



Fotografie: Winchester

# Goed voorbeeld doet goed volgen

## DE BATEN VAN GOED WERKGEVERSCHAP EN GOED WERKNEMERSCHAP

TNO deed een grootschalig onderzoek waaruit blijkt dat goed werkgeverschap en goed werknemerschap positieve effecten hebben op de bedrijfsvoering en het welzijn van personeel. – Van daaruit ontwikkelde TNO een 'doe-het-zelf-pakket' om goed gedrag van werkgever en werknemer te bevorderen.

*door Guurtje van Sloten en Joyce van der Wolk*

**D**oor de aantrekkende economie is de krapte op de arbeidsmarkt toegenomen. Werknemers die voorheen kozen voor zekerheid en stabiliteit, durven nu weer te 'bewegen'. Een positieve ontwikkeling, want mobiliteit bevordert de kennisuitwisseling tussen bedrijven en vergroot de ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers. Werkgevers zullen echter genoodzaakt zijn meer energie te stoppen in personeelsbehoud.

Gelukkig zien werkgevers – naast goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden – steeds meer manieren om werknemers aan te trekken. Uitdagend werk, een prettige werksfeer en goed leiderschap zijn voorbeelden van zulke 'binders'. Bovendien vraagt een



steeds diverser en mondiger personeelsbestand om een breed palet aan mogelijkheden om de arbeidsrelatie vorm te geven. De vraag om maatwerk neemt toe. Werkgevers die inspelen op deze vraag kunnen rekenen op betrokken werknemers, wat zich kan vertalen in betere bedrijfsresultaten. TNO definieert goed werkgeverschap daarom als: 'het gedrag van werkgevers dat optimaal rekening houdt met de belangen van werknemers vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen.'

Met deze brede definitie van goed werkgeverschap komt een belangrijke rol bij leidinggevendens te liggen. Zij vertegenwoordigen immers de werkgever door het van 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, dan kunnen we gemakkelijk een link leggen naar het goed werknemerschap. Dit definiëren we in dezelfde vorm als goed werkgeverschap, namelijk als: 'het gedrag van werknemers dat optimaal rekening houdt met de belangen van werkgevers (en leidinggevendens), vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen.'

## Gedragsaspecten

TNO definieert goed werkgeverschap en goed werknemerschap dus in termen van gedrag. Maar wat houdt dit gedrag dan precies in? Op basis van discussies met experts en uitgebreid onderzoek bij koploperbedrijven, hebben we een aantal 'goede gedragingen' onderscheiden (Sloten, Huiskamp, Kraan & Goudswaard, 2006). Voor goed werknemerschap onderscheiden we vijf gedragsaspecten. Goed werkgeverschap is opgebouwd uit zeven aspecten, waarvan vier voor gedrag en drie voor de manier waarop het werk georganiseerd en ingericht wordt.

De mate waarin deze aspecten van goed werkgeverschap en goed werknemerschap voorkomen op de werkvloer, hebben we met vragenlijsten getoetst bij 450 werknemers en leidinggevendens uit de zorgsector, de industriële sector en de zakelijke dienstverlening. Door 'koppels' van werknemer en leidinggevende elkaars gedrag te laten beoordelen (werknemers beoordeelden het goed werkgeverschap van de desbetreffende leidinggevende, de leidinggevende beoordeelde het goed werknemerschap van de desbetreffende werknemers), zijn de verzamelde antwoorden minder vatbaar voor sociale wenselijkheid dan bij zelfbeoordelingen.

Uit tabel 1 blijkt de mate waarin de vijf aspecten voor goed werknemerschap en zeven aspecten voor goed werkgeverschap voorkomen in de drie onderzochte sectoren. Voor het eerste aspect van goed werknemerschap, iets extra's willen doen voor de werk-

Tab. 1 Goed werkgeverschap – goed werknemerschap

Goed werknemerschap	% leidinggevendens in sector dat hierop 'ja' zegt			Goed werkgeverschap	% werknemers in sector dat hierop 'ja' zegt		
	Ind	Zrg	ZD		Ind	Zrg	ZD
• Iets extra's doen voor de werkgever: de medewerker doet extra dingen die bijdragen aan een goede naam van de organisatie.	69%	70%	75%	• Geven van informatie: de leidinggevende vertelt werknemers hoe goed hun product/dienst is.	81%	83%	85%
• Zorgen voor de eigen inzetbaarheid: de medewerker heeft een beeld van het werk dat hij/zij over vijf jaar wil doen.	39%	42%	49%	• Inspirerend leiding geven: de leidinggevende heeft visie en beeld van de toekomst.	61%	70%	66%
• Zelf voorkomen van onbalans tussen werk en privé: de medewerker trekt op tijd aan de bel als hij/zij problemen heeft.	76%	74%	76%	• Stimuleren van inzetbaarheid van werknemers: de leidinggevende biedt ruimte voor brede ontwikkeling.	31%	41%	42%
• Niet klaplopen: de medewerker schuift verantwoordelijkheden die hij/zij zou moeten nemen, niet af op collega's.	85%	89%	90%	• Omgaan met onbalans tussen werk en privé van werknemers: de leidinggevende stelt zich flexibel op bij privé-problemen.	67%	65%	68%
• Innovatief werkgedrag tonen: de medewerker weet ideeën voor vernieuwingen te vertalen in werkbare toepassingen.	40%	45%	42%	• Het bieden van individuele autonomie: de werknemer kan zelf de volgorde van werkzaamheden bepalen.	78%	80%	89%
				• Het bieden van teamautonomie: het team kan zelf het werk verdelen (wie doet wat).	51%	59%	62%
				• Het bieden van uitdagend werk: de baan vereist het leren van nieuwe dingen.	83%	90%	87%

gever, geeft ongeveer 70 procent van de leidinggevendenden uit het onderzoek aan dat hun werknemer dit gedrag laat zien. Veel minder vaak vinden leidinggevendenden dat werknemers zorgen voor de eigen inzetbaarheid. In de zakelijke dienstverlening is 49 procent van de leidinggevendenden het hiermee eens, maar in de industriële sector beoordelen leidinggevendenden het gedrag van hun medewerkers op dit punt met 39 procent aanzienlijk minder positief. Overigens vinden werknemers op hun beurt, met name in de industriële sector, dat de leidinggevende hun inzetbaarheid weinig stimuleert. Driekwart van de leidinggevendenden uit het onderzoek is van mening dat de werknemer een onbalans tussen werk en privé zelf probeert te voorkomen. Ongeveer tweederde van de medewerkers geeft aan dat de leidinggevende hen hierin tegemoet komt.

Uit tabel 1 blijkt voorts dat het overgrote deel van de bevroegde leidinggevendenden vindt dat hun werknemer goed gedrag laat zien op het goed-werknemerschapsaspect 'niet klaplopen'. Daar tegenover staat dat minder dan de helft van de leidinggevendenden aangeeft dat werknemers innovatief werkgedrag vertonen.

Ten aanzien van goed werkgeverschap blijkt uit tabel 1 dat werknemers aangeven dat hun leidinggevende over het algemeen voldoende informatie geeft. Ongeveer driekwart van de werknemers vindt dat hun leidinggevende enthousiasmerend is en een visie heeft (inspirerend leiding geven). We zien in al deze aspecten geen verschillen tussen de drie sectoren. Deze treden wel op in de mate waarin de werkgever volgens de werknemer beslissingsbevoegdheid op de werkvloer heeft belegd (individuele autonomie): dit is vaker het geval in de zakelijke dienstverlening dan in de industriële- en zorgsector. Ook de mate waarin teams zelf invloed hebben op het werk verschilt tussen sectoren, waarbij de zorgsector en zakelijke dienstverlening beter uit de bus komen dan de industriële sector. Tot slot verschilt de mate waarin werkgevers in de drie sectoren functies bieden die creativiteit vereisen (uitdaging in het werk), alhoewel alle drie de sectoren hier een mooie beoordeling van hun werknemers krijgen.

### Wie goed doet...

Leidt goed werkgeverschap tot goed werknemerschap? Uit de resultaten van het TNO-onderzoek blijkt dat dit inderdaad het geval is: goed werkgeverschap gaat vooraf aan goed werknemerschap. Oftewel: hoe meer een werkgever zich goed gedraagt (via de leidinggevendenden), hoe meer werknemers zich goed gedragen. Het spreekwoord 'wie goed doet, goed ontmoet' gaat hier op. Daarnaast heeft goed werkgeverschap ook andere positieve effecten. Uit het onderzoek blijkt dat goed werkgeverschap:

- samen gaat met minder burnout en RSI bij werknemers;
- samenhangt met een lagere vertrekintentie van werknemers;
- samen gaat met meer productiviteit van werknemers;
- een bufferfunctie vervult om verzuim te voorkomen bij mensen die veel moeten omgaan met lastige klanten en patiënten.

Vanuit de werknemer gezien nemen door goed werkgeverschap de kansen toe op gezond en langer doorwerken. De werkgever kan rekenen op positieve bedrijfsresultaten als gevolg van goed werkgeverschap.

Wat betekenen deze bevindingen nu voor de praktijk? Goed werkgeverschap vertaalt zich in het voorkomen van gezondheidsproblemen en het bevordert productiviteit van werknemers. Deze bevindingen hebben TNO ertoe aangezet om in 2006 een concrete aanpak te gaan ontwikkelen die bedrijven helpt om goed werkgeverschap en goed werknemerschap te versterken. Dat heeft geresulteerd in een Doe-Het-Zelf Gereedschapskoffer met daarin een digitale scan en een praktische handleiding die bedrijven de mogelijkheid biedt om op snelle en doeltreffende wijze goed werkgeverschap en goed werknemerschap in de eigen organisatie te meten. De koffer biedt ook de mogelijkheid om de eigen scores op goed werkgeverschap en goed werknemerschap te vergelijken met de scores van een grote groep andere bedrijven in dezelfde sector. Tot slot bevat de koffer een aantal instrumenten waarmee bedrijven hun eigen goed werkgeverschap en goed werknemerschap met een doe-het-zelf aanpak kunnen stimuleren.

Nadat een groep leidinggevendenden en werknemers de scan heeft ingevuld, ontvangt de P&O-afdeling van de organisatie een beknopt rapport waarmee de discussie over goed werkgeverschap en goed werknemerschap gestart kan worden. Daarbij komen vragen aan de orde als: herkennen we deze uitkomsten? Wat betekenen ze en willen we er wat aan doen? Zo ja, hoe bereiken we dat dan? De Doe-Het-Zelf Gereedschapskoffer bevat een opzet voor een workshop voor leidinggevendenden waarin dergelijke vraagstukken aan de orde gesteld kunnen worden. Daarnaast bevat de koffer een gespreksleidraad voor leidinggevende en medewerker om het onderwerp goed werkgeverschap en goed werknemerschap bespreekbaar te maken in één-op-ééngesprekken.

### Vijf stappen

De organisatie kan zelf aan de slag met de gereedschapskoffer aan de hand van vijf stappen die het goed werkgeverschap en het goed werknemerschap in beeld brengen:

#### 1. Draagvlak creëren.

U begint met het aankondigen van de wens om goed werkge-

## WERKGEVERSCHAP KOMT GROTENDEELS TOT UITING IN HET GEDRAG VAN DE LEIDINGGEVENDE

# HOE BETER DE WERKGEVER ZICH GEDRAAGT, HOE BETER WERKNEMERS ZICH GEDRAGEN

verschap en goed werknemerschap in uw organisatie te verbeteren. Vraag werknemers om mee te denken.

## 2. Quickscan.

Werknemers en leidinggevenden vullen de scan in die met ongeveer 30 vragen goed werkgeverschap en goed werknemerschap in kaart brengt.

## 3. Rapportage.

De TNO-software genereert een rapportage voor de personeelsadviseur waarin de scores op goed werkgeverschap en goed werknemerschap visueel worden weergegeven. De rapportage voorziet ook in een benchmark met een referentiegroep.

## 4. Discussiebijeenkomsten.

Met de uitkomsten voeren leidinggevenden en werknemers samen discussiebijeenkomsten, waarin de vraag hoe goed werkgeverschap en goed werknemerschap verbeterd kunnen worden centraal staat.

## 5. Plan van aanpak.

De verbeteruggesties worden opgenomen in een plan van aanpak. P&O voert deze plannen samen met het management en medewerkers uit.

Ter illustratie toont tabel 2 de resultaten van fictief bedrijf A. Ten opzichte van andere bedrijven in deze sector scoort dit bedrijf lager op zowel goed werknemerschap als goed werkgeverschap.

Uit het spinnenweb blijkt dat de leidinggevenden in bedrijf A volgens de werknemers vooral laag scoren op het bieden van uitdagend werk. Ten opzichte van bedrijven in de sector scoort bedrijf A ook laag op het geven van informatie, inspirerend leiding geven en het waarborgen van de balans tussen werk en privé van werknemers. Bedrijf A scoort iets hoger op het geven van

Tab. 2 Scores op goed werkgeverschap en goed werknemerschap van fictief bedrijf A

	Goed Werknemerschap	Goed Werkgeverschap
Gemiddeld rapportcijfer in bedrijf A	5,7	5,5
Gemiddeld rapportcijfer in de sector	6,9	6,2

Net als in de rapportage in de gereedschapskoffer ziet u in het 'spinnenweb' (figuur 1) de score van bedrijf A op goed werkgeverschap ten opzichte van andere bedrijven in deze sector visueel weergegeven.

teamautonomie en het stimuleren van de inzetbaarheid van werknemers, hoewel dit laatste onderdeel van goed werkgeverschap in alle bedrijven slecht beoordeeld wordt door de werknemers. Tot slot biedt bedrijf A relatief voldoende individuele autonomie.

Deze resultaten zijn ook terug te zien in de kleuren van de thermometer (zie figuur 2). Het gebrek aan uitdagend werk en de stijl van leiding geven zijn duidelijk aangrijpingspunten voor een discussiebijeenkomst: herkennen wij dit, erkennen wij dit en wat kunnen we er aan doen?

## Tot slot

Werken aan goed werkgeverschap en goed werknemerschap heeft zin, zo laat ons onderzoek zien. Het gaat hierbij immers om gedrag van het management, de leidinggevende en de werknemer. En zoals bekend roept het ene gedrag het andere gedrag op.

Fig. 1 Spinnenweb met scores

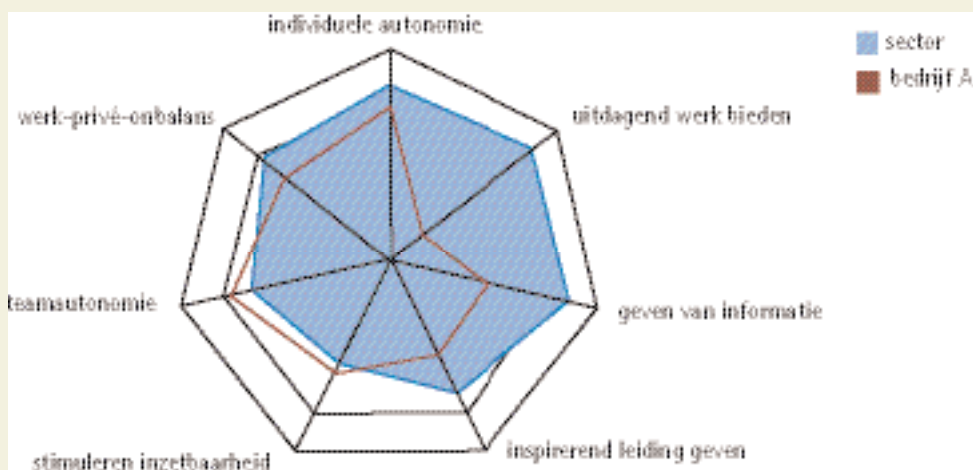


Fig. 2 Thermometers geven op onderdelen de scores aan



## ING herstelt de balans

Bank-verzekeraar ING is aan het werk gegaan met goed werkgeverschap en goed werknemerschap. De organisatie wil de aandacht voor inzetbaarheid van haar medewerkers vergroten door te stimuleren dat medewerkers zich blijven ontwikkelen en zelf verantwoordelijkheid nemen voor de eigen loopbaan. Het uitgangspunt van ING is dat investeren in employability werknemers minder kwetsbaar maakt voor reorganisaties en steeds veranderende functie-eisen. ING heeft de ambitie om employability onderdeel te maken van het arbeidsvoorwaardenpakket door in de CAO afspraken te maken over een persoonlijk employabilitybudget in tijd en geld. Hiermee krijgen werknemers meer speelruimte, maar ook meer verantwoordelijkheid om aan de eigen inzetbaarheid te werken. Daarnaast is het maken van ontwikkelafspraken een onderdeel van de reguliere plannings- en beoordelingscyclus. Met deze maatregelen maakt ING goed werkgeverschap en goed werknemerschap tot doelstellingen voor de gehele organisatie. Het ING-onderdeel Nationale-Nederlanden (NN) voert in 2007 en 2008 een speciaal programma uit om het goed werkgeverschap en goed werknemerschap bij haar 5000 werknemers te versterken. Het programma volgt op een moeizame periode van organisatiekrimp die de managementstijl te veel heeft verzakelijkt en de betrokkenheid van werknemers heeft doen afnemen. Met het programma wil NN de balans tussen taak- en mensgerichtheid in de stijl van leiding geven herstellen en daarmee de betrokkenheid van werknemers vergroten. Bovendien wil NN professioneel gedrag op de werkvloer stimuleren, waarbij samenwerken, elkaar aanspreken en verantwoordelijkheid nemen gedeelde waarden worden. Alle medewerkers en leidinggevendenden volgen daarom een meerdaagse training die speciaal voor deze doelstellingen is ontwikkeld.

Een belangrijke stap is daarom om elkaars gedrag bespreekbaar te maken. Een scan is daarvoor een begin. Met het invullen hiervan en met de daaropvolgende discussies begint de feitelijke verbetering naar goed werkgeverschap en goed werknemerschap pas echt. De deelnemers moeten gemotiveerd zijn om zich te verbinden aan een aantal activiteiten om goed werkgeverschap en goed werknemerschap te versterken. Gedurende de rit is het creëren en onderhouden van draagvlak essentieel, zodat mensen zich betrokken voelen en ervaren dat zij een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan het proces. Het project van TNO over goed werkgeverschap en goed werknemerschap is gefinancierd met kennisinvesteringsgelden van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Resultaten worden ter beschikking gesteld van het bedrijfsleven.

Drs. G.C. van Sloten was onderzoeker/adviseur bij TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid in Hoofddorp en is sinds kort employabilityadviseur bij ING. Drs. J. van der Wolk is adviseur bij TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid in Hoofddorp.

[joyce.vanderwolk@tno.nl](mailto:joyce.vanderwolk@tno.nl)

### Literatuur

- Gründemann, R. et al, *Goed werkgeverschap* (2005) Uitgeverij Thema, Zaltbommel.
- Huiskamp, R. et al, *Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: een bijzondere arbeidsrelatie*, in: *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 21(3), 2005, 211-225.
- Sloten, G. van et al, *Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: determinanten en effecten. Resultaten van een grootschalig survey onderzoek onder werkgevers en werknemers* (2006) werkdocument TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid, Hoofddorp.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op [www.gidsonline.nl](http://www.gidsonline.nl), rubriek Arbo en verzuim.