



Fotografie: Kevin Schön

Hart voor de zaak

HET BELANG VAN MEDEWERKERSBETROKKENHEID

Een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) biedt onvoldoende zicht op factoren die van belang zijn voor het goed functioneren van een organisatie. Tevreden medewerkers zijn niet per se bereid een stapje extra te doen als dat nodig is. Daarvoor is betrokkenheid nodig, en een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek (MBO) biedt de HR-manager dan ook meer aanknopingspunten dan een MTO.

door Max Cramwinckel et al

Het onderzoeksbureau R&M Matrix uit Maastricht voert al sinds de jaren negentig studies uit voor diverse opdrachtgevers (onder andere ministeries, nutsbedrijven, financiële instellingen en zorginstellingen) naar de tevredenheid van medewerkers. Begin jaren negentig ontwikkelde het bureau in samenwerking met de Universiteit van Tilburg een model met als spil de medewerkertevredenheid. Praktijkervaringen hebben er sindsdien voor gezorgd dat het accent in

dit model is verschoven naar medewerkersbetrokkenheid, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen een affectieve- en een gedragscomponent. De filosofie achter een tevreden medewerker staat nog steeds overeind, maar het is de betrokkenheid die uiteindelijk telt.

Stapje extra

In zowel de wetenschappelijke wereld als het bedrijfsleven is iedereen het er wel over eens dat een tevreden medewerker

vele voordelen heeft. Hij heeft plezier in zijn werk, zal minder snel van baan veranderen, kan een hogere werkdruk aan, zal minder vaak ziek zijn en kan zelfs bijdragen aan een hogere productiviteit. In het verlengde hiervan zal een betrokken medewerker bereid zijn een stapje extra te zetten. Een medewerker kan immers zeer tevreden zijn, maar niet bereid zijn om iets extra's te doen en het is nu net dat laatste dat in de hedendaagse werkomgeving telt. In de literatuur wordt het begrip betrokkenheid onderverdeeld in een drietal componenten, namelijk een cognitieve-, een affectieve- en een gedragscomponent. De cognitieve component omvat het denken van de medewerkers over hun organisatie, de affectieve component heeft betrekking op het gevoel dat medewerkers over hun organisatie hebben en de gedragscomponent bepaalt hun handelen binnen de organisatie.

In de operationele sfeer betekent de affectieve component van betrokkenheid dat de medewerker zich thuisvoelt in de organisatie, er trots op is en dat de organisatie hem inspireert om dat stapje extra te doen. De gedragscomponent heeft betrekking op verantwoordelijkheid en de bereidheid om bijvoorbeeld langer door te werken als het werk nog niet af is.

Er is al eerder aangetoond (De Man, 2006) dat een (affectief) betrokken medewerker een concurrentievoordeel oplevert voor de organisatie. Verder is duidelijk dat er vele factoren zijn die invloed hebben op de gepercipieerde tevredenheid en betrokkenheid van de medewerker. Dit is afhankelijk van onder andere het type organisatie waar men werkzaam is, de omvang van de organisatie en de organisatiestructuur. Zo zal de rol van de leidinggevende in een platte organisatie anders zijn dan in een hiërarchische organisatie.

Er zijn nog meer factoren die hierbij een rol spelen: de communicatie en informatievoorziening vanuit de organisatie (zowel via de 'lijn' als via parallelle communicatiemiddelen), het functioneren van de afdeling, de balans tussen werk en privé, de opleidings- en ontwikkelingsmogelijk-

heden van een medewerker, het vertrouwen in de koers van de organisatie, de perceptie van de samenwerking met andere medewerkers dan wel afdelingen, de primaire- en secundaire arbeidsvoorwaarden, de werkplek en dergelijke.

Eén universum

Op basis van de literatuur en ervaringen uit de praktijk is er een medewerkersbetrokkenheid-groeimodel opgesteld (zie figuur 1). Dit is bij drie grote organisaties in de zakelijke dienstverlening getoetst. Het model laat zich als volgt lezen. In de basis bevinden zich de thema's die mogelijk van belang zijn. Deze kunnen per organisatie verschillen (bijvoorbeeld communicatie, opleiding- en ontwikkelingsmogelijkheden, de kwaliteit van de directe leiding, vertrouwen, samenwerken en primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden). De thema's bestaan elk uit een aantal stellingen, met een beoordeling op een vijf-puntsschaal met antwoordmogelijkheden variërend van helemaal me eens tot helemaal mee oneens.

Deze thema's zijn bepalend voor de tevredenheid en arbeidsmotivatie van medewerkers. Dit resulteert uiteindelijk in de

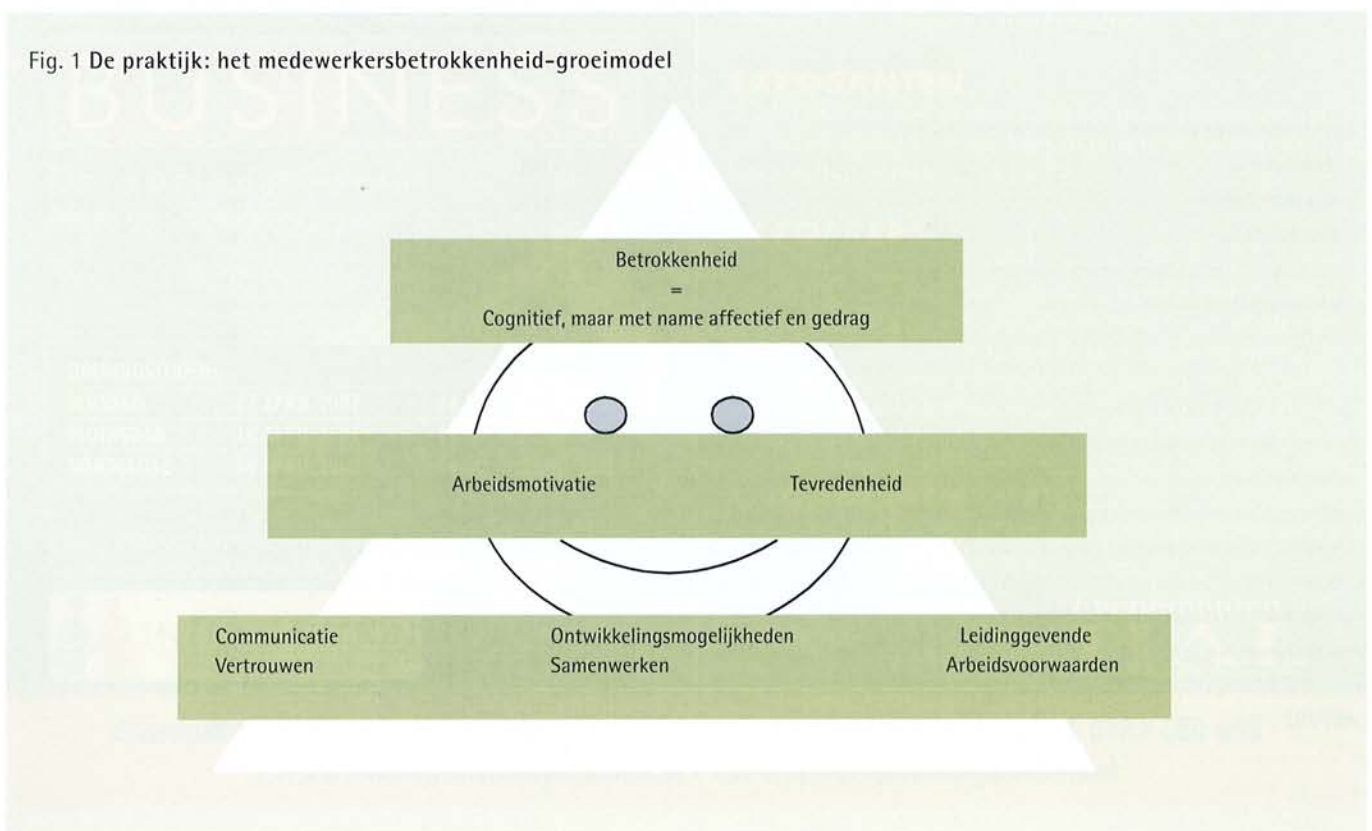
gewenste betrokkenheid bij de organisatie, zowel in cognitieve als affectieve en conatieve zin. Hoe deze elementen op elkaar inwerken kan per organisatie verschillen. De kracht van dit model is dat de thema's van het arbeidsklimaat en de arbeidsmotivatie en tevredenheid, samen met betrokkenheid in één 'universum' zijn geplaatst. Omdat het model uitgebreid aandacht besteedt aan veel van de elementen die relevant zijn voor tevredenheid en betrokkenheid van de medewerkers, biedt het een gedetailleerd inzicht en daarmee concrete sturingsmogelijkheden.

Daarnaast wordt vastgesteld hoe sterk de relatie is tussen het oordeel over een specifiek thema en de meer globale overall-componenten als tevredenheid, arbeidsmotivatie en betrokkenheid. Daarmee komt strategische informatie boven tafel, wordt duidelijk welke thema's er werkelijk toe doen en kunnen er prioriteiten gesteld worden bij het nemen van maatregelen.

Geen vervuiling

Om te kunnen bepalen hoe elk van de afzonderlijke onderdelen betrokkenheid beïnvloedt, is gebruik gemaakt van de statistische analysetechniek LISREL (Lineaire

Fig. 1 De praktijk: het medewerkersbetrokkenheid-groeimodel



EEN BETROKKEN MEDEWERKER LEVERT EEN CONCURRENTIEVOORDEEL OP VOOR DE ORGANISATIE

Structurele RELaties) die is ontwikkeld voor het meten van statistische samenhang. Zo is vastgesteld of er een relatie is tussen het oordeel op de afzonderlijke onderdelen van het arbeidsklimaat en de algehele betrokkenheid van de medewerkers, en zo ja, hoe sterk die relatie is. De respondent wordt dus niet gevraagd naar het belang van elk afzonderlijk onderdeel van zijn werkomgeving; dit belang wordt achteraf statistisch vastgesteld. Op deze manier ontstaat een zuiverder beeld van de invloed die elk onderdeel (direct of indirect) uitoefent op de betrokkenheid van de medewerker bij zijn organisatie. Via deze analyse wordt dus ook eventuele 'vervuiling' of 'overlap' door onderlinge samenhang (multicollineariteit) tussen de verschillende onderdelen uit het model gehaald. Dat is één van de grootste pluspunten van deze methode boven het recht-

streeks vragen naar het belang, want dan lijkt vaak alles wel belangrijk: weinig medewerkers zullen beweren dat interne communicatie niet belangrijk is, maar met de statistische analyse kan het gewicht van dat belang exacter worden bepaald. Het model is empirisch getoetst bij drie grote organisaties in de zakelijke dienstverlening, waarbij de steekproefomvang varieerde van 1.200 tot 7.000. In tabel 1 staan de resultaten per dienstverlener, waarbij alleen significante (p-waarde kleiner dan 0.05) relaties zijn weergegeven. Daarnaast zijn de cijfers geïndexeerd op basis van gemiddelden van beta's (variërend van gemiddeld .16 tot en met .19). Hoe hoger een getal is, des te sterker is de relatie tussen dat onderdeel en de algehele betrokkenheid. Zo zien we dat bij dienstverlener X de tevredenheid van de medewerkers van minder invloed is op de be-

trokkenheid dan bij de andere dienstverleners, terwijl de arbeidsmotivatie bij X juist wél hoog scoort als verklaring. In de tabel zien we dat de Adjusted Goodness of Fit Index and Tucker-Lewis Index (AGFI/TLI) beide groter zijn dan .9. In wetenschappelijke kringen wordt dit als goed cq. betrouwbaar gekwalificeerd. In elk van de drie studies is de relatie aangetoond tussen tevredenheid, arbeidsmotivatie en betrokkenheid, in die zin dat tevredenheid en arbeidsmotivatie indicatoren zijn van betrokkenheid. Maar betrokkenheid wordt in studie X niet alleen direct beïnvloed door arbeidsmotivatie en tevredenheid, maar ook door (aflopend in de mate van invloed) communicatie, vertrouwen en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. In studie Y speelt, naast de arbeidsmotivatie en tevredenheid, de kwaliteit van de directe

Tab. 1 Medewerkerbetrokkenheid in de praktijk

	Zakelijke dienstverlener X	Zakelijke dienstverlener Y	Zakelijke dienstverlener Z
Directe invloed op betrokkenheid			
- tevredenheid	68	148	225
- arbeidsmotivatie	297	175	169
- communicatie	155		62
- opleiding en ontwikkelingsmogelijkheden	31		
- kwaliteit directe leiding		53	62
- vertrouwen	62		90
Indirecte invloed op betrokkenheid (via tevredenheid en arbeidsmotivatie)			
- communicatie	70		59
- opleiding en ontwikkelingsmogelijkheden	108	109	148
- kwaliteit directe leiding		60	61
- vertrouwen	31		68
- samenwerken / functioneren afdeling	79	55	99
- arbeidsvoorwaarden			59
AGFI/TLI	> .9	> .9	> .9

leiding de voornaamste rol. Betrokkenheid wordt in studie Z niet alleen beïnvloed door tevredenheid en arbeidsmotivatie, maar ook door (aflopend in de mate van invloed), vertrouwen, communicatie en kwaliteit van de directe leiding. Uit de studies blijkt ook een indirecte invloed van bepaalde aspecten op de betrokkenheid. Daarbij spelen arbeidsklimaat en tevredenheid van de medewerkers een intermediaire rol. De sterkte van die invloed varieert van minimaal 31 (vertrouwen als indicator van arbeidsmotivatie en tevredenheid in studie X) tot maximaal 148 (opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden als indicator van arbeidsmotivatie en tevredenheid in studie Y).

Conclusie

Wat betekenen deze cijfers voor de praktijk van het medewerkerstevredenheids-onderzoek? Uit alles wordt duidelijk dat

het meten van tevredenheid als een losstaand gegeven, onvoldoende inzicht biedt in waar het bij medewerkers van een organisatie om draait. Tevredenheid blijkt vaak slechts een tussenstap op weg naar betrokkenheid maar het komt ook voor dat die betrokkenheid via andere wegen tot stand komt (bijvoorbeeld via arbeidsmotivatie). Die nuancering in de uitkomsten levert een beter en gedetailleerder beeld op van de knoppen waaraan een HR-manager moet draaien om zijn organisatie te optimaliseren. Voor studie Y betekent dit bijvoorbeeld dat de kwaliteit van de directe leiding het belangrijkste verbeterpunt is (in plaats van opleiding en ontwikkelingsmogelijkheden) en in studie Z betekent dit een prominentere rol voor zowel vertrouwen, communicatie als de kwaliteit van de directe leiding.

Het medewerkersbetrokkenheid-groeimiddel is tot nu toe getoetst bij drie grotere

bedrijven in de zakelijke dienstverlening. Hoewel de modelmatige benadering dezelfde is, blijkt het resultaat lang niet altijd gelijk. Dat pleit voor maatwerk, want alleen dan kunnen aanbevelingen en maatregelen een maximale effectiviteit bereiken.

Drs. M. Cramwinckel is algemeen directeur.
Drs. P. Peeters is senior projectleider. Beiden werken bij onderzoeksbureau van R&M Matrix.
m.cramwinckel@RandM.nl;
p.peeters@RandM.nl

Literatuur

- C. de Man, *Develop, Deploy & Defend: The contribution of Human Resource Development to Employee Affective Commitment*, Enschede, 2006.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op www.gidsonline.nl / rubriek: gedrag en cultuur.

