

Laurent Taskin analyseert engagement en hoe dat te versterken

# Werk met betekenis motiveert

“De affectieve dimensie is de belangrijkste motor van engagement, maar engagement heeft ook een plichtsbewuste en een berekende kant.” Hr-professor Laurent Taskin ontbindt engagement in drie soorten binding. Ook in de drijfkrachten achter engagement onderscheidt Taskin een drievuldigheid.

“Als manager moet je de werknemer erkennen in zijn rol. Maar je moet hem ook zinvol werk laten verrichten en streven naar rechtvaardigheid.”

IVE VAN ORSHOVEN

Laurent Taskin, professor hr-management aan de Louvain School of Management (FUCaM) en aan het Instituut voor Arbeidswetenschappen (UCL), ontleedt engagement in drie soorten relaties, die elk afzonderlijk het individu aan zijn werkgever binden. “De emotionele band is zeer sterk wanneer werknemer en werkgever voelen dat ze dezelfde cultuur en waarden delen. Maar de band met een organisatie kan ook gewoon normatief zijn. Dat wil zeggen dat je je bijvoorbeeld aan een bedrijf gebonden voelt uit plichtsbesef. Je bent je werkgever iets verschuldigd. De derde soort relatie is een berekende relatie. Je hebt een band met de werkgever omdat je tevreden bent over je salaris of je werkvoorwaarden. Je blijft er werken omdat het je financieel te veel zou kosten om ontslag te nemen. Dat is natuurlijk een zeer rationele binding.”

*“Waarom zou een werknemer loyaal zijn aan een bedrijf dat beslissingen neemt die hem onrechtvaardig lijken?”*

Volgens professor Taskin is de term ‘engagement’ de uitkomst van de combinatie van deze drie relaties. “Hoe groter het engagement, hoe groter de kans dat de werknemers blijven. Als bedrijf moet je altijd werken op die drie componenten. Als je er een van verwaarloost, zakt het engagement onherroepelijk. Toch wijzen recente studies steeds meer de sleutelrol aan van het affectief engagement.” Wie het engagement wil ontwikkelen om zijn werknemers tot betere resultaten te leiden, komt bedrogen

uit. “Het klinkt verrassend, maar uit vele studies blijkt dat een sterk engagement niet noodzakelijk leidt tot sterkere prestaties. Vast staat wel dat geëngageerde werknemers meer doen dan hun jobomschrijving oplegt. Ze doen meer dan wat er van hen verwacht wordt. Dat komt het bedrijf ten goede.”

## Erkenning geeft zin

Professor Taskin onderscheidt drie krachten die engagement aansturen. “De stuwende motor achter engagement is zingeving, rechtstreeks gekoppeld aan de figuurlijke rijkdom van een baan. Werknemers moeten hun werk betekenis kunnen geven. Die betekenis gaat verder dan het loutere resultaat dat werknemers behalen. Zingeving staat altijd in relatie tot iets anders, in het bijzonder tot de kans om bij te leren en tot de mogelijkheid om autonoom te kunnen werken. In sommige Knowledge Intensive Firms, kennisintensieve bedrijven actief in consulting of R&D, mogen de kennisexperten soms een dag van de week besteden aan persoonlijk onderzoek. Dat onderzoek moet wel verband houden met het bedrijfsproject. Dat is natuurlijk leuker werken dan telefonist zijn in een callcenter, waar je als werknemer geen enkele autonomie hebt.

De tweede factor is erkenning. Een werknemer moet het gevoel krijgen dat ook zijn oversten begaan zijn met zijn carrière, zijn ontwikkeling en zijn verwachtingen. Er moeten genoeg overlegmomenten zijn waarop de manager luistert naar hoe de werknemer zichzelf ziet evolueren. Zo kan een carrière evolueren naar de veranderende verwachtingen van niet alleen het individu,