

De invloed van de leidinggevende op de arbeidsbeleving en arbeidsmobiliteit van medewerkers in het openbaar bestuur

Bram Steijn, Brenda Vermeeren en Jasmijn van Bruggen

Inleiding: de direct leidinggevende als schakel tussen het beoogde HRM-beleid en de organisatieprestaties

In de hedendaagse HRM-literatuur wordt de direct leidinggevende een belangrijke rol toegekend als 'vertaler' tussen het beoogde HRM-beleid van de organisatie en het 'werkelijke' HRM-beleid, zoals dat op de werkvloer wordt gepercipieerd (Nishii & Wright, 2008; Den Hartog et al., 2013). Dit hangt samen met het feit dat veel van de operationele HR-taken tegenwoordig de verantwoordelijkheid zijn van de leidinggevende. Het zijn de leidinggevendenden die onder andere medewerkers motiveren, feedback geven en directiebesluiten naar hen communiceren. Men zou kunnen zeggen dat de leidinggevende het HRM-beleid dat door een organisatie wordt beoogd, kan 'maken' of 'breken'. Vandaar dat ook wel wordt gezegd dat de direct leidinggevende een cruciaal onderdeel is in de 'black box' tussen HRM en prestaties; met andere woorden een belangrijke schakel is in de relatie tussen het HRM-beleid en de prestaties van de organisatie (Knies, 2012; Vermeeren, 2014).

Het belang van de direct leidinggevende voor de uitvoering van het HRM-beleid blijkt ook uit onderzoek van Steijn (2003). Hij constateerde dat het oordeel van overheidsmedewerkers over het functioneren van het management (en het door hen gevoerde beleid) begin deze eeuw een belangrijke determinant was van de arbeids(on)tevredenheid en de uitstroom naar een andere werkgever. Zo blijkt uit zijn analyses op het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek dat in 2001 de onvrede met het management een vertrekmotief was voor ruim 1 op de 5 (22%) uitstromende medewerkers.

Deze bevinding is extra relevant, omdat in het huidige HRM-beleid binnen het openbaar bestuur arbeidsmobiliteit van medewerkers centraal staat. Zo wordt in de kamerbrief van minister Blok uit najaar 2015 uitdrukkelijk stilgestaan bij het belang van mobiliteit voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bij het Rijk. Duurzame inzetbaarheid en arbeidsmobiliteit staat ook centraal bij de andere sectoren binnen het openbaar bestuur. Zo heeft het jaarprogramma 2017 van het A&O-fonds Waterschappen de titel 'ontwikkelen in je werk' en stelt het A&O-fonds Provincies zich volgens haar website tot doel 'om eraan bij te dragen dat de provincies aantrekkelijke, dynamische en creatieve organisaties zijn, met een gezond arbeidsklimaat met weerbare en wendbare medewerkers die verantwoordelijkheid nemen voor hun werk en hun loopbaan'.

Het is logisch dat medewerkers zelf (mede)verantwoordelijkheid nemen voor hun duurzame inzetbaarheid en arbeidsmobiliteit. Tegelijkertijd speelt de direct leidinggevende ook een rol. Zo kunnen zij de mobiliteit van hun medewerkers immers negatief ('men wil weg') of positief ('men wordt gestimuleerd zichzelf te ontwikkelen') beïnvloeden. Tegen deze achtergrond is de hierboven aangehaalde bevinding van Steijn (2003) relevant. Hoe heeft de houding jegens het management van overheidsmedewerkers zich sinds het begin van deze eeuw ontwikkeld? Bestaat hierover nog steeds veel onvrede en is deze onvrede nog steeds een belangrijke determinant van verloop? Of omgekeerd, heeft de aandacht voor mobiliteit binnen de overheidssector ertoe geleid dat lijnmanagers mobiliteit heden ten dage vooral positief beïnvloeden doordat zij medewerkers stimuleren zichzelf te ontwikkelen?

En zijn er situaties te onderscheiden waarin dit in meer of mindere mate het geval is? Meer in het bijzonder staan in deze bijdrage daarom de volgende vragen centraal:

1. Hoe heeft het oordeel van medewerkers over de direct leidinggevende zich sinds 2001 in het openbaar bestuur ontwikkeld?
2. Wat is het relatieve belang van tevredenheid met de direct leidinggevende voor de arbeidsbeleving en de arbeidsmobiliteit van medewerkers, en hoe heeft dit belang zich sinds 2001 ontwikkeld?
3. Welke factoren beïnvloeden binnen het openbaar bestuur de houding van medewerkers ten opzichte van hun direct leidinggevende?
4. Welke factoren onderscheiden leidinggevendens met een 'positieve' invloed op de arbeidsmobiliteit van hun medewerkers van leidinggevendens met een 'negatieve' invloed op de arbeidsmobiliteit van hun medewerkers?

In deze bijdrage beantwoorden wij deze vragen op basis van de grootschalige Personeels- en Mobiliteitsonderzoeken (PoMo) die in de loop der jaren zijn uitgevoerd. De ontwikkeling in de loop der tijd beschrijven we daarbij aan de hand van de PoMo-onderzoeken uit 2001, 2004, 2008, 2014 en 2016. De vraag in welke situaties leidinggevendens een positieve dan wel negatieve invloed op arbeidsmobiliteit hebben, beantwoorden we op basis van PoMo 2016. We beperken ons bij de analyse tot het openbaar bestuur, dus de sectoren Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen. Overigens is het relevant te vermelden dat in PoMo steeds naar de situatie in het jaar voorafgaand aan het onderzoek wordt gevraagd. De PoMo-data 2016 betreffen dus de situatie van de medewerker in 2015.

Hoe heeft het oordeel van medewerkers over de direct leidinggevende zich ontwikkeld?

In het eerder genoemde onderzoek van Steijn (2003) is naar vijf verschillende aspecten van arbeidsbeleving gekeken en naar de invloed daarvan op de vertrekgenegenheid. Dit betrof respectievelijk de tevredenheid met het management, de beloning, de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden en de werk-privébalans. De analyse liet zien dat de onvrede met het management in 2001 relatief groot was en dat deze onvrede bovendien in vrij sterke mate aanleiding voor externe mobiliteit was. Overigens bleek onvrede met de inhoud van het werk de belangrijkste determinant van verloop.

Hoe heeft de tevredenheid met deze aspecten zich sindsdien ontwikkeld? Onderstaande tabel geeft daar antwoord op, waarbij we vanwege beperkingen in de vragenlijsten de werk-privébalans buiten beschouwing laten. Wat betreft arbeidsinhoud bezien we de tevredenheid met de mate van zelfstandigheid in het werk en wat betreft de arbeidsomstandigheden bezien we de werkdruk. Daarnaast geven we de algemene baantevredenheid en de tevredenheid met de organisatie weer. De scores geven steeds het gemiddelde op een vijfpuntschaal aan, waarbij een hogere score een hogere mate van tevredenheid aanduidt.

Tabel 1: Ontwikkeling met tevredenheidsaspecten werk in openbaar bestuur 2001-2016

	2001	2004	2008	2014	2016
Tevredenheid direct leidinggevende	2,8	3,2	3,3	3,4	3,5
Tevredenheid beloning	3,3	3,4	3,6	3,3	3,5
Tevredenheid zelfstandigheid	3,9	4,2	4,1	4,4	4,3
Tevredenheid werkdruk	2,8	3,2	3,2	3,6	3,4
Algemene baantevredenheid	3,6	3,8	3,8	4,0	4,1
Tevredenheid met organisatie	(-)	3,4	3,4	3,6	3,7

Bovenstaande tabel laat een duidelijk beeld zien. Op alle vier de afzonderlijke baanaspecten is de tevredenheid in de periode 2001-2016 (aanzienlijk) toegenomen. Dit geldt relatief het minst voor de tevredenheid met de beloning. De tevredenheid met de direct leidinggevende is relatief het sterkst toegenomen. Daar waar deze in 2001 onder het schaalgemiddelde van drie lag, ligt deze er in 2016 ruim boven. De tabel laat tot slot zien dat de tevredenheid met de mate van zelfstandigheid in alle jaren het hoogst was.

De stijging van de tevredenheid met de vier afzonderlijke baanaspecten vertaalt zich ook in een stijging van de algemene baantevredenheid en in iets mindere mate in de tevredenheid met de organisatie waarin men werkt. Wat dit laatste betreft, ontbreken echter de gegevens voor 2001, zodat een zuivere vergelijking van de ontwikkeling in de periode 2001-2016 niet mogelijk is.

Deze ontwikkeling van een stijgende tevredenheid heeft zich binnen alle vier de sectoren van het openbaar bestuur in ongeveer dezelfde mate voorgedaan. Anno 2016 zijn de verschillen tussen de sectoren bovendien gering. De algemene baantevredenheid is bij waterschappen en provincies nipt hoger (4,2), dan bij het Rijk en de gemeenten (4,1). De verschillen in tevredenheid met de direct leidinggevende zijn eveneens verwaarloosbaar en lopen van 3,4 tot 3,5. Medewerkers bij de provincies zijn het meest positief over hun beloning en de werkdruk. Medewerkers bij het Rijk (beloning en werkdruk) en gemeenten (werkdruk) zijn hierover relatief het minst positief. Medewerkers bij de waterschappen zijn relatief het meest positief over de mate van zelfstandigheid en ook hier zijn medewerkers bij het Rijk het minst positief. Benadrukt moet echter worden dat de verschillen tussen de sectoren gering zijn en dat het algehele beeld in alle vier de sectoren duidt op een gemiddeld genomen relatief hoge mate van tevredenheid met deze vier baanaspecten. Bovendien is in alle sectoren deze tevredenheid sinds 2001 sterk toegenomen.

Hoe belangrijk is onvrede over de direct leidinggevende voor tevredenheid en uitstroom?

Uit het onderzoek in 2003 bleek dat het oordeel over de direct leidinggevende een relatief belangrijk vertrekmotief was. Voor meer dan 20% van degenen die een sector binnen het openbaar bestuur verlieten, was dit aan het begin van deze eeuw namelijk het belangrijkste

vertrekmotief. Bovendien bleek in de periode 1998-2001 het belang van dit vertrekmotief te zijn toegenomen. In deze paragraaf gaan we in op de vraag hoe dit relatieve belang zich in de loop der tijd heeft ontwikkeld. We bespreken daarbij de resultaten voor het openbaar bestuur als geheel, omdat de verschillen tussen de afzonderlijke sectoren gering zijn. Daarbij gaan we eerst in op het belang van de direct leidinggevende voor de arbeidsbeleving. Daarna komt het effect op de mobiliteitswens van zittende medewerkers, gevolgd door de vertrekmotieven ('push factoren') van medewerkers die van baan zijn veranderd (de zogenaamde 'uitstromers').

Effect tevredenheid met leidinggevende op baan- en organisatietevredenheid

In een regressieanalyse zijn we nagegaan wat het effect van de vier onderscheiden tevredenheidsaspecten (tevredenheid met de direct leidinggevende, met de beloning, met de mate van zelfstandigheid en met de werkdruk) is op de algemene baantevredenheid en de tevredenheid met de organisatie. Daarbij gebruiken we de statistische maat 'bèta' – die tussen de -1 en 1 kan liggen – om het relatieve belang van elk van deze vier aspecten te bezien. In de eerste plaats blijkt dat in de periode 2001-2016 de tevredenheid met de direct leidinggevende een nagenoeg gelijkblijvend effect heeft op de baantevredenheid. Statistisch gezien varieert het bèta-effect tussen 0,19 (2004) en 0,23 (2001). In 2016 is het 0,22. In alle jaren heeft de mate van zelfstandigheid het grootste effect op de baantevredenheid en volgt de tevredenheid met de direct leidinggevende op de tweede plaats. Dit patroon bestaat voor alle vier de sectoren binnen het openbaar bestuur.

Relatief nog belangrijker is het effect van de tevredenheid met de leidinggevende op de tevredenheid met de organisatie. In alle onderzochte jaren is het effect van de tevredenheid met de direct leidinggevende hierop groter dan van de andere drie tevredenheidsaspecten, waarbij de sterkte echter wel varieert tussen 0,26 (2004) en 0,36 (2014). In 2016 ligt het effect hier met 0,31 tussenin. Hieruit kunnen we concluderen dat hoe medewerkers over de organisatie denken voor een relatief belangrijk deel wordt bepaald door hun oordeel over de direct leidinggevende. Vergeleken met 2004 is het belang van dit effect bovendien toegenomen. Dit beeld bestaat in alle vier de onderzochte sectoren van het openbaar bestuur, zij het dat het effect in de sector Rijk relatief het minst is toegenomen.

Effect tevredenheid met leidinggevende op mobiliteitswens

De tevredenheid met de direct leidinggevende heeft ook invloed op het feit of medewerkers al dan niet op zoek gaan naar een andere baan of functie (binnen of buiten de eigen organisatie). In drie van de vijf onderzochte jaren (2004, 2014 en 2016) heeft deze tevredenheid hierop relatief het sterkste effect vergeleken met de andere drie tevredenheidsaspecten, en dit effect neemt bovendien in de loop der tijd toe (van 0,19 in 2001 naar 0,36 in 2016). Deze ontwikkeling is in alle vier de sectoren van het openbaar bestuur waarneembaar, maar wel is anno 2016 binnen de sector Rijk het effect op de mobiliteitswens voor een andere functie (0,30) duidelijk lager dan binnen de andere drie sectoren (daar ligt het effect steeds ruim boven de 0,40). Ook voor de sector Rijk geldt echter dat de toename in belang van deze factor voor de mobiliteitswens tussen 2001 en 2016 aanzienlijk is. Indien medewerkers minder tevreden zijn over hun direct leidinggevende is de mobiliteitswens in PoMo 2016 bijna twee keer sterker dan indien ze tevreden over hem of haar zijn (namelijk 36% bij relatieve onvrede en ruim 19% bij relatieve tevredenheid). Dit effect

is in 2016 sterker dan in 2001. Overigens is het daarbij wel zo dat medewerkers die ontevreden zijn over hun direct leidinggevende relatief vaker aangeven dat ze op zoek zijn naar een baan bij een andere werkgever dan medewerkers die tevreden zijn over hun direct leidinggevende. De laatste groep beperkt het zoekgedrag wat vaker tot een andere functie bij dezelfde werkgever.

Waarom zoeken medewerkers een andere baan?

We kunnen dus concluderen dat medewerkers in het openbaar bestuur weliswaar in de loop der tijd tevredener zijn geworden over hun leidinggevende, maar dat tegelijkertijd onvrede over hem of haar een belangrijker motief is om op zoek te gaan naar een andere baan. Op zoek gaan naar een andere baan is echter niet hetzelfde als daadwerkelijk verloop. Daartoe bezien we de vertrekmotieven van medewerkers die daadwerkelijk van werkgever zijn veranderd. Onderstaande tabel geeft aan hoe het belang van vijf geselecteerde vertrekmotieven zich in de loop der tijd hebben ontwikkeld. Naast de vier tevredenheidsaspecten die we tot nu toe centraal hebben gesteld in deze bijdrage, bezien we daarbij ook het belang van onvrede met de loopbaanmogelijkheden in de huidige functie. We geven het percentage medewerkers dat aangeeft dat een bepaald motief (heel) belangrijk was bij het vertrek.

Tabel 2: Belangrijkheid vertrekmotieven in loop der tijd: percentage (zeer) belangrijk uitstromers

	2001 ¹	2004	2008	2014	2016
Ontevredenheid leidinggevende	55%	61%	67%	41%	39%
Ontevredenheid beloning	23%	40%	46%	21%	24%
Ontevredenheid zelfstandigheid	33%	56%	61%	22%	25%
Ontevredenheid werkdruk	11%	32%	32%	22%	23%
Ontevredenheid loopbaanmogelijkheden	(-)	58%	69%	49%	52%

De tabel laat zien dat sinds 2000 het belang van ontevredenheid met de direct leidinggevende als vertrekmotief minder belangrijk is geworden. Terwijl dit motief in 2000 en 2004 het belangrijkste vertrekmotief was, wordt deze positie sinds 2008 ingenomen door onvrede met de loopbaanmogelijkheden. De andere vertrekmotieven worden minder vaak genoemd, waarbij het relevant is om op te merken dat alle vertrekmotieven in 2016 minder vaak genoemd worden dan in 2004.

De constatering dat bijna alle in de tabel opgenomen vertrekmotieven minder vaak genoemd worden, zou kunnen betekenen dat medewerkers meer naar de kenmerken van een nieuwe baan kijken dan naar de kenmerken van een oude baan. Om na te gaan of dit inderdaad zo is, bezien we in de volgende tabel welke factoren ‘instromers’ benoemen als belangrijk bij het accepteren van hun nieuwe baan in het openbaar bestuur. Het gaat hier om zogenoemde ‘pull’ factoren (wat maakt een nieuwe baan aantrekkelijk?). De (nieuwe)

¹ Het startjaar is 2000 in plaats van 2001, omdat het mobiliteitsonderzoek onder in- en uitstromers destijds in dat jaar is afgenomen.

leidinggevende is daarbij niet als pullfactor meegenomen. In de eerste plaats omdat een vraag naar de direct leidinggevende sinds 2008 niet meer in PoMo opgenomen is. Bovendien kunnen instromers in veel gevallen niet of nauwelijks een oordeel hebben over de direct leidinggevende omdat men hem of haar niet of nauwelijks zal kennen.

Tabel 3: Belang pullfactoren in loop der tijd: percentage (zeer) belangrijk instromers

	2000	2004	2008	2014	2016
Beloning nieuwe baan	29%	57%	62%	32%	37%
Mate zelfstandigheid nieuwe baan	68%	81%	78%	74%	75%
Hoeveelheid werk nieuwe baan	16%	36%	41%	44%	44%
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden nieuwe baan	69%	65%	69%	49%	54%

Het is moeilijk een duidelijke conclusie te verbinden aan de tabel over het belang van pullfactoren aangezien het belang dat aan de verschillende factoren wordt gehecht sterk varieert. Mogelijk spelen hier economische omstandigheden een belangrijke rol, maar nader onderzoek is nodig om na te gaan of dat inderdaad zo is. Duidelijk is wel dat medewerkers ‘zelfstandigheid’ veruit de belangrijkste pullfactor vinden. Alleen in 2000 stond deze factor nipt op de eerste plaats. Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden in de nieuwe baan worden ook belangrijk gevonden door instromers, maar deze pullfactor wordt in 2016 minder vaak genoemd dan in de periode 2000 – 2008. Opvallend is verder dat de factor ‘hoeveelheid werk’ sinds 2008 vaker genoemd lijkt te worden². Tot slot valt op dat het belang dat medewerkers aan beloning hechten als pullfactor sterk varieert: vooral in 2004 en 2008 werd deze factor vaak genoemd, maar in de andere jaren daarna aanzienlijk minder. Zoals gezegd spelen economische omstandigheden hier mogelijk een rol.

Conclusie: de direct leidinggevende is een belangrijke, maar uiteraard niet de enige determinant van de arbeidsbeleving en arbeidsmobiliteit.

In deze bijdrage stellen we ons onder andere de vraag wat het relatieve belang is van tevredenheid met de direct leidinggevende op arbeidsbeleving en arbeidsmobiliteit, en hoe dat relatieve belang zich sinds 2001 heeft ontwikkeld. De analyse in deze paragraaf laat zien dat tevredenheid met de leidinggevende een relatief grote invloed heeft op tevredenheid met de baan en de organisatie. Bovendien is tevredenheid met de direct leidinggevende de belangrijkste determinant voor de tevredenheid met de organisatie – wat eveneens de belangrijke rol van de direct leidinggevende voor de organisatie benadrukt. Het belang van tevredenheid met de leidinggevende wordt genuanceerd door het feit dat tevredenheid met de zelfstandigheid in het werk de belangrijkste determinant van de baantevredenheid is.

² Hierbij past wel de kanttekening dat de vraagstelling niet hetzelfde is. In 2000 werd gevraagd naar de ‘werkdruk’ en in latere jaren ‘naar de hoeveelheid werk’. Dat is niet helemaal vergelijkbaar.

Ontevredenheid met de directe leidinggevende leidt er mede toe dat medewerkers op zoek gaan naar een andere baan, en dit effect lijkt als we naar het zoekgedrag van medewerkers kijken in de loop der tijd toe te nemen. Tegelijkertijd suggereert een analyse van push- en pullfactoren echter dat pushfactoren minder belangrijk worden voor medewerkers die feitelijk uitstromen naar een andere baan. Weliswaar is voor uitstromers onvrede met de direct leidinggevende een belangrijk vertrekmotief, maar deze factor wordt in 2014 en 2016 minder vaak genoemd dan in eerdere jaren. Onvrede met de loopbaanmogelijkheden is al sinds 2008 het belangrijkste vertrekmotief.

Uit de analyse van baantevredenheid bleek al dat tevredenheid met de mate van zelfstandigheid hiermee in sterke mate samenhangt. De analyse van push- en pullfactoren bevestigt dit. Weliswaar is onvrede met de mate van zelfstandigheid in de loop der jaren een minder belangrijk vertrekmotief geworden, het is al sinds 2004 de belangrijkste pullfactor. Overigens moet men zich daarbij wel bedenken dat de direct leidinggevende door zijn/haar leiderschapsstijl indirect deze zelfstandigheid en loopbaanontwikkelingsmogelijkheden kan beïnvloeden.

Welke factoren beïnvloeden de houding ten opzichte van de leidinggevende?

De analyse tot nu toe laat zien dat de tevredenheid met de wijze waarop de direct leidinggevende leiding geeft de afgelopen jaren is gestegen en dat tegelijkertijd het oordeel hierover van relatief grote invloed is op de arbeidsbeleving, de mobiliteitswens en de daadwerkelijke (externe) mobiliteit. Dit roept de vraag op welke factoren van invloed zijn op het oordeel over de leidinggevende. Wanneer zijn medewerkers in meer of mindere mate (on)tevreden en welke rol speelt de aandacht die de leidinggevende heeft voor (toekomstige) mobiliteit van de medewerker? Men zou verwachten – gezien het belang dat wordt gehecht aan loopbaanmogelijkheden – dat overheidsmedewerkers tevredener zijn over leidinggevendenden die aandacht hebben voor hun loopbaanontwikkeling. Maar is dat ook zo?

Deze vraag beantwoorden wij in deze paragraaf op basis van het meest recente PoMo-onderzoek (2016). We gaan er daarbij vanuit dat meerdere factoren van invloed zijn op de houding ten opzichte van de direct leidinggevende.

- In de eerste plaats kunnen individuele factoren van invloed zijn op de houding jegens de leidinggevende. Daarbij gaat het om persoonlijke kenmerken van de medewerker (leeftijd, geslacht en opleidingsniveau), maar ook om de vraag in hoeverre de medewerker gericht is op persoonlijke ontwikkeling.
- In de tweede plaats kunnen factoren op het niveau van de leidinggevende van invloed zijn. We bezien hiervoor in de eerste plaats het effect van de leiderschapsstijl. Meer in het bijzonder het effect van het feit of de leidinggevende daadwerkelijk de loopbaan- en persoonlijke ontwikkeling met de medewerker bespreekt. Men kan verwachten dat dit vooral van belang is als de medewerker zelf belang hecht aan mobiliteit.

- Daarom verwachten we in de derde plaats dat de interactie tussen kenmerken van de medewerker en de leiderschapsstijl en het gedrag van de leidinggevende van invloed zal zijn op de houding van de medewerker. Zo zou je bijvoorbeeld verwachten dat medewerkers minder tevreden zijn met hun leidinggevende indien zijzelf mobiliteit belangrijk vinden, maar de leidinggevende hier weinig aandacht aan schenkt.
- Tot slot kunnen we in de vierde plaats verwachten dat kenmerken van de organisatiecontext van invloed zullen zijn op de houding van de medewerker jegens de leidinggevende. In dat verband zullen we twee zaken nader bezien. In de eerste plaats de vraag in hoeverre de organisatiecontext al dan niet stabiel is. We verwachten dat in een minder stabiele omgeving (gekenmerkt door bijvoorbeeld reorganisaties, fusies en/of inkrimpingen) de houding van medewerkers negatief wordt beïnvloed. In de tweede plaats verwachten we een effect van de ‘cultuur’ van de organisatie. Cultuur is een breed begrip en we beperken het hier tot de mate waarin de organisatie kenmerken heeft van een ‘lerende organisatie’ waarin persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en mobiliteit wordt gestimuleerd. Aangezien medewerkers – zoals we ook hiervoor hebben gezien – belang hechten aan loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, verwachten we dat medewerkers in dergelijke lerende organisaties positiever zullen zijn over de leidinggevende dan in organisaties die minder lerend zijn. Dit verwachten we vooral indien de medewerker zelf ook belang hecht aan persoonlijke ontwikkeling en mobiliteit.

Onderstaande tabel bevat de uitkomsten van een regressieanalyse waarin we naar het effect van de hierboven genoemde factoren hebben gekeken. De bèta geeft daarbij de sterkte van het effect aan.

Tabel 4: Uitkomsten regressieanalyse determinanten tevredenheid direct leidinggevende

	bèta
Geslacht (1 = vrouw)	-,02*
Leeftijd	ns
Opleidingsniveau	,02*
Gemeenten	-,03**
Provincies	-,05**
Waterschappen	-,06**
Belang dat werknemer hecht aan ontwikkeling	-,08**
Mate waarin leidinggevende loopbaan en ontwikkeling bespreekt	,20**
Instabiele context	-,04**
Lerende organisatie	,38**
Interactie medewerker * leidinggevende	ns
Interactie leidinggevende * lerende organisatie	ns
Interactie medewerker * lerende organisatie	,05**
Interactie medewerker * leidinggevende * lerende organisatie	ns

R² = 0,22; N = 8044, *P < 0,05; ** P < 0,01

Met behulp van de in de analyse opgenomen variabelen zijn we in redelijke mate (namelijk voor 22%) in staat om de tevredenheid van een medewerker met zijn direct leidinggevende te verklaren. Daarbij kunnen de volgende conclusies worden getrokken.

1. Persoonlijk kenmerken verklaren nauwelijks het verschil

Persoonlijke kenmerken hebben slechts een gering effect op de tevredenheid van een medewerker met zijn of haar leidinggevende. Er is geen samenhang met leeftijd, maar wel een klein effect van geslacht (vrouwen zijn iets minder tevreden dan mannen) en van opleidingsniveau (naarmate het opleidingsniveau hoger is, is men iets meer tevreden). Dit effect van opleiding hangt mogelijk samen met het functieniveau, maar dat kunnen we in deze analyse niet vaststellen.

2. Indien men ontwikkeling en mobiliteit belangrijk vindt, is men minder tevreden over leidinggevende

Naarmate medewerkers ontwikkeling belangrijker vinden, zijn zij minder tevreden over hun direct leidinggevende. Dit suggereert een interactie-effect waarbij men zou verwachten dat dit komt doordat medewerkers teleurgesteld zijn in de steun die ze van hun leidinggevende bij die ontwikkeling krijgen. Bovenstaande analyse bevestigt dit echter niet, omdat er geen significant interactie-effect medewerker * leidinggevende is. Ook een andere – hier niet weergegeven analyse – waarbij we naar het gecombineerde effect van leiderschapsstijl en oriëntatie van medewerker op ontwikkeling kijken – laat een dergelijk effect niet zien. Het lijkt er dus op dat medewerkers die eigen ontwikkeling belangrijk vinden, sowieso minder snel tevreden zijn met hun leidinggevende. Het zou kunnen (maar dat hebben we niet onderzocht) dat dit met het verwachtingspatroon van de medewerker te maken heeft.

3. In een lerende organisatie zijn medewerkers tevredener met hun leidinggevende

De context is belangrijk voor de houding van medewerkers tegenover hun direct leidinggevende. In een minder stabiele context is men (iets) minder tevreden over de leidinggevende. Veel groter is echter het effect van of medewerkers in een organisatie werken die kenmerken heeft van een lerende organisatie en waarin dus veel aandacht is voor persoonlijke ontwikkeling en mobiliteit wordt gestimuleerd. In organisaties waarin men leren en (loopbaan)ontwikkeling belangrijk vindt, zijn medewerkers in veel sterkere mate tevreden over hun leidinggevende dan in organisaties waarin dit in mindere mate het geval is. Opvallend genoeg zijn medewerkers die zelf minder belang hechten aan ontwikkeling in een lerende organisatie minder tevreden over hun leidinggevende. Al met al suggereert de analyse dat de aanwezigheid van een lerende organisatiecultuur een sterker effect heeft op de houding jegens de leidinggevende dan de directe interactie tussen leidinggevende en medewerker. Daarbij past wel de kanttekening dat leidinggevendend zich in een lerende organisatie waarschijnlijk anders gedragen dan in een meer ‘traditionele’ organisatie. Dat kunnen we echter in onze analyse niet vaststellen.

4. Er zijn kleine, doch relevante, verschillen tussen sectoren

Tot slot laat de regressieanalyse zien dat onder controle van de in de analyse opgenomen variabelen, medewerkers bij het Rijk iets meer tevreden zijn over hun leidinggevende dan medewerkers in de andere drie sectoren. Men moet echter voorzichtig zijn met het verbinden van conclusies aan deze bevinding. Feitelijk is het namelijk zo dat medewerkers

bij het Rijk in *iets mindere mate* van mening zijn dat er sprake is van een lerende organisatie dan medewerkers bij de waterschappen en de provincies. Gecontroleerd voor de aanwezigheid van een lerende organisatie zijn medewerkers meer tevreden over hun leidinggevende. Zonder deze controle zijn zij echter *minder* tevreden. Een ander relevant verschil tussen de sectoren is dat de leidinggevende in de sector gemeenten beduidend minder vaak met de medewerker over loopbaan en ontwikkeling praat dan in de sector Rijk. Leidinggevend en bij de waterschappen en provincies doen dit vervolgens weer vaker dan leidinggevend en bij het Rijk.

Is er een verschil tussen medewerkers met en zonder mobiliteitswens?

Bovenstaande analyse suggereert vrij eenduidige effecten van de in de analyse opgenomen variabelen op de tevredenheid met de leidinggevende. De vraag is echter of het wel zo simpel is. Het is voorstelbaar dat er een verschil is tussen medewerkers met en zonder mobiliteitswens. Zo is het mogelijk dat de groep met mobiliteitswens ondersteuning bij persoonlijke ontwikkeling verwacht en de groep zonder mobiliteitswens juist niet, omdat zij daar niet op zitten te wachten.

In deze paragraaf gaan we nader in op de vraag of de factoren die van invloed zijn op de tevredenheid met de leidinggevende verschillen voor degenen met en zonder mobiliteitswens. We rapporteren in onderstaande tabel daartoe de uitkomsten van twee verschillende (logistische) regressieanalyses.

In de eerste analyse bezien we de medewerkers met een mobiliteitswens (dus op zoek zijn naar een andere baan). Dit betreft 1894 medewerkers die in 2015 een mobiliteitswens hadden. Van deze groep is 41% tevreden met de leidinggevende en 59% niet. Onderstaande tabel geeft aan welke factoren verklaren dat medewerkers met een mobiliteitswens al dan niet tevreden zijn over hun leidinggevende³. Deze analyse staat in de tweede kolom van de tabel.

In de tweede analyse (die in de derde kolom van de tabel staat) bezien we vervolgens de 5824 medewerkers die in 2015 geen mobiliteitswens hadden. Van deze groep is 63% tevreden is met de leidinggevende en 37% niet. Het is daarbij vooral relevant om na te gaan of de determinanten van tevredenheid met de leidinggevende in beide analyses vergelijkbaar zijn. Tabel 5 geeft het antwoord.

³ Voor de interpretatie is van belang dat in de tabel een getal boven de 1 een positief verband en een getal onder de 1 een negatief verband aangeeft.

Tabel 5: Analyse tevredenheid met leidinggevende van degenen met en zonder mobiliteitswens

	Met mobiliteitswens (I)	Zonder mobiliteitswens (II)
	Exp(B)	Exp(B)
Geslacht (1 = vrouw)	0,88*	ns
Leeftijd	0,81**	ns
Opleidingsniveau	ns	ns
Belang dat werknemer hecht aan ontwikkeling	ns	0,92 *
Mate waarin leidinggevende loopbaan en ontwikkeling bespreekt	1,72**	1,57**
Instabiele context	ns	ns
Lerende organisatie	1,92**	2,06**
Gemeenten	0,76 *	ns
Provincies	0,54**	0,71**
Waterschappen	0,49**	0,68**
	Nagelkerke R2 = 0,25; N = 1886 *P < 0,05; ** P < 0,01	Nagelkerke R2 = 0,19; N = 5813 *P < 0,05; ** P < 0,01

Bij de interpretatie van de tabel is het belangrijk zich te realiseren dat de te verklaren variabele in beide gevallen is of medewerkers al dan niet tevreden zijn met hun direct leidinggevende. Voor de interpretatie geldt dat getallen boven de 1 op een positief verband duiden en getallen onder de 1 op een negatief verband. Op hoofdlijnen kunnen dan de volgende conclusies worden getrokken.

1. De belangrijkste conclusie is dat voor beide groepen geldt dat naarmate de organisatie meer kenmerken van een lerende organisatie heeft en naarmate de leidinggevende loopbaan en ontwikkeling bespreekt, de tevredenheid met de leidinggevende groter is. Dit bevestigt de analyse uit de vorige paragraaf, maar het is relevant te zien dat deze effecten vergelijkbaar zijn voor medewerkers met en zonder mobiliteitswens. Het suggereert dat aandacht voor mobiliteit en ontwikkeling in alle gevallen relevant is en een positief effect zal hebben op de tevredenheid met de direct leidinggevende.
2. Het belang dat de medewerkers zonder mobiliteitswens hechten aan persoonlijke ontwikkeling heeft een klein effect op het oordeel over de leidinggevende. Dit effect is er niet bij degenen met mobiliteitswens. Een verklaring hiervoor is lastig en het effect is sowieso klein.
3. Evenzo is er klein effect van persoonlijke kenmerken (geslacht en leeftijd) bij degenen met mobiliteitswens. Jongere medewerkers met een mobiliteitswens zijn vaker tevreden over hun leidinggevende dan oudere medewerkers. Hetzelfde geldt voor mannen ten opzichte van vrouwen. Ook hier ontbreekt het effect bij degenen zonder mobiliteitswens, en ook hier is het lastig om op basis van de beschikbare gegevens een verklaring te geven.

4. Ook deze analyse laat zien dat er verschillen zijn tussen de sectoren. Met name voor provincies en waterschappen geldt dat medewerkers (iets) minder tevreden zijn met de leidinggevende. Voor gemeenten geldt dit ook, zij het alleen voor degenen met een mobiliteitswens.

Voor welke medewerkers is het effect van de direct leidinggevende op de mobiliteit ‘positief’ dan wel ‘negatief’?

De analyse tot nu toe heeft laten zien dat de leidinggevende een belangrijk effect heeft op de arbeidsbeleving en arbeidsmobiliteit van medewerkers. De analyse in de vorige paragraaf heeft daarnaast laten zien dat de context van de organisatie invloed heeft op het oordeel dat medewerkers hebben over hun leidinggevende. Vooral in organisaties waarin aandacht besteed wordt aan persoonlijke ontwikkeling en mobiliteit (‘de lerende organisatie’) zijn medewerkers meer tevreden over hun leidinggevende. Het ligt voor de hand te veronderstellen dat dit komt doordat leidinggevend in een dergelijke context meer aandacht hebben voor ontwikkeling van de medewerker. De data laten echter niet toe om na te gaan of dat daadwerkelijk zo is.

Op deze plaats is het van belang op te merken dat een direct leidinggevende op twee manieren invloed kan hebben op arbeidsmobiliteit. In de eerste plaats het negatieve effect zoals we tot nu toe beschrijven: medewerkers gaan op zoek naar een andere functie (mede) omdat ze ontevreden zijn over hun leidinggevende. Dit zouden we de ‘dark side’ van de relatie tussen leidinggevende en mobiliteit kunnen noemen, omdat in dat geval ‘onvrede’ leidt tot mobiliteit. Er is echter ook een ander situatie mogelijk waarin de leidinggevende actief de persoonlijke ontwikkeling en mobiliteit van een medewerker ondersteunt. Ook in die situatie zal een leidinggevende effect hebben op de mobiliteit van medewerkers, doch dat is een ‘bedoeld’ effect dat past in het huidige tijdsgewricht waarin van medewerkers duurzame ontwikkeling en arbeidsmobiliteit wordt verwacht. Zeker als de werknemer zelf belang hecht aan loopbaanontwikkeling zou men verwachten dat de steun van de leidinggevende zich vertaalt in een grotere tevredenheid met de direct leidinggevende. We noemen dit de ‘bright side’ van arbeidsmobiliteit, omdat houding en gedrag van de leidinggevende de mobiliteit hier op een ‘positieve’ manier beïnvloedt.

Afhankelijk van het feit of de medewerker al dan niet een mobiliteitswens heeft, zijn er in de relatie met de direct leidinggevende vier groepen te onderscheiden, zoals weergegeven in tabel 6. Naast medewerkers die een positieve of negatieve relatie met hun leidinggevende hebben, onderscheiden we medewerkers met een ‘tevreden relatie’ en met een ‘berustende’ relatie. Beiden groepen hebben geen mobiliteitswens. Medewerkers met een tevreden relatie zijn echter tevreden met hun leidinggevend en medewerkers met een berustende relatie niet.

Tabel 6: Tevredenheid met de leidinggevende en mobiliteitswens

	Tevreden met leidinggevende	Ontevreden met leidinggevende
Mobiliteitswens	Positieve relatie (I)	Negatieve relatie (II)
Geen mobiliteitswens	Tevreden relatie (III)	Berustende relatie (IV)

Wat kenmerkt nu ieder van deze groepen? Is er een duidelijk verschil tussen leidinggevenenden met een positief effect en een negatief effect op mobiliteit. Onderstaande tabel geeft daar een antwoord op. Hierin geven we op basis van een bivariate analyse voor ieder van deze groepen achtereenvolgens een aantal persoonlijke kenmerken (geslacht, leeftijd, opleiding, maar ook of een werknemer belang hecht aan persoonlijke ontwikkeling), context kenmerken (sector en aanwezigheid kenmerken lerende organisatie), een kenmerk van de interactie tussen medewerker en leidinggevende (in hoeverre komt ontwikkeling en loopbaan in het gesprek tussen beiden aan bod) en twee elementen van de arbeidsbeleving (bevlogenheid en betrokkenheid). Uiteraard zou het relevant zijn om ook kenmerken van de leidinggevende zelf in de vergelijking op te nemen, maar daarover is in PoMo geen informatie beschikbaar.

Tabel 7: Kenmerken van vier clusters medewerkers en hun relatie met de leidinggevende

	Positieve relatie	Negatieve relatie	Tevreden relatie	Tevreden relatie	Effect (eta) ⁴
leeftijd	46 jaar	47 jaar	51 jaar	51 jaar	0,05
geslacht	40% man	46% man	40% man	41% man	0,04
opleiding	66% hoger opgeleid	65% hoger opgeleid	54% hoger opgeleid	53% hoger opgeleid	0,14
% Rijk	12%	14%	46%	27%	0,07
% Provincies	9%	12%	51%	28%	
% Gemeenten	8%	14%	47%	31%	
% Waterschap	8%	14%	50%	28%	
Belang dat werknemer hecht aan ontwikkeling	3,8	3,7	3,1	3,0	0,15
Mate waarin leidinggevende loopbaan en ontwikkeling bespreekt	2,1	1,6	2,1	1,6	0,08
Lerende organisatie	3,3	2,8	3,5	3,1	0,16
bevlogenheid	3,9	3,6	4,1	3,8	0,07
betrokkenheid	3,2	2,9	3,4	3,1	0,07

⁴ De statistische maat eta geeft de sterkte van het verband aan. Deze sterkte kan daarbij variëren tussen 0 en 1.

De tabel laat zien dat er kleine, doch betekenisvolle verschillen zijn tussen de clusters. Het is daarbij in de eerste plaats relevant om naar de kenmerken van medewerkers met een positieve en negatieve relatie te kijken. We kunnen de volgende conclusies trekken:

1. Er is weinig verschil in persoonlijke kenmerken tussen beide groepen, zij het dat medewerkers met een negatieve relatie iets vaker man zijn.
2. Er zijn slechts geringe verschillen tussen de sectoren, zij het dat de positieve relatie iets vaker in de sector Rijk en de negatieve relatie iets vaker in de sector provincies voorkomt.
3. Beide groepen hechten veel belang aan ontwikkeling (wat gegeven hun mobiliteitswens niet zo vreemd is), doch de leidinggevende bespreekt de loopbaan duidelijk minder vaak in de groep met een negatieve relatie. Ook heeft in dat geval de organisatie minder kenmerken van een lerende organisatie.
4. Medewerkers in een negatieve relatie zijn minder vaak bevlogen en betrokken bij de organisatie.

Het is daarnaast relevant om de kenmerken van medewerkers in een berustende relatie apart te bezien. Dit zijn medewerkers die ontevreden zijn met hun leidinggevende, maar geen mobiliteitswens hebben. Bij vergelijking valt op dat deze medewerkers gemiddeld genomen iets ouder en iets lager opgeleid zijn en iets vaker in de sector gemeenten werken. Hun bevlogenheid en betrokkenheid is relatief hoog (vergelijkbaar met medewerkers in een positieve relatie) maar de organisatie scoort niet heel hoog op kenmerken van de lerende organisatie. Vooral valt echter op dat in gesprekken met de leidinggevende vrij weinig aandacht is voor hun loopbaan en hun persoonlijk ontwikkeling – hun score is hier vergelijkbaar met medewerkers in een negatieve relatie.

Andermaal laat deze analyse daarmee zien hoe belangrijk het is dat organisaties en leidinggevendens aandacht hebben voor de loopbaan en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Immers, juist deze twee factoren typeren het verschil tussen medewerkers die tevreden zijn met hun leidinggevendens (degenen met een positieve en tevreden relatie) en zij die dat in mindere mate zijn (degenen met een negatieve en berustende relatie).

Conclusies

We kunnen nu antwoorden geven op de in de inleiding gestelde onderzoeksvragen.

1. Hoe heeft het oordeel van medewerkers over de direct leidinggevende zich sinds 2001 in het openbaar bestuur ontwikkeld?

In het algemeen zijn overheidsmedewerkers in alle onderdelen van het openbaar bestuur sinds 2001 positiever gaan denken over hun baan en de organisatie waarin zij werken. Van alle onderscheiden aspecten heeft de tevredenheid met de direct leidinggevende zich het sterkst positief ontwikkeld.

2. Wat is het relatieve belang van tevredenheid met de direct leidinggevende voor de arbeidsbeleving en de arbeidsmobiliteit van medewerkers, en hoe heeft dit belang zich sinds 2001 ontwikkeld?

Ondanks deze toenemende tevredenheid met de leidinggevende, heeft de (on)tevredenheid met hem of haar nog steeds een vrij groot effect op de arbeidstevredenheid, op de tevredenheid met de organisatie waarin men werkt, op de mobiliteitswens en op de daadwerkelijke mobiliteit. Terwijl het relatieve belang voor de arbeidssatisfactie min of meer stabiel is, is het effect van de tevredenheid met de leidinggevende op twee van de andere drie aspecten de laatste 15 jaar – met wat ups en downs – per saldo toegenomen. Het effect op de feitelijke externe mobiliteit lijkt iets afgenomen, zij het dat ook hier het relatieve belang nog steeds aanzienlijk is. Voor veel medewerkers is onvrede met de leidinggevende nog steeds een belangrijk reden om ergens anders te gaan werken. Een belangrijke nuancering is echter dat de mate van zelfstandigheid in het werk de belangrijkste voorspeller is van baantevredenheid en ook voor instromers een belangrijke reden om een (nieuwe) functie te gaan vervullen.

Het hierboven geschetste beeld geldt in grote lijnen voor alle vier de onderzochte sectoren van het openbaar bestuur.

3. Welke factoren beïnvloeden binnen het openbaar bestuur de houding van medewerkers ten opzichte van hun direct leidinggevende?

Bij de analyse van de factoren die de tevredenheid met de direct leidinggevende beïnvloeden, springen twee factoren eruit. In de eerste plaats zijn medewerkers het meest tevreden indien de organisatie waarin zij werken de kenmerken heeft van een lerende organisatie, dat wil zeggen: in organisaties waarin persoonlijke ontwikkeling en mobiliteit wordt gestimuleerd zijn medewerkers meer tevreden over hun leidinggevende. Het is opvallend dat er daarbij weinig verschil is tussen medewerkers met en zonder mobiliteitswens. Voor beide groepen zijn deze twee factoren de belangrijkste determinant van de tevredenheid met de leidinggevende. Met andere woorden, factoren die de tevredenheid met een leidinggevende verklaren indien medewerkers een mobiliteitswens hebben, verklaren ook de onvrede van medewerkers indien deze geen mobiliteitswens hebben.

4. Welke factoren onderscheiden leidinggevenen met een 'positieve' invloed op de arbeidsmobiliteit van hun medewerkers van leidinggevenen met een 'negatieve' invloed op de arbeidsmobiliteit van hun medewerkers?

Op basis van de mobiliteitswens en de tevredenheid met de leidinggevende hebben we vier groepen medewerkers onderscheiden: respectievelijk medewerkers met een positieve en negatieve relatie en medewerkers met een tevreden dan wel berustende relatie. Een nadere analyse laat kleine verschillen tussen deze groepen zien, waarbij onder andere opvalt dat medewerkers met een mobiliteitswens (dat wil zeggen degenen met een positieve of negatieve relatie) wat hoger opgeleid zijn. Ook valt op dat van deze vier groepen degenen met een negatieve relatie op bijna alle onderdelen lager scoren dan de andere drie groepen.

Waarschijnlijk is de belangrijkste bevinding echter opnieuw dat degenen met een positieve en tevreden relatie vaker rapporteren dat de organisatie waar zij werken kenmerken heeft van een lerende organisatie en dat hun leidinggevende vaker met hen spreekt over hun persoonlijke ontwikkeling en loopbaan. Wat ons betreft is het feit dat deze twee factoren steeds opnieuw uit de analyse naar voren komen onze belangrijkste bevinding.

Aanbevelingen

Het doen van aanbevelingen is niet het centrale doel van deze bijdrage. Desalniettemin doen wij hier een eerste aanzet tot beleidsaanbevelingen die volgens ons het overdenken waard zijn.

In alle sectoren wordt van medewerkers een eigen verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid verwacht. Veel meer dan in het verleden wordt van medewerkers verwacht dat zij zelf vorm geven aan hun loopbaan. Tegelijkertijd moet men beseffen dat dit niet voor iedereen vanzelfsprekend is. Onze analyse laat zien dat zowel de direct leidinggevende als de organisatie (door het creëren van de juiste randvoorwaarden) ook een rol hebben en invloed hebben op de verwachtingen van medewerkers.

1.

Men dient daarom aandacht te hebben voor de cruciale rol van de leidinggevende bij mobiliteit en inzetbaarheid van *alle* medewerkers. De leidinggevende speelt een belangrijke rol in de vertaling van het HRM-beleid naar de werkvloer. Niet voor niets hangt de tevredenheid van medewerkers onder andere samen met de aandacht die de direct leidinggevende heeft voor persoonlijke ontwikkeling en mobiliteit. Het feit dat blijkbaar niet alle medewerkers die aandacht krijgen, geeft aan dat professionalisering van leidinggevenen op dit punt onverminderd nodig blijft. Men zou misschien verwachten dat het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling en mobiliteit in sommige situaties minder relevant is. Dat lijkt echter niet zo te zijn. Zo blijkt dat ook voor 'berustende' medewerkers aandacht voor ontwikkeling en mobiliteit een positief effect heeft op hoe zij tegen hun leidinggevende aankijken. Het jaarlijkse gesprek tussen medewerker en leidinggevende is het logische moment om aandacht te besteden aan ontwikkeling en mobiliteit. Het moet dan echter wel onderdeel zijn van een serieus gesprek en niet iets dat wordt 'afgevinkt'.

2.

De organisatie dient een ontwikkelcultuur uit te dragen. Het is opvallend dat medewerkers meer tevreden zijn over hun leidinggevende indien (ook) de organisatie aandacht heeft voor persoonlijke ontwikkeling en mobiliteit van medewerkers ('de lerende organisatie'). Niet alleen zal meer aandacht van de organisatie door het centraal stellen van leren en ontwikkelen en het stimuleren van kennisdeling een positief effect hebben op hoe de medewerker denkt over de leidinggevende, maar het zal daardoor ook bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Scherper geformuleerd: men kan niet van een medewerker verwachten dat deze zich ontwikkelt, als de organisatie zelf stilstaat en zich niet ontwikkelt.

Literatuurlijst

- Hartog, D.N. den, Boon, C., Verburg, R.M., & Croon, M.A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management*, 39(6), 1637-1665.
- Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers. Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. Dissertation: The Netherlands: Utrecht University.
- Nishii, L.H., & Wright, P.M. (2008). Variability within organizations. Implications for strategic Human resource management. In: D.B. Smith. *The people make the place. Dynamic linkages between individuals and organizations*. New York, Sussex: Taylor & Francis Group. [pp.225-248].
- Steijn, A.J. (2003). 'De rol van het management bij arbeidssatisfactie en mobiliteit' in: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel 1999-2002, s'-Gravenhage, 23-37.
- Vermeeren, B. (2014). *HRM Implementation and Performance in the Public Sector*. Dissertation: The Netherlands: Erasmus University Rotterdam.