

De wereld van het werken is grondig aan het veranderen. Het aloude industriële beeld van de organisatie als hiërarchie met autoritaire bazen en werknemers die gedwee uitvoeren wat anderen voor hen bedacht hebben klopt niet meer. Althans, in veel sectoren van de samenleving is dat niet meer aan de orde. Als we het toekomstbeeld van het Innovatieplatform mogen geloven, dan ziet de wereld van het werken er in 2027 heel anders uit. Het gaat nu en zeker in 2027 veel meer om de kracht van mensen in onze kenniseconomie. Hier volgen een paar citaten, niet omdat het Innovatieplatform de ontwikkelingen nu zo goed heeft onderbouwd, maar wel omdat er een beeld naar voren komt dat in het afgelopen decennium in veel publicaties en beleidstukken naar voren komt.

Kansen met arbeidsvoorwaarden

Dr.ir. Jan de Leede, Oprichter/eigenaar ModernWorkx en universitair docent HRM, Universiteit Twente

"Er is veel en leuk werk: de mens die het moet doen, staat centraal. Mensen doen wat ze leuk vinden en zijn daardoor productiever en minder vaak ziek. (...) Het management is vooral dienend, ondersteunend. Niet de bedrijfsorganisatie is leidend, maar de professional en zijn netwerk of team. De klassieke piramidestructuur van de organisatie is op zijn kop gezet. Hiërarchische structuren zijn vervangen door brede, platte structuren met team gedreven activiteiten. Deze zijn gericht op het halen van resultaten. (...) De werknemer van 2027 neemt ook meer de verantwoordelijkheid voor zijn eigen ontwikkeling, zowel qua kennis als voor het onderhouden van zijn netwerk. Daarmee legt deze de basis voor zijn of haar werkzekerheid. Een goed netwerk is onmisbaar.(...) Vaste contracten zijn er nog wel en collectieve afspraken ook, maar daarbinnen is veel meer ruimte voor eigen keuzes en flexibiliteit. Het aantal zelfstandigen is fors toegenomen en de wetgeving is hieraan aangepast.(...) Werk gebeurt niet meer in aparte kantoren en op bedrijventerreinen, maar is veel meer gemengd met andere functies, zoals wonen en natuur: telewerken (ICT) en MKB dat zich buiten de groene steden heeft gevestigd, in de grote open groene ruimtes." (Innovatieplatform, 2005, p.10-11)



Jan de Leede

In dit soort toekomstschetsen komt een beeld naar voren van de nieuwe werknemer: die is ondernemend, verantwoordelijk, pro-actief, innovatief en vooral flexibel. Flexibiliteit is een toverwoord geworden: mensen bewegen zich soepel tussen werk, familie, opleiding, vrije tijd en zorg. In de ideeën rondom de transitionele arbeidsmarkt (Schmid, 2000) wordt deze beweeglijkheid van de werknemer al tot uitgangspunt genomen. Meer recent is het SER-advies Tijden van de Samenleving (SER, 2011). Daarin wordt het probleem benoemd van de taakcombineerders en de tijdsdrukknelpunten: er zijn steeds meer werkenden die werk en zorgtaken combineren, maar daarbij grote tijdsdruk ervaren. Het lukt de samenleving nog niet om de maatschappelijke tijden af te stemmen op de wensen van de werkenden. Het traditionele antwoord in Nederland is deeltijdwerk. Nederland is internationaal kampioen deeltijdwerk. Daarmee lossen veel gezinnen de tijdsdruk op. Maar

in het kader van het funderen van de welvaart is het nodig om de arbeidsparticipatie verder te verhogen. Dan wordt het zaak om naar innovatieve oplossingen voor het beter afstemmen van werk en privé te gaan. De SER noemt als mogelijkheden het tijd- en plaatsonafhankelijk werken ('het nieuwe werken'), het verschuiven/verruimen van openingstijden, inzetten van verlof en aanpassen van arbeidsuren. In cao's moeten daarom meer vernieuwende afspraken gemaakt worden die kunnen leiden tot meer maatwerk. Dit artikel gaat hierop dieper in: zijn er maatwerkafspraken te maken en wat leveren ze op voor de medewerker en de organisatie? Daarvoor ontwikkelen we in paragraaf 2 eerst een begrippenkader om deze vraag te kunnen analyseren: de arbeidsrelatie. Paragraaf 3 gaat in op een concreet voorbeeld: zelfroosteren. Tot slot staan in paragraaf 4 de conclusies.

Veranderende arbeidsrelaties

De arbeidsrelatie kan in navolging van Huiskamp (2003) worden gedefinieerd als "de impliciete en expliciete verwachtingen waaronder de werkgever beslist de arbeid van een werknemer aan te kopen en de werknemer beslist zijn arbeid aan de werkgever te verkopen; daarbij gaat het om de samenhang van tijd, kwalificatie en prestatie."

Drie dimensies

De arbeidsrelatie gaat verder dan alleen de ruil: er zijn minstens drie dimensies. Naast de ruildimensie zijn er de gezagsdimensie en de samenwerkingsdimensie (Bolweg, 1997; Huiskamp, 2003). De werkgever en de werknemer komen in de ruil overeen dat de werknemer zijn tijd, kennis, energie en prestatie ter beschikking stelt in ruil voor beloning, ontwikkeling, opleiding en een interessante taak van de werkgever. Ten tweede is de arbeidsrelatie ook een gezagsrelatie: de werknemer onderwerpt zich aan het gezag van de werkgever. Daarom is de arbeidsrelatie per definitie asymmetrisch, in de zin dat de werknemer minder macht heeft dan de werkgever. Die machtspositie kan overigens sterker worden naarmate de arbeidsmarkt krapper wordt. Dan is de werkgever meer afhankelijk van de werknemer, immers de alternatieven zijn geringer in aantal. De gezagsrelatie uit zich in allerlei beheersingssystemen, van prestatie-meetsystemen tot directe controle van leidinggevend. Ten derde is de arbeidsrelatie ook een samenwerkingsrelatie. De relatie kan alleen blijven bestaan op grond van samenwerking op een duurzame manier. Daarom wordt dit aspect vormgegeven in functies, als uitvloeisel van het organisatie- en taakontwerp en zijn er systemen voor feedback en overleg.

Om de ontwikkelingen in de vormgeving van arbeidsrelaties te kunnen begrijpen, is het goed om vast te stellen dat de arbeidsrelaties worden vormgegeven door verschillende partijen. Allereerst hebben we uiteraard te maken met de individuele werknemer die een contract afsluit met een individuele werkgever. De organisatie tracht de arbeidsrelatie op een strategisch manier vorm te geven; we spreken bijvoorbeeld over levensfasebewust personeelsbeleid, waarin werknemers worden ingedeeld naar levensfase met kenmerkende behoeften en wensen. Daarop wordt het personeelsbeleid afgestemd. De mate waarin die afstemming wordt bereikt, is bepalend voor het succes als 'aantrekkelijk werkgever'. Maar naast het organisatieniveau kennen we ook het institutionele niveau: de sector of de landelijke werkgevers- en werknemersorganisatie en de overheid die de arbeidsrelatie reguleren. Nederland is zelfs beroemd geworden om de wijze waarop deze hoeveelheid partijen zich 'bemoeien' met de vormgeving



Foto: André Ruijck Fotostudio

van de arbeidsrelatie: het poldermodel. Welke ontwikkelingen zien we nu terug in de vormgeving van de arbeidsrelatie? Op deze plaats noemen we er twee: decentralisatie en individualisering.

Decentralisering

Het geheel van arbeidsrelaties is aan het decentraliseren. Al sinds enige decennia hechten we in Nederland minder belang aan het centrale, nationale niveau van arbeidsverhoudingen. De landelijke overheid heeft al lang geen geleide loonpolitiek meer, ook al laten de recente discussies over het pensioenstelsel zien dat zij er graag invloed op willen uitoefenen. Meer en meer worden cao's afgesloten op bedrijfstakniveau of zelfs op ondernemingsniveau. Daarbij gelden weliswaar landelijke richtlijnen die vanuit de centrale werkgevers- en werknemersorganisaties neerdalen op deze decentrale onderhandelingstafels, maar de partijen zijn op dit niveau toch onafhankelijk. In concrete voorbeelden leidt dit nog wel eens tot spanningen, maar over het algemeen geldt toch dat partijen centraal afspraken maken. Daarbovenop zien we een nog verdergaande decentralisatie, namelijk dat de afspraken die in cao's gemaakt worden veelal het karakter van raamwerken hebben. Binnen het raamwerk kunnen nadere afspraken gemaakt worden door individuele ondernemingen of afdelingen en leidinggevend.

Individualisering

Met dit laatste niveau van decentralisatie (die van de relatie tussen leidinggevend en medewerker) komen we op de tweede ontwikkeling: individualisering. Dat is een brede onderliggende trend waarbij individuen meer dan voorheen hun eigen voorkeuren willen volgen op allerlei levensterreinen (waaronder de sfeer van arbeid),

zonder zich nog al te veel te laten leiden door traditionele verbanden als de kerk, de familie, de buurt, de politieke partij of de vakbond. Door de hogere opleidingsniveaus, de toegenomen arbeidsparticipatie van vrouwen en daarmee het toenemende aantal tweeverdieners en ook de toegenomen diversiteit van de beroepsbevolking is er meer dan voorheen behoefte aan specifieke vormen van arbeidsvoorwaarden, arbeidstijden en opleiding en ontwikkeling. De ontwikkelingen die in de inleiding zijn geschetst leiden daarmee tot hogere eisen die gesteld worden aan de arbeidsrelatie. Er is meer behoefte aan de op het individu afgestemde vormgeving daarvan, met andere woorden, men wil meer maatwerk. In een onderzoek hebben Huiskamp, De Leede & Looise (2002) dit aangeduid als de ontwikkeling van het derde contract. Bij indiensttreding komt de werknemer een 'eerste contract' overeen met de werkgever: hierin worden de rechten en plichten van de ruil vastgelegd, qua functie, arbeidsduur en werktijden, prestatie en beloning en ontwikkeling en opleiding. Dit eerste contract wordt als het ware periodiek aangepast via het 'tweede contract', namelijk de cao. In de cao worden nadere afspraken gemaakt over werktijden, beloning, opleiding etc. We zien als gevolg van de individualisering en de behoefte aan maatwerk dat daarbovenop een 'derde contract' zich ontwikkelt. Tijdens de functionerings- en beoordelingsgesprekken maken leidinggevend en medewerker specifieke, op de medewerker afgestemde afspraken over inzet, tijd, beloning en ontwikkeling. Soms worden al deze maatwerkafspraken ook al echt gebundeld tot een contract. Daarmee zijn derde contracten als het ware momenten van herijking en specificatie op individueel niveau van de meer generieke afspraken op collectief niveau.

Derde contracten en maatwerk in arbeidsrelaties zijn niet typisch Nederlandse verschijnselen. Ook internationaal is er veel aandacht voor individualisering in organisaties. Een bekend voorbeeld is wat Rousseau (2006) heeft signaleerd onder de noemer 'I-deal'. Dat zijn op het individu afgestemde arbeidsrelaties. I-deals zijn het resultaat van individuele onderhandelingen, met heterogene uitkomsten, gevarieerd in scope en gunstig voor zowel organisatie als medewerker. De afspraken van de arbeidsvoorwaarden kunnen anders zijn dan die van collega's. Deze specifieke afspraken zijn uniek, omdat de werknemer specifieke kennis, vaardigheden en eigenschappen heeft die van waarde zijn voor de organisatie.

Rechtvaardigheid

Derde contracten, maatwerk in arbeidsrelaties of I-deals zijn positief geformuleerd de erkenning van verschillen in kwaliteiten en ambities tussen medewerkers. De medewerker die meer betekent voor de organisatie, kan meer maatwerk verkrijgen. Maar het kan ook leiden tot onrechtvaardigheid. Het is disfunctioneel als het de uiting wordt van willekeur en favoritisme. Ondanks dat de I-deal of het derde contract een afspraak is tussen een individuele werknemer met de leidinggevende, heeft het ook implicaties voor de collega's. Het is daarom altijd zaak om rekening te houden met de co-workers (zoals Rousseau ze omschrijft). De basis is de waarde die de medewerker heeft voor de organisatie en de specifieke behoeften op het gebied van het vormgeven van inzet, tijd en kwalificatie. Dat moet helder zijn voor een ieder; de specifieke afspraken van maatwerk moeten uitgelegd kunnen worden.

Besturing en beheersing

Verder is ook de besturing van maatwerk van belang. Eén van de krachten van collectieve regelingen is de efficiëntie ervan. In één keer een regeling maken voor alle werknemers van een organisatie is veel efficiënter dan elke dag bij binnenkomst opnieuw de onderhandelingen aangaan met iedere medewerker. Daarom wordt er bij maatwerk vaak toch weer teruggegrepen op een verzameling van gestandaardiseerde opties. Goede voorbeelden zijn de cao's à la carte, waar er bepaalde regelingen zijn bedacht om tijd en geld te ruilen. De ene medewerker kiest voor een bedrijfsfiets, de ander voor meer vrije dagen en een derde voor aanvullend pensioen. Het wordt kiezen uit een aanbod dat al klaarligt. Toch ligt er voor de individuele leidinggevende veel werk in het vormgeven van de individuele arrangementen als het gaat om werktijden, prestatie en ontwikkeling. Tegelijk biedt elk gesprek daarover de kans om voor beide partijen het beste resultaat te behalen. Dat zijn uiteindelijk de

gesprekken die je als werkgever wilt hebben: wat is de prestatie en wat staat er tegenover. En ook de werknemer is hierbij gebaat: maatwerk past per definitie beter dan confectiewerk.

Voordat we tot een gewogen oordeel kunnen komen of maatwerk nu echt kansen biedt, geeft de volgende paragraaf een concreet voorbeeld rondom maatwerk in werktijden: individueel roosteren.

Individueel roosteren

Veel organisaties in de zorg – zowel in de cure als de care – zijn bezig om vormen van individueel roosteren in te voeren. Bij individueel roosteren (ook wel zelfroosteren genoemd) kunnen medewerkers in een bepaalde mate en binnen kaders hun eigen werktijden vaststellen. Het hebben van invloed op de eigen werktijden en het eigen rooster is van positieve invloed op de tevredenheid met de werktijden (Knauth & Hornberger, 2003).

Medewerkers vinden zeggenschap op de eigen tijd van groot belang om een goede werk-privé balans te kunnen verkrijgen. Individueel roosteren kan in verschillende varianten (NCSI, 2009). Individueel roosteren kan gedefinieerd worden als een arbeidstijdsysteem waarbij

- (1) de werkgever de bezettingseisen vaststelt en
- (2) de werknemers hun individuele voorkeuren voor werktijden aangeven
- (3) waarbij, met of zonder hulp van ICT, de medewerkers/ roosteraars/managers
- (4) de individuele voorkeuren en bezettingseisen op elkaar afstemmen
- (5) met als resultaat een rooster waarin beide belangen convergeren.

Kernpunt is dus de invloed van de individuele medewerker op de eigen werktijden, maar binnen de

randvoorwaarden van de bezettingseisen. In plaats van zelfroosteren is daarom de term 'individueel roosteren' meer geschikt. Het onderling ruilen van diensten kan ook al gezien worden als een lichte variant van individueel roosteren. Volledig zelfroosteren omvat meer: de voorkeuren van medewerkers worden (al dan niet individueel) serieus genomen en medewerkers mogen hun eigen werktijden – binnen de grenzen van de bezettingseisen – zelf vaststellen. We moeten hierbij onderscheid maken tussen twee fasen van het rooster: het maken van het rooster en na publicatie hiervan het bijstellen van het rooster.

Varianten van individueel roosteren (Figuur 1)

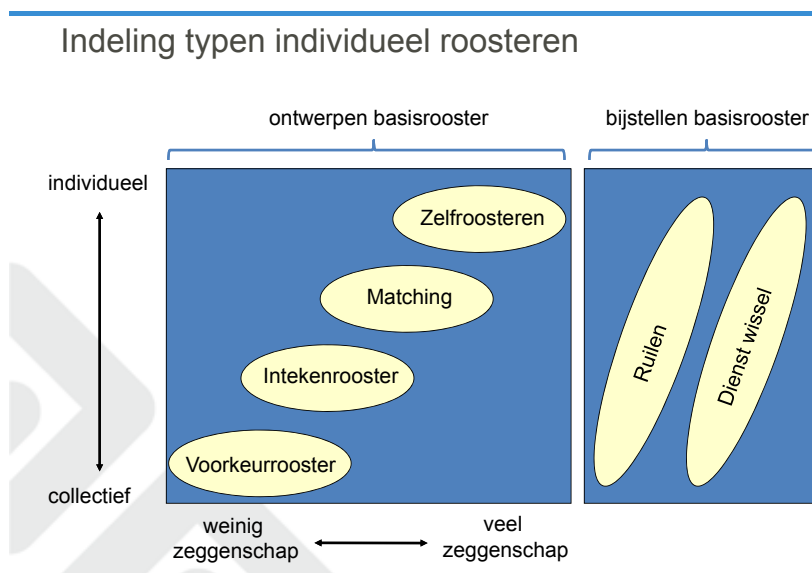
1. Voorkeurooster. Hierbij wordt door de roosteraar zoveel mogelijk rekening gehouden met de wensen van medewerkers. Dat kan door medewerkers in een groep te plaatsen die alleen vroege diensten of juist voornamelijk late diensten draait. Het gebeurt ook door op individuele wensen in te spelen, zolang dat een rooster oplevert dat aan de bezettingseisen voldoet.

2. Intekenrooster. Dit heet ook wel shift picking. Hierbij wordt door de werkgever een rooster opgeleverd met diensten erin die nog niet op naam staan. Medewerkers die aan de eisen voldoen, kunnen inschrijven op bepaalde diensten. Het systeem of de roosteraar kent de diensten toe.

3. Matching. Deze variant van zelfroosteren lijkt op shift picking. Het verschil is dat de werkgever hierbij niet tevoren de diensten in het rooster zet. Wel zijn de bezettingseisen bekend. De medewerkers voeren hun wensen in qua werktijden (dus geen diensten) en het systeem of de roosteraar gaat deze wensen proberen te 'matchen' met de bezettingseisen.

4. Volledig zelfroosteren. Hierbij bepaalt het team of de afdeling alles, zowel qua inhoud (wat doen

Figuur 1 Varianten van individueel roosteren



we) als qua tijd (wanneer doen we het), zolang het binnen de doelstellingen van de organisatie gebeurt. Tussen de teamleden moet ofwel voldoende vertrouwen bestaan dat ieder in gelijke mate voorkeuren krijgt toebedeeld ofwel moeten spelregels worden opgesteld om te voorkomen dat de grootste schreeuwers de meeste voorkeuren krijgen toegekend.

Deze vier varianten geven medewerkers invloed op het ontwerp van het rooster. Na publicatie hiervan hebben medewerkers nog invloed op het bijstellen van het rooster door middel van ruilen.

5. Ruilen en/of dienst wissel. Ruilen gebeurt met name in de zorg al sinds jaar en dag. Op het moment dat het basisrooster bekend is, kan het ruilen van diensten beginnen. Medewerkers zoeken elkaar op om een ruil tot stand te brengen waardoor privé zaken beter kunnen worden afgestemd op het werk. Ruilingen kunnen handmatig gebeuren, maar ook ondersteund worden door tools, al of niet web-based. Daar waar ruilen informeel gebeurt, is er vaak weinig inzicht in de daadwerkelijke arbeidstijden van medewerkers.

Waarom individueel roosteren?

1. De behoefte aan flexibiliteit en productiviteit bij werkgevers blijft onverminderd hoog. Het is veel slimmer om te werken als er werk is, ofwel "langer werken als het druk is en korter werken als het rustig is".
2. De werknemers willen in toenemende mate het werkende leven beter inpassen in de andere (zorg) taken. Het maken van collectieve afspraken over de balans werk-privé is echter lastig. Dat vereist maatwerk en individuele afspraken op het niveau van de leidinggevende-medewerker.
3. Vakbonden zijn ook redelijk positief over zelfroosteren en zien het als een goede ruil: de werkgever krijgt de vereiste flexibiliteit en de werknemer krijgt op individueel niveau zeggenschap over de eigen werktijden.
4. ICT systemen voor het efficiënt kunnen omgaan met individuele roosters is steeds beter geworden. Er zijn nu systemen op de markt voor personeelsplanning die varianten van zelfroosteren kunnen ondersteunen.
5. De Arbeidstijdenwet is sinds 2007 gewijzigd. De mogelijkheden voor maatwerk zijn verruimd.

Effecten

Zoals aangegeven zijn in Nederland veel proeven

met individueel roosteren geweest. De verschillende varianten komen allemaal voor, zij het dat de meest vergaande vorm (zelfroosteren) het minst lijkt voor te komen en het voorkeursrooster het meest (Van Dalen e.a., 2010). De mate waarin de proeven ondersteund worden met ICT verschilt overigens. De eerste resultaten van deze proeven zijn over het algemeen hoopgevend. Zo geeft NedTrain aan dat individueel roosteren hen veel heeft gebracht: het ziekteverzuim is afgenomen van 12% naar 2% (Van Kesteren, 2011). Dat zal niet alleen door individueel roosteren komen, maar feit is wel dat de medewerkers die moeite hebben met de vele nachtdiensten er nu voor zichzelf maar twee of drie achtereenvolgende plannen en niet meer vijf. Het verzuim op de vierde en vijfde nacht is hiermee drastisch afgenomen. Er ontbreekt op dit moment nog wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van Nederlandse voorbeelden van zelfroosteren, maar de internationale literatuur is veelbelovend. Zo weten we dat invloed van medewerkers op hun eigen werktijden de betrokkenheid en tevredenheid doet toenemen (Hung, 1992; Silvestro & Silvestro, 2000) en positieve gevolgen heeft voor de werk-privé balans (Thorntwaite & Sheldon, 2004). Ook zijn er positieve effecten op de productiviteit gemeld vanuit de Zweedse praktijk, in de ordegrootte van 3-8%. Er zijn ook verschillende condities aan te wijzen waaronder individueel roosteren pas effectief kan zijn (NCSI, 2009). Zo moeten er goede arbeidsverhoudingen bestaan en een sfeer van onderling vertrouwen, zowel tussen leiding en medewerkers als tussen medewerkers onderling. Een implementatieproces kost tijd en daarmee is er ook visie, lef en doorzettingsvermogen nodig van het

management. Het management moet het ook tot op zekere hoogte durven los te laten. Verder moet het systeem zo goed in elkaar zitten, dat de kans op 'wie het eerst komt, het eerst maalt' zo klein mogelijk is.

Conclusie: kansen met arbeidsvoorwaarden

Het voorbeeld van individueel roosteren stemt mij hoopvol. Er zijn innovatieve manieren om de belangen van zowel werkgever als werknemer te dienen. Beide partijen hebben wat te winnen. Daarvoor is het wel noodzakelijk dat de traditionele en vaak ook meer collectieve manieren van reguleren van arbeid worden losgelaten. Zoals eerder aangegeven wordt dit versterkt door de onderliggende trend van decentralisering en individualisering van arbeidsrelaties. Het voorbeeld van individueel roosteren laat zien dat er met arbeidstijden wat te winnen valt. Die kansen worden hier en daar al benut en veel organisaties zijn er proeven mee aan het nemen. Dat zou ook kunnen op de andere terreinen van de arbeidsvoorwaarden. Er zijn ook kansen op het gebied van maatwerk in prestatie en beloning, in contracten en in ontwikkeling en opleiding. Voor de werkgevers- en werknemersorganisaties op centraal niveau en ook op bedrijfstak en organisatieniveau betekent dit dat moet worden doorgedaan op de weg van raamcontracten, waarbij de invulling door anderen kan worden gedaan. In de dialoog over de randvoorwaarden kunnen werkgever en ondernemingsraad veel betekenen. Door op een nieuwe manier met het collectieve om te gaan, namelijk door ruimte voor het individuele te laten bestaan. Dan ontstaat maatwerk. Dat geeft kansen. Y

Referenties

- Bolweg, J.F. (1997). De onmogelijkheid van consistent sociaal beleid. Deventer: Kluwer.
- Dalen, E.J. van, N. Pikkemaat & F. Peltzer (2010). Individueel roosteren in Nederland. Samenvatting van een onderzoek. www.tno.nl/arbeid.
- Huiskamp, R. (2003). Arbeidsrelaties en onderneming. Vernieuwing in theorie, empirie en praktijk. Utrecht: Lemma.
- Huiskamp, R., J. de Leede & J.C. Looise (2002). Arbeidsrelaties op maat. Naar een derde contract? Van Gorcum/Stichting Management Studies, Assen.
- Hung, R. (1992). Improving productivity and quality through workforce scheduling. *Industrial Management*, p. 4 -6.
- Innovatieplatform (2005). Nederland 2027; Het toekomstbeeld van het innovatieplatform. Innovatieplatform, december 2005.
- Kesteren, D. van (2011). Het plezier van individueel roosteren. *Werkgeven*, No.3, 8-11.
- Knauth, P. and Hornberger, S., 2003. Preventive and compensatory measures for shift workers. *Occupational Medicine*, 53, 109-116.
- Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (2009). Individueel roosteren. NCSI Rotterdam.
- Leede, J. de & E.J. van Dalen (2009). Zelfroosteren past in vele trends. *Gids voor Personeelsmanagement* 88(4), 42-45.
- Rousseau, D.M., Ho. V. T. and Greenberg, G. Idiosyncratic deals: Theoretical implications of workers bargaining as individuals. *Academy of Management Review*, 2006, 31, 4, 977-994.
- Schmid, G. (2000). Transitional labour markets. A new European employment strategy. In: B. Marin, D. Meulders & D. Snower (Eds.) *Innovative employment initiatives*. Aldershot, etc.: Ashgate.
- SER (2011). Tijden van de Samenleving: Slimmer organiseren van tijd en plaats van arbeid en dienstverlening. SER Advies nr. 2011/06.
- Silvestro, R., & Silvestro, C. (2000). An evaluation of nurse rostering practices in the National Health Service. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 32 (2), p. 525-535.
- Thorntwaite, L. and Sheldon, P., 2004. Employee selfrostering for work-family balance. *Leading examples in Austria*. *Employee Relations*, 26 (3), 238-254.

Correspondentie:

Dr.ir. Jan de Leede

Oprichter/eigenaar ModernWorkx en universitair docent HRM, Universiteit Twente.

E: jandeleede@modernworkx.nl