

4. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt de theorie besproken die helpt bij het beantwoorden van de centrale vraag. De deelvragen van het theoretisch kader worden beantwoord. Per deelvraag is er een paragraaf opgesteld waarin de deelvraag wordt beantwoord. Daarna komt het conceptueel model aan bod, die aansluitend is op de theorie.

4.1 Definiëring van betrokkenheid

Voor betrokkenheid is er niet één internationaal erkende definitie. Er bestaan verschillende begrippen die gehanteerd worden rondom betrokkenheid. Zo kan je in theorie begrippen tegenkomen als bevoegenheid (Heezen, Van der Lei & Griffioen, 2014), binden en boeien (Trompenaars et al., 2014), bezieling (Vergouw, 2013) en Engelse termen als *engagement* (e.g. Aon Hewitt, 2014 & Hay Group, 2014), *commitment* (Heezen et al., 2014) en *drive* (Pink, 2009). Betrokkenheid wordt in het Engels zowel vertaald in *engagement* als *commitment*. Er zijn verschillende managementgoeroes en onderzoeksorganisaties, zoals Hay Group (2014) en Gallup (Reilly, 2014), die *engagement* bij medewerkers hebben onderzocht en beschreven.

Betrokkenheid is gebaseerd op eerdere concepten zoals werktevredenheid. Echter gaat betrokkenheid verder, het laat de relatie tussen medewerker en werkgever zien op basis van die concepten. Betrokken medewerkers zijn emotioneel betrokken bij hun organisatie en willen met enthousiasme werken voor het succes van hun werkgever (Markos & Sridevi, 2010).

Effactory hanteert de volgende definitie: 'Betrokken medewerkers hebben hart voor de organisatie (het 'I love my company'-effect), vinden zichzelf bij de organisatie passen en staan achter de doelen' (Heezen et al., 2014, pag. 13). Volgens Heezen et al. (2014) leveren betrokken medewerkers toegevoegde waarde door hun vastberadenheid, proactieve ondersteuning en kwaliteitsbewustzijn. Medewerkers die betrokken zijn, zouden zich minder snel ziekmelden en verlaten de organisatie minder snel.

Aon Hewitt (2014) definieert *engagement* als de psychische staat en gedragsmatige uitkomsten die leiden tot betere prestaties.

Reilly (2014) maakt onderscheid tussen betrokken, niet betrokken en actief niet betrokken medewerkers. De volgende definitie wordt gehanteerd voor betrokken medewerkers: betrokken medewerkers werken met passie en voelen een diepe verbinding met hun organisatie. Ze zorgen ervoor dat innovatie wordt aangedreven en bewegen de organisatie vooruit. Niet betrokken medewerkers zijn volgens Reilly (2014) in wezen uitgecheckt. Ze slaapwandelen hun werkdag door, investeren tijd – maar geen energie of passie – in hun werk. De derde categorie medewerkers zijn niet gelukkig in hun werk en uiten die onvrede. Elke dag ondermijnen deze medewerkers wat hun betrokken collega's wel bereiken (Reilly, 2014).

Vergouw hanteert in zijn boek het begrip *commitment* en definieert dit als:

De vastlegging van beloften, waarbij betrokkenen zich op een bepaald moment bereid verklaren en verbinden om concreet gedrag op een ander moment te vertonen. Men heeft daarbij sterke betrokkenheid, emotioneel, moreel en/of intellectueel, bij de eindresultaten en kiest hier bewust en zelfstandig voor. De belofte is vrijwillig, niet vrijblijvend (Vergouw, 2013, p. 19).

Volgens MacLeod & Clarke (2009) kunnen *employee engagement* strategieën mensen in staat stellen het beste uit zichzelf te halen qua werk, als medewerkers zich gerespecteerd, betrokken, gehoord en gewaardeerd voelen door degenen waarvoor ze werken en waarmee ze werken. Betrokken medewerkers hebben een gevoel van persoonlijke hechting aan hun werk en organisatie en zijn gemotiveerd om hun best te doen.

Wat de definities rondom betrokkenheid met elkaar gemeen hebben, is dat betrokken medewerkers de organisatie blijken te bevorderen in hun prestatie. Betrokken medewerkers staan achter de doelen en waarden van een organisatie en willen de doelen van de organisatie nastreven. Door elementen uit

verschillende definities samen te voegen, is er een nieuwe definitie opgesteld die in dit afstudeeronderzoek wordt gebruikt om (medewerkers)betrokkenheid te definiëren:

Betrokken medewerkers hebben hart voor hun organisatie, voelen diepe verbinding met hun organisatie en staan achter de doelen en waarden, waardoor de prestaties van een organisatie positief beïnvloed worden.

Betrokkenheid kan worden gemeten. Hiervoor heeft Kenexa de 'Kenexa Employee Engagement Index' opgesteld (IBM, 2014). Deze index bestaat uit vier onderdelen waar betrokkenheid mee te meten is, namelijk: trots (Ik ben er trots op om te werken voor deze organisatie), tevredenheid (Over het algemeen ben ik zeer tevreden met deze organisatie als werkgever), belangenbehartiging (Ik zou graag een goede vriend of familielid aanraden om voor deze organisatie te komen werken) en retentie (Ik denk er zelden aan om op zoek te gaan naar een nieuwe baan bij een andere organisatie) (IBM, 2014). De index is opgesteld door middel van analyse van data, waarbij de vier onderdelen als primaire en universele drijfveren naar boven kwamen. De index is wereldwijd toegepast om betrokkenheid van medewerkers te meten (Marketwired, 2008).

4.2 Het beïnvloeden van betrokkenheid

Om erachter te komen hoe betrokkenheid beïnvloed kan worden, zal eerst duidelijk moeten worden waar betrokkenheid vandaan komt. Hoe wordt iemand betrokken? Wat voor externe en interne factoren beïnvloeden betrokkenheid? Betrokkenheid begint bij motivatie. Om invloed uit te oefenen op motivatie van medewerkers, moeten organisaties erachter komen wat belangrijke motivatiefactoren voor hun medewerkers zijn (Morgan, z.d.). Waar ligt het aan dat iemand gemotiveerd is? Waar komt motivatie vandaan? Om deze vragen te beantwoorden zijn er diverse motivatietheorieën geanalyseerd en hieronder beschreven.

4.2.1 Motivatietheorieën

Motivatietheorie Harlow, Deci en Pink

In het boek 'Drive, the surprising truth about what motivates us', spreekt Daniel Pink (2009) over een motivatietheorie die door Harry Harlow en Edward Deci ontdekt is. Harlow deed in 1949 een experiment waarin, naast de twee bekende drijfveren van motivatie, een derde drijfveer naar voren kwam. De eerste drijfveer is een biologische drijfveer, dit komt van binnenuit. Mensen en dieren hebben de biologische drijfveer naar eten, water of lichamelijke seksuele behoeften. De tweede bekende drijfveer komt van buitenaf: belonen en straffen. De derde drijfveer die Harlow ontdekte, was dat de uitvoering van een taak voorziet in intrinsieke beloning, de vreugde van de taak is de beloning (Pink, 2009).

Deci is in 1969 met een experiment aan de slag gegaan om de theorie van Harlow verder te onderzoeken. Met een experiment genaamd de 'Soma puzzle' onderzocht hij de derde drijfveer. Wat hij ontdekte, was dat als geld gebruikt wordt als een externe beloning voor een activiteit, dat dan de intrinsieke belangstelling voor de activiteit afneemt. De beloning kan zorgen voor een verhoging van de motivatie op korte termijn, maar op lange termijn kan de beloning zelfs zorgen voor minder motivatie. Voorwaarde voor de derde drijfveer is een juiste omgeving en dat er niet geconcentreerd wordt op de externe beloning. Het was een schokkende ontdekking volgens Deci, omdat niemand verwachtte dat beloning een negatieve werking kon hebben (Pink, 2009).

Pink (2009) praat over motivatie 1.0 (de biologische drijfveer) en motivatie 2.0 (belonen en straffen). Volgens hem handelen veel organisaties alleen naar de eerste twee drijfveren om motivatie te bevorderen, niet naar de derde (intrinsieke belangstelling). Er is te lang een mismatch tussen wat de wetenschap weet en wat het bedrijfsleven doet. Motivatie 2.0 is niet betrouwbaar genoeg, soms werkt het wel en soms niet. Daarom zou er vanuit organisaties meer focus moeten liggen op motivatie 3.0.

Voor motivatie 3.0 zijn de belangrijkste motivators de vrijheid, uitdaging, en het doel van de actie zelf. Motivatie 3.0 kan voortkomen uit motivatie 2.0, het hangt samen met omstandigheden, ervaringen en context. Op de korte termijn kan motivatie 2.0 snel resultaat opleveren, maar dit is lastig vol te houden. Op de lange termijn zijn het de mensen die vanuit intrinsiek verlangen succesvol zijn. Geld en waardering spelen andere rollen bij type mensen met motivatie 2.0 of 3.0. Bij type mensen die meer neigen naar motivatie 3.0 zijn geld en waardering geen doelen op zich, ze geven er wel om maar anders dan bij mensen met motivatie 2.0 waarbij het doelen op zich zijn (Pink, 2009)

Uiteindelijk hangt het gedrag van motivatie 3.0 af van autonomie, meesterschap en het doel. Motivatie 3.0 is zelf-gericht. Pink (2009) beschrijft dat de wetenschap bevestigt dat het soort gedrag van motivatie 3.0 van essentieel belang is voor de mens en hiermee uiteindelijk ook voor het succes van een organisatie.

Beïnvloeden van motivatie: motivatietheorie Herzberg

Herzberg (Trompenaars et al., 2014) heeft een motivatietheorie waarbij hij uitgaat van twee werkgerelateerde factoren: motivatiefactoren (satisfiers) en demotivatiefactoren (dissatisfiers), zie figuur 1. Motivatiefactoren zijn de factoren die bijdragen aan de tevredenheid van het werk. Factoren zijn bijvoorbeeld erkenning voor prestaties, verantwoordelijkheid, promotiekansen, groei, het werk zelf en vooruitgang. Deze factoren zijn intrinsieke motivators.

De *dissatisfiers* (ook wel *hygiëne factoren* genoemd) zijn factoren die ontevredenheid kunnen voorkomen, zoals het beleid, fysieke arbeidsomstandigheden, salaris, status, veiligheid en interpersoonlijke relaties. Dit zijn extrinsieke factoren, deze factoren hebben betrekking op de omgeving waarin het werk wordt uitgevoerd.

Wat volgens Herzberg (Trompenaars et al., 2014) van belang is bij deze theorie, is dat het voorkomen of oplossen van problemen gerelateerd tot de extrinsieke factoren, de demotivatie kan verlichten, maar het zal niet de motivatie bevorderen. Daarvoor moeten organisaties de intrinsieke factoren ook aanpakken. Motivatie vereist volgens Herzberg (Trompenaars et al., 2014) dus de combinatie van de twee factoren: het uitschakelen van demotivatie-factoren en het verbeteren van motivatiefactoren.



Figuur 1 Motivatiefactoren Herzberg (1970)

4.2.2 Factoren voor het beïnvloeden van betrokkenheid

Betrokkenheid gaat een stapje verder dan alleen gemotiveerd zijn (Morgan, z.d.). Er zijn diverse theorieën over het beïnvloeden van betrokkenheid.

Wisselwerking medewerker en organisatie

Kenexa (IBM, 2014) meent ook dat er twee factoren van belang zijn bij organisaties die op hoog niveau willen presteren, namelijk betrokken medewerkers en dat deze medewerkers ondersteund moeten worden door een werkomgeving die het hen mogelijk maakt om goed te kunnen functioneren. Enerzijds moet betrokkenheid vanuit medewerkers komen, anderzijds moet de organisatie hierin faciliteren. De interactie tussen de medewerkers en de organisatie is wat een organisatie succesvol kan maken (IBM, 2014).

Drijfveren voor betrokkenheid

Aon Hewitt (2014) onderzocht factoren van werk, die invloed hebben op betrokkenheid. Deze zogenoemde *Engagement Drivers* zijn drijfveren van betrokkenheid waar het management invloed op heeft. Deze drijfveren zijn leiderschap, reputatie van de werkgever, de prestatie van de organisatie, het werk wat medewerkers doen, 'the basics' (werkomgeving, beloning etc.) en de 'company practices' (manier van communiceren, benadering van klanten etc.).

Leiderschap en betrokkenheid

Naast de genoemde drijfveren voor betrokkenheid, heeft leiderschap een grote invloed op betrokkenheid. Volgens onderzoek hebben managers directe invloed op de betrokkenheid van medewerkers (Reilly, 2014). Reilly (2014) noemt een aantal strategieën die organisaties kunnen gebruiken om betrokkenheid te bevorderen. Eén van de strategieën is om te focussen op zowel lokale als organisatieniveaus. De echte verandering gebeurt op lokaal niveau bij medewerkers op de werkvloer. Maar deze verandering kan alleen plaatsvinden als de top het begin maakt. Leidinggevend en managers zouden gezamenlijk met medewerkers moeten kijken naar de wijze waarop betrokkenheid bevorderd kan worden. De medewerkers zijn degenen die op de werkvloer direct te maken hebben met organisatieprocessen, systemen, projectgroepen, producten en klanten. Om die reden kunnen zij ook het beste zien wat er gedaan kan worden om betrokkenheid te verhogen.

“ If employees truly are a company's best asset, then their care and support should be a priority. ”

(Reilly, 2014, "Building a constituency," para. 1)

Reilly (2014) raadt organisaties aan om zogenoemde *great managers* te selecteren bij werving van managers, en huidige managers te coachen. Great managers zijn managers die hun medewerkers een bepaalde bevoegdheid geven, hun sterke punten inzien en helpen deze te benutten en hun bijdragen en ideeën waarderen. Deze managers bevorderen de kans op betrokken medewerkers. Daarom is het van belang dat managers gecoacht worden om ze te leren hoe ze zich kunnen focussen op de medewerkersbetrokkenheid en om hen hiervoor verantwoordelijk te houden. Daarnaast adviseert Reilly (2014) aan organisaties om de betrokkenheid te verwerken in realistische doelen die dagelijks worden nagestreefd. Om dit onderdeel te laten worden van de dagelijkse routine en van de organisatiecultuur zouden managers betrokkenheid moeten aanhalen tijdens bijvoorbeeld vergaderingen, sessies met medewerkers en één op één sessies.

Naast theorie van Reilly (2014), meent ook Kenexa (IBM, 2014) dat leiderschap een grote invloed heeft op betrokkenheid. Leiders zouden de eerste en meest belangrijke factor zijn voor zowel betrokkenheid van medewerkers als de mogelijkheid tot presteren. Medewerkers worden bijvoorbeeld betrokken door leiders die hen inspireren door het vertrouwen dat zij hebben in de toekomst en door managers die hen respecteren en waarderen.

Het effect van een betrokken directie op betrokkenheid van medewerkers is tevens groot (Heezen, van der Lei & Pannekoek, 2015). Een directie heeft als het ware een voorbeeldfunctie voor medewerkers en hierbij is het van belang dat ze zich toegankelijk opstellen, interesse tonen en zich zo nu en dan op de werkvloer tussen medewerkers begeven. Volgens Heezen et al. (2015) wordt vooral de waarde van het laatste onderschat in veel organisaties.

Een leidinggevende functie heeft effect op de mate van betrokkenheid. Het hoger management scoort volgens een onderzoek van Effectory (Heezen et al., 2015) op alle onderdelen van betrokkenheid het beste. Hoe hoger de functie, hoe meer betrokken iemand is. Directe communicatie vanuit de top is van groot belang voor betrokkenheid op alle niveaus. Een ander onderzoek laat zien dat medewerkers het meest betrokken zijn als ze één tot twee jaar in dienst zijn. Daarna neemt de betrokkenheid af, bij zes tot tien jaar neemt de betrokkenheid weer toe (Heezen et al., 2014).

Trends rondom betrokkenheid

Er zijn zogenoemde nieuwe regels voor medewerkersbetrokkenheid (Hay Group, 2014). De reden van deze nieuwe regels is dat er diverse grote trends plaatsvinden, waardoor de manier van werken en behoeften van medewerkers veranderen. Trends, die genoemd worden, zijn: globalisering, milieucrisis, demografische veranderingen, opkomst van individualisme, digitalisering en technologische ontwikkelingen. Op deze grote veranderingen moeten organisaties inspelen om betrokkenheid na te streven.

Op het individualisme wordt nader ingegaan, omdat deze theorie passend is bij de aanleiding van het onderzoek, met de verwachte aantrekking van de arbeidsmarkt en het binden van individuele medewerkers aan de organisatie. Door de globalisering wordt de welvaart van consumenten gestimuleerd en dat verandert de keuzemogelijkheden van consumenten en ook van medewerkers. Er zullen andere behoeften en prioriteiten komen naast geld, zoals erkenning, persoonlijke ontwikkeling en betekenis van het werk. Dit heeft invloed op de benadering van betrokkenheid in organisaties. De focus zal meer op het persoonlijke aspect moeten liggen, kijkend naar individuele wensen, drijfveren en verwachtingen (Hay Group, 2014).

Organisaties kunnen een aantal acties ondernemen om mee te gaan met de individualistische trend. Geef medewerkers allereerst een bepaalde eigen verantwoordelijkheid om zelf hun ontwikkeling te managen, door bijvoorbeeld hun eigen gedrag te beoordelen. Hierbij moeten wel grenzen gesteld worden, zodat individuele doelen niet boven groeps- en organisatiedoelen komen te staan. Voor managers betekent deze trend dat zij een andere rol krijgen, meer als een mentor en als *people engager*. Vergelijkbaar met de theorie van Reilly (2014) over great managers. Daarnaast is het van belang dat de rollen van diverse partijen gespecificeerd worden en medewerkers laten weten wanneer ze ontwikkelingen kunnen verwachten. Promoot individuele erkenning, door medewerkers elkaar te laten complimenteren en continue feedback aan te moedigen (Hay Group, 2014).

Succesfactoren voor betrokkenheid

Er zijn een aantal kritische succesfactoren die als randvoorwaarden van betrokkenheid vaak genoemd worden (MacLeod & Clarke, 2009).

De eerste succesfactor is een **inspirerende visie en ambitie**. Hierbij gaat het erom dat er een bepaalde visie wordt verspreid op alle niveaus. Een duidelijk verhaal, waarin het doel en de richting van de organisatie naar voren komt, alsmede de reden van die richting en hoe een individu hieraan bijdraagt. De individuen, de medewerkers, kunnen het verhaal koppelen aan hun eigen werk. Het verhaal is terug te vinden in de organisatie en een organisatiecultuur ondersteunt het verhaal, bijvoorbeeld met een heldere visie, missie of kernwaarden.

Een tweede succesfactor is **managers die betrokkenheid bij medewerkers creëren** (*engaging managers*). Deze zijn het hart van de organisatiecultuur. Ze versterken, faciliteren en motiveren hun medewerkers

in plaats van ze te controleren en te beperken. De managers laten waardering en respect blijken, tonen inzet voor de ontwikkeling van medewerkers en vergroten hun kwaliteiten.

Zeggenschap van medewerkers is een derde succesfactor. Medewerkers kunnen hun stem laten horen. Succesvolle organisaties gaan op zoek naar die stem, luisteren ernaar en laten blijken dat meningen van hun medewerkers ertoe doen en verschil kunnen maken. Hiervoor is effectieve communicatie in de organisatie nodig, twee kanten op.

Integriteit is de vierde succesfactor voor medewerkersbetrokkenheid. Het gedrag in de organisatie is in overstemming met de gecommuniceerde kernwaarden. Dit leidt tot gevoel van wederzijds vertrouwen en integriteit.

4.3 De relatie tussen betrokkenheid en performance

Onderzoekers van Gallup hebben aangetoond dat er verband is tussen betrokkenheid van medewerkers en prestaties van organisaties (Harter, Schmidt, Agrawal & Plowman, 2013). Zo is er aangetoond dat organisaties met een hogere medewerkersbetrokkenheid onder andere een hogere productiviteit, betere klantbeoordelingen en financiële uitkomsten hebben (e.g. Harter et al. 2013 & Aon Hewitt, 2014).

Het verschil in relatie tussen betrokken en actief niet betrokken medewerkers is in kaart gebracht (Harter et al., 2013). Hieruit kon geconcludeerd worden dat de groep van betrokken medewerkers de kans op succes bijna verdubbelen in vergelijking met de niet-betrokken groep. Er worden betere prestaties behaald op klantbeoordelingen, winstgevendheid, productiviteit, ziekteverzuim en omzet. Onderzochte werkeenheden die in het bovenste kwartiel van betrokkenheid zitten, presteerden 10% beter op klantbeoordelingen dan de werkeenheden in het onderste kwartiel. Dit gold voor winstgevendheid met 22% en voor productiviteit 21%. Daarnaast is het ziekteverzuim 37% minder bij organisaties waarbij medewerkers voor meer dan drie kwart betrokken zijn (Harter et al., 2013).

Organisaties met betrokken medewerkers hebben een hoger behoud van medewerkers en medewerkers zijn minder snel geneigd de organisatie te verlaten (Markos & Sridevi, 2010). Daarnaast zorgt medewerkersbetrokkenheid ook voor het behouden van persoonlijk talent (Aon Hewitt, 2014).

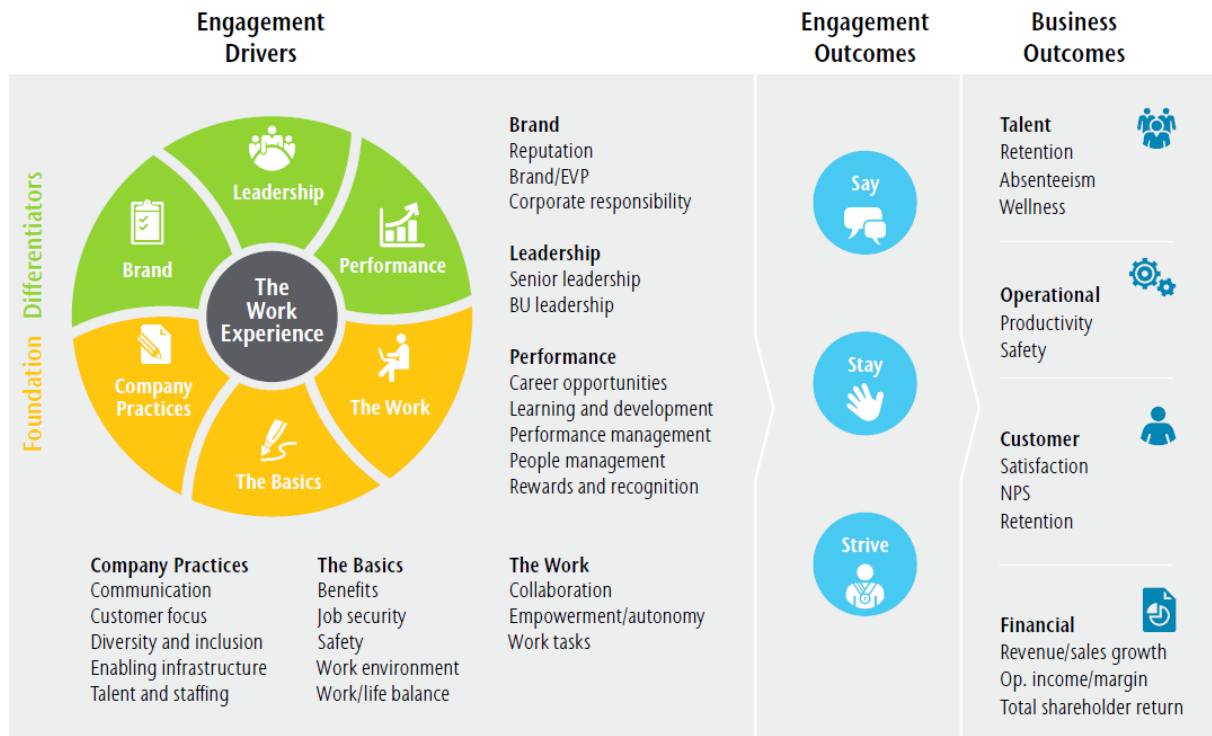
Er bestaat een relatie tussen welzijn en betrokkenheid, het effect daarvan is dat medewerkers die betrokken zijn en een positieve toestand van welzijn ervaren, vaak fysiek en psychisch gezonder zijn dan andere medewerkers. Dit leidt tot een betere fysieke en psychologische aanwezigheid in hun werk, waardoor afwezigheid afneemt en omzet toeneemt. Daarnaast zorgt het voor een lager aantal ongevallen in organisaties. Betrokken medewerkers zorgen beter voor zichzelf en hun collega's. Het is een vicieuze cirkel (MacLeod & Clarke, 2009). Betrokkenheid levert dus niet alleen voordelen op qua winst of productiviteit, ook kan er bespaard worden op bepaalde kosten, zoals wervings- en ziektekosten.

Als medewerkers niet betrokken zijn, is er meer kans dat ze hun tijd en energie verspillen aan taken die niet belangrijk genoeg zijn. Niet betrokken medewerkers zijn dus minder productief en kunnen organisaties juist geld kosten in plaats van opleveren (Markos & Sridevi, 2010).

Harter et al. (2013) heeft kunnen concluderen dat de sterke correlaties tussen betrokkenheid en prestaties zeer consistent zijn in verschillende organisaties uit diverse sectoren en regio's van de wereld.

4.4 Conceptueel model

Voor dit onderzoek is er een conceptueel model gekozen dat aansluit bij de hoofdvraag, zie figuur 2. Het model sluit aan op de besproken theorieën en modellen. In het eerste gedeelte, *Engagement drivers*, zijn er elementen opgenomen die de betrokkenheid van medewerkers kunnen beïnvloeden, wat vervolgens leidt tot medewerkersbetrokkenheid. Die medewerkersbetrokkenheid wordt in het model aan de hand van *Say*, *Stay* en *Strive* uitgelegd. Volgens Aon Hewitt (2014) zeggen (say) betrokken medewerkers positieve dingen over de organisatie. Ze willen graag onderdeel uitmaken van de organisatie en bij de organisatie blijven (stay). Ook zijn ze gemotiveerd en streven ze ernaar om hun best te doen (strive). Deze medewerkersbetrokkenheid leidt tot positieve effecten voor de organisatie op de lange termijn, zoals betere financiële uitkomsten.



Figuur 2 Conceptueel model: The Aon Hewitt Employee Engagement Model (overgenomen van Aon Hewitt, 2014)

4.5 Conclusie theoretisch kader

Betrokkenheid is te definiëren als: betrokken medewerkers hebben hart voor hun organisatie, voelen diepe verbinding met hun organisatie en staan achter de doelen en waarden, waardoor de prestaties van een organisatie positief beïnvloed worden. Betrokkenheid kan gemeten worden door een index met vier onderdelen: trots, tevredenheid, belangenbehartiging en retentie.

Betrokkenheid heeft te maken met motivatie. Er zijn verschillende vormen van motivatie te onderscheiden. Zo bestaat er het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Dit betekent dat motivatie van binnenuit een persoon kan komen, of dat motivatie van buitenaf beïnvloed kan worden. Er is een vorm van motivatie waarbij het uitvoeren van een taak de motivatie op zich is. Dit wordt van belang geacht voor het succes van een persoon op de lange termijn en daarmee ook voor het succes van organisaties. Om motivatie te beïnvloeden, zullen organisaties zowel moeten investeren in het verlagen van demotatiefactoren als het verbeteren van motiefactoren.

Er zijn verschillende drijfveren waar betrokkenheid door beïnvloed wordt. Ook zijn er belangrijke succesfactoren voor betrokkenheid, namelijk: een inspirerende visie en ambitie, managers die betrokkenheid bij medewerkers creëren, zeggenschap van medewerkers en integriteit. Er zijn diverse