

‘Wie goed doet, goed ontmoet’: goed werkgeverschap als voorspeller van goed werknemerschap?

Rien Huiskamp, Karolus Kraan en Guurtje van Sloten*

Dit onderzoek richt zich op goed werkgeverschap en goed werknemerschap als kernbegrippen voor de arbeidsverhoudingen in de toekomst. Gaat goed werkgeverschap vooraf aan goed werknemerschap? Zijn een altruïstische instelling, vertrouwen en vervangbaarheid op de arbeidsmarkt voorspellers van goed werkgeverschap en goed werknemerschap? Leveren goed werkgeverschap en goed werknemerschap een bijdrage aan de productiviteit van de organisatie en de gezondheid van de medewerkers? Dat zijn de vragen die in deze bijdrage centraal staan.

We onderzochten 448 koppels van werknemer en direct leidinggevende, waarbij we de antwoorden van twee actoren in één arbeidsrelatie op elkaar betrekken en zo *self report bias*, over wat in principe een normatief oordeel is, voorkómen: de mate van goed werkgeverschap en goed werknemerschap. De een rapporteert dus over het gedrag van de ander en niet over zijn of haar eigen gedrag. Vanuit deze aanpak is in de uitwerking van de onderzoeksopzet ervoor gekozen niet de werkgever te ondervragen, maar de direct leidinggevende. Uit ons onderzoek is af te leiden dat goed werkgeverschap een voorspeller is van goed werknemerschap. Daarnaast constateren we dat goed werkgeverschap samenhangt met een hogere bijdrage van de medewerker aan de arbeidsproductiviteit van het team en met het voorkomen van emotionele uitputting van de werknemer. Het bevordert zo de ‘gezondheid’ van organisatie en medewerker.

Trefwoorden: arbeidsrelatie, goed werkgeverschap, goed werknemerschap, psychologisch contract

Onderzoeksvragen

In een eerdere bijdrage (Huiskamp, Van Dalen, Gründemann & Jongkind, 2005) is uitgebreid gerapporteerd over de stand van onderzoek naar goed werkgeverschap en goed werknemerschap in de economie, psychologie en sociologie en is een aanzet gegeven tot een onderzoeksmodel. We concludeerden dat goed werkgeverschap en goed werknemerschap als zodanig geen object van onderzoek vormen, maar voornoemde disciplines ons wel concepten aanleveren voor empirisch onderzoek. Dat biedt greep op wat in essentie een normatieve zaak is.

In de aanzet tot ons conceptueel model zijn goed werkgeverschap en goed werknemerschap modelmatig op elkaar betrokken in het kader van de arbeidrelatie. De arbeidsrelatie is gedefinieerd in termen van de wederzijdse verwachtingen van economische, persoonlijke en sociale aard, impliciet of expliciet, die het gedrag van werkgever en werknemer sturen (Rousseau, 1995; Kluytmans, 1999; Huiskamp, 2003). Goed werkgeverschap en goed werknemerschap zijn een specifieke invulling van de arbeidsrelatie, een bijzonder geval in de zin dat de afstemming en wisselwerking tussen verwachtingen en gedrag van de werkgever en de werknemer nog kritischer is dan in een gewone arbeidsrelatie. Waar het onderzoek in de relatief jonge onderzoekstraditie van het psychologische contract zich de afgelopen tien à vijftien jaar concentreert op de verwachtingen (Schalk, De Jong & Freese, 2007),

* Rien Huiskamp is verbonden aan TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid.
Correspondentieadres: Rien Huiskamp, TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid, Postbus 718, 2130 AS Hoofddorp, e-mail: Rien.Huiskamp@tno.nl.
Karolus Kraan is verbonden aan TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid.
Guurtje van Sloten werkt bij ING Nationale Nederlanden.

leggen wij in dit onderzoek de nadruk op gedrag. Dit met het oog op de praktische toepasbaarheid van de resultaten.

Met accent op het gedrag komt voor goed werkgeverschap een belangrijke rol bij leidinggevendens te liggen. Zij vertegenwoordigen immers de werkgever door het op hogerhand geformuleerde beleid te vertalen in praktisch gedrag op de werkvloer. Heel concreet: het organisatiebeleid schept randvoorwaarden, maar de leidinggevende bepaalt uiteindelijk of medewerkers opleidingen volgen, promotie maken of het tijdelijk rustig aan kunnen doen als zij om wat voor reden dan ook niet goed kunnen presteren. Kortom, goed werkgeverschap komt grotendeels tot uiting in het *gedrag* van de direct leidinggevende. En als we goed werkgeverschap op dit microniveau onder de loep nemen, kunnen we gemakkelijk een link leggen naar het gedrag van de werknemer.

Deze visie heeft in het onderzoek, waar wij in deze vervolgbijdrage over rapporteren, geleid tot een nieuwe methodologische aanpak. We onderzoeken koppels van werknemer en direct leidinggevende. We bevragen de een over het gedrag van de ander. We betrekken op deze wijze de antwoorden van twee actoren in één arbeidsrelatie op elkaar en voorkomen *self report bias* over wat in principe een normatief oordeel is. De een rapporteert dus over het gedrag van de ander en niet over zijn of haar eigen gedrag.

Er bestaat geen eenduidig beeld over de determinanten van goed werkgever- en goed werknemerschap, zo bleek (Huiskamp et al., 2005) uit de gang langs bruikbare concepten in drie disciplines: de psychologie, de sociologie en de economie. Elke discipline biedt zo zijn eigen concepten voor onderzoek, maar in alle drie de disciplines zijn steeds twee normatieve visies over goed werkgeverschap en goed werknemerschap te onderkennen:

- De ene visie vooronderstelt dat werkgevers en werknemers louter uit zijn op het eigenbelang en weinig vertrouwen in elkaar hebben. Opportunisme viert hoogtij, de een investeert weinig in de relatie met de ander.
- De andere visie komt neer op het tegenovergestelde: de mens is een altruïstische actor. Werkgever en werknemer houden rekening met elkaars belangen, ze vertrouwen en investeren in elkaar.

We selecteren daarom uit de drie disciplines drie potentiële determinanten van goed werkgeverschap en goed werknemerschap die deze twee normatieve visies empirisch onderzoekbaar maken: we vragen ons af of een altruïstische instelling van de medewerker en leidinggevende (invalshoek vanuit de psychologie), het onderlinge vertrouwen (invalshoek vanuit de sociologie) en de vervangbaarheid van de medewerker of de werkgever op de arbeidsmarkt (invalshoek vanuit de economie) samenhangen met 'goed' werkgeversgedrag en 'goed' werknemersgedrag. Ook zijn we nieuwsgierig of goed werkgeverschap voorafgaat aan goed werknemerschap en niet omgekeerd. We verwachten dat de leidinggevende het goede voorbeeld moet geven wil de werknemer met goed gedrag over de brug komen. Ten slotte proberen we na te gaan wat de effecten van goed werkgeverschap en goed werknemerschap zijn voor respectievelijk werknemer en werkgever. Draagt het 'goede' gedrag van de leidinggevende bij aan de gezondheid van de werknemer en draagt het 'goede' gedrag van de werknemer bij aan de arbeidsproductiviteit van het team/de afdeling waartoe de werknemer behoort?

Hypothesen en onderzoeksmodel

In deze paragraaf beargumenteren en formuleren wij onze hypothesen over: een altruïstische instelling, het vertrouwen, de vervangbaarheid van de medewerker of de werkgever op de arbeidsmarkt en de samenhang tussen goed werkgeverschap en goed werknemerschap. We

Rien Huiskamp, Karolus Kraan en Guurtje van Sloten

eindigen met de presentatie van ons empirisch model en daaruit af te leiden effecten voor werknemer en organisatie.

Vanuit de invalshoek van de psychologie vragen we ons af of een *altruïstische instelling* van invloed is op goed werkgeverschap en goed werknemerschap. Kan er worden gesproken van een 'altruïstische persoonlijkheid' of is altruïsme juist eerder situatiespecifiek. Onderzoeken geven vooral ondersteuning aan het eerste (Rushton, Chrisjohn & Fekken, 1981; Khanna, Singh & Ruhston, 1993; Chou, 1996). Sommige mensen zijn guller, behulpzamer en vriendelijker dan anderen. In het geval van een leidinggevende zou dit bijvoorbeeld kunnen betekenen dat hij of zij meer mogelijkheden schept voor de werknemer om zich te ontwikkelen in het werk of dat hij of zij meer bereid is om samen met de werknemer te zoeken naar oplossingen bij lastige privé-situaties. Omgekeerd kan een altruïstische werknemer ertoe geneigd zijn om meer te doen dan de functie voorschrijft. Vanuit deze gedachtegang veronderstellen we dat altruïstische leidinggevend en werknemers meer goed werkgeverschap en goed werknemerschap vertonen dan minder altruïstische. Hypothese 1a luidt: *De leidinggevende en werknemer vertonen meer goed werkgeverschap en goed werknemerschap naarmate zij meer altruïstisch zijn ingesteld.*

Vanuit de invalshoek van de sociologie zoeken we aansluiting bij een klassiek concept voor de relatie tussen twee actoren: *vertrouwen*. Bij twee actoren die elkaar voor het eerst leren kennen, zal de relatie in sterke mate gebaseerd zijn op het berekenen en uitgebreid specificeren van de gemaakte afspraken. Door herhaalde interactie ontstaat er een wederzijds belang in de relatie. Als het aantal interacties toeneemt, is het niet nodig bij iedere interactie opnieuw te calculeren en te specificeren. Naarmate de actoren elkaar beter leren kennen, ontstaat er vertrouwen (Crouch, 1993). In omschrijvingen van vertrouwen komt de laatste tijd steeds meer een relationele benadering naar voren (Mishra, 1996; Brockner & Siegel, 1996; Dietz, 2004). Bij de leidinggevende gaat het om het vertrouwen in de werknemer; bij de werknemer hebben we gekozen voor het vertrouwen in de werkgever. De reden voor het meten van vertrouwen in de werkgever in plaats van in de direct leidinggevende, is dat de leidinggevende weinig tot geen invloed heeft op zaken die op de lange termijn het vertrouwen bepalen, zoals de manier waarop een bedrijf saneert of reorganiseert. Hypothese 1b luidt: *De leidinggevende en werknemer vertonen meer goed werkgeverschap en goed werknemerschap naarmate zij meer vertrouwen hebben in de ander.*

Vanuit de economische wetenschap zoeken we aansluiting bij de *vervangbaarheid* van de medewerker op de arbeidsmarkt. Hierin volgen we de 'human capital'-theorie (Lepak & Snell, 2002). De vervangbaarheid van de werknemer en de investeringen die de werkgever zich voor een vervanging moet getroosten, hangen samen met de waarde en de uniciteit van de competentie van de medewerker voor de organisatie. Naarmate competenties zeldzaam zijn en niet eenvoudig te repliceren door concurrenten, geeft dat een voorsprong op de markt. Voor de direct leidinggevend en verwachten we dat ze meer goed werkgeverschap vertonen naarmate de medewerker moeilijker vervangbaar is. Omgekeerd kan ook de vervangbaarheid van de werkgever aan de orde zijn. Het betreft de kansen van de werknemer op de arbeidsmarkt: vindt hij of zij snel en gemakkelijk een baan bij een andere werkgever? We verwachten dat een werknemer meer goed werknemerschap zal vertonen als hij of zij weinig kansen op een andere baan heeft. De hypothese 1c voor respectievelijk werknemer en leidinggevende luidt:

- *Naarmate de werknemer moeilijker vervangbaar is, toont de leidinggevende meer goed werkgeverschap.*
- *Naarmate de werkgever moeilijker vervangbaar is, toont de werknemer meer goed werknemerschap.*

Wederzijdse verwachtingen – van economische, persoonlijke of sociale aard en impliciet of expliciet – sturen het gedrag van werkgever en werknemer in de arbeidsrelatie (Schein, 1980; Rousseau, 1995; Huiskamp, 2003). Goed werkgeverschap en goed werknemerschap worden voor een belangrijk deel door elkaar beïnvloed en bepaald. De arbeidsrelatie is even wel asymmetrisch. Zo neemt de werkgever bijvoorbeeld beslissingen over investeringen in opleidingen van de werknemer en bepaalt de werkgever ook in sterke mate de inhoud van het werk. Om deze invloed werkelijk te bewijzen, en om vast te stellen of er geen recursieve relaties zijn, zou dit idealiter op meerdere tijdstippen gemeten moeten worden. In het huidige onderzoek toetsen we of goed werkgeverschap en goed werknemerschap op één tijdstip met elkaar samenhangen en zo ja, dan veronderstellen we op theoretische gronden dat goed werkgeverschap goed werknemerschap voorspelt – en dat het omgekeerde niet, of in mindere mate, het geval is. Hypothese 2 luidt: *Goed werkgeverschap voorspelt goed werknemerschap.*

Aan zowel de kant van de werkgever als aan die van de werknemer verwachten we dat contextuele factoren een rol zullen spelen in de mate van goed werkgeverschap, respectievelijk goed werknemerschap. De contextuele factoren waar we naar kijken, zijn de organisatieomvang (op vestigingsniveau) en de sector waarin de organisatie actief is. Ook bestuderen we of het voor de mate van vertoond goed werkgeverschap uitmaakt of de leidinggevende man of vrouw is. Mogelijk hanteren vrouwelijke leidinggevendenden een andere gedragsstijl dan mannelijke. Voor de werknemers kijken we eveneens naar de invloed van geslacht, sector en de organisatieomvang op het vertoonde goed werknemerschap, en daarnaast ook naar het opleidingsniveau, het aantal jaren werkzaam in de organisatie (verblijfsduur), de huishoudsituatie en de contractsomvang (arbeidsduur). Leeftijd moeten we in dit onderzoek buiten beschouwing laten (vanwege de grote statistische samenhang die leeftijd vertoont met de verblijfsduur). Voor geen van de contextuele factoren formuleren we specifieke verwachtingen over hun relatie met goed werkgeverschap en goed werkgeverschap. We gaan exploratief na wat de invloed van deze factoren is.

Ten slotte behandelen we de effecten van goed werkgeverschap op de gezondheid van de werknemer en organisatie. Voor de eerste in letterlijke betekenis, voor de tweede in figuurlijke. Voor de werknemer betreft dit het risico op emotionele uitputting en voor de organisatie de bijdrage van de medewerker aan de arbeidsproductiviteit. Beide zijn cruciaal voor de langetermijninzetbaarheid van de medewerker en het overleven van het bedrijf. We concentreren ons op de effecten van goed werkgeverschap omdat deze in onze visie voorafgaan aan goed werknemerschap.

Hypothese 3a luidt: *Goed werkgeverschap gaat bij de werknemer samen met minder emotionele uitputting.*

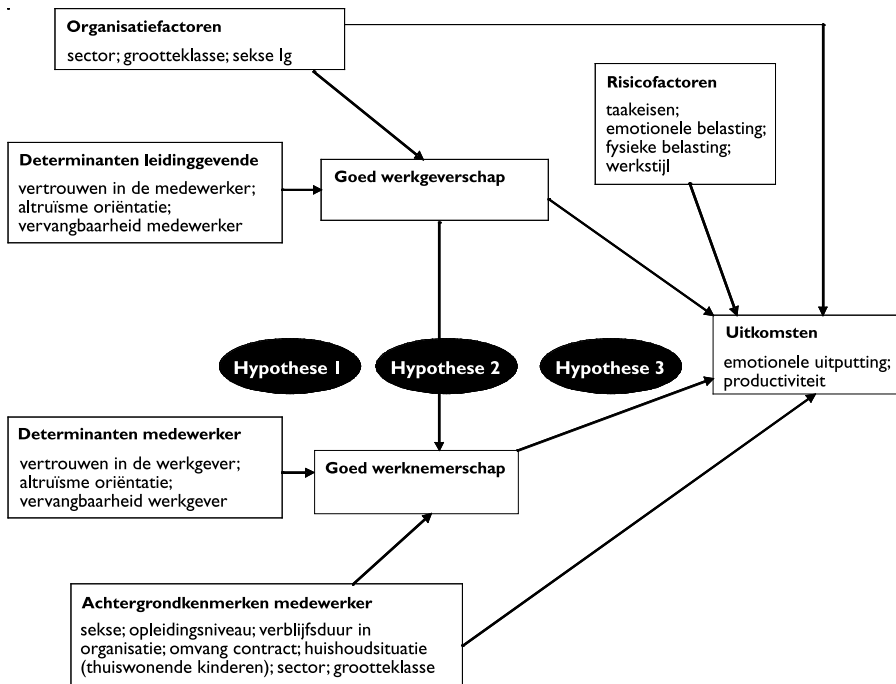
Hypothese 3b luidt: *Goed werkgeverschap gaat bij de werknemer samen met een grotere bijdrage aan de productiviteit van het team.*

We verwachten ook een effect van andere risicofactoren op emotionele uitputting; dit zal eerder optreden in organisaties die gekenmerkt worden door functies met hoge kwantitatieve taakeisen, of waarin gewerkt moet worden met lastige klanten of patiënten. Ten slotte betrekken we de werkstijl van de medewerker – gaat hij of zij helemaal op in het werk of, anders gezegd, cijfert hij of zij zich zelf geheel weg voor het werk – in de analyse van de arbeidsproductiviteit.

De te onderzoeken aspecten en relaties daartussen staan weergegeven in het empirische model (figuur 1).

Rien Huiskamp, Karolus Kraan en Guurtje van Sloten

Figuur 1 Conceptueel model



Methode

Uitgangspunt bij de onderzoeksopzet is het realiseren van 'koppels' van een werknemer en zijn of haar direct leidinggevende. Voor drie sectoren – namelijk: industrie, zorg & welzijn, en zakelijke dienstverlening – hebben we een netto aantal van 450 koppels van leidinggevende en medewerker nagestreefd. We hebben ons om pragmatische reden tot drie sectoren beperkt: het doen van betrouwbare uitspraken voor de gehele Nederlandse populatie van bedrijven/organisaties vereiste een te grote steekproef. Het steekproefkader wordt gevormd door bedrijven in Nederland die staan ingeschreven bij de Kamer van Koophandel (KvK) en volgens het register meer dan 50 werknemers hebben. In totaal gaven 775 P&O-functionarissen aan bereid te zijn deel te nemen aan het onderzoek. Naar hen zijn 997 setjes met vragenlijsten verzonden: grotere bedrijven vanaf 100 werknemers ontvingen twee setjes vragenlijsten om te verspreiden onder twee koppels (leidinggevende-medewerker). Een achterliggende reden om slechts één à twee setjes per bedrijf/organisatie te verspreiden was een zo groot mogelijke spreiding op de variabelen. Dat maakt het mogelijk de relaties uit het conceptueel model zo goed mogelijk te toetsen.

Het veldwerkbureau gaf de P&O-functionaris aan bij welke perso(o)n(en) de vragenlijsten te verspreiden. De leidinggevende die over zijn/haar medewerker vragen beantwoordde, en vice versa, waren voorafgaand aan het uitzetten van de vragenlijst *random* aan elkaar gekoppeld.

We hebben een nettoaantal van 448 koppels van leidinggevende en medewerker gerealiseerd. De respons onder bedrijven waaraan één setje vragenlijsten is toegestuurd bedroeg 56%. Bij bedrijven waaraan twee setjes vragenlijsten (dus voor twee koppels) zijn toegestuurd bedroeg de respons 43%. Het veldwerk van het onderzoek is uitgevoerd in de periode 6 juni tot en met 28 augustus 2005. Bij de door ons toegepaste weging van de koppels zijn

gewichten toegekend, waarbij (1) de bedrijven waaraan twee setjes werden toegestuurd, elk van de twee koppels voor de 'helft meetelt', en – vervolgens – (2) de verdeling naar sector- en bedrijfsomvang in de steekproef met die in de populatie overeenkomt. De gewichten zijn afgetopt op maximaal 4 en op minimaal 0,25.

De onderzoeksgroep bestaat voor 73% uit mannelijke en voor 27% uit vrouwelijke leidinggevendenden; bij hun medewerkers is de verdeling 53% man en 47% vrouw. Gemiddeld zijn de leidinggevendenden 42 jaar oud (s.d.=8 jaar; range=23-63 jaar). Gemiddeld zijn de medewerkers 38,2 jaar (s.d.=10; range=21-61) en zij zijn gemiddeld sinds 9 jaar werkzaam in de organisatie (s.d.=9; range=0,1-41 jaar). De medewerkers zijn als volgt verdeeld over de opleidingsniveaus. Als hoogst afgemaakte opleiding heeft 2% alleen lager onderwijs/basis-onderwijs genoten; 10% lager beroepsonderwijs; 45% middelbaar (beroeps)onderwijs; 13% havo/vwo en 30% hoger onderwijs.

Tot slot, het construct bedrijfs-/organisatieomvang (omvang 'vestiging') dat we in dit artikel gebruiken, is gebaseerd op de meest actuele gegevens, namelijk de gegevens die de leidinggevende heeft ingevuld, en dus niet op de registerdata van de KvK.

Operationalisering concept determinanten

Tabel 1 presenteert een overzicht van de schalen die we gebruiken om de concepten uit het model te toetsen. Het altruïsme van de leidinggevende en de medewerker is een eerste voorspeller voor goed werkgeverschap en goed werknemerschap waar we naar kijken. Om dit concept te meten bewerkten we een schaal van Rushton et al. (1981). Ten tweede kijken we in het onderzoeksmodel naar de voorspellende waarde van het vertrouwen van de leidinggevende in de medewerker en het vertrouwen van de medewerker in zijn of haar werkgever. Vertrouwen is gemeten met een verkorte versie van de Trust Only Inventory (Gabarro & Athos, 1976; Robinson, 1996). Ten derde kijken we naar de vervangbaarheid van zowel de werknemer als de werkgever. Deze schalen zijn door ons zelf ontwikkeld.

Operationalisering concepten goed werknemerschap en goed werkgeverschap

Voor de operationalisering van goed werknemerschap onderscheiden we vijf gedragsaspecten (tabel 1). We beschouwen het als een taak van werknemers om de eigen *inzetbaarheid* te bevorderen met het oog op een weerbare positie op de arbeidsmarkt. Hij of zij moet zelf in de gaten houden dat zijn/haar vaardigheden zich steeds verder ontwikkelen en de kansen op de arbeidsmarkt inschatten. In dezelfde trant is het *bewaken van de balans tussen werk en privé* ook een verantwoordelijkheid van de werknemer. Hij of zij moet voorkomen dat deze balans negatief uitslaat. In de (inter)nationale literatuur (Dorenbosch, Van Engen & Verhagen, 2005) is veel aandacht voor ondernemerschap van de werknemer. Het betreft hier *innovatief werkgedrag* dat tot uiting komt in ideeëngeneratie voor nieuwe werkwijzen, over de streep trekken van invloedrijke functionarissen en op methodische wijze ideeën tot uitvoering brengen (oorspronkelijke schaal, afkomstig van De Boer (1996), verkort en bewerkt). Daarnaast gaat het om *extra-rolgedrag*. Dit is positieve dingen doen in je werk waar niet direct een extra beloning tegenover staat (VanDyne & LePine, 1998; Bateman & Organ, 1983). Het is vrijwillig gedrag, veelal niet expliciet erkend in het formele beloningssysteem, maar van essentieel belang voor de prestaties van de organisatie (George & Brief, 1992) (gebruikte schaal afkomstig van Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004).

Rien Huiskamp, Karolus Kraan en Guurtje van Sloten

Tabel 1 Concepten, (voorbeeld)items en antwoordcategorieën en betrouwbaarheden van gebruikte schalen (lg=leidinggevendendata; mw=medewerkerdata)

Concept	Voorbeelditem	Aantal items	α (mw)	α (lg)	Bron
Determinanten					
Vertrouwen van de medewerker in zijn of haar werkgever	Ik geloof dat mijn werkgever heel betrouwbaar is. (1=helemaal mee oneens, tot 5=helemaal mee eens)	7	,94		Trust Only Inventory (Gabarro & Athos, 1976; Robinson, 1996), bewerkt
Vertrouwen van de leidinggevende in deze medewerker	Ik geloof dat deze medewerker heel betrouwbaar is. (Idem)	7		,93	Idem
Altruïsme-oriëntatie mw	Kunt u aangeven hoe vaak u het volgende gedrag hebt vertoond: Ik heb geld aan goede doelen gegeven. (1=(bijna) nooit, tot 5=(bijna) altijd)	4	,71		Khanna, Singh & Ruhston (1993), bewerkt
Altruïsme-oriëntatie lg	Idem	4		,66	Idem
Arbeidsmarktpositie medewerker	Het is voor mij gemakkelijk om bij een andere organisatie een aantrekkelijke nieuwe functie te krijgen. (1=zeker niet, tot 5=zeker wel)	2	,87		Kraan et al. (2006)
Vervangbaarheid medewerker	Als deze medewerker zou vertrekken, is het moeilijk om een plaatsvervanger te vinden die het net zo goed doet. (Idem)	3		,78	Idem
Verwachtingen (mw) relevante ander	Anderen op het werk hebben hoge verwachtingen van mij. (Idem)	4	,65		Zelf ontwikkeld
Verwachtingen (lg) relevante ander	Idem	4		,76	Idem
Goed werkgeverschap	Totaalscore over onderstaande 7 subschalen:	7	,77		NOVA-WEBA (Dhondt & Houtman, 1992), verkort
Taakautonomie	Kunt u zelf beslissen hoe u het werk uitvoert/doet? (1=nee; 2=ja)	3	,68		Mollema, Nauta & Jehn (2004)
Teamautonomie	Als team kunnen we zelf het werk verdelen ('wie doet wat'). (1=zeker niet, tot 5=zeker wel)	4	,81		NOVA-WEBA
Vaardigheidsmogelijkheden/ Door het werk vereist vakmanschap	Is uw werk gevarieerd? (1=nee; 2=ja)	5	,66		NOVA-WEBA, verkort
Informatievoorziening	Hoort u van uw leidinggevende hoe goed uw product/dienst is? (Idem)	5	,69		De Hoogh, Den Hartog & Koopman (2004), verkort en bewerkt
Charismatisch leiderschap	Heeft visie en een beeld van de toekomst. (1=zeker niet, tot 5=zeker wel)	3	,87		Zelf ontwikkeld
Loopbaanbeleid door lg	Vraagt regelmatig wat ik wil bereiken in mijn werk. (Idem)	2	,64		Zelf ontwikkeld
Omgang door leidinggevende met onbalans werk-privé/gezondheid medewerker	Voelt zich verantwoordelijk voor mijn welzijn en gezondheid. (Idem)	3	,85		Zelf ontwikkeld

Tabel I (vervolg)

Concept	Voorbeelditem	Aantal items	α (mw)	α (lg)	Bron
Goed werknemerschap	Totaalscore over onderstaande 5 subschalen:	5		,79	
Inzet mw voor employability	Denkt na over zijn/haar toekomst in deze organisatie. (Idem)	3		,80	Zelf ontwikkeld
Omgang door medewerker met onbalans werk-privé/gezondheid	Zoekt actief naar oplossingen wanneer hij/zij problemen ervaart. (1=helemaal mee oneens, tot 5=helemaal mee eens)	4		,67	Zelf ontwikkeld
Innovatief werkgedrag medewerker	Zoekt nieuwe werkwijzen, technieken of instrumenten uit, die nodig zijn voor de eigen taakuitoefening. (Idem)	3		,87	De Boer, (1996), Janssen (2000), verkort en bewerkt
Extra-rolgedrag medewerker	Doet vrijwillig dingen die verder gaan dan wat de functie eist. (Idem)	3		,78	Cf. Bakker, Demerouti & W. Verbeke (2004)
Social loafing medewerker	Doet het rustig aan als er collega's in de buurt zijn om het werk uit te voeren. (gehercodeerd naar: 1=helemaal mee eens, tot 5=helemaal mee oneens)	5		,89	Zelf ontwikkeld o.b.v. o.a. Comer (1995)
Risicofactoren					
Taakeisen	Moet u heel veel werk doen? (1=nee; 2=ja)	3	,69		NOVA-WEBA
Emotionele belasting	Hoe vaak hebt u in het werk te maken met lastige klanten of patiënten? (1=(bijna) nooit, tot 5=(bijna) altijd)	1	-		Zelf ontwikkeld
Fysieke belasting	Hoe vaak is uw werk lichamelijk inspannend (bijv. veel tillen, kracht uitoefenen, langdurig in dezelfde houding werken)? (Idem)	1	-		Zelf ontwikkeld
Werkstijl; self-imposed workpace/load; working through pain en social reactivity	Hoe vaak... Stelt u hogere eisen aan uzelf dan uw leidinggevende en collega's van u verwachten? (1= nooit, tot 5=altijd)	5	,63		Feuerstein & Nicholas (2006)
Uitkomstmaten					
Emotionele uitputting	Hoe vaak... Voelt u zich aan het einde van een werkdag leeg? (Idem)	5	,83		UBOS (Schauffeli & Van Dierendonck, 2000), verkort
Bijdrage mw aan teamproductiviteit	Kunt u steeds een cijfer geven voor de kwaliteit van de bijdrage van deze medewerker in de afgelopen 12 maanden? De financiële 'gezondheid' van het team (hoge opbrengsten tegenover lage kosten).	5	,90		Zelf ontwikkeld
Werkprestaties medewerker	Kunt u deze medewerker een 'rapportcijfer' van 1 tot 10 geven voor zijn/haar algehele werkprestatie in de afgelopen 12 maanden?	1	-		

Rien Huiskamp, Karolus Kraan en Guurtje van Sloten

Ten slotte beschouwen we het *niet-klaplopen* (geen *social loafing*) als een gedragvorm die kenmerkend is voor goed werknemerschap. Individuen verlagen hun inspanning, vooral als zij weinig gemotiveerd zijn en beseffen dat hun individuele bijdrage niet traceerbaar is voor de werkgever en zij het risico dat profiteren leidt tot onenigheid met collega's laag inschatten (Comer, 1995). Een goede werknemer weerstaat dergelijke groepsprocessen die hem of haar ervan weerhouden zijn best te doen.

In de eerste paragraaf hebben we gesteld dat leidinggevenden het op hogerhand geformuleerde beleid (van de werkgever) vertalen in praktisch gedrag op de werkvloer. Maar het beleid van de werkgever komt ook tot uitdrukking in de inrichting van het werk. Daarom onderscheiden we zeven aspecten van *goed werkgeverschap*; drie hebben betrekking op het gedrag van de leidinggevende en vier op de inrichting en organisatie van het werk.

We beginnen met het gedrag. Allereerst is dat de mate waarin de leidinggevende de duurzame *inzetbaarheid* van de werknemer bevordert. De leidinggevende moet werknemers de kans geven zich te ontwikkelen. Ten tweede kijken we naar de mate waarin de leidinggevende de *balans tussen werken en privé* van werknemers bevordert. De leidinggevende moet onbalans bij sturen. Het gedrag van de leidinggevende komt, ten derde, heel pregnant naar voren in de stijl van leidinggeven. De laatste jaren wordt een overgang gesignaleerd (de Hoogh et al., 2004) van een controlerende naar een *charismatische stijl* van leidinggeven.

Goed werkgeverschap vatten wij ook op in termen van de wijze waarop het werk is ingericht en georganiseerd. Het betreft hier vier aspecten. Dat is zowel de *autonomie* van de werknemer bij de uitoefening van zijn of haar *taken* als de autonomie van het *team* waarin de werknemer werkt. Autonomie in de taak reflecteert de mate waarin de werknemer zelf *zeggenschap* heeft over de wijze, het moment en de volgorde waarop en waarin hij of zij het werk uitvoert. Autonomie van het team betreft onder meer de onderlinge verdeling van het werk en de wijze waarop taken worden uitgevoerd. Verder waarborgen de geboden *vaardigheidsmogelijkheden* in het werk dat de werkzaamheden een bepaalde mate van variatie en creativiteit vereisen, zodat de werknemer kan blijven leren in en van zijn/haar werk. Ten slotte is in onze visie *informatievoorziening* een belangrijk element van goed werkgeverschap. Medewerkers zijn erbij gebaat als zij feedback en informatie krijgen over de kwaliteit van hun product/dienst of prestatie.

De mate waarin van goed werkgeverschap sprake is, baseren we op de totaalscore van de leidinggevende op de zeven aspecten, oftewel een metaschaal gebaseerd op de zeven subschalen. Goed werknemerschap definiëren we als de totaalscore op de beschreven vijf aspecten. Evenals goed werkgeverschap vormt goed werknemerschap een betrouwbare metaschaal.

Als de genoemde aspecten (in sterkere mate) voorkomen, noemen we dat 'goed' werkgeverschap' en 'goed' werknemerschap. Feitelijk is hier natuurlijk sprake van een *normatieve* operationalisatie van de concepten.

Operationalisering uitkomstmaten

Goed werknemerschap en goed werkgeverschap kunnen verband houden met de mate waarin de medewerker last heeft van emotionele uitputting – een subdimensie van *burn-out*.

Aan de leidinggevende is ook gevraagd wat de bijdrage van de individuele medewerker is aan de productiviteit van het team. We vroegen de leidinggevende 'rapportcijfers' te geven voor de bijdrage van de medewerkers aan onder meer het realiseren van teamdoelen, het

realiseren van de taakstelling van het team binnen het budget, het laag houden van de kosten en het foutloos tot stand komen van diensten of eindproducten. Deze, zelf ontwikkelde, vragen indiceren iemands arbeidsproductiviteit.

Operationalisering risicofactoren

Als controlevariabelen betrekken we in de navolgende analyses ten slotte een aantal risicofactoren: kwantitatieve taakeisen, emotionele en fysieke belasting en de werkstijl van de medewerker. Dit laatste aspect is nauw verwant aan goed werknemerschap, maar blijkt er meettechnisch niet mee samen te hangen.

Resultaten

Om een beeld te geven van de mate waarin goed werkgeverschap en goed werknemerschap voorkomen binnen de sectoren zorg, industrie en zakelijke dienstverlening, starten we deze paragraaf met een overzicht van de gemiddelde scores op goed werkgeverschap en goed werknemerschap per sector. Daarna gaan we over tot de toetsing van de hypothesen. De belangrijkste techniek die we toepassen om de hypothesen te toetsen, is lineaire regressie-analyse.

Goed werkgeverschap en goed werknemerschap per sector

De gemiddelde schaalscores van de sectoren zorg & welzijn, industrie en zakelijke dienstverlening op de zeven aspecten van goed werkgeverschap geven aan in welke mate de aspecten van goed werkgeverschap van leidinggevendens vóórkomen naar het oordeel van hun medewerker. Tabel 2 presenteert de gemiddelde scores van de aspecten van goed werknemerschap die significant verschillen tussen de sectoren. Vergeleken met de industriële sector scoort de zakelijke dienstverlening het meest gunstig op deze aspecten van goed werkgeverschap. Voor wat betreft de taakautonomie van medewerkers scoort de zakelijke dienstverlening ook gunstiger dan de zorg- en welzijnssector.

Tabel 2 Gemiddelde scores per sector op drie aspecten van goed werkgeverschap (1=ongunstig, tot 5=gunstig): scores die significant van elkaar verschillen staan vet/cursief weergegeven

Sector	Industrie	Zorg & welzijn	Zakelijke dienstverlening	F-waarde	p-waarde
Taakautonomie	4,1	4,2	4,6	7,8	,000
Teamautonomie	3,4	3,6	3,7	6,4	,002
Loopbaanbeleid	2,7	3,0	3,1	6,0	,003

Voor goed werknemerschap vergelijken we de sectoren op de vijf samenstellende aspecten van goed werknemerschap; het gaat hier om het oordeel door de leidinggevende. Alleen de mate waarin werknemers zorgen voor de eigen employability verschilt significant tussen de onderzochte sectoren: in de zakelijke dienstverlening besteden werknemers met een score van 2,4 meer zorg aan de eigen employability dan in de industrie (gemiddelde score=2,0; F=5,8; p=,003; tabel niet opgenomen).

Wat bepaalt goed werkgeverschap?

We toetsen de determinanten van goed werkgeverschap die zijn genoemd in de hypothesen 1a, 1b en 1c in relatie tot de *totaalscore* van goed werkgeverschap. Uit de analyse (tabel 3) komt naar voren dat het vertrouwen van de leidinggevende in zijn of haar medewerker samengaat met meer goed werkgeverschap. Ook zien we dat de leidinggevende meer goed werkgeverschap vertoont in het geval dat de medewerker moeilijker vervangbaar is. Maar altruïsme blijkt niet samen te hangen met goed werkgeverschap. Van de contextuele factoren

Rien Huiskamp, Karolus Kraan en Guurtje van Sloten

speelt alleen de sector een rol. Leidinggevend in de industriële sector scoren lager op goed werkgeverschap.

Tabel 3 Regressie-analyse met goed werkgeverschap als afhankelijke variabele

Afhankelijke variabele: Onafhankelijke variabele:	Goed werkgeverschap β	p
Vertrouwen leidinggevende in medewerker	,262***	,000
Altruïsme leidinggevende	,022	,624
Vervangbaarheid medewerker	,101	,053
Geslacht leidinggevende (1=vrouw; 0=man)	-,009	,863
Omvang vestiging (tot 49 personen=ref.)		
- 50-99 personen	-,098	,158
- 100-249 personen	,028	,684
- meer dan 250 personen	-,024	,701
Sector (zorg en welzijn=ref.)		
- industrie	-,131	,064
- zakelijke dienstverlening	,010	,879
R2 (Adjusted R2)	,15 (.14)	
F	8,51***	
P	,000	
Df	9,425	

* p <,05; ** p <,01; *** p <,001.

Hypothese 1a, de leidinggevende vertoont meer goed werkgeverschap naarmate hij of zij meer altruïstisch is ingesteld, is verworpen. Hypothese 1b, de leidinggevende vertoont meer goed werkgeverschap naarmate hij of zij meer vertrouwen heeft in de werknemer, is bevestigd. Hetzelfde geldt voor hypothese 1c, de leidinggevende vertoont meer goed werkgeverschap naarmate de medewerker moeilijker vervangbaar is.

Wat bepaalt goed werknemerschap?

Net zoals voor goed werkgeverschap hebben we de determinanten van goed werknemerschap onderzocht. In eerste instantie hebben we de determinanten vertrouwen, altruïsme en vervangbaarheid van de werkgever onderzocht. In tweede instantie hebben we de invloed van goed werkgeverschap op goed werknemerschap erbij betrokken. Dit betekent dat we in regressiemodel 1 eerst hypothesen 1a, 1b en 1c toetsen en vervolgens in model 2 ook hypothese 2. De analyse (tabel 4) maakt duidelijk dat naarmate de medewerker meer altruïstisch is ingesteld, deze ook een 'betere' werknemer is. De overige determinanten leveren geen significante bijdrage aan de verklaring van goed werknemerschap. Uit model 2 blijkt (tabel 4) dat goed werkgeverschap van leidinggevend bijdraagt aan goed werknemerschap. Blijkbaar gaat het gezegde op: 'wie goed doet, goed ontmoet'. Voor goed werkgeverschap geldt dat overigens niet: de toevoeging van goed werknemerschap in de analyse van determinanten van goed werkgeverschap leverde geen significant effect op.

Ook voor de werknemers hebben we geen specifieke verwachtingen geformuleerd over de contextuele factoren. Het blijkt dat alleen medewerkers met een deeltijdcontract (van 20 t/m 34 uur per week) door de leidinggevend als iets minder goede werknemers worden gezien.

Tabel 4 Regressie-analyse met goed werknemerschap als afhankelijke variabele

Afhankelijke variabele:	Model 1 Goed werknemerschap		Model 2 Goed werknemerschap	
	β	p	β	p
Goed werkgeverschap (totaalscore over 7 subschalen)	-	-	,216	,000
Vertrouwen medewerker in werkgever	,090	,076	,009	,864
Altruïsme medewerker	,154**	,003	,109*	,036
Arbeidsmarktpositie medewerker	,060	,272	,013	,820
Geslacht medewerker (1=vrouw; 0=man)	-,017	,793	-,021	,738
Opleidingsniveau	,124*	,025	,095	,085
Aantal jaar werkzaam in organisatie (medewerker)	-,044	,425	-,065	,233
Arbeidsduur medewerker (35 uur/week of meer=ref.)				
- t/m 19 uur/week	-,024	,671	-,018	,747
- 20 t/m 34 uur/week	-,137*	,026	-,123*	,043
Omvang vestiging (tot 49 personen=ref.)				
- 50-99 personen	-,086	,260	-,043	,572
- 100-249 personen	-,033	,668	-,020	,789
- meer dan 250 personen	-,023	,733	-,006	,934
Sector (zorg en welzijn=ref.)				
- industrie	-,024	,753	-,016	,827
- zakelijke dienstverlening	-,006	,932	,003	,964
R2 (Adjusted R2)	,09 (.06)		,12 (.09)	
F	2,92***		3,74***	
P	,000		,000	
Df	13,371		14,370	

* p <,05; ** p <,01; *** p <,001.

Hypothese 1a, de werknemer vertoont meer goed werknemerschap naarmate hij of zij meer altruïstisch is ingesteld, is bevestigd. Hypothese 1b, de werknemer vertoont meer goed werknemerschap naarmate hij of zij meer vertrouwen heeft in de werkgever, is verworpen. Hetzelfde geldt voor hypothese 1c, de werknemer vertoont meer goed werknemerschap naarmate de werkgever moeilijker vervangbaar is. Hypothese 2, goed werkgeverschap voorspelt goed werknemerschap, wordt bevestigd.

Effecten van goed werkgever- en goed werknemerschap

We hebben bekeken in welke mate goed werkgeverschap bij de werknemer samengaat met minder emotionele uitputting (hypothese 3a). Ook hebben we gekeken naar de voorspellende kracht van de risicofactoren, zoals veel contact met lastige klanten of patiënten en de werkstijl van de medewerker.

Tabel 5 toont dat goed werkgeverschap samengaat met minder emotionele uitputting bij de medewerker. Uit de analyse komt verder naar voren dat emotionele uitputting sterk afhankelijk is van de werkstijl van de medewerker. Van de contextuele factoren blijkt de emotionele uitputting hoog te zijn in de kleine organisaties met een omvang tot 50 medewerkers. Het minst last van emotionele uitputting hebben de medewerkers in organisaties met een omvang van 100-249 medewerkers.

In een volgende stap is hypothese 3b getoetst (goed werkgeverschap gaat bij de medewerker samen met een grotere bijdrage aan de productiviteit van het team). Aan de leidinggevende is gevraagd wat de bijdrage van de individuele medewerker is aan de productiviteit van het team. Uit de analyse blijkt dat bij goed werkgeverschap de medewerker een betere bijdrage levert aan de productiviteit van het team (tabel 5). Van de contextuele factoren blijkt dat medewerkers met een deeltijdcontract van 20-34 uur een lagere bijdrage leveren aan de teamproductiviteit. We zijn nog nagegaan of dit mogelijk een 'absoluut' effect is; parttimers realiseren immers doordat zij minder uren werken, meestal een lagere omzet, wat hogere

Rien Huiskamp, Karolus Kraan en Guurtje van Sloten

overhead en dergelijke. We zien hetzelfde negatieve resultaat voor parttimers als we in plaats van de in tabel 5 gepresenteerde resultaten voor teamproductiviteit de analyse uitvoeren met de vraag "Kunt u deze medewerker een "rapportcijfer" van 1 tot 10 geven voor zijn/haar algehele werkprestatie in de afgelopen 12 maanden?" ($\beta = -.18$; $p < .01$; tabel niet opgenomen).

Tabel 5 Regressie-analyse met emotionele uitputting en bijdrage aan teamproductiviteit als uitkomstmaat

Afhankelijke variabele:	Emotionele uitputting		Bijdrage aan teamproductiviteit	
	β	p	β	p
Onafhankelijke variabele:				
Goed werkgeverschap (totaalscore over 7 subschalen)	-.283***	.000	.274***	.000
Kwantitatieve taakeisen	.075	.113	-.052	.323
Werken met lastige klanten of patiënten	-.023	.635	-.048	.382
Lichamelijk inspannend werk	.007	.897	-.104	.073
Werkstijl	.433***	.000	.060	.256
Geslacht leidinggevende (1=vrouw; 0=man)	.037	.467	-.004	.942
Geslacht medewerker (1=vrouw; 0=man)	.079	.172	-.006	.926
Opleidingsniveau	-.004	.940	-.009	.873
Aantal jaar werkzaam in organisatie (medewerker)	.006	.904	-.065	.222
Arbeidsduur medewerker (35 uur/week of meer=ref.)				
- t/m 19 uur/week	-.084	.098	-.015	.796
- 20 t/m 34 uur/week	-.036	.511	-.144*	.023
Omvang vestiging (tot 49 personen=ref.)				
- 50-99 personen	-.107	.125	.016	.833
- 100-249 personen	-.198**	.004	-.049	.522
- meer dan 250 personen	-.088	.144	-.069	.314
Sector (zorg en welzijn=ref.)				
- industrie	.065	.366	.134	.104
- zakelijke dienstverlening	-.002	.979	.040	.602
R2 (Adjusted R2)	.32 (.29)		.16 (.12)	
F	10.58***		4.04***	
P	.000		.000	
Df	16,357		16,348	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Tot zo ver zijn alleen de effecten van goed werkgeverschap geanalyseerd. Wat gebeurt er als we goed werknemerschap aan de analyses toevoegen (niet in de tabel opgenomen)? Bij de emotionele uitputting speelt goed werknemerschap geheel geen rol ($\beta = -.01$; niet significant). Bij arbeidsproductiviteit speelt goed werknemerschap een zeer grote rol ($\beta = .56$; $p < .001$). We vermoeden dat er overlap is tussen items van arbeidsproductiviteit en enkele aspecten van goed werknemerschap, met name extra-rolgedrag en niet-klaplopen.

Discussie

Op basis van concepten uit economische, psychologische en sociologische theorieën stelden we een conceptueel model op met bijbehorende hypothesen. We toetsten deze in een steekproef van 448 koppels van leidinggevende en medewerker in de industrie, de zorg en de zakelijke dienstverlening.

Er is een opvallend verschil in determinanten die goed werkgeverschap en goed werknemerschap voorspellen. De overzichtstabel geeft deze resultaten nog eens weer (tabel 6).

Tabel 6 Overzicht toetsingsresultaten hypothesen

1a	De leidinggevende vertoont meer goed werkgeverschap naarmate hij of zij meer altruïstisch is ingesteld	Verworpen
	De werknemer vertoont meer goed werknemerschap naarmate hij of zij meer altruïstisch is ingesteld	Bevestigd
1b	De leidinggevende vertoont meer goed werkgeverschap naarmate hij of zij meer vertrouwen heeft in de werknemer	Bevestigd
	De werknemer vertoont meer goed werknemerschap naarmate hij of zij meer vertrouwen heeft in de werkgever	Verworpen
1c	De leidinggevende vertoont meer goed werkgeverschap naarmate de medewerker moeilijker vervangbaar is	Bevestigd
	De werknemer vertoont meer goed werknemerschap naarmate de werkgever moeilijker vervangbaar is	Verworpen
2	Goed werkgeverschap voorspelt goed werknemerschap	Bevestigd
3a	Goed werkgeverschap gaat bij de werknemer samen met minder emotionele uitputting	Bevestigd
3b	Goed werkgeverschap gaat bij de medewerker samen met een grotere bijdrage aan de productiviteit van het team	Bevestigd

Het sociologische concept in ons model, vertrouwen, blijkt een voorspeller van goed werkgeverschap, maar niet van goed werknemerschap. Dat het vertrouwen in de werkgever niet samenhangt met goed werknemerschap, komt mogelijk doordat we hier niet het vertrouwen in de *leidinggevende* als uitgangspunt hebben genomen, maar gekozen hebben voor vertrouwen in de *werkgever*.

Bij het uit de psychologie afkomstige concept altruïsme ligt het juist andersom: het is geen voorspeller van goed werkgeverschap, maar wél van goed werknemerschap. De mogelijkheid bestaat dat de werknemer zijn gedrag als goed werknemer ziet als een daad van altruïsme – voortkomend uit zijn levensinstelling om graag iets voor de ander te doen –, los van de vraag of het om het werk gaat of om de arbeidsrelatie met de leidinggevende.

De vervangbaarheid van de medewerker beïnvloedt het ‘goede’ gedrag van de leidinggevende, maar de kansen van de medewerker op de arbeidsmarkt – te zien als de mate waarin de werkgever vervangbaar is – spelen geen rol bij het gedrag van de werknemer. Blijkbaar laten leidinggevendenden zich in hun ‘investeringsgedrag’ in goed werkgeverschap wel beïnvloeden door het feit dat de werknemer ‘onmisbaar’ is, maar investeren werknemers niet in goed werknemerschap als hun werkgever ‘onmisbaar’ is. Een werknemer die weinig kansen heeft op de arbeidsmarkt en zich gebonden weet aan zijn werkgever, legt zich mogelijk neer bij deze situatie en kan vanuit deze passieve houding weinig motivatie meer putten om zich extra in te spannen. De uit de economie afkomstige ‘human capital’-theorie vindt in ons onderzoek dus alleen steun voor wat betreft het gedrag van leidinggevendenden.

Op basis van deze resultaten lijken we te kunnen stellen dat het onderzoeksmodel voor wat betreft de voorspellers beter geslaagd is voor de verklaring van goed werkgeverschap dan voor goed werknemerschap. De gekozen determinanten spelen namelijk een grotere rol bij het verklaren van goed werkgeverschap dan goed werknemerschap.

We zien de arbeidsrelatie als een asymmetrische relatie tussen werkgever en werknemer en veronderstelden daarom dat goed werkgeverschap eerder goed werknemerschap voorspelt dan omgekeerd. Deze veronderstelling lijkt ondersteund te worden. Als we goed werkgeverschap en goed werknemerschap toevoegen als determinanten in onze modellen, dan blijkt dat in overeenstemming met onze verwachtingen goed werkgeverschap een significante rol speelt als voorspeller van goed werknemerschap: ‘wie goed doet, goed ontmoet’. Bij werknemers lijkt dit niet het geval. Dit betekent voor het beleid dat als een werkgever goed werkgeverschap en goed werknemerschap in zijn onderneming wil bevorderen, hij het initiatief moet nemen door zowel de organisatie en inrichting van de arbeid te verbeteren als

Rien Huiskamp, Karolus Kraan en Guurtje van Sloten

gedragsverandering van de leidinggevendenden te stimuleren. Goed werkgeverschap lijkt goed werknemerschap uit te lokken.

Voor wat betreft de effecten speelt goed werkgeverschap een rol bij de mate waarin de medewerker last heeft van emotionele uitputting. Goed werknemerschap speelt hier geen rol, maar de werkstijl van de werknemer in de vorm van zelfopoffering voor het werk wel. Zelfopoffering zien wij ook niet als een teken van goed werknemerschap, eerder het tegenovergestelde. Goed werknemerschap is ook op jezelf letten en tijdig kenbaar maken dat het werk 'tot aan de lippen stijgt'.

Een belangrijk resultaat is dat goed werkgeverschap effect heeft op de arbeidsproductiviteit. De werknemer geeft de leidinggevende een hoog rapportcijfer voor zijn gedrag en de leidinggevende doet dat bij de werknemer in termen van de bijdrage van de medewerker aan de (team)productiviteit. Daarnaast heeft goed werknemerschap effect op de arbeidsproductiviteit. Een en ander betekent voor het beleid dat goed werkgeverschap en goed werknemerschap impact hebben op de 'gezondheid' van de mens en het bedrijf. Van de contextuele factoren vallen er twee op. Het betreft de sector en deeltijdwerk.

Bij de beoordeling van goed werknemerschap door leidinggevendenden zijn er geen verschillen tussen de onderzochte sectoren. Bij de beoordeling van goed werkgeverschap door werknemers scoort de zakelijke dienstverlening beter dan de industrie. De zakelijke dienstverlening biedt meer taakautonomie, teamautonomie en vaardigheidsmogelijkheden aan werknemers dan de industrie (de sector zorg & welzijn neemt een tussenpositie in). Het zijn factoren die vastliggen in de organisatiestructuur van de bedrijven en instellingen. Als de industrie beter wil scoren op goed werkgeverschap, moet zij de negatieve scores die verankerd lijken te liggen in de organisatie van het werk compenseren door het gedrag van de leidinggevende op andere aspecten van goed werkgeverschap te versterken, bijvoorbeeld de balans werk en privé of het verschaffen van informatie. Dit betekent dat juist in de industrie een extra beroep gedaan wordt op verandering in het gedrag van de leidinggevende: geen eenvoudige opgave.

De uitkomst van het onderzoek voor deeltijdwerk is zorgwekkend. Op twee punten komt dat tot uitdrukking. Deeltijders (20-34 uur per week) worden door direct leidinggevendenden als minder goede werknemers ervaren zowel in termen van goed werknemerschap als in bijdrage aan de arbeidsproductiviteit. Is dit louter een effect van minder zichtbaarheid, van minder contacturen tussen medewerker en leidinggevende of zit het dieper? Recent onderzoek wijst uit dat het traditionele arbeidsethos onder werknemers nog steeds heel sterk is (Van Hoof, 2007; Elchardus & Smits, 2007). Zo wijzen Elchardus en Smits erop dat door belangrijke gebeurtenissen in het leven van jongeren (samenwonen, het kopen van een huis, kinderen enz.) een modern arbeidsethos over flexibiliteit en onzekerheid als sneeuw voor de zon verdwijnt. Het beklijft niet. Mogelijk speelt iets soortgelijks bij leidinggevendenden over een modern leidinggevend ethos. Ze hangen dit ethos aan, maar door belangrijke gebeurtenissen, zoals het niet behalen van door hoger management opgeschroefde teamtargets of (de zoveelste) reorganisatie, beklijft het niet. Alleen medewerkers die zich, net zoals de leidinggevende, helemaal aan het werk (over)geven, worden gewaardeerd. Deeltijders horen niet bij dit selecte gezelschap.

Vanuit methodologisch en theoretisch oogpunt had het onderzoek de volgende sterke kanten. De onderzochte concepten waren afkomstig uit verscheidene theoretische disciplines. Verder zijn door onze werkwijze de resultaten niet of nauwelijks vertekend door zelfrapportage-effecten bij de respondenten. Wel is het wenselijk voor toekomstig onderzoek om het onderzoek met een longitudinaal design met twee of meer metingen uit te voeren.

Dan kan de veronderstelde causaliteit van de verbanden die we nu met de cross-sectionele opzet op het spoor zijn gekomen, ook beter worden gestaafd. Een ander aspect van onze aanpak is dat we door één of twee koppels per organisatie te bevragen geen uitspraken kunnen doen over goed werkgeverschap en goed werknemerschap en effecten op het organisatieniveau. We doen alleen uitspraken over het specifieke, werknemer en leidinggevende, koppel(s) in een organisatie.

Tot slot, welke concrete bijdrage levert dit onderzoek aan de versterking van goed werkgeverschap en goed werknemerschap in organisaties? Schalk et al. (2007) zien in goed werkgeverschap en goed werknemerschap de kernbegrippen voor de arbeidsverhoudingen in de toekomst. Het onderzoek van TNO zien zij als een goede basis om de koppeling tussen het concept van het psychologische contract en het HR-beleid te concretiseren. Op basis van het onderzoek is door TNO een digitale scan ontwikkeld (www.tno.nl)¹ met bijhorende methodieken, die organisaties in staat stelt een diagnose van goed werkgeverschap en goed werknemerschap te maken, discussies in het bedrijf te entameren en een plan van aanpak handen en voeten te geven.

Noot

1 Bij de zoekfunctie op de website 'goed werkgeverschap' invullen.

Literatuur

- Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43 (1), 83-104.
- Boer, M. de (1996). *Definiëring en meting van individueel innovatief gedrag op de werkplek*. Afstudeerscriptie. Rijksuniversiteit Groningen.
- Brockner, J. & Siegel, P. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice: the role of trust. In: R.M. Kramer & R.T. Tyler, (red.). *Trust in organization* (pp. 390-413). London: Sage.
- Chou, K. (1996). The Rushton, Chrisjohn and Fekken self-report altruism scale: a Chinese translation. *Personality and individual differences*, 2, 297-298.
- Comer, D.R. (1995). A model of social loafing in real work groups. *Human Relations*, 48 (6), 647-666.
- Crouch, C. (1994). *Industrial relations and European state traditions*. Oxford: Oxford University Press.
- Dorenbosch, L., Engen, M.L. van & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and Human Resource Management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 129-141.
- Dhondt, S. & Houtman, I.L.D. (1992). *Vragenlijst Arbeidsinhoud: constructie en eerste toets op betrouwbaarheid en validiteit*. Leiden: NIPG-TNO.
- Dietz, G. (2004). Partnership and the development of trust in British workplaces. *Human Resource Management Journal*, 14 (1), 1-20.
- Elchardus, M. & Smits, W. (2007). Dimmende flexibiliteit. Loopbaanperspectieven van Belgische jong volwassenen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 23 (2), 147-161.
- Feuerstein, M. & Nicholas, R.A. (2006). Development of a short form of the Workstyle measure. *Occupational Medicine*, 56 (2): 94-99.
- Gabarro, J.J. & Athos, J. (1976). *Interpersonal Relations and Communications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- George, J.M. & Brief, A. (1992). Feeling good – doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Hoof, J.J.B.M. van (2007). *Nieuwe geluiden, oude thema's*. Afscheidsrede Radboud Universiteit Nijmegen.
- Hoogh, A.H.B. de, Hartog, D.N. den & Koopman, P.L. (2004). De ontwikkeling van CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 17 (5), 354-382.
- Huiskamp, R. (2003). *Arbeidsrelaties en onderneming*. Utrecht: Lemma.

Rien Huiskamp, Karolus Kraan en Guurtje van Sloten

- Huiskamp, R., Dalen, E.J. van, Gründemann, R. & Jongkind, R. (2005). Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: een bijzondere arbeidsrelatie. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 21 (3), 211-225.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (3), 287-302.
- Khanna, R., Singh, P. & Ruhston, J.P. (1993). Development of the Hindi version of a Self-Report Altruism Scale. *Personality and individual differences*, 1, 267-270.
- Kluytmans, F. (1999). *Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid*. Deventer: Kluwer.
- Kraan, K., Nauta, A., Oeij, P., Goudswaard, A., Huiskamp, R., Kwakkelstein, T. & Leede, J. de (2006). *Maatwerk in arbeidsrelaties: Technische rapportage van een onderzoek onder 1613 werknemers en 1525 leidinggevendenden*. Werkdocument. Hoofddorp: TNO.
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: the relationships among human capital, employment and Human Resource configurations. *Journal of Management*, 28 (4), 517-543.
- Mishra, A.K. (1996). Organizational responses to crises: the centrality of trust. In: R.M. Kramer & T.R. Tyler. *Trust in organizations*. London: Sage.
- Molleman, E., Nauta, A. & Jehn, K.A. (2004). Person-job fit applied to teamwork; a multilevel approach. *Small Group Research*, 35 (5), 515-539.
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R. & Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk, naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 41, 574-599.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks/London: Sage.
- Rushton, J.P., Chrisjohn, R.D. & Fekken, G.C. (1981). The altruistic personality and the self-report altruism scale. *Personality and individual differences*, 2, 293-302.
- Schaufeli, W. & Dierendonck, D. van (2000). UBOS. *Utrechtse Burnout Schaal*. Handleiding. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Schalk, M.J.D., Jong, J. de & Freese, C. (2007). Psychologische contracten in organisaties: theorie en praktijk. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 7-24
- Schein, E.H. (1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Sloten, G.C. van, Huiskamp, R., Kraan, K.O. & Goudswaard, A. (2006). *Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: determinanten en effecten. Resultaten van een grootschalig survey onderzoek onder werkgevers en werknemers*. TNO-werkdocument. Hoofddorp: TNO.
- VanDyne, L. & LePine, J.A. (1998). Helping and voice extra role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.