

## 12. Goed werkgeverschap

Rob Gründemann  
Rien Huiskamp

### 12.1 Inleiding

Volgens het Burgerlijk Wetboek (artikel 611) moeten werkgevers en werknemers zich als goed werkgever en goed werknemer gedragen. Wat dat precies is, staat niet omschreven. Het gaat hier om een 'vage norm', waarbij in conflictsituaties geoordeeld wordt op basis van begrippen als redelijkheid en billijkheid. Ook elders is niet vast omschreven wat onder de termen 'goed werkgeverschap' en 'goed werknemerschap' moet worden verstaan. Wel hebben mensen er een beeld bij, wat uit uitspraken van werkgevers en werknemers blijkt.

In het dagelijks spraakgebruik is een goede werkgever niet zozeer iemand die zich netjes aan de wet houdt, maar veeleer een werkgever die juist iets extra's voor zijn medewerkers doet. Goede werkgevers besteden veel aandacht aan hun personeel en vervullen hiermee een voorbeeldrol. Dat dit gedrag gewaardeerd wordt blijkt uit de vele prijzen die op dit gebied bestaan: de beste werkgever van weekblad *Intermediair*, de beste werkplek van *Great Place To Work*, de beste baas van *AMEV* en *Bizz*, en de Kroon op het Werk van de Commissie Het Werkend Perspectief.

Hoe kan goed werkgeverschap gestimuleerd worden? Deze vraag was voor TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid aanleiding om nader onderzoek te doen naar het verschijnsel goed werkgeverschap en de tegenhanger ervan, goed werknemerschap (Gründemann, Goudswaard en Van Sloten, 2005). Doel van dit onderzoek is kennis te ontwikkelen over goed werkgeverschap en goed werknemerschap, de onderliggende drijfveren en motieven, en de effecten ervan. Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van de aan TNO toegewezen overheidsfinanciering op het terrein van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en maakt deel uit van een breder vierjarenprogramma gericht op het sociaal ondernemingsbeleid (zie Gründemann et al., 2004 en 2007).

### 12.2 Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: theorie en onderzoek

In wetenschappelijke publicaties komen de concepten goed werkgeverschap en goed werknemerschap niet direct terug. Wel zijn er in de theorie en het onderzoek concepten die hier goed bij aansluiten.

#### *Theoretische concepten die aansluiten bij goed werkgeverschap*

Er zijn enkele concepten die verwantschap vertonen met goed werkgeverschap. Zo ontwierpen Blake en Mouton (1964) de managerial grid, waarin zij op basis van een aantal experimenten beschreven dat leiders die zowel rekening houden met de productie als met hun mensen, uiteindelijk de beste resultaten behalen. Hoewel Blake en Mouton zich vooral richten op het gedrag van managers, is hun theorie rechtstreeks vertaalbaar naar het gedrag en beleid van de werkgever als collectief. Goed werkgeverschap is tevens verwant met 'high commitment HRM'. Baron en Kreps (1999) omschrijven deze term als een verzameling HR-praktijken die bedoeld zijn

om meer van werknemers te krijgen door meer aan hen te geven. Met high commitment HRM willen organisaties realiseren dat werknemers optimaal bijdragen aan de organisatie, tot op zekere hoogte flexibel zijn en niet alleen hun handen maar ook hun hoofd gebruiken. Middelen om dit te realiseren zijn, ondermeer, het bieden van werkzekerheid, uitdagend werk, meer dan marktconforme beloning, open communicatie, uitgebreide training en opleiding en een cultuur waarin medewerkers samenwerken om hoger gelegen, gezamenlijke doelen te bereiken (Baron & Kreps, 1999).

### *Theoretische concepten die aansluiten bij goed werknemerschap*

Aansluitend bij goed werknemerschap zijn de concepten 'organizational citizenship behavior', inrol- en extrarolgedrag van werknemers en psychologisch contract (zie ook Huiskamp, 2005). 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 wanneer zij de processen in hun organisatie rechtvaardiger vinden (bijv. open communicatie, inspraak, goed uitleggen van het hoe en waarom van de organisatie-strategie), evenals de uitkomsten die zij van de organisatie ontvangen (denk aan beloning en waardering). Illustratief is het onderzoek van Lambert (2000). Dit onderzoek toont aan dat als mensen meer keuzevrijheid krijgen in hun arbeidsvoorwaarden, zij meer steun ervaren van de organisatie, en in ruil daarvoor meer organizational citizenship gedrag vertonen.

Het begrip organizational citizenship behavior is verwant aan inrol- en extrarol gedrag. 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 vooral 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, Demouri & Verbeke, 2004).

Het psychologische contract is een term die vooral 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 uitwisselings-overeenkomst 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, 2005). Rousseau stelt voorts 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 hun goed betaalt, werkzekerheid biedt en uitdagend werk geeft (zie voor empirisch bewijs Dabos & Rousseau, 2004).

### 12.3 Goed werkgeverschap volgens koploperorganisaties

Koploperorganisaties onderscheiden zich van andere organisaties omdat zij zichzelf profileren als goede werkgever en ook als zodanig benoemd worden door onafhankelijke partijen. We hebben een aantal van deze koploperorganisaties gevraagd naar wat goed werkgeverschap in hun ogen inhoudt. De invulling van dit begrip verschilt van bedrijf tot bedrijf, bijvoorbeeld voor kennisorganisaties en productiebedrijven of voor grote en kleine bedrijven. Wel kunnen er enkele gemeenschappelijke thema's worden benoemd als kern van goed werkgeverschap. Het meest kenmerkende aan goed werkgeverschap betreft de cultuur binnen de organisatie: veel aandacht voor respect en open communicatie. Werknemers moeten er met plezier werken. Dit cultuuraspect is terug te vinden in de communicatie tussen werkgever en werknemer, tussen collega's onderling, maar ook in de stijl van leidinggeven en in een veilige en prettige werkomgeving. Een tweede aspect van goed werkgeverschap heeft te maken met de relatie tussen werkgever en werknemer: de arbeidsrelatie. Nadruk wordt gelegd op een constructieve arbeidsrelatie, met aandacht voor individueel maatwerk en wederzijdse inspanningen. Hoe dit maatwerk er uit ziet verschilt per bedrijf. Tenslotte besteden deze koploperbedrijven veel aandacht aan de ontwikkeling en groei van hun werknemers, zowel door opleidingen als door een uitdagend takenpakket.

Op basis van deze gesprekken hebben we goed werkgeverschap gedefinieerd als: het gedrag van werkgevers (leidinggevend) dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werknemers, vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen.

### 12.4 Goed werkgeverschap volgens Nederlandse werkgevers

Vervolgens is in kwantitatief onderzoek onder 500 werkgevers en 1000 werknemers vastgesteld in welke mate dit gedrag in Nederland voorkomt. Nederlandse werkgevers blijken over het algemeen redelijk positief over de wijze waarop zij in de praktijk vormgeven aan goed werkgeverschap (zie tabel 12.1).

Goed werkgeverschap	Nooit/af en toe	Regelmatig	vaak
<b>Cultuur:</b>			
luisteren	8	40	52
sfeer	17	25	58
waardering	14	49	37
feedback	17	44	39
<b>Maatwerk in arbeidsrelaties:</b>			
afstemming werk - privé	29	37	34
ruimte voor individuele wensen	19	41	40
<b>Opleiding en ontwikkeling:</b>			
opleidingsmogelijkheden	39	29	32
uitdagend werk	31	36	33

Tabel 12.1 Overzicht van het door werkgevers gerapporteerde goed werkgeverschap

Over het algemeen melden Nederlandse werkgevers dat zij veel aandacht besteden aan de cultuur op het werk. Als we de antwoorden regelmatig en vaak bij elkaar nemen, scoort het luisteren naar medewerkers en serieus ingaan op hun voorstellen hier het hoogst. Maar ook de andere aspecten van cultuur, zoals aandacht voor de sfeer op het werk, en zorgen voor waardering en/of feedback

krijgen volgens de werkgevers verhoudingsgewijs veel aandacht in de praktijk. Ofschoon de percentages van het antwoord vaak bij waardering en feedback onder de veertig procent duiken.

Werkgevers vinden ook relatief vaak dat zij ruimte geven aan individuele wensen en behoeften van hun medewerkers en/of afstemmingsmogelijkheden te bieden voor werk en privé-leven. We zien wel dat bij de afstemming werk – privé de percentages van de antwoorden nooit en af en toe wat hoger liggen.

Aspecten als opleidingsmogelijkheden en uitdagend werk scoren verhoudingsgewijs wat lager bij de Nederlandse werkgever. Circa een derde van de werkgevers besteedt hier regelmatig en eveneens een derde vaak aandacht aan.

Al met al hebben Nederlandse werkgevers een positief oordeel over het eigen gedrag als werkgever. Het gemiddelde rapportcijfer dat men zich zelf geeft, ligt net boven de zeven-en-half. Het oordeel van de werknemers is kritischer en komt uit op een zes plus. Daarbij moeten we ons wel realiseren dat de in dit onderzoek betrokken werknemers niet werkzaam zijn bij de ondervraagde werkgevers.

## **12.5 Goed werknemerschap volgens koploperorganisaties**

Koploperbedrijven hebben zeer specifieke wensen ten aanzien van het gedrag van de werknemers als compensatie van goed werkgeverschap. Zo verwacht men onder andere dat werknemers zich professioneel gedragen en bereid zijn zich verder te ontwikkelen. Onder professioneel gedrag verstaat men onder andere: een actieve houding; ambitieus zijn; door willen groeien; zorgdragen voor de eigen employability; integriteit; technisch vaardig; klantgerichtheid; afspraken nakomen; breed meedenken; en kennis overdragen aan collega's. Al met al gaat het er om te handelen als ondernemer van de eigen arbeid.

Een goede werknemer zorgt er niet alleen voor dat hij/zij zijn werk goed uitvoert, maar is ook bereid 'iets extra's te doen'. Als belangrijkste eigenschap van goed werknemerschap verwachten koploperorganisaties dat werknemers primair opereren vanuit het belang van de organisatie en hun individuele handelingen in de context van de organisatiedoelen plaatsen.

In lijn met goed werkgeverschap is goed werknemerschap gedefinieerd als: het gedrag van werknemers dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werkgevers (en leidinggevend), vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen.

## **12.6 Goed werknemerschap volgens Nederlandse werknemers**

We hebben aan een representatieve groep van 1000 Nederlandse werknemers gevraagd hoe belangrijk zij verschillende aspecten goed werknemerschap vinden. We hebben daarbij onderscheid gemaakt naar elementen van goed functioneren in het werk (inrol gedrag) en naar gedrag dat verder gaat dan wat vanuit de functie vereist wordt (extrarol gedrag). In tabel 12.2 wordt een overzicht gegeven van de antwoorden van de werknemers op deze vragen.

<b>Goed werknemerschap</b>	<b>Niet/enigszins belangrijk</b>	<b>Behoorlijk belangrijk</b>	<b>Heel erg belangrijk</b>
<b>Inrol gedrag:</b>			
Afspraken nakomen	1	33	66
Uitstekend werk leveren	5	49	46
Goed samenwerken	5	49	46
Flexibel opstellen	10	56	34
Betrokkenheid en motivatie	7	57	36
<b>Extrarol gedrag:</b>			
Alert zijn op veiligheid	14	45	41
Initiatief nemen processen	15	58	27
Oog voor collega's	20	52	28
Positief over werk(gever) naar derden	27	53	20
Initiatief nemen opleiding/ontwikkeling	18	56	26

Tabel 12.2 Overzicht van het belang dat werknemers hechten aan aspecten van goed werknemerschap

Nederlandse werknemers blijken in het algemeen de genoemde aspecten van inrolgedrag erg belangrijk te vinden. Afspraken nakomen wordt door de werknemers als belangrijkste aspect gezien. Als goede tweede en derde volgen uitstekend werk leveren en goed samenwerken. Ook het tonen van hoge betrokkenheid en motivatie en zich flexibel opstellen wordt door de werknemers van belang geacht, maar deze aspecten scoren weer iets lager. Vooral de groep die deze onderdelen als heel erg belangrijk heeft aangegeven is een stuk kleiner.

Geconstateerd kan worden dat de percentages voor extrarolgedrag in het algemeen wat lager liggen dan die van inrolgedrag. Wellicht dat de aspecten van extrarolgedrag door werknemers niet zo maar (ongeconditioneerd) van belang worden geacht, maar dat zij daarvoor eerst iets terug willen zien van de kant van de werkgever, zoals goed werkgeverschap. Alert zijn op veiligheid wordt door de werknemers het meest belangrijk gevonden. Dit heeft vooral te maken met het relatief hoge percentage werknemers dat dit als heel erg belangrijk heeft geduid. Ook het nemen van initiatieven voor de verbetering van werkprocessen scoort verhoudingsgewijs hoog. Opvallend is de wat lage score voor het zich positief uitlaten over het werk en de werknemer naar derden. Uit de tabel blijkt dat er weinig werknemers zijn die dit aspect van extrarolgedrag heel erg belangrijk vinden.

Ook de werknemers hebben in het onderzoek het eigen gedrag beoordeeld. De gemiddelde rapportcijfers voor de onderscheiden aspecten van goed werknemerschap liggen tussen zeven en acht plus. Ook de werkgevers zijn over het algemeen tevreden over het gedrag van hun werknemers en komen met een gemiddeld cijfer van ruim zeven-en-half. Ook deze werkgevers en werknemers komen niet uit dezelfde bedrijven.

## 12.7 Determinanten van goed werkgeverschap

Om een beeld te krijgen van de factoren die van invloed zijn op goed werkgeverschap in arbeidsorganisaties hebben wij een onderzoek gedaan onder een steekproef van 450 koppels van werk-

gevers (leidinggevend) en medewerkers uit drie sectoren, te weten de industrie, zorg en zakelijke dienstverlening (Van Sloten et al., 2006). Daarbij hebben beide partijen een schriftelijke vragenlijst ingevuld waarin zij informatie en beoordelingen verstrekten over - het gedrag van - elkaar en kenmerken van hun werk en het beleid. De leidinggevende gaf de mate van goed werknemerschap aan van de werknemer en de werknemer de mate van goed werkgeverschap van de werkgever. Door te kiezen voor deze opzet konden de gegevens over goed werkgeverschap en goed werknemerschap direct aan elkaar gekoppeld worden. Dit levert niet alleen vergelijkingsmogelijkheden op, maar is ook een goede manier om 'onechte' relaties als gevolg van een bias in antwoordpatronen, te vermijden. Deze bias kan ontstaan als slechts van één databron wordt uitgegaan.

Bij het bepalen van de determinanten van goed werkgeverschap hebben wij gebruik gemaakt van lineaire regressieanalyse. Deze analyse geeft inzicht in de zogenoemde beta-waarde (coëfficiënt) van een variabele. Deze waarde, die altijd tussen de -1 en 1 ligt, weerspiegelt de mate waarin de betreffende variabele een voorspeller is voor de afhankelijke variabele. Hoe groter de beta-waarde (dat wil zeggen: hoe dichter deze waarde richting de -1 of de 1 gaat) hoe sterker de voorspellende kracht van de variabele. Of deze voorspellende kracht ook significant is komt tot uiting in de bijbehorende p-waarde. Als deze waarde kleiner is dan 0,05, is er sprake van een significant effect. De resultaten van de analyse zijn vastgelegd in tabel 12.3.

Significante factoren	Goed werkgeverschap	
	Beta-waarden	P-waarde
vertrouwen van de leidinggevende	,251	,000
giftoriëntatie van de leidinggevende	,175	,000
medewerker moeilijker vervangbaar	,118	,022
eigenbelang versus andermansbelang	-,128	,005
industrie t.o.v. zorg en welzijn	-,180	,011

Tabel 12.3 Resultaten lineaire regressieanalyse goed werkgeverschap

Uit de analyse blijkt dat het vertrouwen dat de leidinggevende in zijn of haar medewerker heeft, van invloed is op de mate waarin hij of zij zich (in de ogen van de werknemer) als een goede werknemer gedraagt. Meer vertrouwen gaat samen met beter werkgeverschap.

Daarnaast blijkt dat van beter werkgeverschap sprake is als een leidinggevende een sterkere giftoriëntatie heeft. Hierbij gaat het om een gerichtheid op een arbeidsrelatie niet louter gericht op zakelijk ruilen, maar ook op gift, zoals bijvoorbeeld ruimte geven aan de werknemer om een keer later te beginnen of eerder naar huis te gaan.

Voorts zien we dat een leidinggevende meer goed werkgeverschap vertoont in het geval dat de medewerker moeilijker vervangbaar is. Blijkbaar laten leidinggevend)en zich in hun (investerings)gedrag beïnvloeden door het feit dat de werknemer 'onmisbaar' is.

Leidinggevend)en die ofwel relatief sterk gericht zijn op eigenbelang ofwel gericht zijn op het belang van de werknemer, vertonen in sterkere mate goed werkgeverschap dan leidinggevend)en die zowel het eigenbelang als het belang van de werknemer nastreven of juist beide niet. Mogelijk uit het opkomen voor zowel het eigenbelang als voor het belang van de ander zich in onduidelijk gedrag van de leidinggevende naar zijn medewerker. Die weet niet waar hij/zij aan toe is. In veel onderzoek wordt transparantie als een belangrijke verplichting van de werkgever vis á vis de werknemer gezien.

Uit de tabel blijkt verder dat leidinggevend in de industriële sector in vergelijking met die in de zorg- en welzijnssector het laagst scoren op de mate van goed werkgeverschap. Alle factoren bij elkaar verklaren 20% van de variantie in goed werkgeverschap ( $F(13) = 8,073$ ;  $R\text{-square} = 0,200$ ).

## 12.8 Determinanten van goed werknemerschap

Een vergelijkbare analyse is gedaan met betrekking tot goed werknemerschap. Ook hier hebben wij de factoren samen genomen in een lineaire regressieanalyse. In een dergelijke analyse wordt de bijdrage van een onafhankelijke variabele (factor) gecontroleerd van de andere onafhankelijke variabelen (factoren). Op basis hiervan kan zicht worden gekregen op de unieke bijdrage van afzonderlijke factoren (determinanten). Voor de resultaten van de analyse verwijzen we naar tabel 12.4.

Significante factoren	Goed werknemerschap	
	Beta-waarden	P-waarde
goed werkgeverschap	,186	,002
altruïsme van de medewerker	,109	,004
deelcontract (20-34 uur)	-,121	,056

Tabel 12.4 Resultaten lineaire regressieanalyse goed werknemerschap

De analyse van goed werknemerschap maakt duidelijk dat goed werkgeverschap van leidinggevend bijdraagt aan goed werknemerschap. Blijkbaar gaat het gezegde op: 'wie goed doet, goed ontmoet'. Het omgekeerde bleek overigens niet te gelden voor de toevoeging van goed werknemerschap in de analyse van determinanten van goed werkgeverschap (in de vorige paragraaf). Dit leverde geen significant effect op.

Verder blijkt dat naarmate de medewerker meer altruïstisch is ingesteld, deze ook een 'betere' werknemer is. Ten slotte blijkt ook de deeltijdfactor van belang. Over het geheel genomen worden medewerkers met een deeltijdcontract (van 20 t/m 34 uur per week) door de leidinggevend als iets minder goede werknemers gezien. Alle factoren bij elkaar verklaren 13% van de variantie in goed werknemerschap ( $F(19) = 2,958$ ;  $R\text{-square} = 0,134$ ).

## 12.9 Opbrengsten van goed werknemerschap en goed werkgeverschap

Goed werkgeverschap wordt niet zomaar geïnitieerd, het moet 'iets' opleveren en 'ergens' toe leiden. Wat hebben Nederlandse werkgevers voor ogen wanneer zij de effecten van goed werkgeverschap inschatten? In ons onderzoek onder 500 Nederlandse werkgevers is gevraagd om aan te geven of goed werkgeverschap bijdraagt aan verschillende aspecten van de bedrijfsvoering. Daarbij hebben we werkgevers een lijst voorgelegd van negen mogelijke positieve gevolgen. In figuur 12.1 staat beschreven hoeveel procent van de Nederlandse werkgevers vindt dat goed werkgeverschap (in het algemeen) behoorlijk of veel bijdraagt aan deze negen aspecten.



Figuur 12.1 De mate waarin goed werkgeverschap volgens de werkgevers bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen

Sfeer op het werk is in de ogen van werkgevers heel vaak een positief gevolg van goed werknemerschap. Ook de inzet van medewerkers wordt hoger bij goed werkgeverschap. Bijna net zoveel werkgevers vinden dat de kwaliteit van producten en diensten verbetert bij goed werkgeverschap. Goed werkgeverschap draagt relatief het minst vaak bij aan afzet en het gemak van het werven van nieuw personeel. Goed werkgeverschap lijkt volgens de werkgevers dus in eerste instantie vooral positieve effecten te hebben voor interne processen en minder 'spin-off' te hebben naar de externe omgeving.

De bovenstaande gegevens hebben betrekking op de inschatting van de werkgevers van de opbrengsten van goed werkgeverschap. In het onderzoek onder de koppels van werkgevers (leidinggevend) en werknemers is aan deze relatie ook aandacht besteed. Daarbij is, door middel van lineaire regressieanalyse gekeken naar de (statistische) effecten van goed werkgeverschap en goed werknemerschap in termen van gezondheidsklachten, ziekteverzuim, verloop en productiviteit (zie tabel 12.5).

Significante factoren	Beta-waarden	P-waarde
<b>Goed werkgeverschap:</b>		
hogere teamproductiviteit	,285	,000
verloopintentie	-,321	,000
emotionele uitputting	-,315	,000
bufferfunctie verzuim door lastige klanten	-,172	,004
<b>Goed werknemerschap:</b>		
mate waarin medewerkers van 50 jaar en ouder uitstekend blijven functioneren	,235	,000

Tabel 12.5 Effecten van goed werkgeverschap en goed werknemerschap

Ook uit deze analyses blijkt een samenhang van goed werkgeverschap met voor de werkgever interessante opbrengsten. Als de werknemer goed werkgeverschap ervaart, levert deze een betere bijdrage aan de productiviteit van het team. Verder zijn werknemers van een goede werkgever



minder geneigd de organisatie te verlaten. Goed werkgeverschap levert dus een bijdrage aan een sterkere binding van medewerkers aan het bedrijf. Goed werkgeverschap blijkt ook bij te dragen aan een geringere emotionele uitputting bij de medewerker en als bufferfunctie te fungeren voor verzuim als gevolg van lastige klanten. Dat betekent dat werknemers van goede werkgevers minder lang verzuimen als gevolg van omgaan met lastige klanten of patiënten dan werknemers van minder goede werkgevers.

De vastgestelde effecten van goed werknemerschap zijn beperkter in omvang. In de analyses vonden wij alleen een samenhang met de mate waarin oudere werknemers uitstekend blijven functioneren in de organisatie. Dat blijkt vaker voor te komen in geval van goed werknemerschap. Naarmate de 'willekeurig ondervraagde medewerker' een betere werknemer is, is de mate waarin in de organisatie als geheel medewerkers van 50 jaar en ouder uitstekend blijven functioneren ook hoger.

## **12.10 Conclusies**

Het Burgerlijk Wetboek schrijft voor dat werkgever en werknemer zich als 'goed werkgever' en 'goed werknemer' moeten gedragen. Wat hieronder verstaan moet worden, is niet omschreven. Daarom heeft TNO onderzoek gedaan naar de manier waarop aan de begrippen goed werkgeverschap en goed werknemerschap in de praktijk invulling wordt gegeven.

Als je aan koploperbedrijven vraagt wat volgens hen goed werkgeverschap is, blijken er drie dimensies van belang, namelijk de cultuur in de organisatie, maatwerk in arbeidsrelaties en ontwikkelingsmogelijkheden.

Uit onderzoek onder een representatieve steekproef blijken Nederlandse werkgevers in het algemeen redelijk positief over de wijze waarop zij in de praktijk vormgeven aan goed werkgeverschap en vooral ten aanzien van de aandacht voor de cultuur op het werk. Het gemiddelde rapportcijfer dat men zich zelf heeft gegeven ligt net boven de zeven-en-half. Het oordeel van de werknemers is wat kritischer en komt uit op een zes plus.

Nederlandse werknemers blijken het in het algemeen ook belangrijk te vinden om hun werk goed uit te voeren, afspraken na te komen en zich flexibel op te stellen (inrolgedrag). Wat terughoudender is men ten aanzien van gedrag dat verder gaat dan wat de functie strikt vereist (extrarolgedrag), zoals het tonen van initiatieven om collega's te helpen en werkprocessen te verbeteren. Het gemiddelde rapportcijfer van werknemers voor de wijze waarop men zelf vormgeeft aan goed werknemerschap ligt tussen zeven en acht plus. De werkgevers zijn in het algemeen ook tevreden over het gedrag van hun werknemers en komen met een gemiddeld cijfer van ruim zeven-en-half.

Werkgevers gedragen zich niet zo maar als een goede werkgever. Het gaat dan ook niet om liefdadigheid. Integendeel werkgevers zijn er van overtuigd dat een dergelijk gedrag een gunstig effect zal hebben op de inzet van de werknemers en daarmee op de resultaten van de organisatie. Dat blijkt ook uit een onderzoek onder 450 koppels van werkgevers en werknemers. Goed werkgeverschap leidt ondermeer tot een groter gevoel van betrokkenheid bij de organisatie en een lagere verloopintentie en een hogere productiviteit van het team.

Deze resultaten zijn van belang met het oog op de nieuwe krapte op de arbeidsmarkt. Daarbij spelen primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden een minder belangrijke rol dan in de vorige periode van hoog conjunctuur (eind van het vorige decennium). Deze zaken zullen bij alle werkgevers op een behoorlijk niveau liggen. In plaats daarvan zullen werkgevers zich meer profileren in de wijze waarop men met de werknemers om gaat. Goede werkgevers hebben daarbij een betere positie op de arbeidsmarkt, kunnen makkelijker hun werknemers voor de organisatie behouden en makkelijker nieuw personeel kunnen aantrekken. Werknemers anderzijds zijn in die

situatie bereid om als dat nodig is harder te werken. Dit komt tot uitdrukking in de cijfers over de productiviteit van de organisatie. Daarbij moet men wel rekening houden dat goed werkgeverschap alleen loont wanneer dit op een integere en geloofwaardige wijze wordt opgezet en uitgevoerd.

## Referenties

BAKKER AB, DEMEROUTI E, VERBEKE W. Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management* 2004; 43: 83-104.

BARON JN, KREPS DM. Strategic human resources. Frameworks for general managers. New York: Wiley, 1999.

BATEMAN TS, ORGAN DW. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal* 1983; 26: 587-595.

BLAKE R, MOUTON J. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co, 1964.

BLAKE RR, MOUTON JS. The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioral Science* 1970; 6: 413-426.

DABOS GE, ROUSSEAU DM. Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employee and employer. *Journal of Applied Psychology* 2004; 89: 52-72.

DYNE L VAN, LEPINE JA. Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal* 1998; 41: 108-119.

GOODMAN SA, SVYANTEK DJ. Person-organization fit and contextual performance. Do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior* 1999; 55: 254-275.

GRÜNDEMANN R, GOUDSWAARD A, KORVER T, LEEDE J DE, VRIES S DE. Goed werkgeverschap en goed werknemerschap. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2004.

GRÜNDEMANN R, GOUDSWAARD A, SLOTEN G VAN. Goed werkgeverschap. Zaltbommel: Thema, 2005.

GRÜNDEMANN R, VRIES S DE, GOUDSWAARD A, et al. Highlights 2003-2006. Arbeid. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid, 2007.

HUISKAMP R, DALEN EJ VAN, GRÜNDEMANN R, JONGKIND R. Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: een bijzondere arbeidsrelatie. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken* 2005; 21 (nr.3): 211-225.

LAMBERT S. Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 2000; 43: 136-152.

ROUSSEAU DM. Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks: Sage, 1995.

ROUSSEAU DM. Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive* 2004; 18: 120-127.

SLOTEN G VAN, HUISKAMP R, KRAAN K, GOUDSWAARD A. Goed werkgeverschap: determinanten en effecten. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid, 2006.