

Communicatie creëert organisatie-commitment

Waarom komen we 's morgens het bed uit om aan de slag te gaan – als betaalde kracht of vrijwilliger? We moeten ons herkennen in de waarden die een bepaalde organisatie uitdraagt. En ons afvragen: ben ik wel in staat om de doelstellingen van deze organisatie te bevorderen? Dat stelt Mark van Vuuren; op 27 oktober 2006 promoveert hij aan de Universiteit Twente op een studie over communicatie op de werkvloer.

Motivatie en competentie – willen zowel als kunnen – zijn goede voorspellers van 'commitment'. Ze verdienen dan ook een centrale plaats in de communicatie in, rond en over organisaties, zegt Van Vuuren. Maar organisaties verschillen nogal in identiteit en cultuur, al naar gelang ze de mens in de organisatie vooropstellen dan wel de organisatie zelf en of ze flexibiliteit als kernwaarde hebben of juist strakke controle. Aan de hand van het klassieke 'Competing Values Model', aangevuld met een door hem zelf ontwikkelde 'Organizational Efficacy Scale', heeft Van Vuuren daarom onderzocht welk type medewerker en organisatie elkaar het beste liggen. En in het geval van veel of weinig overeenstemming tussen beide partijen: wat dit uitmaakt voor arbeidsethos en slagvaardigheid van een organisatie.

Wil, plicht of noodzaak?

Betrokkenheid of 'commitment' is er in drie soorten: affectieve betrokkenheid is het verlangen van een persoon om een bijdrage te leveren aan de doelen van een organisatie – de wil; normatieve betrokkenheid is de perceptie dat loyaliteit aan de organisatie verplicht is, bijvoorbeeld omdat de organisatie zoveel in de medewerkers investeert en het dus oneerlijk zou zijn om weg te gaan – de plicht; en continuïteitsbetrokkenheid is de inschatting dat het verlaten van de organisatie te veel zou kosten in geld en zekerheden, waardoor iemand betrokken blijft om dat niet te verliezen – de noodzaak.

Gedragvoorspeller

Iedereen heeft een zekere score op elk van deze drie soorten betrokkenheid, waarbij een mix van deze drie een sterke voorspeller is van gedrag binnen de organisatie. Via vragenlijstonderzoek heeft Van Vuuren een beredeneerde samenhang tussen deze attitudes getest. Zo blijken mensen met een hoge affectieve betrokkenheid en een lage normatieve en continuïteitsbetrokkenheid het meeste over te hebben voor de organisatie omdat hun betrokkenheid alleen maar op een intrinsiek verlangen om een bijdrage te leveren aan de organisatie is gebaseerd. Terwijl iemand die een lage affectieve en normatieve betrokkenheid combineert met een hoge continuïteitsbetrokkenheid, veel minder bereid is zich bovenmatig in te spannen voor de organisatie.

Vrijwilliger: onbetaald én loyaal

Vrijwilligers heten vaak 'moeilijk te managen' omdat er geen – extrinsieke – motivatiestok van salaris en arbeidscontract is om hen zo nodig in het gareel te houden. In de door Van Vuuren onderzochte organisatie was de affectieve betrokkenheid van vrijwilligers echter opvallend hoog in vergelijking met gewoon personeel. En zij scoorden ook beter op normatieve betrokkenheid en loyaliteit. Een mogelijke verklaring hiervoor is de levensfase waarin de vrijwilligers zich bevinden. De motivatie om vrijwilligerswerk te doen varieert met de leeftijd: terwijl jongere vrijwilligers door middel van werk vooral interessante contacten willen leggen, zouden ouderen zich min of meer verplicht voelen om een bijdrage te leveren aan de maatschappij.

Imago

“Communicatie creëert commitment”, stelt Van Vuuren. “Juist het scheppen van een imago door communicatie helpt mensen betrokken te blijven. Alleen is het altijd weer de dagelijkse praktijk, de politieke agenda's en persoonlijk voordeel die deze ideologische stellingname ondergraaft”, aldus de Twentse promovendus.

Noot voor de pers:

Het proefschrift van H.A. van Vuuren is getiteld: “Why Work? The contribution of value perceptions and efficacy expectations to organizational commitment”,
Informatie: Mark van Vuuren, h.a.vanvuuren@utwente.nl