

# Agape: de mens als motor van de onderneming

Citation for published version (APA):

Van der Put, A., Hummels, H., & Martens, T. (2021). *Agape: de mens als motor van de onderneming*.

## Document status and date:

Published: 28/02/2021

## Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

## Document license:

Other

## Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.umlib.nl/taverne-license](http://www.umlib.nl/taverne-license)

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

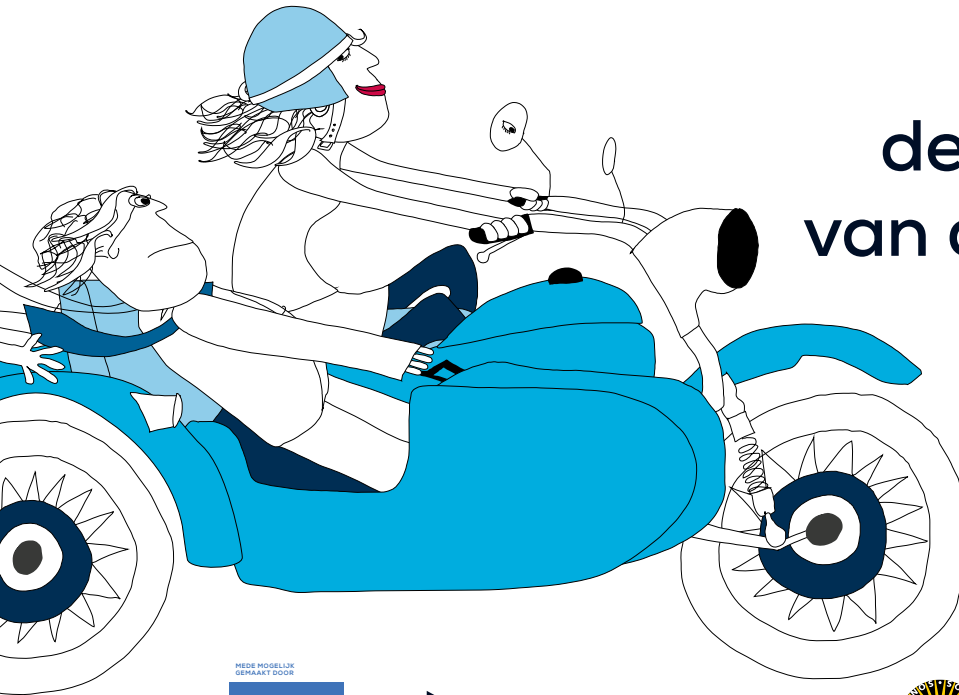
[repository@maastrichtuniversity.nl](mailto:repository@maastrichtuniversity.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Een onderzoek onder werkgevers naar  
het welzijn van werknemers

# Agape: de mens als motor van de onderneming

Anne van der Put  
Harry Hummels  
Thomas Martens



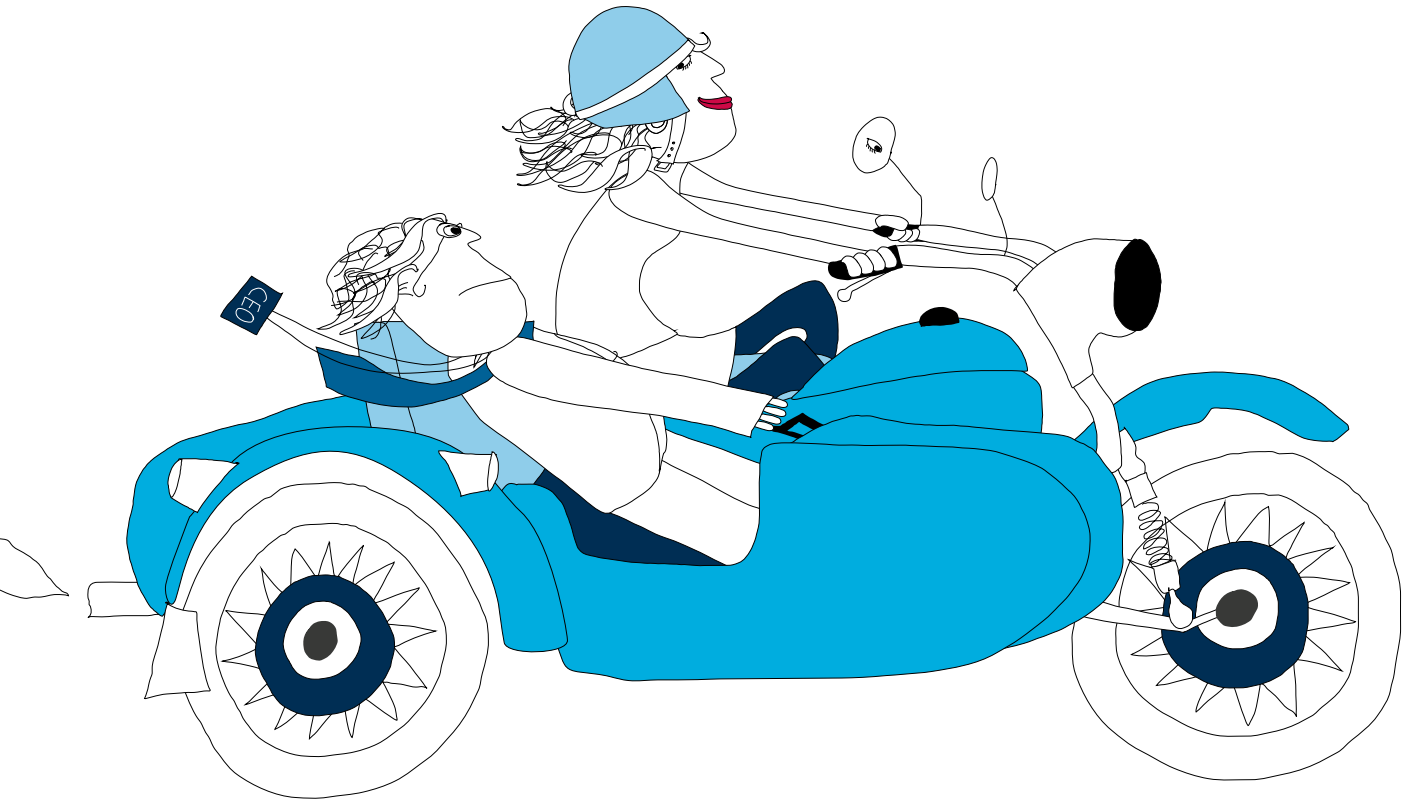
MEDE MOGELIJK  
GERMAKT DOOR



Maastricht University



Utrecht University





Deze publicatie wordt gepubliceerd onder de volgende Creative Commons-voorwaarden:

### Vrijheid

Je bent vrij dit werk te delen. Dit betekent dat je het werk mag kopiëren, verspreiden en door geven via elk medium of bestandsformaat. De licentiegever kan deze toestemming niet intrekken zolang aan de licentievoorwaarden voldaan wordt.

### Naamsvermelding

De gebruiker dient de maker van het werk te vermelden, een link naar de licentie te plaatsen en aan te geven of het werk veranderd is. Je mag dat op redelijke wijze doen, maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat de licentiegever instemt met je werk of je gebruik van het werk.

### Colofon

Referentie naar deze publicatie: Anne van der Put, Harry Hummels en Thomas Martens (2021). Agape: de mens als motor van de onderneming. Maastricht University / Utrecht University, 28 februari 2021.

Illustraties: Marjorie Specht, Ontwerpkantoor Vonk Specht. Grafische vormgeving: Coers & Roest | grafische producties BV

**Niet commercieel:** Je mag het werk niet gebruiken voor commerciële doeleinden.

**Geen afgeleide werken:** Je mag het veranderde materiaal niet verspreiden als je het werk hebt geremixt, veranderd, of op het werk hebt voortgebouwd.

**Geen aanvullende restricties:** Je mag geen juridische voorwaarden of technologische voorzieningen toepassen die anderen juridisch beperken om iets te doen wat de licentie toestaat.

**Let op:** Voor hergebruik of distributie moet u de licentievoorwaarden van dit werk aan anderen duidelijk maken. De beste manier om dit te doen is met een link naar [deze webpagina](#).

# Woord vooraf

Agape is een begrip dat in het Nederlandse bedrijfsleven beperkt bekendheid geniet. Het begrip is in de jaren zeventig van de vorige eeuw geïntroduceerd door Frits Goldschmeding in de context van zijn toen nog jonge bedrijf. De oprichter van Randstad gaf met het begrip uitdrukking aan een gerichtheid van de onderneming op de belangen en behoeften van haar stakeholders. Daarmee voerde hij een vorm van stakeholder management *avant la lettre* in. Het doel van de onderneming lag in het creëren van economische waarde, naast het tegelijkertijd scheppen en verdelen van waarde onder medewerkers, klanten, partners of de samenleving waarin de onderneming opereert.

Om waarde te kunnen creëren en te verdelen is vereist dat mensen samenwerken. Ondernemen is bij uitstek een samenstel van sociale activiteiten en maakt waardecreatie mogelijk. Succes vraagt dat het management een omgeving schept waarin medewerkers, zakelijke partners, toelevancier, maar ook de gemeenschap, tot bloei en wasdom kunnen komen. Concreet betekent dit dat de leiding van de onderneming degenen moet kennen met wie zij samenwerkt, wat hen beweegt en motiveert en wat zorg draagt voor een

goed gezamenlijk resultaat. Het bevorderen van verbinding en vertrouwen tussen de verschillende stakeholders vormt daarmee een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van de doeleinden van de onderneming.

Het is tegen deze achtergrond van het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen en de persoonlijke doeleinden van werknemers, dat dit onderzoek naar agape en arbeid plaatsvindt. Daarmee bevat het voorliggende rapport een meer omvattend en systematisch vervolg op de verkennende studie uit 2019 door Maastricht University, getiteld *In de ogen van de ander*.

Het onderzoek is verricht in september, oktober en november 2020. In deze maanden was Nederland in de greep van COVID-19, al was de uitbraak op dat moment niet op haar hoogtepunt. Medio december ging Nederland opnieuw in lockdown. Het maakt dat het onderzoek vraagt naar agape op een moment dat veel Nederlanders vanuit huis werkten – uitgezonderd zij die fysiek aanwezig moesten zijn op de werkplek. De afstand die daarmee ontstond tussen werkgever en werknemer en tussen werknemers onderling maakt dat de aandacht voor de belangen en behoeften van de medewerkers

en het welzijn dat zij ervaren in hun werk, op zijn minst op een bijzonder moment komt. Dat heeft de aandacht van bedrijven voor dit vraagstuk niet negatief beïnvloed. Om alvast een tipje van de sluier op te lichten: dit onderzoek laat zien dat Nederlandse bedrijven belang zeggen te hechten aan het welzijn van hun medewerkers en daar invulling aan geven.

Maastricht/Utrecht, 10 april 2021

Prof. Dr. Harry Hummels  
Onderzoekleider Agape in Bedrijven



# Inhoud

Colofon	3
Woord vooraf	4
Introductie	8
<b>1 Agape en arbeid</b>	<b>14</b>
1.1 Agape en oog hebben voor de ander	14
1.2 De betekenis van arbeid	16
1.3 Welzijn versus welbevinden	20
1.4 Onderzoek naar het commitment aan het welzijn van medewerkers	23
<b>2 Deelnemers aan het onderzoek</b>	<b>28</b>
2.1 Respons	28
2.2 Aard en omvang van de deelnemende bedrijven	29
2.3 Samenstelling van het personeel	31
2.4 Kenmerken individuele respondenten	32
<b>3 Agape uitgedrukt in cijfers</b>	<b>36</b>
3.1 De attentiescore	36
3.2 Attentiescore in verschillende ondernemingen	38
3.3 Verschillen in attentiescore tussen personen	38

<b>4</b>	<b>Agape in Nederlandse ondernemingen</b>	42
4.1	Het waarom van agape	42
4.2	Een beter begrip van agape	42
4.3	De organisatiecultuur nader uitgelicht	45
4.4	Vertaling agape in aspecten van het HR-beleid	47
4.5	Helpt agape ondernemingen?	48
<b>5</b>	<b>Agape tijdens COVID</b>	52
5.1	Meer aandacht voor agape tijdens COVID-19	52
5.2	Wie heeft er meer aandacht voor agape ten tijde van COVID-19?	54
5.3	Aandacht voor agape tijdens COVID-19 in de dagelijkse praktijk	55
5.4	Hebben ondernemingen baat bij agape ten tijde van COVID-19?	56
<b>6</b>	<b>Agape en de toekomst</b>	60
6.1	Aandacht voor agape in de toekomst?	60
6.2	Ondersteuning bij agape	61
6.3	Typeren van behoefte aan ondersteuning	63
<b>7</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	68
	Referenties	76
	Bijlage Methodologische verantwoording	78
	Noten	86
	Over de auteurs	88



# Introductie

Hoe toegewijd zijn Nederlandse ondernemingen aan het welzijn van medewerkers? Dit is de centrale vraag die Maastricht University en Universiteit Utrecht in een onderzoek onder ruim 3400 Nederlandse bedrijven beantwoorden. Het onderzoek werd verricht aan het eind van 2020 en het begin van 2021 en gaat na in hoeverre Nederlandse bedrijven met meer dan 100 werknemers belang hechten aan het welzijn van hun medewerkers en daar actief invulling aan geven. Met een mooie term spreken we dan over *agape*: de toewijding van de onderneming aan het welzijn van de medewerkers.

In de kern is elke onderneming gericht op samenwerking om daardoor een gezamenlijke doelstelling te realiseren. Het gaat dan om de samenwerking tussen medewerkers en leidinggevendenden, tussen medewerkers onderling en soms tussen medewerkers en externe partijen, zoals afnemers, leveranciers, overheden of maatschappelijke organisaties. Het ontwikkelen, produceren en in de markt zetten van producten en diensten vraagt van ondernemingen dat zij arbeid, kapitaal, natuurlijke hulpbronnen, informatie en leiderschap bijeenbrengen en op de juiste wijze afstemmen. Ondernemen vraagt dus om samenwerken tussen mensen.

Die mensen zijn enerzijds een hulpbron in de verschillende ondernemingsprocessen, maar anderzijds ook gewaardeerde collega's, betrokken huismoeders en -vaders, goede vrienden – kortom: ze zijn zichzelf. Mensen halen betekenis uit hun werk. Ze kunnen hun talenten kwijt in hun taken, zich verder ontwikkelen, samenwerken met anderen aan positieve uitkomsten, maar halen er ook regelmaat uit die hun leven structuur geeft. Daarnaast is het inkomen dat met de arbeid wordt verdiend van belang. Recent onderzoek van Conen en De Beer (2020) maakt zelfs duidelijk dat werknemers verhoudingsgewijs veel waarde hechten aan het inkomen in relatie tot goede werktijden, vrije tijd, baanzekerheid of kansen om vooruit te komen. Inkomen maakt een enigszins aangenaam leven mogelijk naast het werk. Arbeid betaalt de huur, het eten, de kleren, de vakantie en al die andere behoeften. Plat gezegd, arbeid maakt het mogelijk voor medewerkers om welzijn te ervaren, zowel in als buiten het werk.

Niet zelden leidt de arbeid ook tot stress. Zeker in tijden van corona is arbeid niet enkel een positieve factor in ons leven, maar wordt ze ook als last ervaren. Denk maar aan de jonge ouders die thuis hun werk moeten verrichten en tegelijkertijd

de kinderen moeten helpen met hun schoolopdrachten. Denk ook aan het toenemende ziekteverzuim waardoor gezonde collega's harder moeten werken om het werk toch uitgevoerd te krijgen. Of denk aan de moedeloosheid en de afmatting die het gevolg zijn van de afwezigheid van afwisseling en het gevoel van opsluiting door de lockdown. Onder pandemische omstandigheden komt de vraag op in hoeverre het management van bedrijven oog heeft voor het welzijn van de medewerkers. Bestaat er aandacht voor hun thuissituatie? Is er zicht op de gezondheid van medewerkers? Krijgen zij voldoende ruimte om zelfstandig hun werk in te delen? Hoe wordt onderling gecommuniceerd? Zijn er nog mogelijkheden voor de ontwikkeling van medewerkers in hun werk en carrière? Hoe wordt er als team gewerkt nu velen elkaar fysiek niet meer ontmoeten? Hebben collega's oog voor elkaars omstandigheden en behoeften? Wat doet de crisis met het gevoel van (on)zekerheid over de baan? Al deze vragen zijn van belang om na te gaan op welke wijze ondernemingen aandacht hebben voor en invulling geven aan het welzijn van hun werknemers.

Niemand kon de ernst en omvang van de pandemie voorzien toen de eerste gevallen van de crisis zich aandienden in februari 2020. We zagen de crisis niet aankomen en konden ons daar in het onderzoeksdesign niet op inspelen. Een meting van agape voorafgaand aan het uitbraak van de pandemie was

## Onder pandemische omstandigheden komt de vraag op in hoeverre het management van bedrijven oog heeft voor het welzijn van de medewerkers

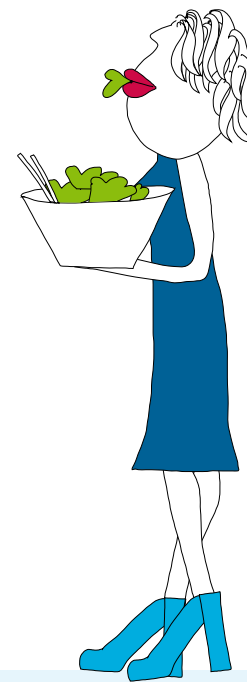
derhalve niet mogelijk. In het verzamelen van de gegevens onder Nederlandse bedrijven met meer dan honderd werknemers hebben we vervolgens de 'next best' oplossing gekozen. Dat houdt in dat we navraag doen naar de huidige situatie om vervolgens de respondenten te vragen naar betekenisvolle veranderingen ten opzichte van de situatie zoals die was voor de coronacrisis. Dit rapport doet verslag van het onderzoek, dat met een respons van een kleine zeventien procent van alle commerciële Nederlandse ondernemingen met meer dan 100 werknemers leidt tot representatieve bevindingen.

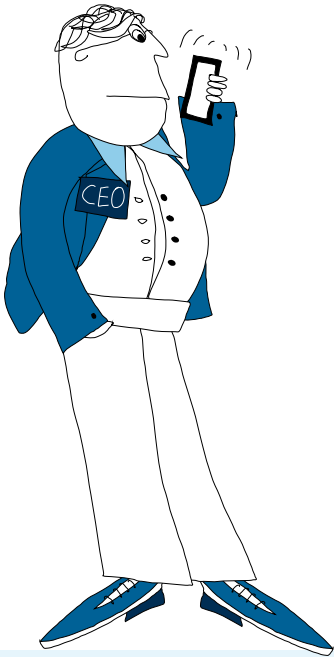
Het rapport is als volgt opgebouwd. In [hoofdstuk 1](#) gaan wij in op het begrip agape en de bredere context waarbinnen dit onderzoek is verricht. [Hoofdstuk 2](#) biedt inzicht in de deelnemers aan het onderzoek. [Hoofdstuk 3](#) toont op welke manier we agape hebben gemeten, terwijl [hoofdstuk 4](#) dieper in gaat op de rol van agape binnen Nederlandse ondernemingen.

**Hoofdstuk 5** kijkt naar de wijze waarop ondernemingen richting geven aan agape tijdens de pandemie en of de toewijding aan het welzijn van de medewerkers hen helpt om te gaan met de uitdagingen. Ten slotte gaat **hoofdstuk 6** in op de behoeften van ondernemingen aan inzicht in en ondersteuning bij het vormgeven van agape in de toekomst. Het rapport besteedt op diverse momenten aandacht aan de verschillen tussen directie en leden van de ondernemingsraad. De **bijlage** van het rapport bevat een methodologische verantwoording.

De auteurs danken Prof. Dr. Tanja van der Lippe, Prof. Dr. Joop Schippers en Dr. Eva Knies hartelijk voor hun waardevolle feedback in de diverse fasen van het onderzoek. Tevens zijn wij Jos Slabbekoorn, Linde Bekkers en Feline Wafelaar zeer erkentelijk voor hun inzet en bijdrage aan dit onderzoek. Daarnaast gaat onze dank uit naar de Goldschmeding Foundation voor het financieel mogelijk maken van deze studie.

Anne van der Put, MSc  
Prof. Dr. Harry Hummels  
Thomas Martens, MSc





Werk is zoveel meer dan je taken uitvoeren

Werknemers kunnen tot bloei komen binnen een bedrijf



# 1 | Agape en arbeid

Dit hoofdstuk verheldert de betekenis van agape en gaat vervolgens in op de relatie met de arbeid. Het wordt daarbij duidelijk dat agape gaat over welzijn in samenhang met de arbeid, maar zich onderscheidt van individueel welbevinden. Vervolgens schetst het hoofdstuk de onderzoeksopzet van deze studie die is verricht onder Nederlandse ondernemingen met meer dan honderd werknemers. Het hoofdstuk sluit af met een korte beschrijving van de opzet van het voorliggende rapport.

## 1.1 Agape en oog hebben voor de ander

Agape is een begrip met een lange historie die teruggaat tot de oudheid.<sup>1</sup> Kort gezegd staat het begrip voor het commitment aan het welzijn van iemand of iets anders. Die ander verwijst dan niet een levenspartner, ouders, kinderen of beste vrienden. Daar hadden de oude Grieken andere begrippen voor, zoals eros, storge of philia. Agape strekt zich juist uit tot mensen die iets verder verwijderd zijn van de kern van iemands persoonlijke leven, zoals collega's, clubgenoten, burens, maar ook anderen wiens lot men zich aantrekt. We kunnen geraakt worden door het leed dat kwetsbare mensen overkomt als gevolg van een natuurramp of een oorlog, om vervolgens te doneren aan humanitaire hulporganisaties. Agape kan zich ook uitdrukken in een commitment aan het welzijn van iets anders. Een concrete gerichtheid op een bloeiende natuur en een gezond milieu is daarvan een voorbeeld. Het drukt in veel gevallen de verantwoordelijkheid uit die huidige generaties voelen voor het welzijn van hun kleinkinderen, achterkleinkinderen en zo verder.

Agape kan betrekking hebben op ons individuele handelen, maar ook op dat van organisaties in het algemeen en ondernemingen in het bijzonder. In deze studie richten wij ons op het commitment aan het welzijn van iemand of iets ander vanuit het perspectief van de onderneming. Daarbij beperken we ons tot de wijze waarop en de mate waarin ondernemingen oog hebben voor het welzijn van hun medewerkers. Zij vormen een zeer belangrijke – en in veel gevallen de belangrijkste – stakeholder in het realiseren van de doelstelling van de onderneming. De gerichtheid op andere stakeholders, zoals hun klanten, leveranciers, zakelijke partners, financiers of de samenleving, blijft daarmee onbesproken. In hoeverre zijn bedrijven toegewijd aan hun medewerkers komt onder meer tot uitdrukking in drie kenmerken die het begrip eigen zijn: verbinden, handelen en luisteren.<sup>2</sup>

In deze studie richten wij ons op het commitment aan het welzijn van iemand of iets ander vanuit het perspectief van de onderneming

Agape is een begrip dat onze *verbinding* met de gemeenschap en de wereld om ons heen duidelijk maakt. In de kern zijn we sociale wezens die zich verbonden voelen met hun naasten, met de natuur en, zij het in mindere mate, met anderen in de mondiale samenleving. Vraag het maar aan mensen die baanloos thuis zitten, die op een van de talloze datingsites op zoek zijn naar een relatie, of aan de ouderen die tijdens de eerste lockdown in 2020 verstoten waren van elke vorm van sociaal contact. Een bedrijf is een bijzonder sociaal verband. Het brengt mensen – en dan in het bijzonder werknemers – samen om in onderlinge afstemming een gezamenlijk doel te realiseren. Daarbij laat het tegelijkertijd ruimte aan werknemers om ook hun eigen doelstellingen te realiseren. Werk is namelijk zoveel meer dan het uitvoeren van de taken die verricht moeten worden om het bedrijf succesvol te laten zijn. Het biedt de kans te laten zien wat je kunt en wie je bent, je te ontwikkelen, gesprekken te voeren met mensen die je anders vermoedelijk niet spreekt, of gezamenlijk een dienst of product maken en daarmee klanten, cliënten of burgers bedienen.

Het tweede kenmerk van agape is *luisteren naar de ander en horen wat zij of hij zegt*. Een werkelijk commitment aan het welzijn van anderen veronderstelt dat we de ander kennen of tenminste willen leren kennen. In de praktijk betekent dit het luisteren naar de ander en horen wat hij of zij zegt. Niet zelden



denken we te weten wat goed is voor anderen. Dan nemen we echter niet de behoeften en wensen van de ander als uitgangspunt maar onze eigen beelden en ideeën over wat goed is voor de ander. Het doet denken aan het gedicht *De Hardnekkige Samaritaan* van Jules Deelder. Op hilarische wijze beschrijft hij de situatie van een dakloze die zijn roes uitslaapt op straat, maar door een hedendaagse Samaritaan wordt gestoord. Daar is de dakloze duidelijk niet van gediend. Hij heeft het niet koud, wil geen stuk van de mantel, geen water of stokbrood en geen dak boven zijn hoofd. Maar vooral wil hij niet worden gestoord. Uiteindelijk loopt het verhaal slecht af voor de Samaritaan. Hij overleeft het niet en zijn paard eindigt bij de slager, hetgeen de dakloze nog een aardige cent oplevert. Hoe ironisch het gedicht ook is, het bevat een kern van waarheid. Wie bepaalt waar de ander behoefte aan heeft en wie kan of moet daar dan aan bijdragen? In de bedrijfscontext vraagt agape om een goed gesprek tussen werkgever en werknemers – zowel individueel als collectief in de vorm van de ondernemingsraad of een andere vertegenwoordiging van de medewerkers.

Het derde kenmerk verwijst naar het *handelen*. Agape is meer dan een wolk van mooie woorden en intenties, opgeschreven in missies, strategieën en beleidsstukken. We spreken van agape als een bedrijf haar toewijding aan de bloei en het welzijn van de ander in daden uitdrukt en daarover helder

communiceert. Een onderneming die geen oog heeft voor de belangen en behoeften van haar medewerkers loopt een groter risico op verzuim – en mogelijk ook op verloop als de arbeidsmarkt daar ruimte voor biedt.

Nu tijdens de pandemie grote delen van de samenleving aan huis zijn gekluisterd, is de vraag hoe toegewijd werkgevers zijn aan het welzijn van medewerkers. Daartoe staan we in de volgende paragraaf stil bij de betekenis en het welzijn van arbeid voor werknemers als een concretisering van de bovenstaande kenmerken van agape. Vervolgens geven we aan hoe we op basis van deze betekenis een survey hebben ontwikkeld en uitgezet onder Nederlandse bedrijven.

## 1.2 De betekenis van arbeid

In haar invloedrijke boek over de menselijke conditie maakt Hannah Arendt (2017) duidelijk dat arbeid verwijst naar de permanente inspanning van de mens om het leven in stand te houden. Het beeld komt op van Sisyphus, die zwoegend een grote steen op een berg naar boven rolt. Eenmaal boven aangekomen rolt de steen weer naar beneden en begint Sisyphus weer van voren af aan. Het is niet voor niets dat we spreken over Sisyphusarbeid als we verwijzen naar niet ophoudende, afmattende taken.<sup>3</sup> Het beeld zal menig een aanspreken die in tijden van de coronapandemie probeert om werk en persoonlijk leven in balans te houden. Arbeid blijkt

voor velen een uitdaging. De beperkingen die de overheid de samenleving oplegt als gevolg van de pandemie, doen de druk voor velen alleen maar toenemen. Waar Sisyphus uiteindelijk boven zijn lot uitsteeg en moet worden beschouwd als een gelukkig mens,<sup>4</sup> daar blijken in onze samenleving grote aantallen werknemers onder de druk te bezwijken. Burn-outs en een toename van het ziekteverzuim in 2020 zijn daar tastbare tekenen van in sectoren als het vervoer, de schoonmaakbranche en delen van de industrie (CBS, 2020, CBS, n.d., CNV, 2020).

Tegelijkertijd biedt het werk een mogelijkheid om ons binnen een georganiseerd kader zinvol in te zetten. De zin en betekenis van arbeid komt op tenminste vijf niveaus tot uitdrukking (Arendt, 2017; Kwant, 1964; Achterhuis, 1984; De Botton, 2009; Pot, et al., 1992):

- Invulling geven aan individuele behoeften en mogelijkheden tot ontwikkeling
- Kwaliteit en organisatie van arbeid
- Arbeid als ontmoeting
- Het product van samenwerking
- Betrokkenheid bij besluitvorming over arbeid

In het navolgende gaan we kort in op deze vijf elementen.

### **Invulling geven aan behoeften**

Inkomen is van groot belang voor werknemers, maar is niet

zaligmakend. Arbeid is een middel om je talenten tot uitdrukking te brengen, om jezelf te ontwikkelen, om te laten zien waartoe je in staat bent, of om erkenning en waardering te krijgen voor wat je doet. Werknemers verschillen sterk in hun motivatie om betaalde arbeid te verrichten, hoeveel tijd ze daar aan willen besteden, waar ze dat willen doen en hoe ze dat willen doen (Howard, Morin, & Gagné, 2021). Natuurlijk zijn er duidelijke beperkingen aan het realiseren van deze behoeften binnen de context van een onderneming. Per slot van rekening gaan werkgevers bij het aangaan van een arbeidsrelatie uit van de productieve bijdragen die de werknemer gaat leveren aan de doelstellingen van de onderneming. Dat werknemers meer zijn dan instrumenten in het behalen van de bedrijfsdoeleinden blijkt wel uit de investeringen die bedrijven doen in opleiding, training, gezondheid, veiligheid, medezeggenschap en het welbevinden van medewerkers. Dat blijkt wel uit de bemoediging, presentjes, borrelpakketten en andere vormen van aandacht – zoals mailtjes en telefoontjes – die bedrijven tijdens de coronacrisis hun medewerkers toesturen.<sup>5</sup>

### **Kwaliteit van de arbeid**

In de jaren tachtig van de vorige eeuw kwam er een beweging op die pleitte voor een verbetering van de kwaliteit van de arbeid en het welzijn van de werknemers. Welzijn, zo geven wetenschappers aan, is niet langer alleen een zaak van het individu, maar ook van de onderneming. Zo concludeerde de

## Dat werknemers meer zijn dan instrumenten in het behalen van de bedrijfsdoeleinden blijkt wel uit de investeringen die bedrijven doen in opleiding, training, gezondheid, veiligheid, medezeggenschap en het welbevinden van medewerkers

Projectgroep Welzijn bij de Arbeid (Pot, et al., 1992) dat het beklimmen van een ladder over het algemeen veilig is, maar dat geldt niet als de ladder wankel is of op een gladde vloer staat. Anders gezegd, het welzijn van werknemers is soms in het geding, onafhankelijk van het gedrag van de individuele werknemer. Om dit tegen te gaan dient de arbeid anders te worden georganiseerd (De Sitter, 1987; 1990). Door meer en beter samen te werken in teams, meer complete taken te verrichten en door werknemers meer autonomie te geven in het regelen van de werkdruk, kan het welzijn van de werknemers positief worden beïnvloed. Het gedachtengoed van de onderzoekers werd breed gedeeld en is in de loop der jaren een belangrijk fundament geworden voor het bevorderen

van de kwaliteit van de arbeid. Weliswaar hanteert de Arbeidsomstandighedenwet (kortweg Arbowet) de termen 'welzijn' of 'kwaliteit van de arbeid' niet langer, maar de verantwoordelijkheid van werkgevers om zorg te dragen voor veilige en gezonde arbeidsomstandigheden is er niet minder op geworden. De wet vraagt daarbij expliciet aandacht voor het bestrijden van monotoon werk en het adequaat beheersen van psychosociale arbeidsbelasting.<sup>6</sup> De oproep om werknemers meer autonomie te bieden in de uitvoering van hun werk is uit de wet verdwenen en vervangen door meer verhullend taalgebruik.<sup>7</sup> De intentie is daarbij niet veranderd. Risico's betreffende de arbeid moeten zo veel mogelijk aan de bron worden voorkomen. Werknemers dienen daarbij in staat te worden gesteld om naar kunnen en vermogen hun werk te verrichten, aldus artikel 2 van de wet. Het nemen van adequate maatregelen is wettelijk vereist,<sup>8</sup> maar tegelijk ook bedrijfsmatig efficiënt en respectvol jegens het individu. Het draagt bij aan verlaging van het ziekteverzuim, overspannenheid en ongevallen, bevordering van de productiviteit en versterking van de kwaliteit van de productie of de dienstverlening (Peereboom en Horsten, 2017).

### Arbeid als ontmoeting

De wet is een belangrijke bron als kader voor de adequate beheersing van risico's die zijn verbonden met de inhoud en de organisatie van de arbeid. Toch vertelt zij niet het volledige

verhaal over de waarde van arbeid en de mogelijkheden van werknemers om daarin zichzelf te kunnen zijn en hun kennis en kunde tot uitdrukking te brengen. De arbeidsplaats is ook een ontmoetingsplaats. We werken samen met anderen, gaan werk- en sociale relaties aan met collega's en interacteren met klanten, zakelijke partners, de gemeenschap waarin we werken en anderen die op ons pad komen. Die ontmoetingen geven betekenis aan ons leven en worden gezien als één van de menselijke basisbehoeftes (Deci & Ryan, 2000). Dat blijkt vooral in tijden dat ontmoetingen niet mogelijk zijn, zoals tijdens een lockdown. Dan gaat het niet zozeer om werk-overleg. Dat verloopt online vaak net zo goed als wanneer we fysiek bij elkaar zitten aan bureaus of in een vergaderzaaltje. Recent onderzoek wijst uit dat juist informele ontmoetingen worden gemist. Een op de zeven werknemers ervaart zelfs een gevoel van sociale isolatie.<sup>9</sup> Dat is een risico voor de personen in kwestie, maar ook voor de organisatie. Een geringere binding met het bedrijf is mogelijk het gevolg (PwC, 2020). Het is, aldus de consultant, voor ondernemingen dan ook zaak om te werken aan het behoud van de organisatiecultuur en de verbondenheid met de medewerkers.

### Het product van samenwerking

Naast kwaliteit van de organisatie, de arbeidsinhoud en de sociale relaties, is de maatschappelijke bijdrage door de arbeid een relevant aspect van agape. Het gaat dan om de

bijdrage van werknemers aan de productie van goederen en diensten voor consumenten die daarvoor willen betalen of voor een samenleving die daar behoefte aan heeft. Collega's werken met elkaar – en eventueel met klanten en externe stakeholders – om gezamenlijk een product of een dienst te ontwikkelen, te vervaardigen en in de markt te zetten. Zelfs het meest eenvoudige en soms geestdodende werk kan de werkers nog het gevoel geven dat ze iets nuttigs doen, zo toonde de socioloog De Swaan (1972) een halve eeuw geleden al aan. Het gevoel van competentie en het gezamenlijk 'iets voor elkaar krijgen' is voor velen een belangrijke bron van motivatie (Deci & Ryan, 2000). Onderlinge interactie leidt tot gezamenlijke resultaten en zorgt voor voldoening in de arbeid – zeker als de uitkomsten bijdragen aan het reduceren van sociale, maatschappelijke of milieuproblemen (Conen & De Beer, 2020).

Het gevoel van competentie en het gezamenlijk 'iets voor elkaar krijgen' is voor velen een belangrijke bron van motivatie

## Betrokkenheid bij de besluitvorming

Een laatste element dat relevant is vanuit het oogpunt van de betekenis van de arbeid en het welzijn van de werknemers, is de invloed op de besluitvorming over het werk. Ook betrokkenheid wordt gezien als één van de menselijke basisbehoeften (Deci & Ryan, 2000). De vraag die dan opkomt is in hoeverre er naar de werknemers wordt geluisterd. Individueel komt dit ten dele tot uitdrukking in de kwaliteit van de arbeid. Wij schrijven hier ten dele, omdat het verbeteren van de arbeidskwaliteit niet automatisch inhoudt dat de onderneming luistert naar individuele medewerkers en hoort wat zij zeggen. Op collectief niveau ligt dat anders. Daar hebben werknemers invloed op het beleid via de vakbonden in het arbeidsvoorwaardenoverleg. Daarnaast representeert de ondernemingsraad of de personeelsvertegenwoordiging de werknemers als het gaat om zaken als de aard en kwaliteit van werkoverleg, de arbeidsomstandigheden, diversiteit in het aannamebeleid en de gelijke behandeling en beloning van werkenden. Tevens heeft de OR, conform artikel 25 lid 1 van de Wet op de Ondernemingsraden, het recht om advies te geven over besluiten die de werknemersbelangen ingrijpend raken. Zo moet de werkgever de OR in staat stellen advies te geven in, onder meer, een ingrijpende reorganisatie van de onderneming, de overdracht van de zeggenschap over de onderneming, het overnemen van een ander bedrijf, een verandering in de financieringsstructuur, of een wijziging van de plaats waar de onderneming haar werkzaamheden uitoefent.

## 1.3 Welzijn versus welbevinden

Agape verwijst naar de toewijding van een onderneming aan het welzijn van haar medewerkers. Maar wat bedoelen we precies als we spreken over welzijn? Al in de oudheid speelde dit begrip een belangrijke rol. Zo stond voor Epicurus welzijn gelijk aan persoonlijk geluk, dat het hoogst denkbare goed was voor de mens. Dan doelt de Griekse wijsgeer niet op het kortstondige geluk dat voorkomt uit een avond in de kroeg met vrienden, een bezoek aan het Rijksmuseum, of een lange wandeling in de natuur. Welzijn verwijst naar de evenwichtige, gematigde en verstandige mens en daarmee naar de gelukkige loop en ontwikkeling van het leven. Epicurus staat daarmee aan de kant van een subjectivistische benadering van welzijn. Naast de subjectieve stroming staat echter een objectieve stroming. Op beide gaan wij kort in.

### 1.3.1 Subjectief welzijn

Subjectivisten betogen dat iets *alleen* goed of niet goed is voor een persoon als zij of hij het wil, het waardeert of erom geeft. De enige beperking daarbij is dat de gekozen levensstijl geen schade toebrengt aan anderen. Een belangrijke reden om te denken dat een subjectieve benadering juist is, hangt samen met een sterke, gedeelde intuïtie (Railton, 1986:9): “Wat intrinsiek waardevol is voor een persoon moet een relatie hebben met wat hij tot op zekere hoogte overtuigend of aantrekkelijk vindt, tenminste als hij bewust en rationeel zou zijn”.

Er zullen weinig mensen zijn die gezondheid, vrijheid, veiligheid, de ontwikkeling in het werk of sociale contacten onbelangrijk vinden. Voor de subjectivist hangt de betekenis van 'gezondheid', 'veiligheid', of 'sociale contacten' echter af van de individuele beleving van deze begrippen. De een draagt een fietshelm uit veiligheidsoverwegingen; de ander vindt het ding overbodig en onplezierig. Subjectief ervaren welzijn is niet alleen van belang voor het ervaren geluksgevoel, maar werkt ook door in andere aspecten van het leven, een betere gezondheid, loyaliteit tegenover de werkgever, huwelijkstrouw, of mentale weerbaarheid. Deze uitstralingseffecten zijn er ook als het specifiek gaat om financieel welzijn. Zo hebben, bijvoorbeeld, veranderingen op de financiële markten invloed op de welzijnsbeleving van mensen (Brüggen et al., 2017; Böhnke et al., 2019).

Voorbeelden die samenhangen met subjectief welzijn op de werkplek zijn terug te vinden in het cafetariamodel van arbeidsvoorwaarden. Steeds vaker kunnen medewerkers vakantiedagen (ver)kopen, een fietsvergoeding ontvangen, sparen voor een sabbatical, werken aan persoonlijke ontwikkeling en groei, enzovoorts. Ook de door de facilitaire diensten van grotere ondernemingen aangeboden mogelijkheden (goede koffie, vegan lunch, gezonde snacks) zijn uitdrukkingen van de bereidheid om de medewerkers in staat te stellen conform hun eigen welbevinden keuzes te maken.

Tot slot komt het aanbieden van flexibiliteit in het werk eveneens tegemoet aan de behoefte van medewerkers om subjectieve keuzes te maken, afgestemd op hun werk- en leefsituatie.

### 1.3.2 Objectief welzijn

Individuele keuzes kunnen leiden tot een gevoel van welbevinden, maar laten onverlet dat sommige keuzes op termijn schadelijk kunnen zijn. Roken of dagelijks onmatig eten zijn daar voorbeelden van, of het individu dat nu als een probleem ervaart of niet. Ook op de werkplaats vinden we talrijke voorbeelden van objectief welzijn. Wie bijvoorbeeld bij DSM of Shell een trap op- of afloopt wordt geacht de trapleuning vast te houden. Individuele beoordeling is niet aan de orde. Wie bij het traplopen de leuning niet vasthoudt kan rekenen op een opmerking van een medewerker van de onderneming. Objectivisten wijzen erop dat bepaalde zaken van belang zijn, los van ons individuele oordeel. Uitgaande van bepaalde waarden in een samenleving, zoals gezondheid, veiligheid, solidariteit, vrijheid, rechtvaardigheid, et cetera, stellen de objectivisten vast wat bijdraagt aan de realisatie van deze waarden en daarmee aan het welzijn van de leden van de samenleving. Het dragen van veiligheidsgordels leidt tot het minder doden en zwaargewonden in het verkeer ongeacht het gevoel van veiligheid en welbevinden van de automobilist.<sup>10</sup>

### 1.3.3 Het welzijnsbegrip in deze studie

De discussie omtrent welzijn bij de arbeid uit de jaren tachtig en negentig heeft duidelijk gemaakt dat de inrichting en de organisatie van de arbeidsplek en van de onderneming van invloed is op het de gezondheid, de veiligheid en het welzijn van de werknemers, onafhankelijk van hun eigen opvattingen daarover. Tegen de achtergrond van deze kennis gaan wij in deze studie dan ook uit van een objectief welzijnsbegrip. In essentie betekent dit dat wij nagaan in welke mate en op welke wijze ondernemingen een context scheppen voor het ervaren van welzijn. De nadruk ligt daarbij op de context en niet op de ervaring van welzijn door de medewerkers, al was het alleen maar omdat de respondenten – directieleden en vertegenwoordigers van de OR – in algemene zin niets kunnen zeggen over het persoonlijk welbevinden van hun medewerkers.

In welke mate en op welke wijze  
scheppen ondernemingen een context  
voor het ervaren van welzijn?

Van de elementen die arbeid zin en betekenis geven lag de nadruk in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw vooral op de kwaliteit van de arbeid. Aspecten als het samen met collega's werken aan een gemeenschappelijk resultaat of het luisteren naar medewerkers en horen wat zij zeggen, speelden een ondergeschikte rol. Het is om deze reden dat we in deze studie breder kijken naar aspecten die het welzijn van werknemers beïnvloeden. Het uitgangspunt daarbij ligt in lijn met de Arboret en stelt dat bedrijven niet verantwoordelijk zijn voor het individuele welbevinden van de medewerkers. Dat is van veel meer aspecten afhankelijk dan waar bedrijven grip op hebben. Wel hebben leidinggevenden een actieve rol in de ontwikkeling van het beleid, het gedrag en de activiteiten van de onderneming die uitdrukking geven aan hun toewijding – en die van het bedrijf – aan de bloei van de werknemers. Agape is dan een uitdrukking van de mate waarin en de wijze waarop de onderneming en haar besluitvormende organen een omgeving scheppen waarin werknemers – in hun arbeidstaken, arbeidsrelaties, de uitkomsten van de arbeid en de besluitvorming daarover – kunnen voorzien in hun (im)materiële behoeften. Agape gaat daarmee over de ontwikkeling van een organisatie en van arbeidsplaatsen die werknemers in staat stellen welzijn te ervaren – individueel en in samenhang met collega's en leidinggevenden.

## 1.4 Onderzoek naar het commitment aan het welzijn van medewerkers

In deze paragraaf gaan we nader in op het onderzoek dat ten grondslag ligt aan dit rapport. Daarbij besteden we kort aandacht aan het onderzoek dat in 2019 werd verricht naar agape in bedrijven. Vervolgens beschrijven we de onderzoekspopulatie van het huidige onderzoek en de vragen die we hebben voorgelegd aan de deelnemers.

### 1.4.1 De aanleiding van dit onderzoek

In 2019 verrichtte Maastricht University kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar agape in bedrijven. Het kwantitatieve onderzoek werd uitgezet onder relaties van MVO Nederland. Dit leidde tot een respons van tussen 563 en 452 bruikbare observaties per vraag. De studie wees uit dat respondenten waarde hechten aan agape. Het onderzoek had evenwel twee beperkingen. Allereerst was de populatie zeer divers samengesteld. Naast bedrijven vulden ook vertegenwoordigers van overheden, de wetenschap en adviesorganisaties de vragenlijst in. Ook verschilden de organisaties sterk van aard en omvang, uiteenlopend van zelfstandigen zonder personeel tot multinationals. Maar liefst een kwart van de respondenten was ZZP-er. De tweede beperking betrof de brede gerichtheid van agape. Anders dan in dit rapport, lag de focus in 2019 op de relatie tussen de organisatie en haar klanten, medewerkers, leveranciers, financiers en de samenleving waarin zij opereert.

### 1.4.2 Aanpak huidig onderzoek

Het huidige onderzoek kent een meer systematische aanpak en focus. Het richt zich uitsluitend op agape in de relatie tussen de onderneming en haar werknemers. Een tweede belangrijke aanscherping heeft betrekking op de populatie. Het onderzoek richt zich op alle commerciële bedrijven in Nederland met meer dan honderd medewerkers. De survey werd uitgestuurd naar 3500 bedrijven, waarvan er na correctie 3473 uiteindelijk binnen de populatie vielen. De keuze om te kiezen voor grotere bedrijven komt voort uit de wens om naast een respons van de directie, ook inzicht te krijgen in de opvattingen van de ondernemingsraad.<sup>11</sup> Van elk bedrijf zijn de eigenaar of directievoorzitter aangeschreven en de voorzitter van de ondernemingsraad. Dit heeft geleid tot het per post versturen van 7000 brieven met daarin het verzoek om online de vragenlijst in te vullen. De brieven zijn op 18 september 2020 uitgestuurd. Om tot een goede respons te komen heeft het onderzoeksteam ondernemingen aanvullend twee keer per email benaderd om hen aan te zetten tot deelname. Deze follow-up acties zijn niet zonder succes gebleven. De inzending van de online ingevulde vragenlijsten werd op 10 november 2020 gesloten.

De survey is zodanig samengesteld dat het invullen ervan niet meer dan tien minuten tijd zou vergen. Daaraan lag de veronderstelling ten grondslag dat het management in tijden van



corona andere prioriteiten kent. Deze veronderstelling werd verder gevoed door de gedachte dat agape relevant is voor de onderneming, maar zich niet onmiddellijk uitbetaalt in klinische munt. Een derde element dat we in overweging hebben genomen is dat het onderzoek als een vorm van koude acquisitie onder de aandacht van de ondernemingen is gebracht. De adresgegevens van de bedrijven zijn verkregen via de Kamer van Koophandel. Met behulp van deze gegevens zijn directieleden en OR-vertegenwoordigers vervolgens aangeschreven met het verzoek om de survey in te vullen.

### 1.4.3 De vraagstelling

Tegen de achtergrond van paragraaf 1.2 gaan de vragen over de ontwikkeling van medewerkers in en door de arbeid, de inhoud en kwaliteit van de arbeid, de sociale relaties, de resultaten van het werk en het overleg tussen werkgever en OR.<sup>12</sup> Expliciet besteedt het onderzoek daarbij aandacht aan de opvattingen van de respondenten over de periode voorafgaand aan de pandemie en hun opvatting in september tot november 2020 ten tijde van het invullen van de vragenlijst. Op dat moment was sprake van een voortgaande COVID-19 verspreiding. Veel bedrijven hielden zich op dat moment aan de oproep van het kabinet om werknemers zo veel als mogelijk thuis te laten werken. Van een lockdown was op dat moment geen sprake.<sup>13</sup>

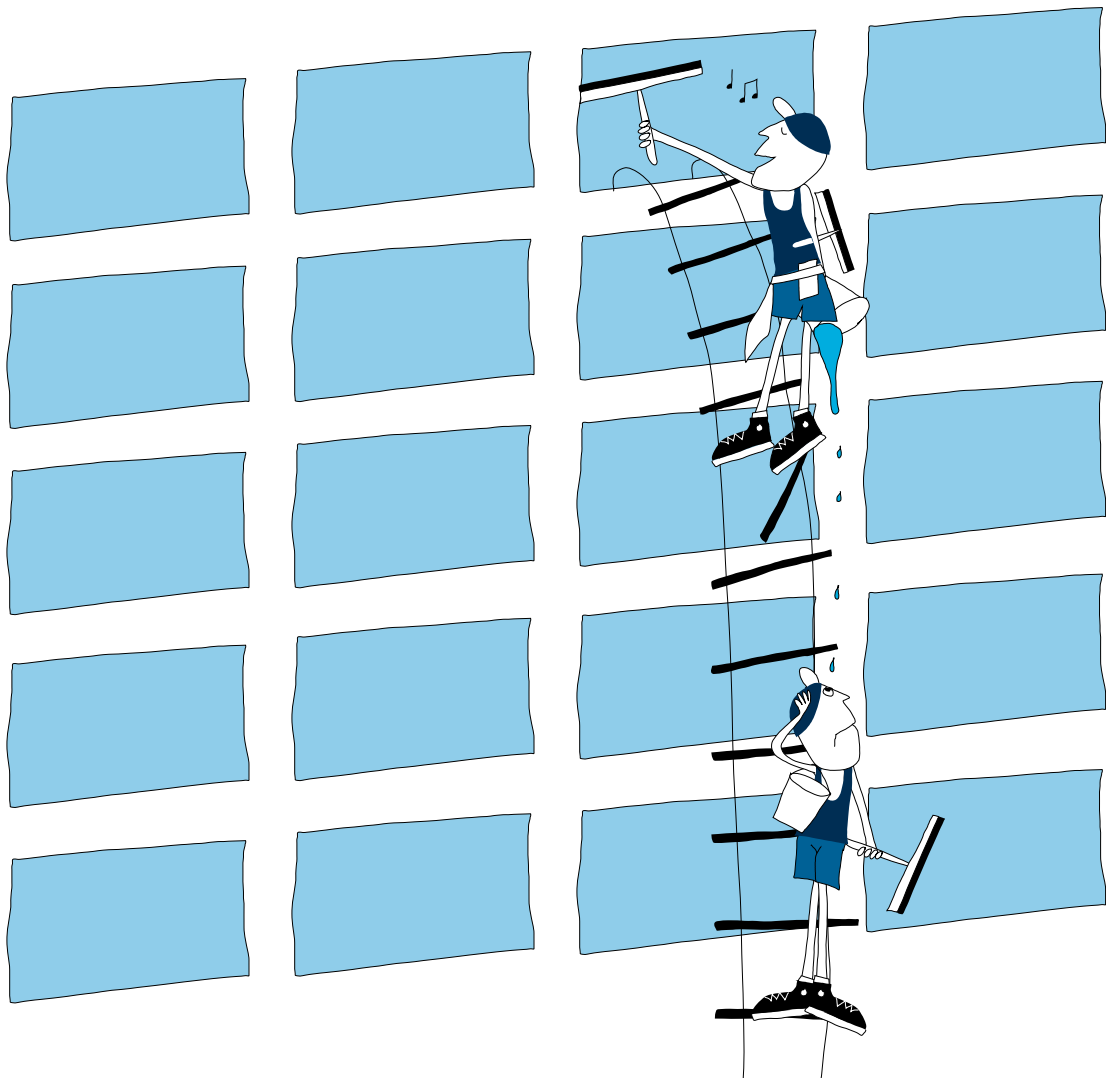
De vragen uit de survey richten zich op de aard en omvang van de onderneming (bijvoorbeeld of er sprake is van een familiebedrijf en het aantal hiërarchische niveaus binnen de onderneming) en de persoonlijke kenmerken van de respondenten (geslacht, leeftijd en het aantal jaren dat zij werkzaam zijn voor de onderneming). Daarnaast vroegen we naar de samenstelling van het personeel, de aandacht van de onderneming voor de zorgen, omstandigheden, wensen en behoeften van werknemers, de uitkomsten voortkomend uit het werk, de omgang met werknemers tijdens de coronapandemie en de behoefte van ondernemingen aan informatie en instrumenten over agape. Een aantal ondernemingskenmerken zoals sector en ondernemingsvorm is afgeleid uit het gegevensbestand van de Kamer van Koophandel dat we gebruikten om ondernemingen uit te nodigen voor het onderzoek.

### 1.4.4 Subjectieve oordeelsvorming in uitdagende tijden

Het onderzoek is een survey onder directieleden – of hun representanten – en vertegenwoordigers van de OR. Kenmerkend voor de survey is dat respondenten telkens gevraagd wordt een inschatting te maken over aan het welzijn van hun medewerkers gerelateerde onderwerpen. Van een objectieve oordeelsvorming is derhalve geen sprake. Gelet op het vernieuwende karakter van het onderwerp en de bijzondere tijd waarin het onderzoek is afgenomen, is het moeilijk

om vergelijkingen te maken met eerder onderzoek. Dat doet aan de geldigheid van de inzichten geen afbreuk, zolang de lezer voor ogen houdt dat de resultaten vooral een indicatie geven omtrent de toewijding van bedrijven aan het welzijn van de medewerkers.

Hoe meer hiërarchie hoe minder aandacht voor agape.



## 2 | Deelnemers aan het onderzoek

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de deelnemers aan het onderzoek. Hierbij maken we onderscheid tussen de karakteristieken van de ondernemingen en individuele respondenten. Ook behandelen we de response op het onderzoek in meer detail.

### 2.1 Respons

Uit het bestand van 3473 commerciële bedrijven hebben er 589 meegedaan aan het onderzoek. Dat is 16,7 procent van de populatie van Nederlandse ondernemingen met meer dan honderd medewerkers. In elk bedrijf ontvingen de algemeen directeur en de voorzitter van de OR een schriftelijke uitnodiging tot deelname, zoals beschreven in paragraaf 1.4.2. In totaal ontvingen we 737 (deels) ingevulde vragenlijsten retour. Dat is een respons ratio van 10,5 procent.

De uitsnede van ondernemingen die deelnamen aan het onderzoek is groot genoeg om uitspraken over de hele groep te kunnen doen (uitgaande van het gangbare betrouwbaarheidsniveau van 95 procent). Nader onderzoek van de

responsgroep wijst uit dat bedrijven niet verschillen in hun bereidheid om deel te nemen aan het onderzoek. Er zijn geen verschillen in de kans dat bedrijven deelnamen die zijn te herleiden tot sector, grootte, regio en oprichtingsdatum van de onderneming.

Studies onder ondernemingen hebben soms een hogere response ratio, maar zelden richten zij zich daarbij op de hele populatie. Niet zelden gaat het dan om onderzoek dat in opdracht of samenwerking met een belanghebbende organisatie wordt verricht, zoals VNO/NCW, het CBS of de Rijksoverheid. Daarnaast blijkt dat hoe hoger de positie van een respondent binnen de onderneming (zoals directieleden), hoe minder geneigd zij zijn mee te werken aan onderzoek (Anseel et al, 2010). Ook hebben we geen middelen gebruikt die de response ratio mogelijk positief kunnen beïnvloeden, zoals het aanbieden van een beloning of door persoonlijke connecties te gebruiken om deelnemers te benaderen (Cycyota & Harrison, 2006). In dat licht is de response van 17 procent zeer goed te noemen.

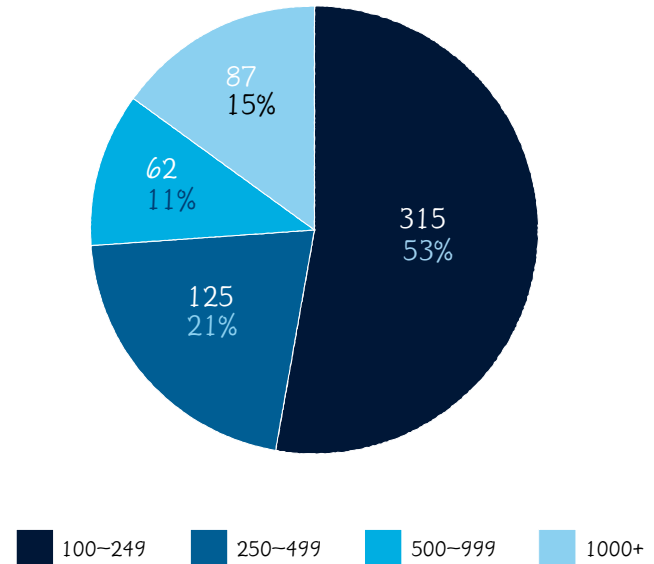
## 2.2 Aard en omvang van de deelnemende bedrijven

Op het totaal van 589 deelnemende bedrijven is 37 procent familiebedrijf.<sup>14</sup> Een ruime meerderheid van 90 procent heeft de BV als rechtsvorm, terwijl 9 procent de status van NV heeft. De oudste onderneming stamt uit 1864, de jongste uit 2018.

Figuur 2.1 laat zien hoe groot de groep van deelnemende bedrijven is op basis van aantallen werknemers.

Kijken we naar het aandeel van de respondenten binnen het totale aantal bedrijven in Nederland met een vergelijkbaar aantal werknemers dan:

- Hebben 315 ondernemingen een omvang tussen de 100 en 249 werknemers. Dit is 11.9 procent van het totale aantal Nederlandse bedrijven met dat aantal werknemers.
- Hebben 126 deelnemende bedrijven tussen de 250 en 499 werknemers in dienst – ofwel 16.7 procent van het totaal.
- Hebben 62 ondernemingen een personeelsbestand dat ligt tussen 500 en 999 werknemers. Dat komt neer op 18.3 procent van het totaal aantal ondernemingen met die omvang.
- Ten slotte hebben 86 deelnemende bedrijven meer dan 1000 werknemers in dienst. Dat is 33 procent van de totale populatie aan Nederlandse ondernemingen met deze omvang.

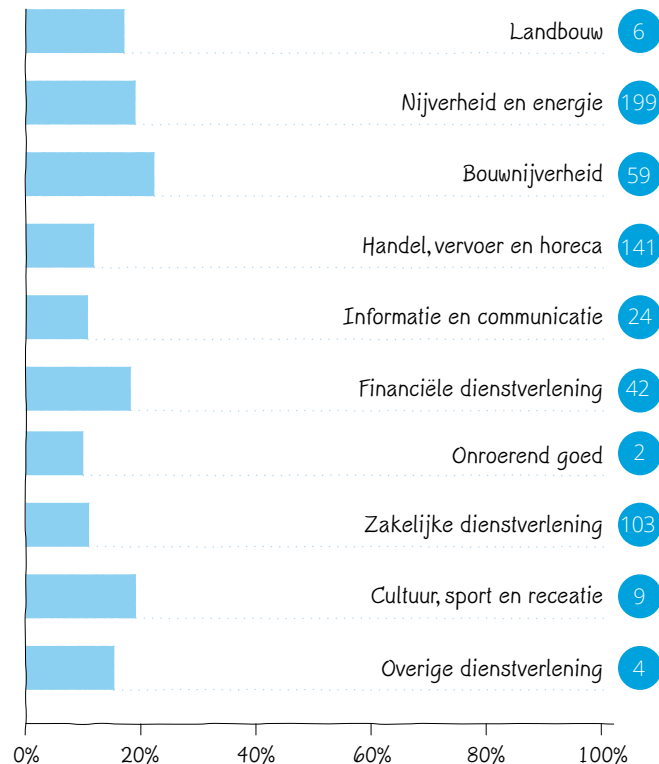


Figuur 2.1 Verdeling aantal werknemers in deelnemende bedrijven

Verhoudingsgewijs zijn grote en zeer grote bedrijven daarmee goed vertegenwoordigd in de studie.

Per sector in de commerciële economie zijn de ondernemingen verdeeld zoals te zien in figuur 2.2.<sup>15</sup> Hierbij geven de witte cijfers in de lichtblauwe cirkels het aantal deelnemende bedrijven in ons onderzoek per sector aan. De lichtblauwe balken laten zien hoeveel procent van het totaal aantal bedrijven in die sector meedoet aan ons onderzoek: dat wisselt tussen 11 procent in de sectoren informatie en communicatie en zakelijke dienstverlening tot 22.3 procent in de bouwnijverheid.

Van 97 bedrijven ontvingen we twee ingevulde vragenlijsten: een van de directie en een van de OR.



Figuur 2.2 Verdeling ondernemingen naar sectoren

### 2.3 Samenstelling van het personeel

Hoe zien de bedrijven eruit als we kijken naar hun personeelsbestand? Hoe is de verhouding tussen vrouwen en mannen, tussen ouderen en jongeren, tussen hoger, middelbaar en lager opgeleiden, tussen vaste en flexibele contracten, of tussen medewerkers met een Nederlandse herkomst en zij die afkomstig zijn uit andere landen Tabel 2.1 toont het overzicht.

Kenmerken	Percentage
<b>Geslacht</b>	
• Man	69.5%
• Vrouw	30.5%
<b>Leeftijd</b>	
• Jonger dan 50	63.7%
• Ouder dan 50	36.3%
<b>Herkomst</b>	
• Nederland	78.0%
• Anders dan Nederland	22.0%
<b>Opleidingsniveau</b>	
• Laag	29.4%
• Middelbaar	37.2%
• Hoog	33.4%
<b>Contractvorm</b>	
• Vast contract	79.2%
• Flexibel contract	20.8%
• Inhuurkracht	12.7%
<b>Aanstelling</b>	
• Voltijd	68.7%
• Deeltijd	31.3%

Tabel 2.1 Kenmerken van de personeelssamenstelling

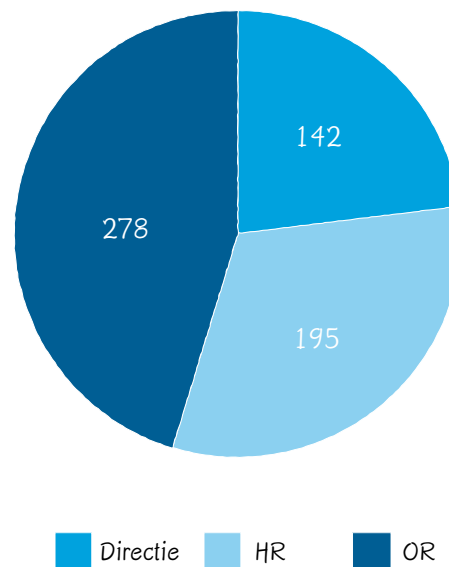


In de tabel springt in het oog dat het percentage mannelijke werknemers gemiddeld een stuk hoger ligt dan het aantal vrouwelijke werknemers. Dit heeft wellicht te maken met het feit dat het onderzoek zich richt op de commerciële sector. Het onderwijs en de zorg, sectoren waar veel vrouwen werken, zijn niet meegenomen in het onderzoek.

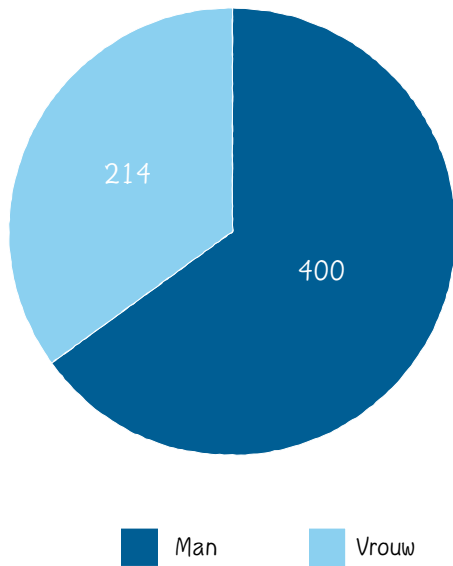
#### 2.4 Kenmerken individuele respondenten

Kijken we naar de individuele respondenten, dan zien we dat 337 directieleden of hun representanten in de managementkolom de survey invulden. Een meerderheid van antwoorden was afkomstig van een HR manager, namelijk 195 van de 337. De overige werden ingevuld door directieleden. Voor de helderheid en eenvoud van deze rapportage spreken wij in het navolgende over deze groep respondenten als 'directie'. Het aantal ontvangen vragenlijsten van OR-vertegenwoordigers bedroeg 278.

Van de respondenten is 35 procent vrouw en 65 procent man. Het gemiddelde aantal jaren dat respondenten werkzaam zijn voor de onderneming bedraagt ruim 14 jaar.

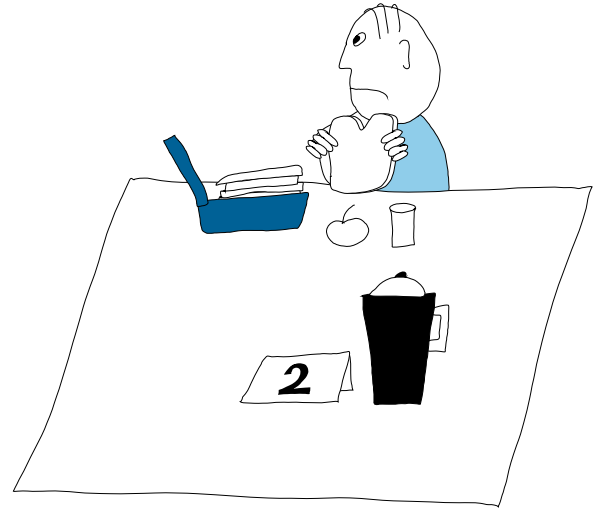


Figuur 2.3 Verdeling respondenten naar functie



Figuur 2.4 Verdeling respondenten naar geslacht

Met agape **verbind** je mensen binnen je bedrijf.



## 3 | Agape uitgedrukt in cijfers

In dit hoofdstuk bespreken we op welke manier we agape hebben gemeten in dit onderzoek. We spreken dan van de attentiescore. Ook kijken we naar verschillen in attentiescore tussen uiteenlopende typen ondernemingen, mede op basis van persoonskenmerken van de respondenten.

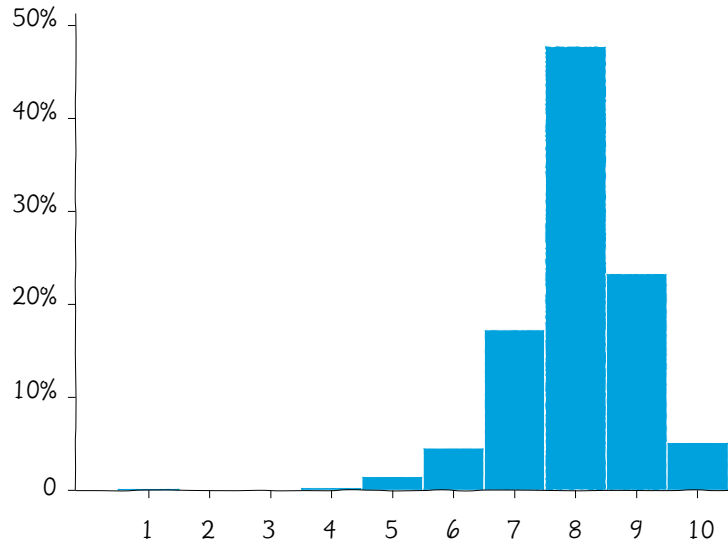
### 3.1 De attentiescore

Agape heeft drie kenmerken, zo gaven wij in hoofdstuk 1 aan: verbinding, luisteren naar de ander en horen wat hij of zij zegt en handelen. Het creëren van verbinding en het tonen van de toewijding aan het welzijn van werknemers kan op vele manieren. Het apart bekijken van de verschillende manieren resulteert in een rapport van vele honderden pagina's. Om die reden hebben we een score ontwikkeld die de aandacht uitdrukt voor de individuele medewerker in relatie tot de onderneming en haar of zijn collega's. Deze score duiden wij aan als de 'aandacht voor medewerkers' score, of kort gezegd de *attentiescore*. Deze is opgebouwd uit zeven dimensies:

#### Dimensies

1. Werknemers kunnen zich scholen en ontwikkelen naar eigen wens.
2. Werknemers hebben oog voor elkaar.
3. De wensen en behoeften van werknemers staan centraal.
4. Het werk biedt inhoudelijke uitdaging.
5. Onderling contact tussen werknemers wordt gestimuleerd.
6. De onderneming biedt werknemers zekerheid omtrent hun baan.
7. Werknemers kunnen zelf bepalen hoe ze hun werk organiseren.

Kijkend naar de totale respondentengroep is de attentiescore een 8.0 (zie figuur 3.1). De score laat zien dat ondernemingen in de opvatting van directies en OR-leden gecommiteerd zijn aan het welzijn van hun medewerkers.



Figuur 3.1 Verdeling attentiescore over deelnemende bedrijven

Eén kernaspect van agape ontbreekt in de attentiescore: het luisteren door het management naar medewerkers en horen wat zij zeggen. De organisatie van deze dimensie vindt in dit onderzoek niet plaats op het niveau van de individuele werknemer, maar in de relatie tussen management en

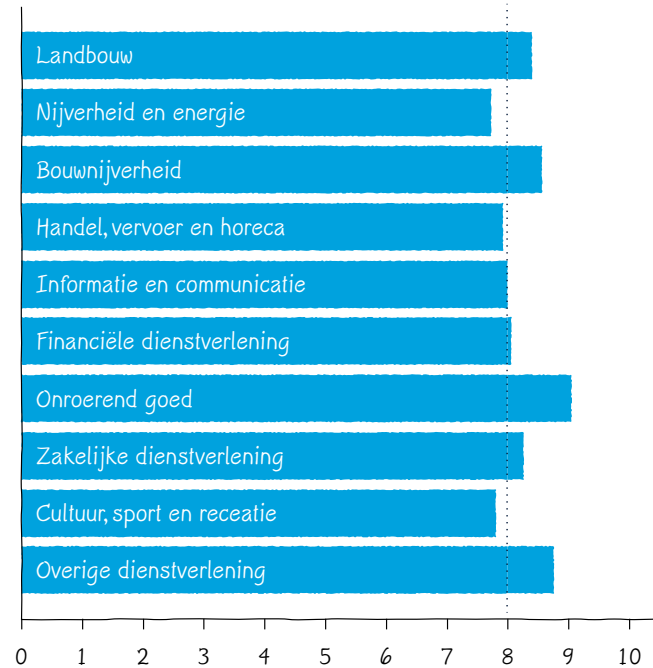
ondernemingsraad. In hoofdstuk 4 gaan we nader in op de relatie tussen management en OR als een factor die potentieel invloed heeft op (de versterking van) de aandacht voor het welzijn van de medewerkers.

### 3.2 Attentiescore in verschillende ondernemingen

Ondernemingen van verschillende omvang laten geen ander beeld zien in hun attentiescore. Ook het zijn van een familiebedrijf maakt geen verschil. In alle gevallen liggen de attentiescores erg dicht rond de 8.0. Kijken we naar de scores per sector (figuur 3.3) dan zien we iets grotere verschillen, maar deze zijn niet significant. Ook dient hierbij te worden opgemerkt dat in sommige sectoren slechte enkele ondernemingen hebben deelgenomen, zoals eerder te zien in figuur 2.2.

### 3.3 Verschillen in attentiescore tussen personen

Naast ondernemingskenmerken kunnen ook persoonskenmerken invloed hebben op de score. Zo vinden we dat directieleden gemiddeld een 8.3 score, terwijl de score van vertegenwoordigers van de OR uitkomt op 7.8.<sup>16</sup> In de 97 ondernemingen waar zowel een directie- als een OR-lid de vragenlijst heeft ingevuld is dit verschil 8.4 tegen 8.0. In 41.5 procent van deze bedrijven scoort de directie minimaal een half punt hoger dan het OR-lid, in 19.2 procent van de bedrijven is de OR juist optimistischer over de aandacht voor agape.



Figuur 3.3 Gemiddelde attentiescore per sector

Vrouwen beoordelen agape iets hoger dan mannen: 8.2 tegenover 8.0. De leeftijd van een respondent doet er niet toe, wel hoe lang een respondent al in dienst is bij zijn of haar onderneming. Gemiddeld geldt dat respondenten die langer bij hun onderneming werken, lager scoren op agape. Zo scoort een respondent die gemiddeld 5 jaar in dienst is een 8.2, terwijl een respondenten die gemiddeld 10 jaar voor hun onderneming werken een 8.1 noteren.



Agape is **luisteren** (naar je werknemers...).



## 4 | Agape in Nederlandse ondernemingen

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op hoe agape eruit ziet binnen Nederlandse ondernemingen. Eerst lichten we uit welke redenen de bedrijven hebben om te focussen op agape. We zoomen daarna in op verschillende organisatiekenmerken die samenhangen met agape. Ook kijken we hoe agape vertaald wordt in HR-beleid. Ten slotte besteden we aandacht aan toegevoegde waarde van agape voor ondernemingen.

### 4.1 Het waarom van agape

In het vorige hoofdstuk stelden we vast dat Nederlandse ondernemingen zich bekommeren om het welzijn van hun medewerkers. Maar waarom doen ze dat eigenlijk? Ons onderzoek wijst uit dat bedrijven die hoog scoren op agape dit vaak doen omdat het overeenstemt met de waarden van de onderneming. Ook blijken ze minder vaak gericht op de bijdrage van agape aan de winst. Bij hoog scorende ondernemingen lijkt agape sterker aan te sluiten bij waar de onderneming voor staat en minder bij een streven naar kostenbesparing of winst. Ook vroegen we naar mogelijke belemmeringen in de gerichtheid op agape. Ondernemingen die hoger scoren op de agape

zien hoge kosten, andere managementprioriteiten en gebrek aan inzicht in de behoeften van werknemers minder vaak een belemmering. Wel rapporteren ze vaker dat prioriteiten van werknemers en hun vertegenwoordigers een belemmering zijn. Aanknopingspunten om ondernemingen te ondersteunen bij het versterken van agape liggen derhalve in het inzichtelijk maken van de behoeften van werknemers.

Ons onderzoek wijst uit dat bedrijven die hoog scoren op agape dit vaak doen omdat het overeenstemt met de waarden van de onderneming

### 4.2 Een beter begrip van agape

Ondernemingen verschillen op tal van kenmerken van elkaar. In de analyse van de resultaten leggen we deze verschillen zo veel mogelijk bloot om een beter begrip te krijgen van de relatie tussen deze kenmerken en agape. We merken op voorhand

op dat het onderzoek geen ruimte biedt voor beschrijven van oorzaak-gevolg relaties. Wel biedt het inzicht in de samenhang tussen de verschillende kenmerken en agape. We clusteren deze kenmerken daartoe in drie categorieën:

- **Organisatiestructuur:** hoe is de onderneming georganiseerd? Hiervoor kijken we naar de sector waar een onderneming in opereert, wanneer zij is opgericht, of de onderneming minimaal één buitenlandse vestiging heeft, een familiebedrijf is, hoeveel werknemers er in dienst zijn en hoeveel hiërarchische niveaus de onderneming telt.
- **Samenstelling personeelsbestand:** wie werken bij de onderneming? Kenmerken die we hiervoor meenemen zijn hoeveel vrouwen er in een onderneming werken, hoeveel werknemers ouder dan 50 zijn, hoeveel een vast contract hebben en hoeveel hoogopgeleide werknemers in dienst zijn.
- **Organisatiecultuur:** hoe werken mensen samen in de onderneming? Kenmerken die we hier onderscheiden zijn het verantwoordelijkheidsgevoel voor welzijn, de gezondheidscultuur, de relatie tussen OR en directie en of de OR het welzijn van werknemers als prioriteit ziet.

Om specifiek te onderzoeken in welke mate agape samenhangt met de verschillende kenmerken hebben we een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd. Hierbij zijn alle kenmerken tegelijk bekeken. De analyse maakt het mogelijk om de relatie tussen

agape en een bepaald kenmerk nader te verklaren, zonder dat andere kenmerken daar een rol in spelen.

Zo is, bijvoorbeeld, de relatie tussen het aantal hiërarchische niveaus en agape negatief. Dat betekent dat hoe meer hiërarchische lagen een onderneming heeft, hoe minder aandacht voor agape zij heeft. Zoals gezegd, dit is onafhankelijk van andere kenmerken. Het aantal hiërarchische niveaus kan bijvoorbeeld samenhangen met het aantal werknemers in een onderneming. Omdat we ook hebben meegenomen hoeveel werknemers een onderneming heeft, kunnen we iets zeggen over de relatie tussen het aantal hiërarchische niveaus en agape. Dit doen we zonder dat de mogelijke samenhang met het aantal werknemers en het aantal niveaus dit verband beïnvloedt.

#### 4.2.1 Organisatiestructuur

Met uitzondering van het aantal hiërarchische niveaus heeft de *organisatiestructuur* geen significante effecten op agape. Neemt de hiërarchie toe – en zeker als het aantal lagen in een organisatie uitstijgt boven de zes – dan neemt de aandacht voor het welzijn van de medewerkers af.

Specifiek willen we ingaan op verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Vaak wordt aangenomen dat familiebedrijven zich anders gedragen dan niet-familiaire ondernemingen (Gomez-Mejia, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011). Op basis van dit

beeld heerst de verwachting dat familiebedrijven meer begaan zijn met hun werknemers en dus meer aandacht hebben voor agape. Ons onderzoek laat zien dat dit echter geen gegeven is. Vooral het feit dat familiebedrijven niet meer aandacht voor agape lijken te hebben springt hier in het oog. Zij scoren zelfs iets lager (8.02 gemiddeld, tegenover 8.04 voor niet familiebedrijven), maar dit verschil is zo klein dat het betekenisloos is. Ook wanneer we de andere kenmerken meenemen, berust het verschil tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven op toeval. Eerder onderzoek naar de aandacht voor agape vond eveneens geen onderscheid tussen familie- en niet-familiebedrijven (Hummels, Bammens, Van Dijk-De Groot & Van Uden, 2019).

#### 4.2.2 Samenstelling personeelsbestand

De samenstelling van het *personeelsbestand* heeft wel effect op agape. Zo neemt de score toe naar de mate waarin bedrijven meer jongeren emplooi bieden, meer hoogopgeleiden in dienst hebben, of meer werknemers vast onder contract hebben. Dit is in lijn met wat eerder onderzoek ons laat zien: ondernemingen maken onderscheid in de investeringen in medewerkers. In oudere werknemers een laagopgeleiden wordt doorgaans minder geïnvesteerd (Lösslbroek, Lancee, Van der Lippe, & Schippers, 2019; Van der Put, Mandemakers, De Wit & Van der Lippe, 2020). Dit heeft deels te maken met stereotypen, maar ook omdat organisaties niet altijd op de hoogte zijn van de behoeften van al hun werknemers (Fleischman & Koster, 2017).

#### 4.2.3 Organisatiecultuur

De sterkste effecten zien we voor de *organisatiecultuur*. De mate waarin een onderneming zich verantwoordelijk voelt voor het welzijn van haar werknemers is een belangrijke voorspeller voor de hoogte van de score op agape. Dat geldt ook voor de mate waarin een bedrijf zich positief kenmerkt door een gezondheidscultuur. Met gezondheidscultuur bedoelen we dat de gehele werkomgeving zich richt op het bevorderen van de gezondheid van werknemers. Gezondheid wordt hierin opgevat op een brede manier (Aldana et al., 2012). In het huidige rapport is gezondheidscultuur onderzocht door vijf vragen te stellen zoals bijvoorbeeld de mate waarin de werkomgeving een gezonde leefstijl stimuleert.<sup>17</sup> De positieve samenhang tussen is in lijn met de kern van agape: alleen mooie woorden zijn niet genoeg. Het gaat om concreet handelen.

De mate waarin een onderneming zich verantwoordelijk voelt voor het welzijn van haar werknemers is een belangrijke voorspeller voor de hoogte van de score op agape

Een ander in het oog springend resultaat is het belang van een goede relatie tussen de OR en het management. Zoals aangegeven in hoofdstuk 3 geeft de relatie tussen management en OR uitdrukking aan de mate waarin naar werknemers wordt geluisterd. Dit blijkt ook uit ons onderzoek. Een goede relatie tussen directie en OR heeft een positieve uitwerking op de overige dimensies van agape. Een medezeggenschapsorgaan maakt de belangen en wensen van werknemers kenbaar. Een goede relatie tussen beide organen van het bedrijf maakt het waarschijnlijker dat de onderneming daadwerkelijk oog heeft voor, onder meer, de persoonlijke groei en ontwikkeling van medewerkers, het contact tussen medewerkers, de inhoudelijke uitdaging, of de mate van zelfsturing in de arbeid.

#### 4.2.4 Niet significante resultaten

Een aantal organisatiekenmerken niet significant. In welke sector een bedrijf opereert, of zij minimaal één buitenlandse vestiging heeft, een familiebedrijf is, hoeveel werknemers in dienst zijn, wat het percentage vrouwelijke werknemers bedraagt en of de OR het welzijn van werknemers als prioriteit heeft: al deze kenmerken hebben geen invloed op de mate van aandacht van een onderneming voor agape. De structuur van een onderneming speelt een kleine rol in de aandacht voor welzijn. Dit leidt tot de conclusie dat agape door alle typen bedrijven kan worden nagestreefd en ingevoerd – en dat dit in de praktijk ook daadwerkelijk gebeurt.

### 4.3 De organisatiecultuur nader uitgelicht

Hiervoor gaven we aan dat de organisatiecultuur een sterke invloed had op de mate waarin een onderneming geëngageerd is aan het welzijn van haar werknemers. Agape raakt meer ingebed in Nederlandse bedrijven doordat de bedrijfsleiding zich *verantwoordelijk voelt* voor het welzijn van werknemers, daaraan uiting geeft in de *gezondheidscultuur* en de *wanneer de relatie tussen de OR en het management goed is*. In het navolgende gaan we nader op deze aspecten in.

#### 4.3.1 Verantwoordelijkheidsgevoel voor welzijn

Gemiddeld scoren Nederlandse ondernemingen een 7.5 op hun *verantwoordelijkheidsgevoel* voor het welzijn van hun werknemers – gemeten op een schaal van 1-10. Directieleden rapporteren gemiddeld hoger op het gevoel voor verantwoordelijkheid voor het welzijn van werknemers dan OR-vertegenwoordigers (7.8 tegen 7.1). Ondernemingen met meer werknemers voelen zich gemiddeld meer verantwoordelijk voor het welzijn van hun werknemers, zoals figuur 4.1 laat zien. Ondernemingen met 100-249 werknemers scoren 7.4, terwijl ondernemingen met meer dan 250 werknemers 7.5 scoren. Hoewel deze verschillen klein zijn, zijn ze statistisch significant en berusten daarmee niet op toeval. Ondernemingen met een groter percentage vaste werknemers scoren hoog, terwijl bedrijven met een groter percentage oudere werknemers juist lager scoren. Dit onderstreept onze

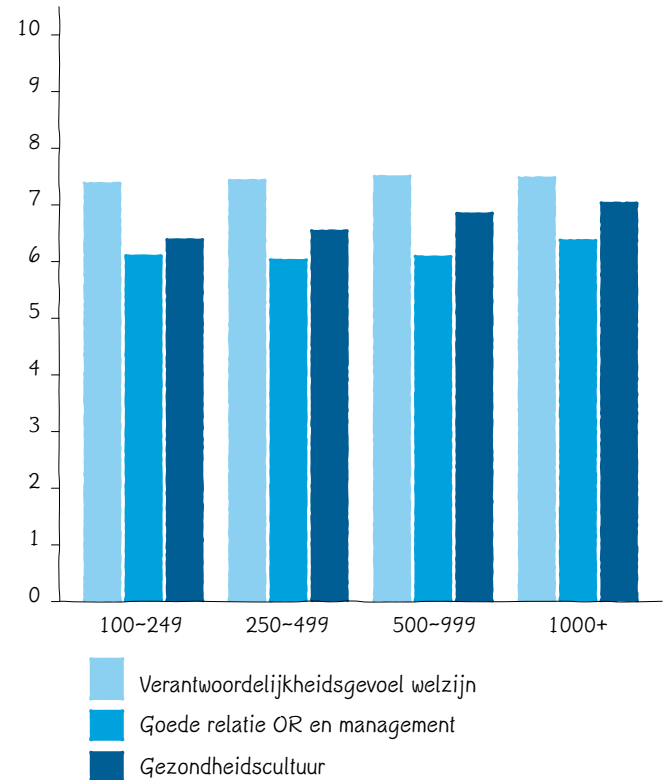
eerdere observatie dat ondernemingen zich meer betrokken voelen bij werknemers die (nog) langere tijd voor hen blijven werken (Karpinska et al., 2015).

#### 4.3.2 Gezondheidscultuur

De onderzoeksgroep beoordeelt de gezondheidscultuur in hun onderneming gemiddeld met een 6.2 op een schaal van 1-10. Ook hier scoren directieleden (6.5) hoger dan OR-leden (5.9) en ondernemingen met meer werknemers hoger dan zij met minder werknemers: 6.1 voor 100-249 werknemers, 6.0 voor 250-499 werknemers, 6.1 voor 500-1000 werknemers en 6.4 voor meer dan 1000 werknemers (zie figuur 4.1). Net als in het geval van de verantwoordelijkheid voor het welzijn van medewerkers scoren bedrijven met een hoger percentage vaste werknemers hoger en scoren zij met een hoger percentage werknemers ouder dan 50 jaar wederom lager.

#### 4.3.3 Goede relatie OR en management

Gemiddeld geven respondenten een 6.6 voor de relatie tussen OR en management – gemeten op een schaal van 1-10. Hoewel het verschil klein is, zijn directieleden positiever over de relatie tussen OR en management dan OR-vertegenwoordigers: 6.7 tegen 6.5. Ook hier valt op dat ondernemingen met meer werknemers de relatie tussen OR en management als beter beoordelen. Voor ondernemingen met 100-249 werknemers is de gemiddelde score 6.4, voor bedrijven met

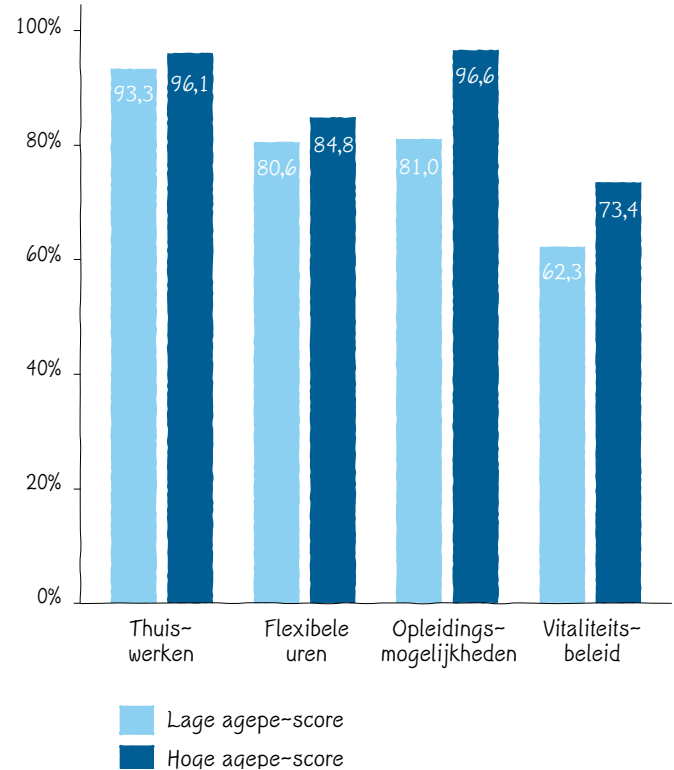


Figuur 4.1 Verantwoordelijkheidsgevoel welzijn, gezondheidscultuur en goede relatie OR en management, naar aantallen werknemers.

250-499 werknemers gemiddeld 6.6, bedrijven met 500-999 werknemers scoren gemiddeld 6.9 en voor ondernemingen met meer dan 1000 werknemers komt het cijfer uit op 7.1 (zie figuur 4.1). Geen van de andere organisatiekenmerken speelt hier een significante rol.

#### 4.4 Vertaling agape in aspecten van het HR-beleid

Aandacht voor agape kan zich op diverse manieren manifesteren. De vraag daarbij is of agape zich vertaalt in de investeringen van ondernemingen in thuiswerken, flexibele werktijden, scholing die past bij de wensen van werknemers en vitaliteitsbeleid (bijvoorbeeld bedrijfsfitness).<sup>18</sup> Figuur 4.2 geeft een overzicht. Ondernemingen verschillen in het toestaan van thuiswerken en het accepteren van flexibele werktijden. De figuur toont weliswaar onderscheid, maar dit is niet significant. Hierbij moeten we wel de belangrijke kanttekening maken dat deze uitkomsten gemeten zijn ten tijde van de pandemie, op een moment wanneer veel werknemers thuiswerkten. Voor de uitbraak van COVID-19 onderscheidten hoog en laag scorende bedrijven zich wel van elkaar: 42.7 procent van de bedrijven met een hoge score bood thuiswerken aan tegenover 30.6 procent met een lage score. Voor flexibele werktijden bedroeg het verschil 12.9 procent; 77.5 procent van de bedrijven met een hoge score liet de beslissing over aan de medewerkers. Voor bedrijven met een lage score was dat percentage 64.6 procent.



Figuur 4.2 Aanbod verschillende typen HR-beleid in ondernemingen met een hoge of lage score



De echte verschillen zien we bij opleidingsmogelijkheden en vitaliteitsbeleid. Van de bedrijven met een hoge score biedt 96.6 procent opleidingsmogelijkheden aan passend bij de behoeften van de werknemers. Voor ondernemingen met een lage score bedraagt dit percentage 81.0 procent. Ook bieden de eersten vaker een vitaliteitsbeleid: 73.4 procent tegenover 62.3 procent. Deze uitkomsten zijn minder gekleurd door de coronapandemie: ook voor de uitbraak van COVID-19 rapporteerden meer ondernemingen met een hoge score dat ze opleidingsmogelijkheden passend bij de wensen van hun werknemers en vitaliteitsbeleid aanbieden.

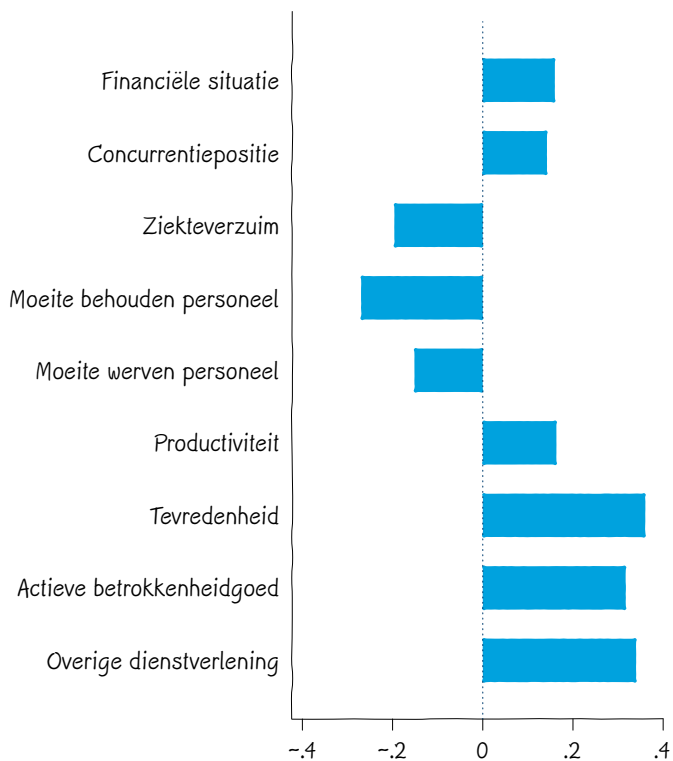
De belangrijkste redenen voor alle ondernemingen in ons onderzoek om deze vormen van beleid aan te bieden hangen primair samen met het welzijn van de medewerkers en de behoeften van die medewerkers. Ondernemingen met een lage score noemen daarnaast als reden voor het aanbieden van opleidingsmogelijkheden de versterking van de productiviteit. Directieleden noemen vaker dan OR-leden dat opleidingsmogelijkheden passen bij de wensen van de werknemers (92.4 procent tegen 77.2 procent). Dit kan mogelijk worden verklaard door een verschil in perceptie: de directie heeft mogelijk andere bedoelingen met het beleid dan werknemers en hun vertegenwoordigers dit beleid opvatten (Wright & Nishii, 2007). Bij de andere typen HR-beleid zien we dit verschil overigens niet.

#### 4.5 Helpt agape ondernemingen?

Aan het eind van dit hoofdstuk staan we stil bij de vraag: 'Wat levert agape ondernemingen op?'. Om deze vraag te beantwoorden kijken we naar de mate waarin agape samenhangt met, onder meer, de financiële situatie en de concurrentiepositie van de onderneming, de tevredenheid van werknemers, hun actieve betrokkenheid bij en zeggenschap over het werk en hun productiviteit. Respondenten hebben dit aangegeven op een vijfpuntsschaal van 1 (zeer slecht) tot 5 (zeer goed). Daarnaast onderzochten we de relatie met de hoogte van het ziekteverzuim, de moeite om personeel te behouden, respectievelijk te werven. Ook dit is gemeten op een vijfpuntsschaal van 1 (nooit) tot 5 (altijd). In figuur 4.3 is te zien in hoeverre agape gerelateerd is aan deze uitkomsten. Alle verbanden zijn significant: dat betekent dat de kans dat de relatie tussen agape en de diverse uitkomsten op toeval berust klein is.<sup>19</sup>

Figuur 4.3 toont positieve en negatieve verbanden. Een positief verband, zoals dat tussen agape en de financiële situatie van de onderneming, betekent dat een bedrijf dat hoog scoort op agape het financieel goed doet. Een negatief verband, zoals dat tussen agape en ziekteverzuim, betekent dat een hoge score op agape samengaat met een laag ziekteverzuim.

De lengte van de balken geven de grootte van het verband aan: hoe langer de balk, hoe groter de relatie tussen agape

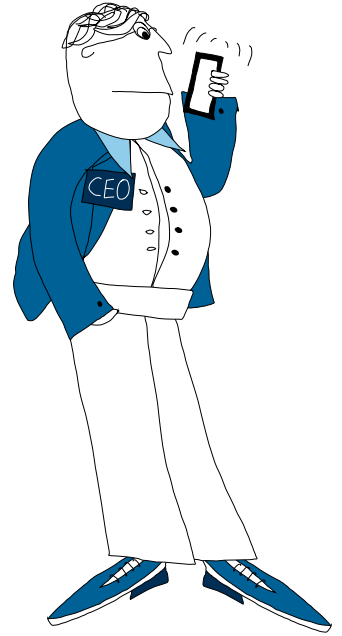
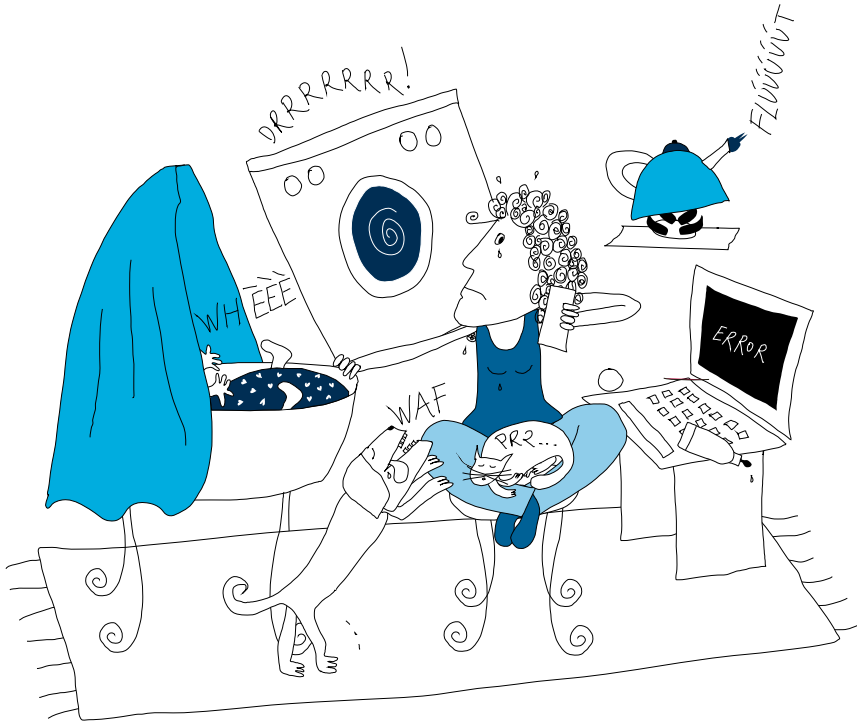


Figuur 4.3 Relatie agape en diverse uitkomsten

en de betreffende uitkomst. Zo is te zien dat de samenhang tussen agape en tevredenheid groter is dan de samenhang tussen agape en productiviteit. Ook zien we in de figuur dat sociale uitkomsten, zoals tevredenheid, actieve betrokkenheid en zeggenschap over het werk, een sterkere relatie vertonen met agape dan businessuitkomsten zoals financiële positie en productiviteit. Het lijkt er daarbij op dat tevredenheid en betrokkenheid van werknemers indirect bijdragen aan de financiële resultaten onder de lijn (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Wel merken we op dat figuur 4.3 geen causale verbanden laat zien. Het is niet duidelijk of een hoge score op agape de financiële situatie positief beïnvloedt, respectievelijk een goede financiële positie ruimte biedt om het welzijn van medewerkers te bevorderen. Omdat we maar op één tijdstip gemeten hebben kunnen we geen harde oorzaak-gevolg uitspraken doen.

In twee gevallen vinden we een verschil in de respons van directies en OR-vertegenwoordigers. Directieleden denken vaker dan OR-leden dat agape een positieve uitwerking heeft op de productiviteit van werknemers. Bij tevredenheid zien we een ander beeld. OR-leden leggen vaker dan directieleden een positief verband tussen agape en tevredenheid van werknemers. Het is gissen naar waarom dit zo is: wellicht spelen verschillen in referentiekader tussen directieleden en OR-vertegenwoordigers hier een rol. De onderliggende redenen kunnen we op basis van onze gegevens echter niet verklaren.

Agape is een kwestie van goed organiseren voor welzijn.



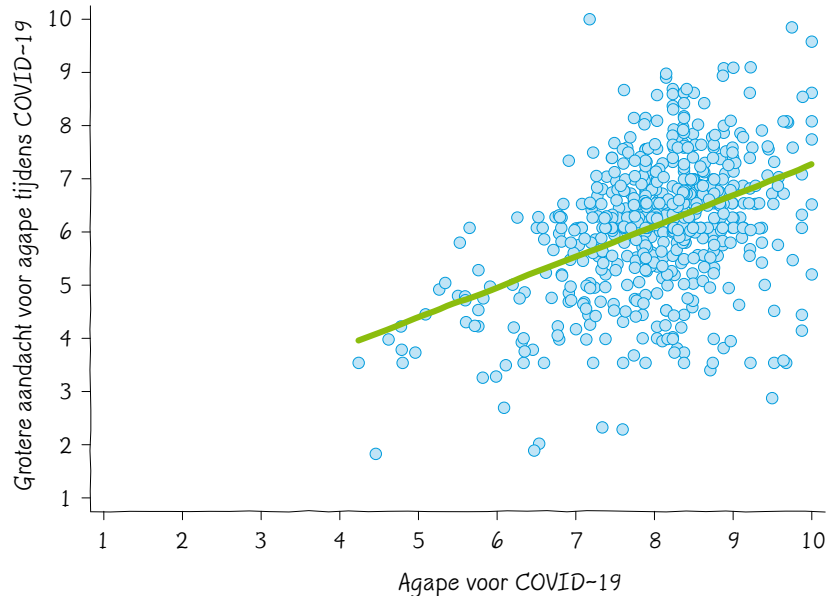
## 5 | Agape tijdens COVID

Dit onderzoek vond plaats in een tijd dat Nederland kampte met de gevolgen van COVID-19. In dit hoofdstuk besteden we specifiek aandacht aan de rol van het virus. We doen dat door respondenten te vragen of, naar hun mening, het eigen bedrijf sinds de uitbraak van COVID-19 meer aandacht schenkt aan agape-gerelateerde onderwerpen. Ook hier kijken we weer naar de uitwerking van agape in de dagelijkse praktijk en stellen weer de vraag of bedrijven baat denken te hebben bij hun inspanningen.

### 5.1 Meer aandacht voor agape tijdens COVID-19

Om een beeld te krijgen van de toewijding van bedrijven aan het welzijn van hun medewerkers sinds de uitbraak van het coronavirus, hebben wij de respondenten enkele vragen voorgelegd. Een van de centrale vragen luidde of hun bedrijf *meer* aandacht schenkt aan het welzijn van hun medewerkers sinds de coronacrisis. Gemiddeld scoren de respondenten 6.1 op deze vraag. Dit betekent dat gemiddeld gesproken bedrijven nu meer aandacht schenken aan het welzijn van hun medewerkers dan voor de pandemie – al is van een grote

stijging geen sprake. Wanneer we de scores op het niveau van de onderneming verbinden aan die van vóór de coronacrisis, valt uit de puntenwolk in figuur 5.1 een interessante trend af te leiden. Bedrijven die voor de crisis toegewijd waren aan het welzijn van hun medewerkers, zijn dat tijdens de crisis eveneens en soms zelfs in hogere mate. Dit effect blijven we zien wanneer wordt gecontroleerd voor achtergrondkenmerken zoals de sector waarin het bedrijf werkzaam is of de regio waarin het opereert. Bij onze analyse hebben we gekeken of dit effect eigenlijk het resultaat is van achtergrondkenmerken (zijn het vooral grotere bedrijven die tijdens de pandemie meer in hun medewerkers zijn gaan investeren?), maar het bleek dat geen van deze kenmerken er hier toe doen. Dat betekent dat we de grotere aandacht voor agape tijdens COVID-19 toegeschreven mag worden aan de score die een organisatie had voor de uitbraak van het coronavirus. Bedrijven die voor de coronapandemie veel aandacht gaven aan agape en dat ook tijdens de pandemie nog doen geven dus blijk van oprechtheid en vasthoudendheid: zij zijn begaan met hun werknemers, ook wanneer het tegenzit.



Figuur 5.1 Relatie agape voor en tijdens COVID-19

Directieleden scoren gemiddeld 6.3 op de vraag of hun onderneming meer aandacht heeft voor agape tijdens de pandemie, terwijl OR-vertegenwoordigers hier een 5.9 noteren. De relatie tussen aandacht voor agape vóór en tijdens de coronacrisis, is

volgens directieleden echter kleiner. Wellicht menen directieleden dat de coronapandemie de aandacht voor agape niet heeft beïnvloedt, terwijl OR-leden meer geneigd zijn te zien dat corona hier een rol in speelt.

## 5.2 Wie heeft er meer aandacht voor agape ten tijde van COVID-19?

Om inzicht te krijgen in de relatie tussen aandacht voor agape vóór en tijdens pandemie voerden we een latente profielanalyse uit. De analyse heeft als doel om op basis van een aantal gemeten variabelen meer structuur in de data te achterhalen. Bedrijven blijken in drie groepen in te delen:

### 1. De contente groep

De groep met weinig aandacht voor agape bestaat uit ongeveer 7 procent van de deelnemende ondernemingen. De groep scoort gemiddeld 5.8 op aandacht voor agape voor de uitbraak van COVID-19. Tijdens de uitbraak besteden ze slechts weinig meer aandacht aan agape met een score van 4.1 op een schaal van 1 tot 10. Over het algemeen zijn ze tevreden met zichzelf: ze zijn ook niet van plan meer aandacht te besteden aan agape in de toekomst (zie hoofdstuk 6).

### 2. De prudente groep

De groep besteedt ruim aandacht aan agape voor de pandemie, met een score van 7.8. Ze scoort gemiddeld een 5.6 op de vraag of ze na de uitbraak meer aandacht is gaan geven aan agape. Het gaat hier om 32 procent van de respondenten die op een behoedzame wijze omgaat met (verdere) investeringen in agape. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat

ruim de helft van deze groep de financiële situatie heeft zien verslechteren tijdens de coronapandemie.

### 3. De attente groep

De grootste groep die bestaat uit 61 procent van de respondenten scoort hoog op aandacht voor agape voor de uitbraak van het virus (8.4). Tegelijkertijd geeft deze groep met een gemiddeld cijfer van 6.7 aan meer nadruk te leggen op agape dan voor de crisis. De groep kenmerkt zich door een hoge attentiescore, zoals deze in hoofdstuk 3 ter sprake kwam, én een bovengemiddelde motivatie om meer aandacht te besteden aan agape tijdens de pandemie.

Wanneer we kijken naar welke ondernemingen in welke groep vallen zien we een aantal verschillen. Zo lijken ondernemingen in de sectoren 'nijverheid en energie', 'handel, vervoer en horeca' en 'cultuur, sport en recreatie' vaker prudent om te gaan met agape. Deze sectoren hebben in algemene zin meer te lijden onder de coronacrisis. Relatief veel ondernemingen in sectoren 'bouwnijverheid', 'zakelijke dienstverlening' en 'financiële dienstverlening' zijn juist attent. Hierbij tekenen wij aan dat in sommige sectoren weinig ondernemingen deelnamen aan het onderzoek. We zien geen verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Ondernemingen die alleen in Nederland gevestigd zijn, dus zonder buitenlandse

vestiging(en), vallen relatief vaker in de attente groep: zij besteden meer aandacht aan agape ten tijde van COVID-19. In lijn met onze bevindingen in paragraaf 4.2 vallen ondernemingen met meer hiërarchische niveaus juist minder vaak in deze groep. Ten slotte kenmerken contente ondernemingen zich vaker door een gemiddeld hoger aantal oudere werknemers. Zij hebben gemiddeld minder aandacht voor agape, zowel voor als tijdens COVID-19. Het aantal werknemers met een vast contract ligt hoger bij de prudente en de attente bedrijven. Ook werken in deze bedrijven gemiddeld meer hoogopgeleide werknemers. Dit past bij onze eerdere bevinding dat (contente) ondernemingen minder investeren in oudere en laagopgeleide werknemers.

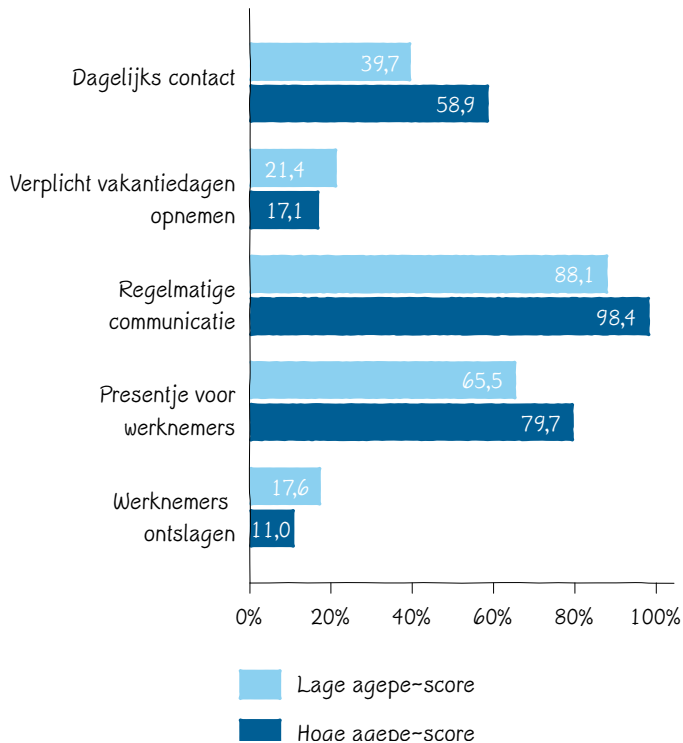
Directieleden typeren hun onderneming opvallend vaker als attent dan OR-leden. Waar 12 procent van de OR-leden hun onderneming aanmerkt als content, komt slechts 1.4 procent van de directieleden tot deze indeling. OR-leden (37.8 procent) zien hun bedrijf vaker als prudent dan directieleden (27.3 procent). Niet geheel verassend kenmerkt een groot deel van de directieleden (71.3 procent) de eigen organisatie als attent, tegenover de helft van de OR-leden (50.2 procent).

### 5.3 Aandacht voor agape tijdens COVID-19 in de dagelijkse praktijk

In hun praktische doen en laten stellen bedrijven met veel aandacht voor agape zich pro-actiever op richting hun medewerkers dan bedrijven met een geringe aandacht. Ze hebben vaker dagelijks contact, communiceren intensiever met hun medewerkers en sturen hen vaker een presentje. Daarnaast ontslaan ze minder vaak medewerkers. Alleen voor het verplicht opnemen van vakantiedagen is dit verschil niet significant. Dit betekent dat het verschil te klein is om te kunnen constateren dat dit op toeval berust. Figuur 5.2 toont het overzicht.

Directieleden hebben over het algemeen een positiever beeld van de wijze waarop hun onderneming agape in de praktijk brengt dan OR-vertegenwoordigers. Zo meent 59.2 procent van de directieleden dat er dagelijks contact is tussen leidinggevend en werknemers tegen 33.5 procent van de OR-leden. Ook moeten werknemers in de ogen van OR-leden (22.2 procent) vaker verplicht vakantie opnemen dan volgens directieleden het geval is (15.7 procent). Ten slotte geven directieleden vaker aan dat zij regelmatig communiceren met werknemers over ontwikkelingen in de onderneming (96.9 procent tegen 87.7 procent van de OR-leden) en melden zij vaker een presentje naar werknemers te hebben gestuurd (79.1 procent tegen 65.5 procent).





Figuur 5.2 Activiteiten ten tijde van COVID-19 naar score tijdens COVID-19

### 5.4 Hebben ondernemingen baat bij agape ten tijde van COVID-19?

Speelt agape een rol in hoe bedrijven verschillende uitkomsten, zoals de financiële situatie, de betrokkenheid van medewerkers, de concurrentiepositie of de tevredenheid en zeggenschap over het werk, beoordelen ten tijde van COVID-19? In paragraaf 4.5 zagen we dat agape vanuit een financieel-economisch perspectief overwegend positieve gevolgen kent voor de onderneming. Worden die effecten nog eens versterkt nu we hiervoor zagen dat de toewijding aan het welzijn van werknemers is toegenomen tijdens de crisis? We vroegen respondenten of hun bedrijf slechter, hetzelfde of beter scoorde op de bovengenoemde uitkomsten in vergelijking met de pre-COVID-19 situatie. In een meervoudige regressieanalyse hebben we onderzocht in welke mate aandacht voor agape samenhangt met de situatie tijdens de coronapandemie. Specifiek kijken we daarbij naar of een onderneming *hetzelfde of beter* scoort op de door ons onderscheiden uitkomsten – van de arbeidsproductiviteit tot de tevredenheid en van de betrokkenheid van werknemers tot de concurrentiepositie. In de analyses zijn verschillende achtergrondkenmerken meegenomen, zoals de sector waarin het bedrijf werkzaam is. De verbanden zijn zo weergegeven dat de verschillende uitkomsten met elkaar vergeleken kunnen worden.

De relaties tussen agape en de financiële situatie, de concurrentiepositie en de productiviteit tijdens de pandemie zijn niet significant. Dit betekent dat aandacht voor agape tijdens de uitbraak van COVID-19 zich niet heeft uitbetaald in extra “harde” uitkomsten – boven op de positieve effecten die we reeds in paragraaf 4.5 rapporteerden. We merken hierbij op dat tijdens het onderzoek de coronapandemie nog volop bezig was. Hierdoor is het lastig harde conclusies te trekken over de effecten van een agape-gericht beleid op de financiële situatie en de arbeidsproductiviteit. Wellicht komen bedrijven die agape-minded zijn beter uit de crisis, maar het is nog te vroeg om daar nu iets over te zeggen.

De relaties tussen de aandacht voor agape en de tevredenheid, betrokkenheid en zeggenschap over het werk van werknemers ten tijde van COVID-19 zijn wel significant. Bedrijven die hoger scoren op agape zijn dus vaker geneigd om aan te geven dat de tevredenheid van werknemers hetzelfde blijft of verbeterd is ten opzichte van hun tevredenheid voor de uitbraak. Hetzelfde geldt voor de actieve betrokkenheid van werknemers en de zeggenschap die zij over hun werk hebben. Voor elke toename in agape van 1 (op een tienpuntsschaal) is de kans dat een onderneming hetzelfde of beter scoort op tevredenheid van werknemers 9 procent. Voor betrokkenheid is dit 8 procent en voor zeggenschap over het werk 7 procent.

Directieleden rapporteren vaker dan OR-vertegenwoordigers dat de tevredenheid van werknemers, hun actieve betrokkenheid en hun zeggenschap over het werk hetzelfde of beter is tijdens COVID-19. In de financiële positie, productiviteit en concurrentiepositie van de onderneming meten we geen verschillen tussen directie en OR. OR-leden zijn vaker dan directies van mening dat agape een positieve uitwerking heeft op de tevredenheid van werknemers en hun zeggenschap over het werk.

Agape is *goed zaken doen*, afgestemd op de menselijke maat.

HAS LEFT  
THE MEETING

HAS LEFT  
THE MEETING

HAS LEFT  
THE MEETING

HAS LEFT  
THE MEETING

HAS LEFT  
THE MEETING

HAS LEFT  
THE MEETING

HAS LEFT  
THE MEETING

HAS LEFT  
THE MEETING



## 6 | Agape en de toekomst

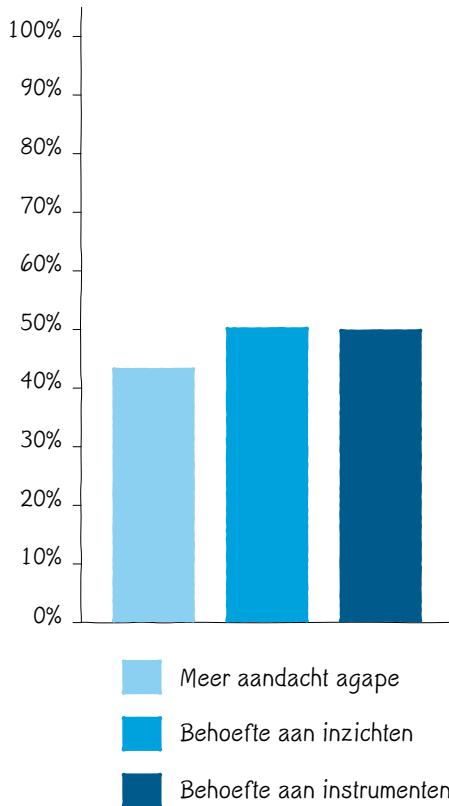
In het laatste hoofdstuk richten we ons op de toekomst. Veel ondernemingen in onze onderzoekspopulatie besteden momenteel aandacht aan agape, blijven ze dit in de toekomst ook doen? Velen zijn dit inderdaad van plan. Ook bieden we inzicht in welke bedrijven behoefte hebben aan ondersteuning bij het invulling geven aan agape.

### 6.1 Aandacht voor agape in de toekomst?

Gaan ondernemingen in de toekomst *meer* aandacht geven aan agape? Denken respondenten dat hun bedrijven hun werknemers *meer* scholingsmogelijkheden, *meer* vrijheden, *meer* mogelijkheden tot onderling contact, of *meer* uitdagend werk gaan bieden? Expliciet vroegen we directies en OR-leden of hun bedrijven *meer* oog zullen hebben voor welzijn. Om tot een algemeen oordeel te komen creëerden we een totaalscore. Daarbij richtten we ons op de dimensies die wij in hoofdstuk 3 samenvatten onder de attentiescore. De toekomstscore geeft de bereidheid aan van de ondernemingen om, in de ogen van de respondenten, in de komende jaren meer aandacht te geven aan agape dan zij op dit moment doen. Van alle respondenten

verwacht 43.4 procent dat hun onderneming in de toekomst meer aandacht zal besteden aan agape, zoals figuur 6.1 laat zien.

De vraag komt dan op of bedrijven die de aandacht voor agape gaan intensiveren eenvoudig en snel zijn te onderscheiden van hen die dit voornemen niet hebben. Zijn bepaalde typen ondernemingen van plan meer aandacht te besteden aan agape in de toekomst dan andere? De data wijzen uit dat familiebedrijven zich op dit vlak niet onderscheiden van niet-familiebedrijven. Evenmin speelt de samenstelling van het personeelsbestand een rol, respectievelijk het hebben van buitenlandse vestigingen of het aantal hiërarchische niveaus. Wel onderscheidend is het aantal werknemers, voor zover het gaat om de allergrootste bedrijven vanaf 1000 werknemers. Deze grote ondernemingen zijn gemiddeld meer geneigd om hun aandacht voor agape op te voeren. Ook blijken twee sectoren zich positief te onderscheiden: de bouwnijverheid en de informatie en communicatiesector. Gemiddeld genomen zijn directieleden geven met 47 procent meer geneigd om hun toekomstige beleid en activiteiten meer te richten op



Figuur 6.1 Percentage bedrijven dat verwacht meer aandacht te besteden aan agape en behoefte heeft aan steun

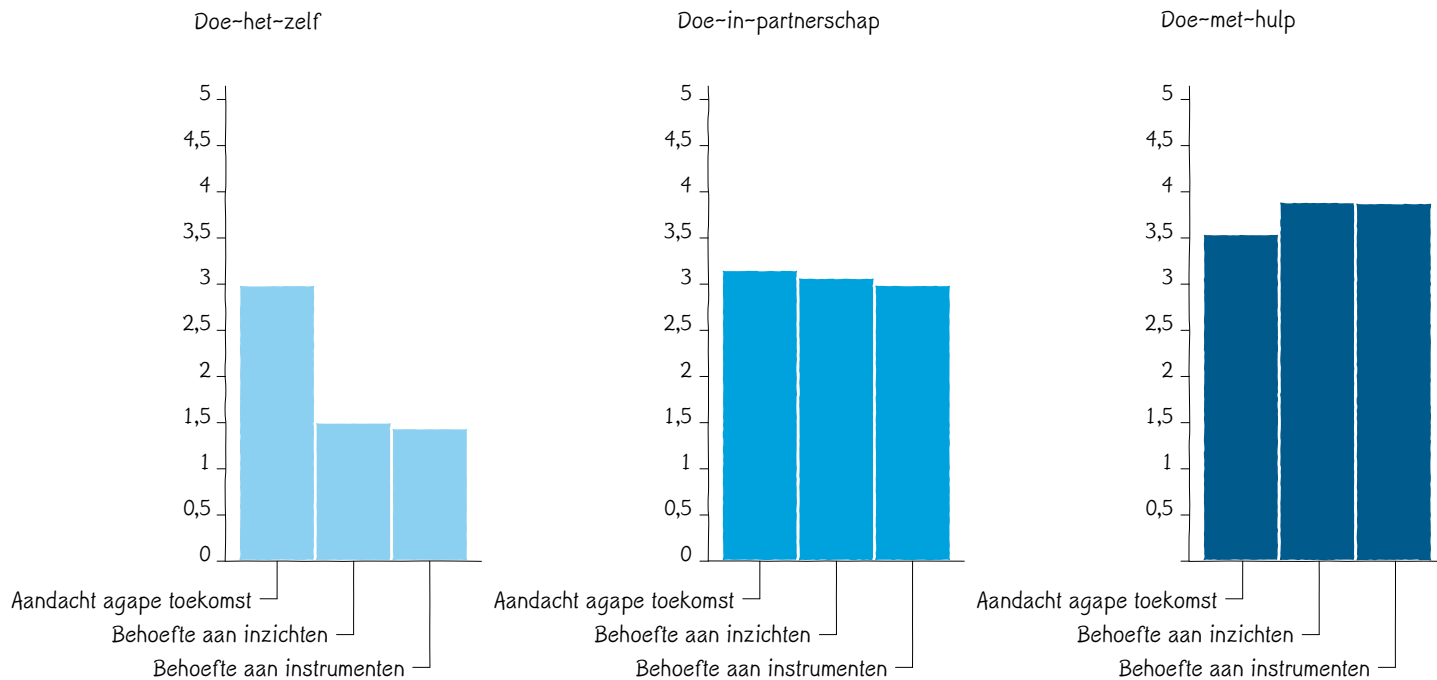
het welzijn van de medewerkers. Met 36.8 procent blijven OR-vertegenwoordigers achter bij hun directies.<sup>20</sup>

## 6.2 Ondersteuning bij agape

We onderzochten ook in welke mate ondernemingen behoefte hebben aan steun bij het invulling geven aan agape in de toekomst. Dit uit zich mogelijk op twee manieren:

- bedrijven hebben behoefte aan de laatste inzichten omtrent agape en
- bedrijven hebben behoefte aan instrumenten die helpen agape in de praktijk te implementeren.<sup>21</sup>

De resultaten wijzen uit dat 51.7 procent van alle ondernemingen in ons onderzoek – en niet alleen degenen die aangeven in de toekomst meer aandacht te willen geven aan agape – op de hoogte wil blijven van de laatste inzichten. Ongeveer de helft (50.7 procent) van het totaal aantal bedrijven uit dit onderzoek krijgt graag de beschikking over instrumenten om beter invulling te geven aan agape. Een nadere analyse laat zien, zoals we hierboven al aangaven, dat ondernemingen die qua aantallen werknemers tot de grotere behoren meer behoefte hebben aan inzichten omtrent agape dan kleinere. Daarnaast hebben bedrijven met minder hiërarchische niveaus meer behoefte aan instrumenten om agape vorm te geven in de dagelijkse praktijk. Directieleden en OR-vertegenwoordigers verschillen op beide dimensies niet van mening.<sup>22</sup>



Figuur 6.2 Gemiddelde scores voor onderscheiden groepen

### 6.3 Typeren van behoefte aan ondersteuning

De vorige sectie gaf aan dat er behoefte is aan ondersteuning bij agape. In deze sectie duiken we daar dieper op in en onderzoeken of we de behoefte aan ondersteuning nader kunnen typeren. Hiervoor hanteren we een *latente profiel analyse*. De analyse probeert groepen die zich op het eerste oog aan het zicht onttrekken naar de oppervlakte te brengen. Met behulp van de attentiescore, de toekomstscore en de behoefte aan inzicht en instrumenten maken wij drie latente groepen manifest. Die groepen duiden wij aan als:

1. Doe-het-zelf: 8 procent van de ondernemingen
2. Doe-het-in-partnerschap: 40 procent van de ondernemingen
3. Doe-het-met-hulp-van-buiten: 52 procent van de ondernemingen

Figuur 6.2 laat de gemiddelde scores zien voor deze drie groepen. Doe-het-zelvers scoren hoog op agape (8.1), willen die aandacht bescheiden uitbreiden (3.0), maar hebben weinig behoefte aan externe inzichten (1.5) en instrumenten (1.4) – op een schaal van 1 tot 5. Doe-het-in-partnerschappers scoren gemiddeld een 8.0 op agape en willen die aandacht in de toekomst eveneens bescheiden uitbreiden (3.2). Zij stellen daarbij tot op zekere hoogte inzichten en instrumenten van

buiten op prijs. Ze scoren gemiddeld 3.1 op de behoefte aan inzichten en 3.0 op de behoefte aan instrumenten – beide op een schaal van 1 tot 5. De grootste groep ondernemingen (52 procent) wil veranderen en kan daarbij hulp van buiten goed gebruiken. Ook zij scoren hoog op agape (8.1) maar willen hun aandacht voor agape versterken in de toekomst. Gemiddeld scoren ze hier 3.5 op een schaal van 1 tot 5. Zowel op de behoefte aan inzicht als die aan instrumenten noteert deze groep gemiddeld 3.9 op een schaal van 1 tot 5.

#### 6.3.1 Wie valt in welke groep?

Is er meer te zeggen over welke ondernemingen als doe-het-zelver opereren, welke bedrijven graag in partnerschap werken en wie zich bij voorkeur verlaat op externe ondersteuning? Tabel 6.1 geeft het overzicht, waarbij we kijken naar sectoren, aantal medewerkers, familiebedrijf, buitenlandse vestiging en aantal hiërarchische niveaus. De respons wijst uit dat bedrijven met meer dan 500 medewerkers meer dan gemiddeld openstaan voor externe inzichten en ondersteuning. Ook binnen onderscheiden sectoren als landbouw, bouwnijverheid, zakelijke dienstverlening en cultuur, sport en recreatie zien we een sterker dan gemiddelde behoefte aan ondersteuning van buiten. Daarbij toont de laatste kolom aan dat in enkele van deze sectoren de responsgraad laag was.



	Doe-het-zelf	Doe-in-partnerschap	Doe-met-hulp	Aantal bedrijven
<b>Sector</b>				
• Landbouw	0.0%	14.3%	85.7%	6
• Nijverheid en energie	8.9%	40.3%	50.8%	199
• Bouwnijverheid	9.6%	30.8%	59.6%	59
• Handel, vervoer en horeca	6.7%	42.0%	51.3%	141
• Informatie en communicatie	4.8%	38.1%	51.4%	24
• Financiële dienstverlening	9.5%	45.2%	45.2%	42
• Onroerend goed	0.0%	100.0%	0.0%	2
• Zakelijke dienstverlening	7.0%	39.0%	54.0%	103
• Cultuur, sport en recreatie	0.0%	33.3%	66.7%	9
• Overige dienstverlening	0.0%	50.0%	50.0%	4
<b>Soort bedrijf</b>				
• Familiebedrijf	7.3%	39.8%	52.9%	218
• Buitenlandse vestiging	9.0%	39.7%	51.3%	301
<b>Aantal werknemers</b>				
• 100-249	8.0%	42.0%	50.0%	315
• 250-499	8.6%	41.9%	49.5%	126
• 500-1000	6.9%	36.2%	56.9%	62
• Meer dan 1000	4.1%	39.8%	56.1%	86
<b>Aantal hiërarchische niveaus</b>				
• 1	0.0%	50.0%	50.0%	8
• 2	13.9%	22.2%	63.9%	39
• 3	5.6%	48.9%	45.6%	207
• 4	9.3%	35.4%	55.3%	184
• 5	6.1%	43.9%	50.0%	90
• 6 of meer	5.5%	36.4%	58.2%	61
Totaal	7.7%	40.2%	52.1%	589

Tabel 6.1 Organisatiekenmerken van onderscheiden groepen

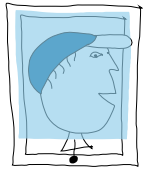
Directies en OR-leden verschillen in hun gedachten over de behoefte aan extra inzicht en een uitgebreider instrumentarium. Directieleden stropen iets vaker dan OR-leden zelf de mouwen op als doe-het-zelver (9.8 procent tegenover 4.5 procent). OR-vertegenwoordigers vallen dan weer vaker in de groep doe-het-in-partnerschap (44.1 procent tegen 38.0 procent). Het verschil is gering als het gaat om de groep die zonder veel reserve kiest voor externe ondersteuning. Directieleden (52.2 procent) lopen hier een neuslengte voor op de OR-leden (51.4 procent).

### 6.3.2 Meewerken aan verdere ontwikkelingen Agape in bedrijven

Ten slotte hebben we deelnemers gevraagd of zij bereid zijn deel te nemen aan toekomstig onderzoek. Negentig bedrijven, dat is 15 procent van de totale onderzoeksgroep, gaven aan hier interesse voor het hebben.<sup>23</sup> Samen vertegenwoordigen zij ongeveer 50.000 werknemers, Het blijkt vooral te gaan om bedrijven in de ICT sector, de financiële dienstverlening en de zakelijke dienstverlening. Familiebedrijven hebben minder vaak positief gereageerd dan niet-familiebedrijven, terwijl grotere bedrijven en bedrijven met tenminste één buitenlandse vestiging juist vaker bereid blijven deel te nemen in de toekomst.

Meer agape betekent *minder verzuim* op de werkvloer.

AANWEZIG VANDAAG:



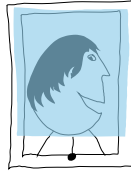
A



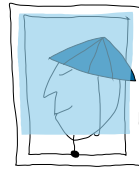
B



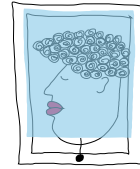
C



D



E



F



G



H



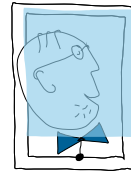
I



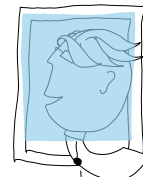
J



CEO



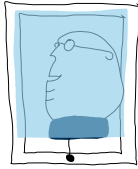
K



L



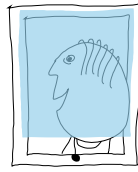
M



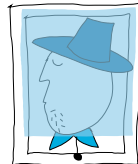
N



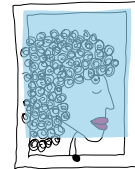
O



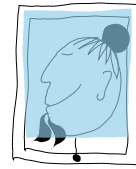
P



R



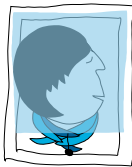
S



T



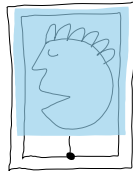
U



V



W



X



Y



Z

## 7 | Conclusies en aanbevelingen

Agape is als begrip wellicht niet bekend, maar als praktijk floreert het in Nederlandse bedrijven. Dit is de belangrijkste conclusie uit het rapport *Agape – de mens als motor van de onderneming*. Dit onderzoek onder directieleden en OR-vertegenwoordigers van 3473 ondernemingen in Nederland met meer dan honderd werknemers toont aan dat bedrijven een gemiddelde attentiescore hebben van 8 op een schaal van 1 tot 10. Dat geeft dus aan dat bedrijven gemiddeld gesproken toegewijd zijn aan het welzijn van hun werknemers. Aan het onderzoek namen 589 bedrijven deel. Zij vormen een goede afspiegeling van alle for-profit bedrijven in Nederland.

Een belangrijke constatering is dat de structuur en de omvang van de onderneming geen invloed hebben op het commitment aan de werknemers. Van middelgrote tot zeer grote ondernemingen zetten leidinggevenden zich in om medewerkers ruimte te geven aan hun medewerkers voor het zelfstandig organiseren van het werk, scholing en ontwikkeling, inhoudelijke uitdaging, onderlinge sociale en werkgerelateerde contacten, enzovoort. Dit was zo voorafgaand aan de uitbraak van het coronavirus en krijg tijdens de pandemie een vervolg.

Veel ondernemingen deden er zelfs nog een schepje bovenop. Deze conclusie biedt hoop. Op basis van de bereidheid van een representatieve doorsnede van bedrijven die zich voor en tijdens de crisis inzetten voor het welzijn, blijkt dat er vrijwel geen structurele belemmeringen zijn om invulling te geven aan agape – nu en in de toekomst. De enige reservering die wij maken hangt samen met het aantal hiërarchische lagen. Heeft een onderneming meer dan zes (management)niveaus, dan daalt de bereidheid significant om zich te committeren aan het welzijn van de werknemers. De geringere bereidheid hangt mogelijk samen met de grotere complexiteit van de communicatie- en besluitvormingsprocessen, waardoor werknemers hun wensen en behoeften lastiger kenbaar kunnen maken – waardoor het voor het management moeilijker wordt daarop in te spelen.

Vervolgens stellen wij vast dat agape toeneemt naarmate bedrijven meer jongeren emploi bieden, meer hoogopgeleiden in dienst hebben, of meer werknemers vast onder contract hebben. De sterkste effecten hangen samen met de organisatiecultuur. Een organisatie waarvan het management

zich *verantwoordelijk voelt* voor het welzijn van haar werknemers en die zich kenmerkt door een goede relatie tussen de OR en het management, schept een betere context voor agape en het tot bloei brengen van medewerkers dan ondernemingen die minder scoren op deze aspecten. Ook speelt de mate waarin aandacht voor het welzijn en de gezondheid van werknemers is ingebed in de cultuur en structuren en processen binnen een onderneming een rol. Dit betekent dat het van belang is om aandacht voor welzijn te verankeren in de organisatiecultuur. Tegelijkertijd ligt hier een belangrijke uitdaging, want cultuur verandert niet van de ene op de andere dag.

Een kanttekening bij het onderzoek vormt de constatering dat sprake is van een momentopname. Oorzaken en gevolgen zijn derhalve niet uit de gegevens af te leiden. Het blijft daarmee onduidelijk of de verantwoordelijkheid die bedrijven voelen voor het welzijn van hun werknemers leidt tot een toename van agape of, omgekeerd, de feitelijke aandacht voor agape juist leidt tot een sterker gevoel van verantwoordelijkheid bij de directie. Wel blijkt dat aandacht voor agape niet alleen leidt tot mooie woorden maar zich ook uit in concreet gedrag: ondernemingen die veel aandacht hebben voor het welzijn van hun werknemers – onder meer tot uitdrukking komend in een hoge attentiescore – investeren vaker in opleidingsmogelijkheden die passen bij de wensen van werknemers en in vitaliteitsbeleid.

Op basis van de bereidheid van een representatieve doorsnede van bedrijven die zich voor en tijdens de crisis inzetten voor het welzijn, blijkt dat er vrijwel geen structurele belemmeringen zijn om invulling te geven aan agape – nu en in de toekomst

Uit onze analyses blijkt dat een onderneming die de juiste condities creëert om werknemers tot bloei te laten komen daar ook zelf van profiteert. Ondernemingen die meer zijn toegewijd aan het welzijn van werknemers presteren beter op tevredenheid en betrokkenheid van de werknemers. Daarnaast laten ze een sterkere financiële positie zien, een betere productiviteit, minder ziekteverzuim en hebben ze minder moeite met het behouden van personeel. Hoewel veel ondernemingen die in agape investeren dit voornamelijk doen omdat het past bij de waarden van waar zij voor staan, blijkt de investering derhalve ook verstandig vanuit bedrijfseconomisch oogpunt. Wie agape zaait zal bedrijfsmatig oogsten.

In sommige situaties wordt de bereidheid van ondernemingen om zich bezig te houden met het welzijn van hun werknemers op de proef gesteld. De uitbraak van COVID-19 is zo'n situatie. Het onderzoek toont aan dat ondernemingen die veel aandacht hadden voor agape voor de pandemie dit gemiddeld tijdens de pandemie nog meer blijken te doen. Dit effect groeit naarmate de score voor de pandemie hoger was. Dit lijkt te duiden op een oprechte intrinsieke motivatie. Bedrijven die voor de coronacrisis bereid waren te investeren in het welzijn van hun werknemers, erkennen de noodzaak voor meer aandacht voor dat welzijn tijdens de crisis – ongeacht de financiële consequenties van het investeren in dat welzijn.

Het onderzoek toont aan dat ondernemingen die veel aandacht hadden voor agape voor de pandemie dit gemiddeld tijdens de pandemie nog meer blijken te doen

Tijdens de crisis zijn medewerkers beter af in ondernemingen die investeren in agape. Hun tevredenheid, betrokkenheid en zeggenschap over het werk blijven gemiddeld gelijk of verbeteren als gevolg van de veranderende omstandigheden. Dit effect zien we (nog) niet voor de “harde” uitkomsten als de financiële situatie en productiviteit. Ten tijde van het onderzoek was de coronapandemie nog volop bezig, waardoor het lastig is harde conclusies te trekken over de effecten van een agape-gericht beleid op de financiële weerbaarheid van de onderneming en de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit. Een belangrijke vervolgvraag is dan ook hoe verschillende scorende bedrijven uit de crisis komen en wat de mogelijke effecten zijn geweest van hun oriëntatie op agape op de door ons onderscheiden dimensies – van de financiële situatie tot het verloop en verzuim van medewerkers en van hun tevredenheid en betrokkenheid tot hun arbeidsproductiviteit.

Ondanks dat bedrijven – zowel voorafgaand aan als tijdens de pandemie – al veel aandacht schonken aan agape, is de honger naar meer duidelijk aanwezig. Van alle deelnemers wil 43 procent hier in de toekomst (nog) meer aandacht aan besteden. Ook geeft het overgrote deel aan behoefte te hebben aan hulp hierbij. Meer dan de helft heeft daarnaast interesse in nieuwe inzichten omtrent agape en wil hulp bij de implementatie hiervan. Dit geeft dus aanleiding dit te

ontwikkelen en verder uit te zoeken onder welke randvoorwaarden agape tot uiting komt.

Op basis van het onderzoek komen wij tot enkele aanbevelingen:

- Agape als toewijding van bedrijven aan het welzijn van hun medewerkers is in deze studie onderzocht onder bijzondere omstandigheden. Het onderzoek werd verricht op het moment dat de Nederlandse economie de gevolgen ondervond van de uitbraak van het coronavirus. Mogelijk leidt dit tot een vertekend beeld. Om na te gaan of hier sprake is van een bestendig beeld is het wenselijk om op gezette momenten gedurende een langere tijdsperiode een meting te doen onder Nederlandse ondernemingen om de ontwikkeling in het denken en handelen rondom agape in kaart te brengen.
- Hoe komen bedrijven uit de crisis en draagt het commitment aan het welzijn van medewerkers bij aan de sterkte of zwakte waarmee zij de crisis achter zich laten? Welke verschillen kunnen worden waargenomen in de aandacht voor agape en de snelheid en vitaliteit waarmee bedrijven zich herstellen? Het is gewenst om beter inzicht te krijgen in de bedrijfseconomische effecten van de aandacht voor agape. Juist als nauwkeuriger kan worden aangetoond dat agape een positief causaal verband heeft met verhoging

van de arbeidsproductiviteit, het terugdringen van het ziekteverzuim en het personeelsverloop, vergroot dit de kans dat welzijn een sterker aandachtspunt zal worden voor het management van ondernemingen in de toekomst.

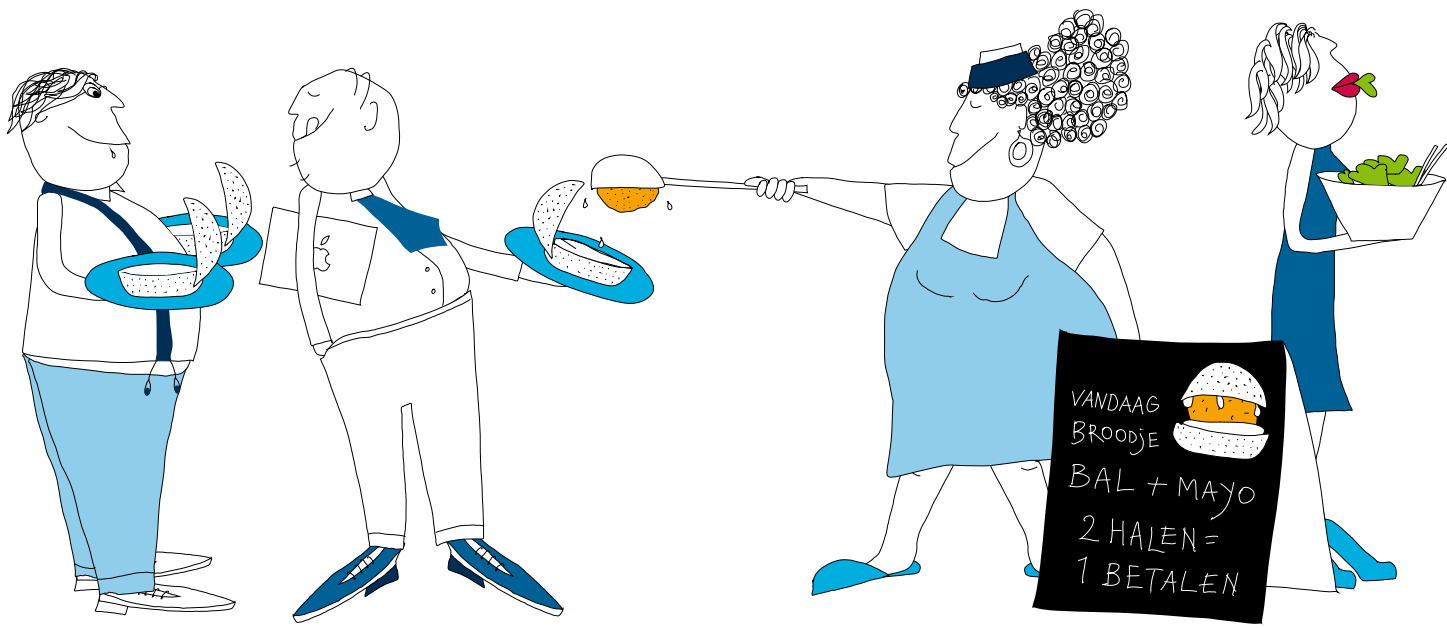
- Het onderzoek toont aan dat bedrijven inzicht en ondersteuning wensen om agape in de praktijk te brengen. Zo kunnen organisaties handreikingen gebruiken bij het in kaart brengen van de behoefte van werknemers. De huidige en voortschrijdende inzichten over de randvoorwaarden waaronder agape goed tot uiting komt, zijn belangrijke aanknopingspunten voor het ontwikkelen van praktische interventies. Organisaties zitten hier duidelijk op te wachten gezien het grote percentage bedrijven dat behoefte heeft aan hulp. Concreet hebben 90 bedrijven, die samen meer dan 50,000 werknemers vertegenwoordigen, aangegeven graag benaderd te willen worden voor een vervolgtraject. Dat is 15 procent van de totale onderzoeksgroep.
- Tenslotte richt dit huidige onderzoek zich enkel op de Nederlandse context. Gelet op het feit dat zeer grote (multinationale) ondernemingen juist voorop lopen in hun aandacht voor agape en hun behoefte om zich op dit terrein verder te profileren, roept de vraag op hoe ondernemingen in een internationale context dit vraagstuk aan kunnen pakken. Geldt hier 's lands wijs, 's lands eer? Of is



het mogelijk uitdrukking te geven aan een set van basisuitgangspunten voor agapeïsch ondernemen die internationaal gelden, ongeacht het land waarin de vestigingen van de multinationals opereren. Hier valt een vergelijking te trekken met de Statement of Business Principles van bedrijven. Die geldt in alle landen waarin de onderneming opereert en niet alleen waar dat bedrijfseconomisch opportuun is. Hier valt te denken aan samenwerking met vooraanstaande multinationals zoals Philips of Unilever.



Agape is verantwoordelijkheid tonen voor  
de gezondheid van je medewerkers.



VANDAAG  
BROODJE  
BAL + MAYO  
2 HAJEN =  
1 BETALEN



# Referenties

- Achterhuis, H. (1984). *Arbeid, een eigenaardig medicijn*, Ambo, Amsterdam
- Achterhuis (2011), 'Arbeid, een eigenaardig fenomeen', *S&D*, 9/10, p.34-38
- Adana, S. G., Anderson, D. R., Adams, T. B., Whitmer, R. W., Merrill, R. M., George, V., & Noyce, J. (2012). A review of the knowledge base on healthy worksite culture. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 54(4), 414-419.
- Anseel, F., Lievens, F., Schollaert, E., & Chorangwicka, B. (2010). Response rates in organizational science, 1995–2008: A meta-analytic review and guidelines for survey researchers. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 335-349.
- Arbo Unie (2020). Explosieve toename ziekteverzuim als gevolg van onduidelijkheid en onzekerheid rondom corona. Geraadpleegd op 26 februari 2021 via <https://www.arbounie.nl/werkgever/nieuws/persbericht-explosieve-toename-ziekteverzuim>
- Arendt, H. (2017; oorspronkelijk 1958), *De menselijke conditie*, Boom Filosofie, Amsterdam
- Böhnke, M., Brügggen, E., Post, T. (2019), *Appreciated but complicated pension choices?* Netspar Industry Series, Design Paper 116, Tilburg
- Brügggen, E., et al. (2017), Financial well-being: A conceptualization and research agenda, *Journal of Business Research*, 79 228–237
- Camus, A. (2019), *De mythe van Sisyphus*, Uitgeverij IJzer, Utrecht
- CBS (2020). Ziekteverzuimpercentage; bedrijfstakken (SBI 2008) en bedrijfsgrootte. Geraadpleegd 8 februari 2021 via <https://www.cbs.nl/nlnl/cijfers/detail/80072ned?q=ziekteverzuimpercentage>.
- CBS (n.d.). Ziekteverzuim. Geraadpleegd op 8 februari 2021 via <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/werkenden/ziekteverzuim>.
- Conen, W., & De Beer, P. (2020). *Waarden in de 21e eeuw: nieuwe tijden?*, Universiteit van Amsterdam, *AIAS-HSI Kort & Bondig 5*
- CNV (2020). CNV-onderzoek: werkstress neemt toe naarmate crisis langer duurt. Geraadpleegd op 8 februari 2021 via <https://www.cnv.nl/actueel/nieuws/nieuwsdetail/cnv-onderzoek-werkstress-neemt-toe-naarmate-crisis-langer-duurt/>.
- Cycyota, C. S., & Harrison, D. A. (2006). What (not) to expect when surveying executives: A meta-analysis of top manager response rates and techniques over time. *Organizational Research Methods*, 9(2), 133-160.
- De Botton, A. (2009). *Ode aan de arbeid*. Atlas Contact, Amsterdam
- De Sitter, L.U. (1987). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*, Kluwer, Deventer

- De Sitter, L.U. (1990). Het sociotechnisch perspectief, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, vol.6, nr. 3, p.4-19
- De Swaan, A. (1972). *Een boterham met tevredenheid. Gesprekken met arbeiders*, Van Gennep, Amsterdam
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “ what” and “ why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Fleischmann, M., & Koster, F. (2018). Older workers and employer-provided training in the Netherlands: a vignette study. *Ageing and Society*, 38(10), 1995-2018.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hummels, H., Bammens, Y., Van Dijk-de Groot, M., & Van Uden, A. (2019). *In de ogen van de ander. Een witboek voor agapè in een bedrijfsomgeving*. Maastricht University.
- Howard, J. L., Morin, A. J., & Gagné, M. (2021). A longitudinal analysis of motivation profiles at work. *Motivation and Emotion*, 45(1), 39-59.
- Karpinska, K., Henkens, K., Schippers, J., & Wang, M. (2015). Training opportunities for older workers in the Netherlands: A Vignette Study. *Research in Social Stratification and Mobility*, 41, 105-114.
- Kwant, R.C. (1964). *Filosofie van de arbeid*, De Nederlandsche Boekhandel, Antwerpen
- Lössbroek, J., Lancee, B., Van der Lippe, T., & Schippers, J. (2019). Understanding old-age adaptation policies in Europe: The influence of profit, principles and pressures. *Ageing and Society*, 39(5), 924-950. doi:10.1017/S0144686X17001295
- Peereboom, K. en Horsten, F. (2015). *Handreiking Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)*, Den Haag, VHP Human Performance
- Pot, F. et al. (1992). *De WEBA-methodiek. Een instrument voor het beoordelen van kwaliteit van de arbeid*, Leiden, NIPG, Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg,
- PwC (2020). *The costs and benefits of working from home, part II. The impact of working from home on innovation, people engagement and well-being*, Amsterdam
- Railton, P. (1986). “Facts and Values”, *Philosophical Topics*, Volume XIV, No. 2,
- Van der Put, A. C., Mandemakers, J. J., de Wit, J. B., & Van Der Lippe, T. (2020). Worksite health promotion and social inequalities in health. *SSM-population health*, 10, 100543.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*.

# Bijlage | Methodologische verantwoording

## 1. Data

### 1.1 Werving deelnemers

De werving van deelnemers aan het onderzoek vond plaats met behulp van het bedrijvenregister van de Kamer van Koophandel. In september 2020 vroegen wij een uittreksel uit het Handelsregister op van de adresgegevens van alle Nederlandse ondernemingen met meer dan 100 werknemers in de commerciële sector. Deze 3500 bedrijven ontvingen vervolgens twee uitnodigingsbrieven: één gericht aan de eigenaar of directievoorzitter en één aan de voorzitter van de ondernemingsraad. De brieven beschreven het doel van het onderzoek en bevatten een link naar de online vragenlijst.

Om tot een goede response te komen benaderde het onderzoeksteam de ondernemingen aanvullend twee keer per email om het onderzoek onder te aandacht te brengen en hen uit te nodigen de vragenlijst in te vullen. De emailadressen vonden wij op de websites van de ondernemingen. Vonden wij geen emailadres, dan werd de domeinnaam van de onderneming

aangevuld met info@, waarna de email werd gestuurd naar info@bedrijfsnaam.nl.

### 1.2 Response ratio

De uitnodiging naar de vragenlijst werd uitgestuurd naar 3500 bedrijven, van wie er uiteindelijk 3473 binnen de doelgroep vielen. Een aantal bedrijven viel af omdat zij aangaven niet meer dan 100 werknemers in dienst te hebben, geen ondernemingsraad te hebben of inmiddels failliet te zijn.

Een aantal bedrijven heeft teruggemaaild om aan te geven dat ze niet mee wilden doen aan het onderzoek. De belangrijkste redenen hiervoor waren bedrijfsbeleid om niet deel te nemen aan onderzoeken, gebrek aan interesse en gebrek aan tijd of het hebben van andere prioriteiten, vooral ten tijde van de pandemie. Hoewel deze ondernemingen niet mee hebben gedaan vielen zij wel binnen de populatie en tellen dus wel mee voor het berekenen van de response ratio.

Van de 3473 bedrijven die uiteindelijk tot de populatie behoorden hebben er 589 meegedaan aan het onderzoek.

Dat is 16.7 procent van alle Nederlandse ondernemingen met meer dan honderd medewerkers. De uitsnede van ondernemingen die deelnamen aan het onderzoek is groot genoeg om uitspraken over de hele groep te kunnen doen (uitgaande van het gangbare betrouwbaarheidsniveau van 95 procent). Nader onderzoek van de responsgroep wijst uit dat bedrijven niet verschillen in hun bereidheid om deel te nemen aan het onderzoek. Er zijn geen verschillen in de kans dat bedrijven deelnamen die zijn te herleiden tot sector, grootte, regio en oprichtingsdatum van de onderneming.

In totaal ontvingen we 737 (deels) ingevulde vragenlijsten retour. Dat is een respons ratio van 10.5 procent op de 6946 uitgestuurde brieven. Niet alle respondenten hebben de vragenlijst volledig ingevuld. Dit kan zijn omdat ze de vragenlijst voortijdig hebben gestaakt, maar ook omdat zij in verband met de privacyrichtlijnen de mogelijkheid hebben genomen om vragen over te slaan. Om geen gegevens weg te gooien hebben we ervoor gekozen om voor alle analyses die responses te gebruiken waarvan informatie beschikbaar was over de gebruikte variabelen. Hierdoor kan het dus zijn dat het aantal responses per analyse verschilt. Het aantal responses is echter voor elke analyse groot genoeg om een betrouwbare uitspraak te kunnen doen over de gevonden verbanden.

## 2. Metingen

Deze sectie beschrijft hoe alle concepten die we in het rapport meenemen gemeten zijn.

### 2.1 Attentiescore

Aandacht voor agape uit zich in verschillende manieren. Om dit tot uitdrukking te geven hebben we een score ontwikkeld die de aandacht voor het welzijn van de werknemer reflecteert, welke wij de attentiescore noemen in dit rapport. Hiervoor hebben we naar zeven verschillende dimensies gekeken. Respondenten gaven op een vijfpuntsschaal aan (1 = helemaal oneens tot 5 = helemaal eens) of hun onderneming werknemers een werkomgeving biedt:

1. Werknemers kunnen zich scholen en ontwikkelen.
2. Werknemers hebben oog voor elkaar.
3. De wensen en behoeften van werknemers staan centraal.
4. Het werk biedt inhoudelijke uitdaging.
5. Onderling contact tussen werknemers wordt gestimuleerd.
6. De onderneming biedt werknemers zekerheid omtrent hun baan.
7. Werknemers kunnen zelf bepalen hoe ze hun werk organiseren.

Om tot één totaalscore te komen zijn de scores op de zeven dimensies per respondent samengevoegd door middel van een factoranalyse. Daarbij is nagegaan of de dimensies voldoende



overlap laten zien om ze te kunnen combineren tot één score. De analyse wees uit dat dit inderdaad het geval was. Daarna is de totaalscore voor elke respondent berekend. De factoraanalyse laat zien dat sommige dimensies zwaarder wegen voor de totaalscore van agape dan andere. Zij spelen dan een grotere rol in het verklaren van agape. Op basis van deze weging zijn de scores op de verschillende dimensies samengevoegd. De betrouwbaarheid zo'n totaalscore wordt uitgedrukt in Cronbach's alpha, waarbij geldt dat een score betrouwbaar is als  $\alpha > 0.70$ . Voor deze score is de betrouwbaarheid  $\alpha = 0.79$ . Ten slotte is de originele vijfpuntsschaal waarop de respondenten hun antwoord konden geven omgerekend tot een tienpuntsschaal, om de interpretatie makkelijker te maken. Soms spreken we van een hoge en lage agapescore, bijvoorbeeld in sectie 4.5. Hierbij geldt dat een hoge agapescore betekent dat een onderneming hoger dan gemiddeld scoort (dus een 9 of 10).

## 2.2 Personeelsbestand

In hoofdstuk 4 worden verschillende kenmerken van het personeelsbestand beschreven, bijvoorbeeld hoeveel vrouwen of hoogopgeleiden in dienst zijn van de onderneming. Bij elk van deze kenmerken is gevraagd naar het percentage werknemers binnen de onderneming dat aan een bepaald kenmerk voldoet. Wisten respondenten het percentage niet precies, dan verzochten we hen een schatting te maken.

Voor de verschillende opleidingsniveaus (laag, middelbaar of hoog) gold bovendien de restrictie dat deze percentages opgeteld 100 procent moesten zijn.

## 2.3 Verantwoordelijkheidsgevoel welzijn

Het verantwoordelijkheidsgevoel voor het welzijn is gemeten door respondenten te vragen in welke mate ze denken dat hun onderneming zich verantwoordelijk voelt voor het welzijn van de werknemers. Dit kon worden aangegeven op een schaal van 1 tot 10.

## 2.4 Gezondheidscultuur

De gezondheidscultuur is gemeten aan de hand van vijf stellingen. Deelnemers werd gevraagd in welke mate ze het eens waren met de stellingen op een vijfpuntsschaal (1 = helemaal oneens tot 5 = helemaal eens):

- In onze onderneming staat het welzijn van werknemers centraal
- In onze onderneming is weinig aandacht voor gezondheid van werknemers vanuit het management
- In onze onderneming stimuleert de werkomgeving een gezonde leefstijl
- In onze onderneming staat de gezondheid van de werknemers centraal in de bedrijfscultuur
- In onze onderneming kunnen werknemers gezonde keuzes maken

Met een factoranalyse is gecheckt dat de verschillende dimensies voldoende overlappen om één totaalscore te berekenen voor elke respondent. De betrouwbaarheid van deze totaalscore is  $\alpha=0.77$ .

## 2.5 Relatie management en OR

De relatie tussen het management en de OR is gemeten door het combineren van vier dimensies tot één totaalscore. Respondenten konden aangeven of ze het eens waren met de volgende stellingen op een vijfpuntsschaal (1 = helemaal oneens tot 5 = helemaal eens):

- Het management en de OR overleggen minstens één keer per maand
- De relatie tussen het management en de OR verloopt stroef
- Het management betreft de OR bij het oplossen van gemeenschappelijke problemen
- Het management kent de OR een grote rol toe bij het nemen van besluiten

Een factoranalyse heeft uitgewezen dat deze dimensies gecombineerd kunnen worden tot één totaalscore voor elke respondent. De betrouwbaarheid van deze totaalscore is  $\alpha=0.73$ .

## 2.6 Prioriteit welzijn werknemers OR

De mate waarin de OR het welzijn van werknemers tot prioriteit maakt is gemeten door respondenten te vragen naar de

plaats van het welzijn van werknemers op de prioriteitenlijst van de OR. Dit gaven dit aan met een score op een vijfpuntsschaal (1 = helemaal oneens tot 5 = helemaal eens).

## 2.7 HR-beleid

Hoe scoort de onderneming op het aanbieden van verschillende onderdelen van het HR-beleid? Respondenten dienden de volgende elementen te scoren: thuiswerken tijdens normale werktijden, flexibele werktijden, scholing passend bij de wensen van werknemers en vitaliteitsbeleid. Vervolgens legden wij de vraag voor of en sinds wanneer de onderneming deze elementen aanbiedt:

- voor de uitbraak van COVID-19,
- sinds de uitbraak van COVID-19 of
- de elementen worden niet aangeboden.

Voor de analyses in hoofdstuk 4 hebben we de antwoordopties voor de uitbraak van COVID-19 en sinds de uitbraak van COVID-19 samengevoegd en zo een dichotome variabele gemaakt: dit gebeurde wel in de onderneming en dit gebeurde niet in de onderneming.

## 2.8 Uitkomstmaten

In figuur 4.3 laten we de samenhang zien tussen de attentiescore en verschillende uitkomstmaten. Voor financiële situatie, de tevredenheid van werknemers, de actieve betrokkenheid van werknemers, de zeggenschap van werknemers over hun

werk, de productiviteit van werknemers en de concurrentiepositie is dit gemeten door te vragen hoe respondenten elk van deze uitkomsten beoordeelden voor de uitbraak van COVID-19. Dit werd gedaan op een vijfpuntsschaal (1 = zeer slecht tot 5 = zeer goed). Voor de uitkomstmaten ziekteverzuim, moeite met behouden van personeel en moeite met werven van personeel werd gevraagd hoe vaak elk van deze situaties voorkwam. Ook dit werd aangegeven op een vijfpuntsschaal (1 = nooit tot 5 = altijd).

## 2.9 Meer aandacht voor agape tijdens COVID-19

In hoofdstuk 5 beantwoorden we de vraag of ondernemingen meer aandacht hebben voor agape ten tijde van de pandemie. Hierbij baseren we ons op dezelfde zeven dimensies als die gebruikt zijn voor de attentiescore. Voor elke dimensie is gevraagd of de onderneming hier *meer* aandacht voor heeft ten opzichte van de situatie voor de uitbraak van COVID-19. Dit kon worden aangegeven op een vijfpuntsschaal (1 = helemaal oneens tot 5 = helemaal eens). Ook hier hebben we één totaalscore berekend. Vervolgens hebben we de originele vijfpuntsschaal waarop de respondenten hun antwoord konden geven omgerekend tot een tienpuntsschaal, om de interpretatie makkelijker te maken. De betrouwbaarheid van de totaalscore is  $\alpha=0.83$ .

## 2.10 Dagelijkse praktijk ten tijde van COVID-19

Sectie 5.3 maakt inzichtelijk in hoe aandacht voor agape zijn werklank vindt in hoe bedrijven omgaan met hun werknemers ten tijde van COVID-19. Hiervoor konden respondenten aangeven of in hun organisatie de volgende situaties voorkwamen (ja of nee):

- Managers hebben dagelijks contact per telefoon of video-bellen met hun werknemers
- Werknemers worden verplicht een deel van hun vakantie-dagen voortijdig op te nemen
- Werknemers worden regelmatig geïnformeerd over ontwikkelingen in de onderneming
- Er is een presentje gestuurd naar werknemers
- Er zijn mensen ontslagen als gevolg van de uitbraak van COVID-19

## 2.11 Uitkomstmaten ten tijde van COVID-19

We hebben onderzocht hoe de financiële situatie, de tevredenheid van werknemers, de actieve betrokkenheid van werknemers, de zeggenschap van werknemers over hun werk, de productiviteit van werknemers en de concurrentiepositie ervoor staan sinds de uitbraak van COVID-19. Dit is gemeten door respondenten te vragen hoe ze elk van deze uitkomsten beoordelen ten opzichte van vorig jaar, dus voor de uitbraak van COVID-19. Hierbij konden respondenten kiezen uit drie opties: slechter, hetzelfde, of beter. Voor de analyses in

hoofdstuk 5 hebben we de antwoordopties hetzelfde en beter samengevoegd tot één categorie.

### 2.12 Agape in de toekomst

In hoofdstuk 6 gaan we in op de aandacht voor agape in de toekomst. Dit doen we door te kijken naar 3 verschillende aspecten: de mate waarin een onderneming van plan is in de toekomst meer aandacht te besteden aan agape, de behoefte aan inzicht in agape, en de behoefte aan instrumenten om agape in de praktijk te brengen. Ook hier hebben we een factoraanalyse gedaan waarbij we de zeven verschillende dimensies van agape samenvoegen tot één totaalscore voor elk van deze drie aspecten. De betrouwbaarheid van de totaalscore die aandacht voor agape in de toekomst meet is  $\alpha=0.89$ , de betrouwbaarheid van de totaalscore behoefte aan inzichten is  $\alpha=0.95$  en de betrouwbaarheid van de totaalscore 'behoefte aan instrumenten' is  $\alpha=0.96$ . In hoofdstuk 6 bespreken we hoeveel procent van de ondernemingen van plan is meer aandacht te besteden aan agape in de toekomst, en wat de behoefte is aan inzichten en instrumenten. Dit doen we op basis van de totaalscore. Wanneer deze 4 of 5 is, dus eens of helemaal eens op de vijfpuntsschaal, gaan we ervan uit dat een onderneming van plan is aandacht te besteden aan agape dan wel behoefte heeft aan hulp daarbij.

### 2.13 Achtergrondkenmerken ondernemingen

Door het rapport heen bekijken we verschillende achtergrondkenmerken van de deelnemende ondernemingen. De informatie over de sector, regio waar een onderneming opereert en oprichtingsdatum hebben we gehaald uit de informatie van de Kamer van Koophandel.

Deelnemers hebben zelf aangegeven of hun onderneming één of meerdere vestigingen in het buitenland heeft en of de onderneming voor 50 procent of meer in eigendom is van een familie. Ook gaven respondenten aan hoeveel werknemers er in hun onderneming in dienst waren, waarbij ze konden kiezen uit 100-249, 250-499, 500-999 of meer dan 1000. Ten slotte gaven ze aan hoeveel hiërarchische niveaus hun onderneming telde, variërend van 1 tot 6 of meer.

### 2.14 Achtergrondkenmerken individuele respondenten

Aan het einde van de vragenlijst vroegen we deelnemers naar hun geslacht (man, vrouw of wil niet zeggen), leeftijd in jaren, hoe lang ze al in dienst zijn van de onderneming en hoeveel jaar ze in hun huidige functie werkzaam zijn. Ook vroegen we naar de rol van waaruit zij de vragenlijst invulden: eigenaar en/of directie, ondernemingsraad, HR manager of een andere functie. Deze andere functies werden handmatig ingedeeld in OR of directie. Ook werden HR managers gerekend tot de directie.

### 3. Analyses

In deze sectie beschrijven we de verschillende analyses die we hebben gedaan heen. In alle analyses wordt uitgegaan van een significantieniveau van  $\alpha=0.05$ . Dit houdt in dat wanneer de kans dat een bepaalde relatie in onze dataset voorkomt kleiner dan 0.05 is, we aannemen dat dit verband echt bestaat. In andere woorden, de kans dat het op toeval berust, is klein in deze gevallen.

#### 3.1 Beschrijvende statistieken

Sommige secties van het rapport bevatten enkel beschrijvende uitkomsten. Dat geldt onder meer voor paragraaf 3.2 en paragraaf 6.3 – als we spreken over de behoefte van ondernemingen aan inzicht of instrumenten. De paragrafen schetsen dan enkel de antwoorden op de vraag. De antwoorden zijn niet nader statistische getoetst: we kunnen dus niet zeggen of verschillen significant zijn dan wel op toeval berusten. Het zijn louter beschrijvingen.

#### 3.2 T-toetsen

Op verschillende momenten maakten we gebruik van t-toetsen. De analyses maken het mogelijk significante verschillen tussen groepen aan het licht te brengen. De analyses zijn, onder meer, gebruikt om te kijken of bedrijven met een hoge en een lage attentiescore verschillen, bijvoorbeeld in sectie 4.4 en

sectie 5.3. Ook hebben we deze analysemethode gebruikt om verschillen tussen directieleden en OR-vertegenwoordigers te analyseren.

#### 3.3 Meervoudige regressieanalyses

Veel van de grafieken in het rapport zijn het resultaat van een meervoudige regressieanalyse, bijvoorbeeld in secties 4.2, 4.5 en 5.4. In zo'n analyse bekijken we één uitkomst, bijvoorbeeld de attentiescore, en kijken in welke mate verschillende variabelen deze uitkomst voorspellen. Hoe hangen, bijvoorbeeld, de organisatiestructuur, organisatiecultuur en de samenstelling van het personeelsbestand samen met de aandacht voor agape. De kenmerken worden tegelijk meegenomen in de analyse. Zo kunnen we de mogelijke samenhang tussen de uitkomst en elk van de variabelen bepalen, zonder dat de andere variabelen deze relatie mogelijk beïnvloeden. De uitkomsten van een meervoudige regressieanalyse zijn zogenaamde regressiecoëfficiënten. Deze geven aan hoe groot het verband is tussen aandacht voor de uitkomst en de verschillende voorspellende variabelen. In bijvoorbeeld figuur 4.3 zijn deze coëfficiënten gevisualiseerd. Hoe groter de balk, hoe groter de coëfficiënt, en dus hoe groter het verband tussen agape en de betreffende uitkomst.

In veel meervoudige regressieanalyses kijken we naar de relatie tussen een uitkomst en een belangrijke voorspeller,

zoals bijvoorbeeld de relatie tussen de financiële situatie en attentiescore in sectie 4.5. In al deze analyses is gecontroleerd voor diverse organisatiekenmerken die mogelijk ook samenhangen met de uitkomst en de relatie tussen uitkomst en voorspeller kunnen verstoren. Deze controlevariabelen zijn het aantal hiërarchische niveaus, het aantal werknemers, de sector, het zijn van een onderneming een familiebedrijf, het hebben van een buitenlandse vestiging en de percentages vrouwelijke werknemers, werknemers met een vast contract, werknemers ouder dan 50 en hoogopgeleide werknemers.

### 3.4 Latente profiel analyse

In secties 5.2 en 6.3 maken we gebruik van een latente profiel analyse. In deze analyse proberen we structuren bloot te leggen in de data die op het eerste gezicht verborgen blijven. Deze structuren, latente profielen genoemd, categoriseren bedrijven. Ze tonen aan dat bedrijven die in hetzelfde hokje zitten op de betreffende variabelen overeenkomen. Deze techniek hebben we, bijvoorbeeld, gebruikt om vast te stellen welke ondernemingen van plan zijn om meer aandacht te besteden aan agape in de toekomst en aan welke ondersteuning ze daarbij eventueel behoefte hebben (sectie 6.3).

### 3.5 Verschillen directie en OR

Omdat directieleden en OR-vertegenwoordigers regelmatig verschillend scores nemen we in alle analyses de rol van de

respondent mee als controlevariabele. Ook keken we specifiek naar verschillen in beoordelingen van belangrijke verbanden. Dit hebben we gedaan door middel van het toevoegen van modererende variabelen aan de modellen. Zo'n modererende variabele bestaat uit de vermenigvuldiging van een voorspeller, bijvoorbeeld een organisatiekenmerk zoals in sectie 4.2, en de rol van de respondent. Als deze modererende variabele een significante samenhang vertoont met de uitkomstmaat spreken we van een wisselwerking. De relatie wordt dan beïnvloedt door de functie van de respondent.

# Noten

- 1 Dit hoofdstuk bevat onderdelen die reeds eerder zijn gepubliceerd, of reeds zijn voltooid maar op een later tijdstip in 2021 worden gepubliceerd. Daarbij gaat het om het reeds verschenen witboek *In de ogen van de ander*, dat met steun van de Goldschmeding Foundation tot stand is gekomen. Zie: <https://sustainable-finance.nl/upload/researches/WITBOEK-FINAL.pdf>. Daarnaast verschijnt in mei 2021 een artikel in *Pensioen Magazine* over pensioen als een voorwaarde om mee te blijven doen.
- 2 In het in voetnoot 1 aangehaalde witboek werden deze dimensies omschreven als connectiviteit, alteriteit en activiteit.
- 3 Zie in dit kader Hans Achterhuis (2011), 'Arbeid, een eigenaardig fenomeen', *S&D*, 9/10, p.34-38
- 4 Zie Albert Camus (2019), *De mythe van Sisyphus*, Uitgeverij IJzer, Utrecht
- 5 Een mooi overzicht wordt geboden door Japke-d. Bouma in NRC. Volgens haar zijn werknemers net hondjes: "een krabbel achter de oren, een klopje op de flank, een borrelbox en hup, we rennen ons kwispelend een slag in de rondte". Zie: <https://www.nrc.nl/nieuws/2020/06/23/stuur-eens-een-cadeautje-naar-je-personeel-a4003829>
- 6 Naast aspecten die betrekking hebben op de inhoud en de organisatie van de arbeid vallen onder psychosociale arbeidsbelasting ook aspecten die gerelateerd zijn aan (negatieve) interpersoonlijke relaties, zoals pesten, agressie en (seksuele) intimidatie.
- 7 Artikel 3 lid 3 Arboret schrijft werkgevers voor te zorgen voor een goede verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen de bij de werkgevers werkzame personen, daarbij houdend met de bekwaamheden van de werknemers.
- 8 Zoals omschreven in artikel 5 van de Arboret zijn alle werkgevers met personeel verplicht een risico inventarisatie en evaluatie (RI&E) uit te voeren waarin beschreven staat welke risico's de arbeid voor de werknemers met zich brengt. Deze inventarisatie richt zich op diverse soorten risico's, bijvoorbeeld verbonden aan beeldschermwerk of het omgaan met gevaarlijke stoffen. Daarnaast zijn ondernemingen met meer dan 25 werknemers verplicht een preventiemedewerker in dienst te hebben die zich richt op het maken van de RI&E en het uitvoeren van de plannen daarin vastgelegd (Arboret artikel 13). Daarnaast moet ook de OR verplicht instemmen met de RI&E (Wet op de ondernemingsraad artikel 27 lid 1).
- 9 Dit blijkt uit onderzoek van Prof. Dr. Pascale Peters van Nyenrode, in samenwerking met Martine Coun van de Open Universiteit en Moneypenny BV. Zie: <https://www.nyenrode.nl/nieuws/n/thuiswerken-in-korte-tijd-ingeburgerd>.
- 10 De discussies over mondkapjes, beperkt restaurantbezoek, het gebruik van de corona-app, het sociale contact met ouderen, enzovoorts, tonen aan dat mensen soms zeer verschillend denken over wat goed voor ons is. Ook onder wetenschappers bestaan soms grote verschillen van inzicht. In die zin zou het beter zijn om te spreken van 'intersubjectief welzijn'.
- 11 Liever hadden wij onderzoek verricht onder werknemers van ondernemingen uit de populatie. Dat is echter niet uitvoerbaar gezien de middelen die wij beschikbaar hadden. Hoewel de opvattingen van de OR niet per se die van de werknemers representeren, denken we het werknemersperspectief daarmee zo goed mogelijk te benaderen.
- 12 Zoals in paragraaf 1.2 aangegeven is het niet goed mogelijk om het luisteren naar medewerkers en het horen wat zij zeggen in deze studie mee te nemen op het niveau van de individuele werknemer. Derhalve is de focus komen te liggen op het luisteren naar de OR en

- het horen wat zij heeft te zeggen. Zij vertegenwoordigen in die zin het werknemersperspectief.
- 13 De tweede lockdown ging op 15 december 2020 in.
- 14 We spreken van een familiebedrijf indien tenminste vijftig procent van eigendom en zeggenschap in handen is van de familie.
- 15 Overheid, wetenschap en de non-profitsector, waaronder de zorg en de welzijnssector, vallen buiten de scope van de studie.
- 16 Bij het interpreteren van de scores mag niet uit het oog worden verloren dat hier sprake is van een vorm van zelfbeoordeling. De respondenten geven een cijfer aan hun eigen beleid, handelen en interactie.
- 17 Uitgebreidere informatie over hoe we gezondheidscultuur hebben gemeten in dit onderzoek is te vinden in de methodologische verantwoording in bijlage 1.
- 18 Vitaliteitsbeleid kan worden gedefinieerd als beleid gericht op het bevorderen van de gezondheid, vitaliteit en gezond gedrag van werknemers. Voorbeelden zijn bedrijfsfitness, gezonde keuzes in de kantine, maar ook een preventief onderzoek naar gezondheid en vitaliteit of aanpassingen aan het werk zodat dit beter bij de werknemer past.
- 19 Er zijn natuurlijk een hoop verschillende kenmerken die samenhangen met de uitkomsten die wij hebben meegenomen in ons onderzoek, waarvan we ze niet allemaal hebben kunnen meenemen in de analyse. Om toch iets te kunnen zeggen over de rol die agape speelt in de verschillende uitkomsten hebben we voor een aantal kenmerken gecontroleerd, bijvoorbeeld sector, aantal werknemers en percentage hoogopgeleide werknemers. Door deze kenmerken constant te houden kunnen we dus iets zeggen over de rol van agape zonder dat deze andere kenmerken een rol spelen. Als we kijken naar de verklaarde variantie van de meegenomen variabelen zien we dat die het hoogst is voor tevredenheid (40 procent), zeggenschap over werk (37 procent), actieve betrokkenheid (33 procent) en verminderen ziekteverzuim (25 procent) en het laagst voor moeite met werven van personeel (8 procent).
- 20 Dit is minder het geval in de 97 ondernemingen waarin zowel een directielid als een vertegenwoordiger van de OR mee heeft gedaan aan het onderzoek. Ook in deze ondernemingen geven directieleden (43.0 procent) gemiddeld iets vaker aan meer aandacht aan agape besteden in de toekomst dan OR-leden (40.7 procent), maar de verschillen zijn minder groot.
- 21 In de vraagstelling is het woord kosteloos gehanteerd. Dit is bewust gedaan om te voorkomen dat de belangstelling van de respondenten om op de hoogte te blijven van de laatste inzichten of beschikking te krijgen over instrumenten wordt geremd door de gedachte dat kosten zijn verbonden aan de beschikbaarstelling. Zelden komen deze inzichten en instrumenten kosteloos tot de onderneming. Zeker in tijden waarin bedrijven sterk neigen naar een scherpe kostenbeheersing zou daarmee niet de belangstelling voor inzichten en instrumenten worden gemeten, maar de bereidheid om daarvoor te betalen.
- 22 In de 97 bedrijven waarin zowel iemand van de directie en iemand van de OR deelgenomen hebben aan het onderzoek geven directieleden wel vaker aan behoefte te hebben aan inzichten (57.1 procent) en instrumenten (57.1 procent) dan OR-vertegenwoordigers (48.4 procent van hen geeft aan behoefte te hebben aan inzichten, en 44.9 procent heeft behoefte aan instrumenten).
- 23 Deelnemers konden aangeven of zij graag op de hoogte willen blijven van toekomstige ontwikkelingen op het terrein van agape. Daartoe hebben zij ons naam en contactgegevens verstrekt. Deze gegevens delen wij niet met anderen. Ze zijn louter toegankelijk voor de onderzoekers voor het gegeven doel. Daarmee beschermen wij de privacy van de respondenten.



# Over de auteurs

**Prof. Dr. Harry Hummels** is hoogleraar Ethiek, Organisaties en Samenleving binnen de vakgroep Finance van de School of Business and Economics van Maastricht University. Daarnaast is hij hoogleraar Social Entrepreneurship aan de Utrecht University School of Economics. Naast zijn wetenschappelijke posities vervulde hij gedurende een kleine twintig jaar senior management posities in de financiële en multilaterale sector, waaronder ING Bank, SNS REAAL, ACTIAM en UNOPS. Op dit moment is hij lid van het bestuur van Society Impact NL, lid van het strategisch planningscomité van Acleda Institute of Business, lid van de ESG adviesraad van ACTIAM en lid van het investment committee van het Triodos Multi-Impact Fund. Harry geeft onderwijs en verricht onderzoek op uiteenlopende terreinen zoals social entrepreneurship, impact investeren, verantwoord en duurzaam beleggen, verantwoord ondernemen, business ethics en filosofie van de arbeid. Voor zijn onderzoek naar agape in bedrijven werkt hij nauw samen met de Goldschmeding Foundation. Daarnaast is Harry medeoprichter van Le Souk d'Orient en de auteur van twee kookboeken.

**Thomas Martens MSc** is als manager en projectleider verbonden aan de Future of Work Hub van het strategisch thema Institutions for Open Societies van Universiteit Utrecht. Naast zijn werk voor de Future of Work Hub werk hij voor de Faculteit Sociale Wetenschappen van de UU waar hij collega's helpt bij het zoeken van de verbinding tussen hun onderzoek en maatschappelijke vragen. Als docent verzorgt hij cursussen bij de vakgroep Sociologie waarbij hij studenten kennis laat maken met onderzoeksvragen uit het werkveld. Eerder gaf hij leiding aan grootschalige dataverzamelingen zoals het European Sustainable Workforce onderzoek en ontving een ERC Proof of Concept grant. Daarmee ontwikkelde hij samen met collega's een test voor Duurzaam Werkgeverschap, die ondernemingen gereedschap biedt de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers te ondersteunen.

**Anne van der Put MSc** is promovenda binnen de vakgroep Sociologie aan de Universiteit Utrecht. Na het behalen van haar Bachelor aan het University College Maastricht (2015) en haar Master in Sociology and Social Research aan de Universiteit Utrecht (2018), werkt ze nu aan haar proefschrift. Haar interesses liggen op het gebied van gezonde leefstijl, vitaliteit en welzijn van werknemers. In haar onderzoek richt ze zich op de rol van de sociale werkomgeving (collega's en managers) in het bevorderen van een gezonde leefstijl, welzijn en vitaliteit van werknemers. Hierbij maakt ze veelvuldig gebruik van geavanceerde kwantitatieve onderzoeksmethoden. In haar vrije tijd hecht Anne ook waarde aan een gezonde leefstijl en loopt ze veel hard.

