

# Wie goed werk geeft, krijgt goede werknemers terug

Aukje Nauta en Rob Gründemann

Een oude man, slecht ter been, met aan zijn schouders twee zware boodschappentassen, probeert in de supermarkt met veel moeite zijn karretje terug te zetten. Het lukt hem niet om zijn muntje terug te krijgen, de 'sleutel' van het voorgaande karretje wil niet goed in de gleuf van zijn karretje. Vlakbij hem kijkt een supermarktmedewerkster werkeloos toe. Pas als de man hardop vraagt of zij hem zou kunnen helpen, kijkt ze verschrikt op en helpt ze de man, met zichtbare tegenzin. Niet echt gedrag dat getuigt van 'goed werknemerschap'.

## Inleiding

Maar hoe komt het eigenlijk dat deze medewerkster zo slecht haar best doet om de klant goed te bedienen? En is zij de enige, of presteren haar collega's niet veel beter? Zeker wanneer haar collega's zich evenmin inspannen, dan rijst het vermoeden dat het gedrag van deze werknemers wel eens het 'verdiende loon' van de werkgever zou kunnen zijn. Want de betreffende supermarktketen heeft in haar streven naar een groter marktaandeel haar prijzen fors verlaagd. En om desondanks winst te kunnen blijven maken, heeft zij sterk bezuinigd, ook op personele kosten. Minder dan voorheen krijgen medewerkers vaste contracten aangeboden; mogelijkheden om opleidingen te volgen en zo door te groeien naar andere of hogere functies in de organisatie zijn drastisch teruggeschoefd; zelfs zijn er geruchten dat oudere en dus duurdere medewerkers worden geïntimideerd om hen zo te stimuleren tot vertrek. In die omstandigheden is het niet zo verwonderlijk dat de medewerkster zich weinig inspant voor haar werkgever.

In dit artikel willen we bovenstaand vermoeden, namelijk dat slecht of goed werknemerschap het gevolg is van slecht of goed werkgeverschap, toetsen in twee gegevensbestanden van respectievelijk 1000 werknemers en 500 werkgevers, beide representatief voor respectievelijk de Nederlandse beroepsbevolking en de Nederlandse werkgevers. Klopt dit vermoeden? En zo ja, wat doen werknemers dan precies meer (of minder) onder invloed van goed (of slecht) werkgeverschap? Wat moet

Dr. A. Nauta is arbeids- en organisatiepsycholoog en werkzaam als onderzoeker/adviseur bij TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid in Hoofddorp.

Dr. R.W.M. Gründemann is teamleider team Personeelsbeleid bij TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid in Hoofddorp.

een werkgever precies *doen*, willen werknemers haar waarnemen als een goede werkgever en daadwerkelijk goed werknemerschapsgedrag vertonen? In het volgende gaan we nader op deze drie vragen in.

Er is veel theorie en empirisch bewijs, zowel recent als al wat ouder, waaruit de hypothese is af te leiden dat goed werkgeverschap tot goed werknemerschap leidt (zie ook Huiskamp et al., 2004). Uit de jaren vijftig en zestig dateert de *sociale uitwisselingstheorie* (bijvoorbeeld Adams, 1965; Blau, 1964; Emerson, 1962; Thibaut & Kelley, 1959). Thibaut en Kelley (1959) beschrijven dat mensen een kosten-batenanalyse maken in hun beslissing om al of niet deel te nemen en bij te dragen aan een groep (bijv. werknemer worden bij organisatie X). Als de groep hen bevredigende uitkomsten verschaft, en als die uitkomsten bovendien moeilijker elders verkregen kunnen worden, dan verkiest een persoon het om te blijven en om te investeren in de groep. Vertaald naar organisaties betekent dat dat wanneer werknemers in hun eigen perceptie voldoende beloond worden (in de brede zin van het woord), zij in ruil daarvoor actief aan de groep zullen bijdragen en niet zullen vertrekken.

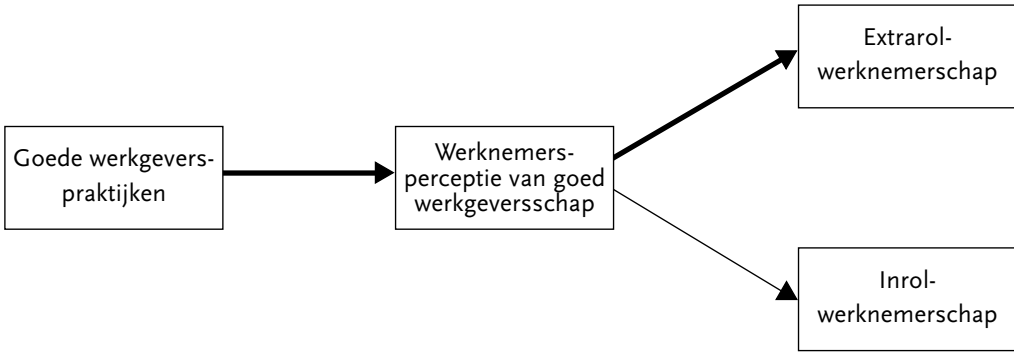
Bekend is verder het werk van Gouldner (1960) die aantoonde dat mensen hun gedrag laten bepalen door een 'reciprociteitsnorm', ook wel uitgedrukt met spreekwoorden als 'wie goed doet, goed ontmoet' (de positieve kant), en 'oog om oog, tand om tand' (de negatieve kant, zie ook Nauta, 1996). Buunk en Schaufeli (1999) beschrijven hoe mensen een aangeboren, evolutionair bepaalde neiging hebben tot wederkerigheid (dat wil zeggen dat men iets terug wil doen in ruil voor wat men krijgt), en tonen met voorbeelden uit organisatie-onderzoek aan dat werknemers geneigd zijn tot verzuim of verminderde inspanning wanneer die wederkerigheid in hun relatie met de werkgever geschonden wordt.

Van recente datum zijn de concepten *organizational citizenship behavior*, inrol- en extrarolgedrag van werknemers en psychologisch contract (zie ook Huiskamp et al., 2004). Organizational citizenship behavior is alle gedrag van werknemers dat gunstig is voor de organisatie (Bateman & Organ, 1983). Uit onderzoek blijkt dat werknemers meer organizational citizenship behavior vertonen naarmate zij de *processen* in hun organisatie rechtvaardiger vinden (bijv. open communicatie, inspraak, goed uitleggen van het hoe en waarom van de organisatiestrategie), en naarmate zij de *uitkomsten* die zij van de organisatie ontvangen rechtvaardiger vinden (denk aan beloning en waardering). Illustratief is het onderzoek van Lambert (2000). Daaruit blijkt dat naarmate mensen meer keuzevrijheid krijgen in hun arbeidsvoorwaarden, zij meer steun ervaren van de organisatie en tevens meer organizational citizenship gedrag vertonen.

Het begrip organizational citizenship behavior is verwant aan inrol- en extrarolgedrag. Inrolgedrag is gedrag dat voldoet aan de verwachtingen zoals die formeel of informeel omschreven zijn in de functie. Extrarolgedrag gaat echter verder dan wat de functie strikt vereist; werknemers tonen verregaande initiatieven om hun collega's te helpen en waar nodig te beschermen, om samen te werken en om creatieve ideeën te verzinnen en te implementeren ter verbetering van organisatieprocessen (Van Dyne & LePine, 1998). Goodman & Svantek (1999) beweren dat met name extrarolgedrag afhankelijk is van het type *psychologische contract* dat werknemers waarnemen. Als werknemers een contract waarnemen waarin ze in ruil voor extra inspanning extra waardering en beloning van de organisatie ontvangen, dan zullen ze als gevolg daarvan meer extrarolgedrag vertonen (zie ook Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004).

Het psychologische contract is een term die met name Rousseau vanaf de jaren negentig sterk propageert (Rousseau, 1995, 2004). Zij omschrijft het psychologisch contract als de overtuigingen die werknemers, op basis van expliciete of impliciete beloften, hebben over de uitwisselingsovereenkomst tussen zichzelf en hun werkgever (Rousseau, 2004). Met andere woorden, het psychologisch contract is dat wat werknemers denken over wat zij aan de organisatie verplicht zijn en wat de organisatie aan hun verplicht is (Huiskamp et al., 2004). Rousseau stelt verder dat werknemers twee soorten psychologische contracten kunnen ervaren, namelijk een transactioneel of een relationeel contract. Een transactioneel contract houdt in dat werknemers minimale en strikt zakelijke wederzijdse verplichtingen ervaren. Omdat ze van mening zijn dat de organisatie hen het minimale biedt (zoals een tijdelijk arbeidscontract, lage beloning, saai werk) voelen ze zich ook tot het minimale verplicht: ze doen hun werk maar ook niet meer dan dat. Daarentegen betekent een relationeel psychologisch contract dat men wederzijdse loyaliteit en stabiliteit ervaart. Werknemers met een relationeel contract zijn meer geneigd om onbetaald over te werken, collega's te helpen en de organisatie te helpen verbeteren, en wel omdat ze ervaren dat hun werkgever goed betaalt, werkzekerheid biedt en uitdagend werk geeft (zie voor empirisch bewijs Dabos & Rousseau, 2004).

Rousseau stelt overigens niet zozeer dat het relationele contract altijd beter is. Waar het volgens haar om draait is dat werknemer en werkgever het eens zijn over wat ze aan elkaar verplicht zijn. Is dat niet het geval, bijvoorbeeld als de werknemer ervaart dat zij zich bovenmatig inspant terwijl de werkgever slechts het hoognodige teruggeeft, dan ervaart de werknemer een 'breuk in het psychologische contract', met als gevolg dat de werknemer haar inzet sterk gaat verminderen.



Figuur 1. Conceptueel model van goed werkgeverschap en goed werknemerschap

Uit het bovenstaande valt een eenvoudig conceptueel model af te leiden dat een theoretisch antwoord geeft op onze onderzoeksvragen (zie figuur 1). Dit model is met name gebaseerd op de noties van Rousseau (1995, 2004) rondom het psychologisch contract: in ruil voor goed werkgeverschap toont men zich goede werknemers. Wanneer werkgevers praktijken tonen waaruit hun zorg voor de belangen en gevoelens van werknemers blijkt, dan zullen werknemers de organisatie als een goede werkgever waarnemen, en in ruil daarvoor goed werknemerschap tonen. Te verwachten valt verder dat goed werkgeverschap met name leidt tot wat we hier omschrijven als 'extrarolwerknemerschap', en in mindere mate samenhangt met 'inrolwerknemerschap'. (Figuur 1 drukt dit uit met een relatief dunne pijl naar inrolwerknemerschap.) Immers, per definitie houdt goed werkgeverschap in dat de werkgever zorg heeft voor werknemers. Dit betekent dat een goede werkgever eerder vaste dan tijdelijke contracten biedt; eerder uitdagend dan saai werk biedt; eerder veel dan weinig opleidingsmogelijkheden biedt. Dit roept bij medewerkers de morele verplichting (norm) op om in ruil daarvoor veel extra's terug te geven, zoals meedenken over organisatieverbeteringen, collega's helpen en klanten extra goed bedienen. Met andere woorden, werknemers ervaren dan een relationeel psychologisch contract. Inrolwerknemerschap, ofwel voldoen aan wat de functie vereist, is niet zozeer een functie van goed werkgeverschap, maar is meer 'part of the deal' in een transactioneel psychologisch contract. De werkgever betaalt de werknemer loon, en in ruil daarvoor doet de werknemer wat de functie vereist.

Verder wilden we weten wat een werkgever precies moet *doen*, willen werknemers haar waarnemen als een goede werkgever en daadwerkelijk 'goed werknemerschapsgedrag' vertonen. Deze vraag heeft betrekking op de pijl die in figuur 1 loopt van goede werkgeverspraktijken

naar de perceptie van goed werkgeverschap. De vraag is dan vooral *welke* werkgeverspraktijken die perceptie dusdanig positief beïnvloeden, dat men zich als betere werknemers opstelt. Op basis van de literatuur is een vrijwel oneindige rij samen te stellen met 'goede werkgeverspraktijken'. Zo sommen Baron en Kreps (1999) onder de term 'high commitment HRM' er vele op: werkzekerheid, gelijkheid in woord en daad, zelfsturende teams, brede en rijke functies, meer dan markt-conforme beloning, uitgebreide training en opleiding, regelmatige functieroulatie, open informatie en communicatie en scherpe werving en selectie op basis van 'fit' met de organisatie(cultuur). De Vries, Wortel en Nauta (2003) beschrijven hoe organisaties op meerdere HRM-velden (o.a. werving en selectie, organisatie van het werk, mobiliteit en opleiding, beoordeling en beloning, leiding geven, etc.) hun beleid zodanig vorm kunnen geven, dat hun werknemers excellent bijdragen aan organisatiedoelen. De vraag is echter welke werkgeverspraktijken het meeste effect sorteren, zodat organisaties op basis hiervan hun prioriteiten kunnen bepalen. Met 'effect' bedoelen we in dit verband dat de werkgeverspraktijken ertoe leiden dat werknemers hun werkgever daadwerkelijk als 'goed' waarnemen en dat werknemers daardoor betere werknemers zijn. Op voorhand valt niet goed te voorspellen welke werkgeverspraktijken het meest effectief zijn. Daarom gaan we exploratief na welke werkgeverspraktijken de waarneming van goed werkgeverschap, evenals goed werknemerschap, het meest beïnvloeden.

## **Methode**

### *Respondenten en procedure*

In het najaar van 2003 hebben we bij 1000 werknemers en 500 leidinggevenden vragenlijsten afgenomen. De steekproef van duizend *werknemers* is getrokken uit een internetpanel van een marktonderzoeksbureau. Het panel bestaat uit 45.000 mensen, van wie 35.000 behoren tot het werkzame gedeelte van de beroepsbevolking. Iedereen wordt enkele malen per jaar uitgenodigd mee te werken aan een online onderzoek. Via een e-mail krijgen ze de hyperlink toegestuurd waar de vragenlijst is geplaatst. Per ingevulde vragenlijst krijgt het panellid een geldelijke beloning toegekend. Het panel is een redelijke afspiegeling van de (beroeps-)bevolking, zij het dat ouderen, vrouwen en lager-opgeleiden licht ondervertegenwoordigd zijn.

Uit het internetpanel is een steekproef getrokken van mensen die in loondienst zijn bij organisaties met ten minste vijf werkzame personen. De steekproef is gestratificeerd naar branche en grootte van de organisatie. De geselecteerde werknemers hebben tweemaal een e-mail van het marktonderzoeksbureau ontvangen met respectievelijk een uit-

nodiging en herinnering om aan het onderzoek deel te nemen. Na ruim een week was het vereiste aantal respondenten van 1000 bereikt. De precieze respons is niet aan te geven, omdat het marktonderzoeksbureau de toegang tot de vragenlijst afsluit zodra het vereiste aantal is bereikt.

De netto steekproef van duizend werknemers bestaat voor 59.6% uit mannen, de gemiddelde leeftijd is 37.0 jaar met een minimum van 15 en een maximum van 63 jaar. Ruim een kwart (26.4%) heeft een opleiding op HBO- of academisch niveau, 22.6% heeft als hoogste opleiding lager (beroeps-)onderwijs afgerond.

De steekproef van te interviewen *werkgevers* is getrokken uit het LISA-bestand. Dit bestand bevat de namen en adressen van alle bijna 800.000 vestigingen van organisaties in Nederland. Er is een steekproef getrokken van werkgevers met minimaal vijf medewerkers, gestratificeerd naar branche en grootte van de organisatie. Bij alle vijfhonderd werkgevers zijn telefonisch interviews uitgevoerd met personen die directeur, hoofd P&O of P&O-medewerker zijn. Om een netto steekproef van 500 werkgevers te verkrijgen zijn 1296 organisaties benaderd. Dit betekent dat de respons 39% was.

#### *Meetinstrument*

De vragenlijst voor *werknemers* telt 38 vragen, die voor *werkgevers* telt 49 vragen. Sommige vragen zijn samengesteld uit subsets van meerdere items. In het volgende bespreken we hoe de voor dit artikel geselecteerde variabelen gemeten zijn.

#### – Goed werkgeverschap

Bij de *werknemers* is goed werkgeverschap gemeten met 13 items, zoals 'luisteren naar medewerkers en serieus ingaan op voorstellen', 'streven naar medewerkertevredenheid en -betrokkenheid'. Antwoordmogelijkheden zijn rapportcijfers (van 1 = bijzonder slecht, t/m 10 = uitmuntend). De betrouwbaarheid is hoog ( $\alpha = .93$ ).

Bij de *werkgevers* is goed werkgeverschap gemeten met nagenoeg dezelfde 13 items als bij de werknemers. Anders dan bij de werknemers vroegen we bij de werkgevers niet om rapportcijfers te geven, maar om aan te geven of ze de betreffende 13 aspecten van goed werkgeverschap vaak of (bijna) nooit uitvoerden. Antwoordmogelijkheden lopen derhalve van 1 = dat doen we (bijna) nooit, tot 4 = dat doen we vaak. De betrouwbaarheid is voldoende ( $\alpha = .71$ ).

Verder vroegen we werkgevers om de zorg van de werkgever voor werknemers in hun organisatie te beoordelen met een rapportcijfer van 1

tot 10. Bij de werkgevers hebben we dus twee maten voor goed werkgeverschap, te weten een schaal samengesteld uit 13 items en één rapportcijfer voor goed werkgeverschap.

– Goed werknemerschap

Bij de *werknemers* is goed werknemerschap gemeten met 12 items. Voorbeelden zijn: 'hoge betrokkenheid en motivatie tonen' en 'initiatieven nemen voor verbetering van werkprocessen'. Antwoordmogelijkheden zijn rapportcijfers (van 1 = bijzonder slecht, t/m 10 = uitmuntend). De betrouwbaarheid is hoog ( $\alpha = .89$ ).

Een factoranalyse toont aan dat goed werknemerschap onder te verdelen is in inrol- en extrarolwerknemerschap. Inrolwerknemerschap bestaat uit 7 items, zoals 'hoge betrokkenheid en motivatie tonen', en 'uitstekend werk leveren'. De betrouwbaarheid is goed ( $\alpha = .88$ ). Extrarolwerknemerschap bestaat uit 5 items, zoals 'initiatieven nemen voor verbetering van werkprocessen' en 'aan de bel trekken wanneer een collega niet meer lekker in z'n vel zit'. De betrouwbaarheid is goed ( $\alpha = .80$ ).

Bij de *werkgevers* is goed werknemerschap gemeten met nagenoeg dezelfde items, zij het met één item minder (namelijk het item: 'het zijn van een "goede werknemer" in het algemeen' ontbreekt bij de werkgevers). Ook de antwoordmogelijkheden bij deze 11 items zijn anders dan bij de werknemers. We vroegen de werkgevers niet om rapportcijfers uit te delen, maar om aan te geven hoe vaak de medewerkers in hun vestiging de betreffende 11 aspecten van goed werknemerschap uitvoeren. Antwoordmogelijkheden lopen derhalve uiteen van 1 = dat doen ze (bijna) nooit, tot 4 = dat doen ze vaak. Een factoranalyse toont aan dat alle items op één factor laden. Anders dan werknemers zelf maken werkgevers in hun waarneming geen duidelijk onderscheid tussen inrol- en extrarolwerknemerschap.

Verder vroegen we de werkgevers om in het algemeen de opstelling en het gedrag van de werknemers in hun vestiging te beoordelen met een rapportcijfer van 1 tot 10. Bij de werkgevers hebben we dus twee maten voor goed werknemerschap, namelijk een schaal samengesteld uit 11 items en één rapportcijfer voor goed werknemerschap.

– Overige variabelen

Behalve goed werkgever- en werknemerschap hebben we aan de *werknemers* gevraagd welke beleidsmaatregelen hun werkgever zoal treft. Over 16 maatregelen vroegen we of hun werkgever hen dat biedt. Voor-

beelden van maatregelen zijn: 'flexibiliteit bij het vaststellen van mijn arbeidsvoorwaarden', 'mogelijkheden tot het volgen van trainingen en cursussen', 'uitdagend werk', 'informatie over belangrijke beleidskwesties'. Antwoordmogelijkheden lopen uiteen van 1 = zwaar onvoldoende, tot 4 = ruim voldoende. Men kon ook 'niet van toepassing' antwoorden; dit hercodeerden we later tot een missende waarde.

Verder maten we bij *werknemers* hun vertrekintentie, en wel met twee vragen: 'Heeft u in het afgelopen jaar overwogen om ander werk te gaan zoeken?' en 'Heeft u in het afgelopen jaar ook daadwerkelijk iets ondernomen om ander werk te vinden (activiteiten om aan uw huidige baan te komen niet meegerekend)?'. Antwoordmogelijkheden zijn 1 = nee en 2 = ja. De betrouwbaarheid is goed ( $\alpha = .76$ ).

## Resultaten

Tabel 1 laat zien welke scores werknemers gemiddeld geven op goed werkgever- en werknemerschap. Daaruit blijkt dat men de werkgever met een zes beoordeelt, terwijl het eigen inrol- en extrarolwerknemerschap respectievelijk een acht en een dikke zeven krijgen. Alledrie 'cijfers' verschillen significant van elkaar. Het blijkt dat men zichzelf een significant hoger cijfer geeft op inrol- dan op extrarolwerknemerschap ( $t = 25.57$ ;  $df = 997$ ;  $p < .001$ ), hoewel ook het extrarolwerknemerschap altijd nog fors en significant hoger scoort dan het goed werkgeverschap ( $t = 24.91$ ;  $df = 997$ ;  $p < .001$ ).

	M	S.D.	N	1.	2.	3.
1. Goed werkgeverschap	6.00	1.45	1000			
2. Inrol werknemerschap	7.95	.94	998	.26***		
3. Extrarol werknemerschap	7.19	1.21	998	.37***	.65***	
4. Vertrekintentie	1.37	.43	999	-.40***	-.13***	-.16***

\*\*\*  $p < .001$

Tabel 1. *Werknemers: Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van goed werkgeverschap, goed werknemerschap en vertrekintentie.*

De gemiddelden suggereren dat werknemers kennelijk in groten getale psychologische contractbreuk (Rousseau, 2004) ervaren, aangezien het gemiddelde cijfer op goed werkgeverschap zoveel lager is dan op goed werknemerschap. Toch wordt de soep uiteindelijk niet zo heet gegeten, aangezien uit de psychologische onderzoeksliteratuur volop bekend is dat mensen geneigd zijn zichzelf als positiever te beoordelen dan hun omgeving (zogenheten self-enhancement of self-serving bias). Rousseau



(2004) spreekt in dit verband van een availability bias, ofwel de neiging van werknemers te vinden dat zijzelf hun kant van de deal beter nakomen dan hun werkgever dat doet.

Uit tabel 1 blijkt verder dat, zoals verwacht, goed werkgeverschap samenhangt met zowel inrol- als extrarolwerknemerschap (resp  $r = .26$ ;  $p < .001$ ;  $r = .37$ ;  $p < .001$ ). Zoals verwacht correleert goed werkgeverschap significant sterker met extrarolwerknemerschap dan met inrolwerknemerschap ( $z = 2.728$ ;  $SE = .045$ ;  $p < .01$ ). Goed werkgeverschap blijkt ook samen te hangen met vertrekintentie: hoe positiever werknemers oordelen over hun werkgever, hoe minder ze het afgelopen jaar van plan waren en activiteiten ondernamen om ander werk te zoeken ( $r = -.40$ ;  $p < .001$ ).

Daarnaast hebben we gekeken met welke beleidsmaatregelen werkgevers hun 'goed werkgeverschap' het beste kunnen vormgeven. Daartoe deden we een stapsgewijze regressie van goed werkgeverschap op enkele concrete maatregelen, waarvan werknemers konden aangeven of die voldoende voorhanden zijn (zie tabel 2). In totaal bekeken we van 16 maatregelen welke daarvan achtereenvolgens in de regressie-analyse toegevoegd werden aan de 'voorspelling' van goed werkgeverschap. In een dergelijke analyse worden variabelen toegevoegd die voldoende sterk samenhangen met het criterium (hier: goed werkgeverschap) terwijl ze tegelijk voldoende onafhankelijk zijn van (dus laag samenhangen met) de overige predictoren (hier: de beleidsmaatregelen). Deze procedure leidt ertoe dat er in totaal acht predictoren zijn die een significante, onafhankelijke bijdrage leveren aan de 'voorspelling' van goed werkgeverschap. Daarvan bleek de maatregel 'Ondersteuning bij verandering van functie of werkplek' de belangrijkste maatregel die in de ogen van werknemers bijdraagt aan goed werkgeverschap, gevolgd door 'mogelijkheden om actief betrokken te zijn bij belangrijke besluitvorming' en 'doorstroommogelijkheden'. Maar ook de overige maatregelen die in de regressievergelijking zijn opgenomen, te weten 'ruimte om van fouten te leren', 'opleidingsmogelijkheden', 'flexibele arbeidsvoorwaarden', 'tijdig informatie over organisatieveranderingen' en 'uitdagend werk' dragen in belangrijke mate bij aan de perceptie van goed werkgeverschap. Weliswaar voegen ze ieder voor zich weinig unieke verklaring toe aan de 'voorspelling' van goed werkgeverschap; dit komt echter omdat ze onderling hoog samenhangen. Want alle correlaties tussen enerzijds de maatregelen en anderzijds goed werkgeverschap zijn hoog en positief (rond de .50).

Een vergelijkbare regressieanalyse deden we om te kijken welke beleidsmaatregelen nu het sterkst bijdragen aan goed werknemerschap (de combinatie van inrol- en extrarolwerknemerschap, zie tabel 3). Daaruit

blijkt dat drie maatregelen significant bijdragen aan goed werknemerschap, namelijk uitdagend werk, flexibiliteit bij het vaststellen van arbeidsvoorwaarden en ten slotte de ruimte om van fouten te leren.

Een vergelijking van tabel 2 en 3 leert dat een drietal dezelfde beleidsmaatregelen in de ogen van werknemers zowel bijdragen aan hun beeld van goed werkgeverschap, als aan hun eigen goede werknemerschap. Dit suggereert dat vooral het bieden van uitdagend werk, het bieden van flexibele arbeidsvoorwaarden en ten slotte ruimte bieden om van fouten te leren belangrijke beleidscomponenten zijn, aangezien zij zowel het imago van een goede werkgever verbeteren als leiden tot goed werknemerschap.

<i>Mijn werkgever biedt mij:</i>	<i>r</i>	<i>R<sup>2</sup>-verandering</i>	<i>β</i>
Ondersteuning bij verandering functie/werkplek	.64	.40***	.19***
Mogelijkheden om actief betrokken te zijn bij belangrijke besluitvorming	.62	.13***	.17***
Doorstroommogelijkheden	.58	.04***	.14***
Ruimte om van fouten te leren	.49	.03***	.13***
Opleidingsmogelijkheden	.54	.02***	.15***
Flexibele arbeidsvoorwaarden	.53	.01***	.15***
Tijdig informatie over organisatieveranderingen	.54	.01**	.12***
Uitdagend werk	.47	.01**	.09**

\*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$   $R^2 = .64$ ; Aangepaste  $R^2 = .63$ ;  $F(8, 620) = 136.20$ ;  $p < .001$

*Tabel 2. Werknemers: stapsgewijze regressie van goed werkgeverschap op concrete beleidsmaatregelen.*

<i>Mijn werkgever biedt mij:</i>	<i>r</i>	<i>R<sup>2</sup>-verandering</i>	<i>β</i>
Uitdagend werk	.31	.10***	.23***
Flexibele arbeidsvoorwaarden	.23	.02***	.14**
Ruimte om van fouten te leren	.25	.01*	.10*

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$   
 $R^2 = .13$ ; Aangepaste  $R^2 = .12$ ;  $F(3, 624) = 30.32$ ;  $p < .001$

*Tabel 3. Werknemers: stapsgewijze regressie van goed werknemerschap op concrete beleidsmaatregelen.*

Ook bij werkgevers onderzochten we welke scores zij gaven aan het eigen werkgeverschap en aan het werknemerschap. Werkgevers beoordeelden met één rapportcijfer beide aspecten. Daaruit blijkt dat werkgevers het eigen werkgeverschap significant hoger beoordelen dan het

werknemerschap (respectievelijk  $M = 7.5$  vs.  $M = 7.4$ ;  $t(498) = 1.99$ ;  $p < .05$ ). Maar het verschil tussen beide cijfers is klein, en beide zijn 'dikke voldoende's'. Toch is het interessant te constateren dat werkgevers zichzelf als ietsje beter beoordelen dan hun werknemers, hetgeen erop wijst dat ook werkgevers behept zijn met een lichte 'availability bias': zij vinden dat zij hun kant van het psychologisch contract wat beter nakomen dan hun werknemers. De bias is echter wel veel minder sterk dan bij de werknemers. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de personen die geïnterviewd zijn in hun rol als werkgever niet echt zichzelf, maar meer het collectief waarvoor zij mede-verantwoordelijk zijn beoordelen. Daarentegen geven werknemers wel echt een oordeel over hun eigen individuele werknemerschap.

	M	S.D.	N	1.	2.	3.	4.	5.
1. Goed werkgeverschap	2.99	.39	500					
2. Cijfer goed werkgeverschap	7.52	.76	500	.46***				
3. Goed werknemerschap	3.02	.43	500	.48***	.35***			
4. Inrolwerknemerschap	3.24	.46	500	.33***	.28***	.88***		
5. Extrarolwerknemerschap	2.76	.53	500	.51***	.34***	.86***	.52***	
6. Cijfer goed werknemerschap	7.44	.77	499	.23***	.41***	.61***	.62***	.45***

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

Tabel 4. Werkgevers: Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van goed werkgeverschap en goed werknemerschap

Tabel 4 laat verder zien dat, net als bij de werknemers, goed werkgeverschap samenhangt met goed werknemerschap. Zowel de schalen voor goed werkgeverschap en goed werknemerschap hangen sterk positief samen ( $r = .48$ ;  $p < .001$ ), als de cijfers voor goed werkgeverschap en werknemerschap ( $r = .41$ ;  $p < .001$ ). Verder blijkt dat de schaal van goed werkgeverschap, net als bij de werknemers, significant sterker samenhangt met extrarolwerknemerschap dan met inrolwerknemerschap (resp.  $r = .51$ ;  $p < .001$  vs.  $r = .33$ ;  $p < .001$ ;  $z = 3.47$ ;  $SE = .06$ ;  $p < .01$ ). Het cijfer voor goed werkgeverschap hangt echter niet sterker samen met extrarol- dan met inrolwerknemerschap (resp.  $r = .34$ ;  $p < .001$  vs.  $r = .28$ ;  $p < .001$ ;  $z = 1.05$ ;  $SE = .06$ ;  $ns$ ).

## Discussie

Goed werkgeverschap houdt rekening met belangen en gevoelens van werknemers. In dit artikel toonden we aan dat goed werkgeverschap loont: het zorgt ervoor dat werknemers goed presteren en met name extrarolwerknemerschap laten zien. Extrarolwerknemerschap houdt in

dat werknemers méér doen dan strikt vereist in hun functie. Ze trekken aan de bel als een collega niet goed in z'n vel zit, laten zich positief uit over hun werkgever naar anderen toe buiten de organisatie en nemen initiatieven om werkprocessen te verbeteren en om zichzelf te ontwikkelen.

Ook suggereert dit onderzoek welke werkgeverspraktijken zoal zorgen voor de perceptie van goed werkgeverschap en voor goed werknemerschap. Met name wanneer werkgevers ondersteuning bieden bij verandering van functie, wanneer ze werknemers actief betrekken bij besluitvorming en wanneer ze doorstroommogelijkheden bieden, nemen werknemers hen als goede werkgever waar. Met andere woorden, het stimuleren van 'employability' en 'empowerment' leidt ertoe dat werknemers hun werkgever positief waarderen. Daarnaast blijkt dat ook wanneer werkgevers ruimte bieden om van fouten te leren en wanneer ze opleidingsmogelijkheden, flexibele arbeidsvoorwaarden, tijdige informatie over organisatieveranderingen en uitdagend werk bieden, werknemers hen als goede werkgevers waarnemen.

Werknemers geven zelf aan beter werknemersgedrag te vertonen wanneer de werkgever hen uitdagend werk, flexibele arbeidsvoorwaarden en ruimte om van fouten te leren biedt. Deze laatste drie praktijken hangen ook samen met de perceptie van goed werkgeverschap. Al met al blijken diverse beleidspraktijken samen te hangen met de perceptie van goed werkgeverschap en met goed werknemerschap. Wel suggereerden de resultaten dat werkgevers er vooral baat bij hebben wanneer zij uitdagend werk creëren, flexibele arbeidsvoorwaarden bieden en ruimte geven om van fouten te leren. Want deze drie praktijken hangen zowel positief samen met de waarneming door werknemers van goed werkgeverschap, als met hun positieve oordeel over het eigen werknemerschap.

De resultaten van dit onderzoek sluiten aan bij de beweegredenen van veel werkgevers voor het praktiseren van goed werkgeverschap. Deze beweegredenen onderzochten Gründemann, Goudswaard en Van Sloten (in druk) in een kwalitatief onderzoek bij zogenoemde 'koploperbedrijven' op het gebied van goed werkgeverschap. Gründemann et al. hielden ruim twintig interviews met vertegenwoordigers van publieke en private organisaties die zich als goede werkgever hebben onderscheiden. Veel van deze organisaties hebben prijzen gewonnen met titels als 'Great place to Work', 'Beste Baas', 'Beste Ondernemer' en 'Kroon op het Werk'. Gevraagd naar hun motieven om zich een goed werkgever te tonen blijkt dat werkgevers verwachten dat goed werkgeverschap loont. Geïnterviewden omschrijven dat bijvoorbeeld als volgt:

- ‘Investeren in personeel betekent grotere betrokkenheid en productiviteit en een hoger rendement’;
- ‘Werven en binden van gekwalificeerd personeel leidt tot een hogere kwaliteit van de dienstverlening’.

De koploperbedrijven zijn met andere woorden van mening dat werknemers beter presteren als er door middel van goed werkgeverschap in hen wordt geïnvesteerd. Met goed werkgeverschap wordt volgens hen bereikt dat werknemers ‘hart voor de zaak’ hebben, en dat uit zich in vruchtbaar contact met klanten, marktgericht denken en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening. Goede werkgevers zien hun medewerkers als intermediair tussen het bedrijf en de klant, wat betekent dat het succes van het bedrijf afhankelijk is van die medewerkers. Ook anderszins ervaren werkgevers dat ze, om voort te bestaan, sterk afhankelijk zijn van de kwaliteiten van hun medewerkers. Vooral als het werk kennisintensief is en werkgevers gezien de complexe aard van het werk weinig controlemogelijkheden hebben, dan loont het om te investeren in vaardigheden en attitudes, zo vinden veel geïnterviewden.

Toch hebben bedrijven niet louter instrumentele, bedrijfseconomische motieven voor goed werkgeverschap. Daarnaast spelen intrinsieke, sociaal-maatschappelijke overtuigingen een rol. ‘Goed werkgeverschap komt van binnenuit’, aldus een geïnterviewde vertegenwoordiger uit één van de bedrijven. Een ander vindt: ‘Je moet je mensen behandelen zoals je zelf graag behandeld wilt worden’. Bovendien ervaart men dat goed werkgeverschap alleen maar werkt als het oprecht is. In de kleinere bedrijven betreft het dan vaak de persoonlijkheid van de directeur die in zijn of haar opvattingen en gedrag laat blijken hart te hebben voor de medewerkers. Goed werkgeverschap is dus oprecht altruïstisch gedrag van werkgevers en leidinggevendenden dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werknemers, vanuit de overtuiging dat het voordeel heeft voor allen.

De kracht van het empirische onderzoek dat we in dit artikel beschreven, is dat we deze resultaten in twee onafhankelijke datasets aantoonen: zowel bij 1000 via internet geënqueteerde werknemers, als bij 500 telefonisch geïnterviewde werkgevers. Kanttekening is echter dat het in beide gevallen zelf-rapportage betreft, en dat ‘mono-method-bias’ mogelijk een verklaring kan zijn voor de gevonden resultaten. Met andere woorden, omdat werkgeverschap en werknemerschap in dezelfde vragenlijst bij dezelfde respondenten gemeten zijn, is de kans op samenhang groter dan wanneer beide begrippen met verschillende methoden gemeten zouden zijn. Toekomstig onderzoek wint aan zeggingskracht wanneer in een steekproef van tientallen bedrijven werkgeverschap en werknemerschap objectief en onafhankelijk van elkaar gemeten worden – maar wel zodanig, dat de aparte metingen van werkgever-

schap en werknemerschap aan elkaar te koppelen zijn. Zo kan met behulp van multi-niveau-analyse getoetst worden of in bedrijven met betere werkgeverspraktijken tevens beter werknemersgedrag plaatsvindt.

Een tweede kanttekening is dat het onderzoek replicatie behoeft om met meer zekerheid te kunnen zeggen dat met name uitdagend werk, flexibele arbeidsvoorwaarden en ruimte om van fouten te leren 'lonende werkgeverspraktijken' zijn. Pas wanneer herhaaldelijk en met verschillende meetmethoden is aangetoond dat deze (soort) beleidspraktijken positief samenhangen met goed werkgever- en werknemerschap, valt met enige zekerheid te concluderen dat deze praktijken prioriteit behoeven.

Ondanks de geplaatste kanttekeningen bij het onderzoek durven we bedrijven met zekerheid aan te raden om veel te investeren in hun medewerkers. Want door hen méér te geven, krijgen organisaties méér terug: niet alleen hun handen, maar ook hun hoofd en zelfs hun hart.

---

## SUMMARY

### **Good employers breed good employees**

**In this article, we demonstrate that 'good employership' pays: it inspires employees to perform well and to show extra-role behaviour, as was demonstrated in two surveys of 1,000 employees and 500 employers respectively. Extra-role behaviour means that employees carry out more than what their work strictly demands. Moreover, our research leads to suggestions about the kind of practices by an employer that would enhance the perception of he being a good employer, and promote the actual behaviour of workers as good employees. Results show that practices such as helping employees in switching to other jobs, actively involving employees in the decision making, and offering them good career opportunities, increase the probability that employees perceive their organization as a good employer. This probability also appears to increase by offering opportunities to learn from mistakes, training opportunities, flexible employee benefits programmes, on-time information about organizational changes, and challenging jobs. Employees themselves demonstrate improved behaviour as an employee if employers offer them challenging work, flexible benefits, and leeway to learn from mistakes. The last three practices are particularly remarkable as they are associated with both the perception of employees of their's being a 'good employer' and their actual behaviour as good employees.**

**Based on these results, we recommend organizations to invest substantially in their employees: by giving more, employers will receive more in return.**

---

## Literatuur

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 11, pp. 267-299. New York: Academic Press.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Baron, J.N., & Kreps, D.M. (1999). *Strategic human resources. Frameworks for general managers*. New York: Wiley.
- 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.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Buunk, B.P., & Schaufeli, W.B. (1999). Reciprocity in interpersonal relationships: An evolutionary perspective on its importance. *European Review of Social Psychology*, 10, 199-229.
- Dabos, G.E., & Rousseau, D.M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employee and employer. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72.
- De Vries, S., Wortel, E., & Nauta, A., (Red., 2003). *Excelleren voor en door mensen: Theorie en praktijk voor optimaal Human Resource Management*. Deventer: Kluwer.
- Emerson, R.M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Goodman, S.A., & Svyantek, D.J. (1999). Person-organization fit and contextual performance. Do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gründemann, R., Goudswaard, A., & Van Sloten, G. (in druk). *Goed werkgeverschap en goed werknemerschap*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Huiskamp, R., Van Dalen, E.J., & Gründemann, R. (ter publicatie aangeboden). *Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: een microfundering van het poldermodel*.
- Jonker, J. (2003). In search of society: redefining corporate social responsibility, organisational theory and business strategies. *Research in International Business Science*, 17, 423-441.
- Lambert, S. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43, 136-152.

- Nauta, A. (1996). *Oog om oog en baas boven baas. Interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict op bureaucratische en organische organisatie-afdelingen*. Proefschrift Groningen.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, D.M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18, 120-127.
- Thibaut, J.W., & Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Van Dyne, L., & LePine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.

### Noten

1. De auteurs danken Rien Huiskamp voor zijn commentaar op een eerdere versie van dit artikel. De onderhavige publicatie is totstandgekomen in het kader van de aan TNO toegewezen overheidsfinanciering op het terrein van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.