



'WAAROM HET HUIS WIT GESCHILDERD IS'

# LEDENBETROKKEN- HEIDSONDERZOEK HERIJKT

DOOR: Wilbert van den Bosch

FOTO'S: Patrick van der Sande, Nationale Beeldbank

*Het NCR-team dat het ledenbetrokkenheidsonderzoek verder onderbouwde en aanscherpte.  
V.l.n.r.: Trienke Elshof, Carmen Heukers, Nicole Sloot, Wilbert van den Bosch*

» **Het NCR-Ledenbetrokkenheidsonderzoek kreeg met de thesis van WUR-studente Nicole Sloot een verstevigd fundament. Internationale inzichten uit coöperatie- en marketingonderzoek verstevigden de basis en verdiepten de vraagstelling. In de toekomst kunnen nog nauwkeuriger uitspraken over ledenbetrokkenheid bij coöperaties worden gedaan. Zodoende kan de coöperatie effectiever werken aan wederzijdse betrokkenheid. Dit is mede nodig gezien de huidige 'Zeitgeist'.**

De eenvoudige definitie van coöperatie is: een vereniging met een bedrijf. Het woord 'vereniging' duidt op de activiteit ver-éénen. Als je alleen bent, zoals bijvoorbeeld een DGA in een BV, hoef je dat niet te doen. Een groep verschillende mensen, bedrijven of organisaties kan de noodzaak zien of de behoefte ervaren om krachten te bundelen. Die groep ver-éént zich dan. Ze gaan als het ware als één man verder op het betreffende onderwerp. Zo simpel is het principe. De economische 'vereniging' biedt hen schaalgrootte, kwaliteitsverbetering, efficiency, inkoopvoordeel etc. En de bundeling van krachten versterkt hun vermogen om het gezamenlijke doel te realiseren. In de moderne complexe samenleving is meebewegen met de context immers hard nodig om de 'license to operate' te behouden.

### Gedifferentieerd benaderen

Zolang de coöperatie klein is, is de gezamenlijke missie bij iedereen bekend. Sterker nog: die komt uit de aanwezige leden voort. In Coöperatie 624 belichtten we de normaalverdeling in grotere groepen mensen. Er zijn universele uitspraken te doen over het beperkte percentage initiatiefnemers, het grotere percentage bijdragers of bouwers en het nog grotere percentage gebruikers. De betrokkenheid van leden in grotere coöperaties is derhalve gedifferentieerd.

### Betrokkenheden Jimenez

NCR doet al enkele jaren onderzoek naar ledenbetrokkenheid. Linda de Bie en Trienke Elshof schreven in hun thesis o.a. over de theorie van Jimenez et al uit 2010. Het NCR-onderzoek vloeit daaruit voort. Onderzocht worden vier verschillende vormen van betrokkenheid: de imperatieve ('ik heb eigenlijk geen keus'), de normatieve ('zo hoort het'), de calculatieve ('wat levert het me op?') en de affectieve (identiteit, interesse, structuren, karakteristieken). Inmiddels hebben 30 coöperaties aan het onderzoek deelgenomen en er hun voordeel mee gedaan in ledenbetrokkenheidsprogramma's.

### Evaluatie en verbreding

Na twee jaar onderzoek heeft NCR een evaluatiefase ingebouwd. WUR-studente Nicole Sloot schreef een nieuwe thesis: 'Measuring Member Commitment and its Determinants'. Ze doorzocht niet alleen de internationale literatuur op het gebied van coöperatievorming maar bestudeerde ook marketingliteratuur op thema's als loyaliteit. Betrokkenheid is immers een psychisch proces. In het hoofd van een lid komen vergelijkbare vragen op als in dat van een klant.

Een tweede verbreding van de basis ligt in het gegeven dat Nicole ook zocht naar de determinanten van ledenbetrokkenheid. Anders geformuleerd: wat zijn onderliggende voorwaarden of redenen voor die ledenbetrokkenheid? Met een voorbeeld: ze wilde niet alleen weten hoeveel huizen in een straat wit zijn geschilderd maar ook waarom ze wit zijn geschilderd. Als we het waarom van betrokkenheid kennen, kunnen we daar ook beleid op voeren! Een derde activiteit in de evaluatiefase betrof de herijking van de vragenlijsten en de aanscherping van de methodiek. Parallel daaraan is ook de onderzoeksmethode verder

verbeterd. Zo zijn er minimeisen verbonden aan de onderzoekspopulatie bij een coöperatie opdat representatieve uitspraken kunnen worden gedaan.

### Contexten en methoden

Het literatuuronderzoek van Nicole Sloot is een unieke verzameling van wetenschappelijk relevante bevindingen over ledenbetrokkenheid. "Zo ken ik geen andere", aldus universitair begeleider Jos Bijman. Nicole beschreef ten eerste de situaties, **contexten**, waarin betrokkenheid een thema is: natuurlijk in coöperaties maar ook in marketing, in arbeidsrelaties en bij verenigingen.



"WAT  
BEPAALT  
LEDENBETROK-  
KENHEID?"

Vervolgens onderzocht ze welke studies er zijn gedaan naar de **determinanten** (de grondslagen) van betrokkenheid in die verschillende contexten. Ook bekeek ze de **meetmethodes van betrokkenheid** (Hoeveel huizen zijn er wit?). En ten vierde bekeek ze het **meten van die determinanten** (Waarom zijn de huizen wit?). Het bleef in haar studie niet alleen bij de beschrijving van deze vier bijzonder interessante gegevens. Ze verbond er ook **conclusies** aan over betrokkenheidsonderzoek in het algemeen en het NCR-Ledenbetrokkenheidsonderzoek in het bijzonder. Het NCR-onderzoeksteam, waarvan naast Nicole ook Trienke Elshof, Carmen Heukers en Wilbert van den Bosch deel uitmaken, bracht een synthese tot stand tussen het bestaande onderzoek (gebaseerd op Jimenez) en de belangrijkste waarnemingen van Nicole.

### Grondslagen betrokkenheid

Nicole Sloot concludeerde dat er 8 determinanten van ledenbetrokkenheid kunnen worden onderscheiden.

Deze geven antwoord op de vraag: Wat bepaalt de betrokkenheid van een lid bij de coöperatie? (M.a.w.: Waarom is het huis wit geschilderd?)

Dat zijn in eerste instantie natuurlijk (1) *economische voordelen* en (2) *de beschikbare alternatieven*.

Dan zijn de specifieke (3) *kenmerken van de coöperatie* en die (4) *van het lid* van belang. Je zou hier kunnen spreken van de match factor.

Verbonden aan factor (8) *Controle en Beheersbaarheid*, is factor (5) *Vertrouwen en Betrouwbaarheid*. Waar vertrouwen lastig te bepalen is, kan betrouwbaarheid worden afgemeten aan het concrete gedrag van de coöperatie.



De factoren (6) *communicatie tussen lid en coöperatie* en de mate waarin leden formeel (in de governance) en informeel (productadviescommissies bijvoorbeeld) kunnen (7) *participeren* in de ver-één-iging, dragen mede bij aan de door het lid ervaren betrokkenheid.

#### Nieuwe onderzoeksrunde

De toevoegingen die voortvloeien uit de studie van Nicole maken het mogelijk om naast uitspraken over de aantallen leden van uw coöperatie die imperatief, normatief, calculatief en affectief betrokken zijn (Hoeveel huizen zijn er wit in de straat?) nauwgezet uitspraken te doen over waarom ze op die wijze betrokken zijn. Coöperatiebeleid wordt daardoor effectiever.

Het nieuw gefundeerde NCR-Ledenbetrokkenheidsonderzoek is in het najaar van 2016 operationeel. Wilt u met uw coöperatie deelnemen, neem dan contact op met [c.heukers@cooperatie.nl](mailto:c.heukers@cooperatie.nl)

## WENDBARE LEDEN

In een recente publicatie beschrijft Motivaction de circulaire bewegingen in klantloyaliteit en wisselingen in beleefde relevantie.

Aart Bontekoning beschrijft in zijn generatieonderzoek veranderende attitudes in generaties, alsmede de impact die die hebben op onze visie op organiseren.

Als we de coöperatie beschouwen als een sociaal construct en de maatschappelijke context verandert, wordt het des te belangrijker om op de beweegredenen van leden te anticiperen en te reageren. Het NCR-Ledenbetrokkenheidsonderzoek monitort de drijfveren van leden.

## DETERMINANTEN LEDENBETROKKENHEID

1. Economische voordelen
2. Beschikbare en passende alternatieven
3. Kenmerken van de coöperatie
4. Kenmerken van het lid
5. Betrouwbaarheid en vertrouwen
6. Communicatie van de coöperatie met de leden en tussen de leden
7. Participatiemogelijkheden van leden in de coöperatieve governance
8. Financiële betrouwbaarheid (in control) en kwaliteitsstandaarden