



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Duurzaam HRM en jobsatisfactie: duurzaam leiderschap als moderator

Hilke Beyens

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Dave STYNEN



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Duurzaam HRM en jobsatisfactie: duurzaam leiderschap als moderator

Hilke Beyens

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Dave STYNEN

Woord vooraf

Deze masterproef is het pronkstuk van mijn masteropleiding Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Met deze masterproef sluit ik een leerzame periode af waarin ik onderzoek heb verricht naar in welke mate er een verband is tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie en of dit verband gemodereerd wordt door duurzaam leiderschap.

Mijn keuze voor het onderwerp duurzaam leiderschap komt voort uit de veelzijdigheid ervan en de mogelijkheid om een eigen invalshoek te ontwikkelen. In een tijd waarin duurzaamheid een groeiend belangrijk thema is, spelen leiders een essentiële rol bij het sturen van organisaties. Mijn interesse in leiderschap, met name in combinatie met personeelsbeleid, motiveerde mij om dit onderzoek te ondernemen. De impact van tevreden werknemers en een positieve werkomgeving zijn aspecten die mij al langere tijd boeien. Daarom heb ik ervoor gekozen om mijn onderzoek een HR-gerichte benadering te geven, gericht op jobsatisfactie.

Het uitvoeren van dit onderzoek vereiste doorzettingsvermogen en toewijding, maar door heel wat hulp en steun stond ik er niet alleen voor. Daarom wil ik bij deze de personen bedanken die mij tijdens mijn onderzoek hebben ondersteund en van wie ik waardevolle adviezen heb gekregen.

Allereerst wil ik mijn promotor, Prof. dr. Dave Stynen, bedanken voor de vlotte samenwerking en de deskundige begeleiding. Dankzij zijn constructieve feedback en ondersteuning heb ik deze masterproef tot een goed einde kunnen brengen. Ook gaat mijn dank uit naar alle respondenten die de tijd hebben genomen om deel te nemen aan onze enquête. Tot slot wil ik graag mijn gezin en mijn vrienden bedanken voor hun steun gedurende het hele onderzoeksproces.

Hilke Beyens

Mol, 5 juni 2024

Samenvatting

In een wereld die voortdurend wordt geconfronteerd met verandering en onzekerheid, staan organisaties en werknemers voor talloze uitdagende omstandigheden (Bennett & Lemoine, 2014). De *VUCA*-realiteit, gekenmerkt door volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit, legt een aanzienlijke druk op werknemers en heeft negatieve gevolgen voor hun algemeen welzijn (Stynen & Semeijn, 2023). In deze uitdagende context wordt jobsatisfactie beschouwd als een cruciale subdimensie van het welzijn van werknemers (Judge & Locke, 1993).

Gericht op het optimaliseren van het welzijn en de betrokkenheid van werknemers, breidt duurzaam HRM de traditionele focus van HRM op financiële resultaten uit. Het erkent werknemers als cruciale stakeholders en streeft naar het creëren van langetermijnrelaties (Van Beirendonck et al., 2013; Kramar, 2014). Ondanks toenemende aandacht voor duurzaam HRM, blijft empirisch onderzoek naar de effecten ervan op jobsatisfactie beperkt. Lijnmanagers spelen een cruciale rol in het succesvol implementeren van duurzaam HRM-beleid. Ze zijn direct verantwoordelijk voor de dagelijkse interacties met werknemers en hebben daardoor een grote invloed op hun perceptie van welzijn en jobsatisfactie (Brewster et al., 2016; Leroy et al., 2018). Duurzaam leiderschap bevordert een humanistische benadering van management, gericht op het behoud en de ontwikkeling van menselijke hulpbronnen (Avery & Bergsteiner, 2011). Deze masterproef onderzoekt het verband tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie, met een focus op de mogelijke modererende rol van duurzaam leiderschap. De centrale onderzoeksvraag luidt: *"In welke mate is er een verband tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie en wordt dit verband gemodereerd door duurzaam leiderschap?"*

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden en de hypothesen te testen, is er een cross-sectioneel kwantitatief onderzoek uitgevoerd. De dataverzameling vond plaats via een online enquête in Qualtrics tussen 13 maart 2024 en 3 april 2024. In dit onderzoek werd gebruik gemaakt van een combinatie van samplingtechnieken, waaronder zelfselectie via e-mail en *convenience sampling* via sociale media. Dit resulteerde in een steekproef van 102 respondenten. Duurzaam leiderschap, jobsatisfactie en duurzaam HRM werden gemeten met behulp van gevalideerde beoordelingsschalen. De gegevens werden geanalyseerd met behulp van SPSS, waarbij een Pearson correlatieanalyse en lineaire hiërarchische regressieanalyses werden uitgevoerd om de hypothesen te toetsen.

De bevindingen van dit onderzoek tonen het belang van duurzaam HRM als effectief om het welzijn en bijhorend jobsatisfactie van werknemers te vergroten. Uit de regressieanalyse blijkt dat er een significant positief verband is tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie. Deze resultaten komen overeen met eerder empirisch onderzoek waarin werd aangetoond dat duurzaam HRM bijdraagt aan de gezondheid en het mentaal welzijn van werknemers. Daarnaast tonen de resultaten van de regressieanalyse geen significant verband aan tussen duurzaam leiderschap en jobsatisfactie. Deze bevinding sluit niet aan bij onze verwachtingen. Tot slot tonen de resultaten aan dat duurzaam leiderschap het verband tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie kan versterken, hoewel duurzaam leiderschap op zichzelf niet direct gepaard gaat met een hogere jobsatisfactie. Deze bevinding wordt ondersteund door literatuur die aantoont dat effectief leiderschap de implementatie van HRM-beleid kan verbeteren. Duurzaam leiderschap en duurzaam HRM vullen elkaar aan op gebieden zoals diversiteit, organisatorische rechtvaardigheid, werknemersontwikkeling en werk-privébalans, wat resulteert in een werkomgeving waarin werknemers tevreden zijn.

Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschappelijke literatuur door het nog weinig onderzochte verband tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie te verkennen. Daarnaast wordt het samenspel tussen leiderschap en HRM in kaart gebracht op het gebied van duurzaamheid en welzijn van werknemers. Voor de praktijk bieden de resultaten van het onderzoek belangrijke inzichten. Organisaties worden aangemoedigd zich vertrouwd te maken met duurzaam HRM en de leiderschapspraktijken van duurzaam leiderschap. Het is belangrijk dat organisaties beleidslijnen implementeren die gericht zijn op het bevorderen van respect voor en het welzijn van werknemers, zoals het creëren van een ondersteunende werkomgeving en het investeren in hun ontwikkeling en groei. Bovendien is het integreren van duurzaam leiderschap op alle niveaus van de organisatie cruciaal om effectieve implementatie te waarborgen. Trainingen en stimulering van duurzaam leiderschap kunnen worden ingezet om de integratie te bevorderen. Het meten van de inspanningen op het gebied van duurzaam leiderschap en duurzaam HRM, en het verzamelen van feedback van werknemers, kunnen verdere verbeteringen in de praktijk mogelijk maken.

De steekproef is mogelijk methodologisch niet representatief voor alle werknemers van minstens 18 jaar die in dienst zijn bij een werkgever, vanwege zelfselectie en *convenience sampling*. Bovendien kunnen de gebruikte zelfrapportages van werknemers *mono-method bias* introduceren. Het cross-sectioneel ontwerp beperkt het begrip van veranderingen in de variabelen in de loop van de tijd. Bovendien kan de beperkte steekproefgrootte van het onderzoek de nauwkeurigheid verminderen. Inhoudelijk gezien richtte het onderzoek zich voornamelijk op relaties tussen duurzaam HRM, duurzaam leiderschap en jobsatisfactie, terwijl andere variabelen niet werden meegenomen. Alternatieve variabelen en theoretische perspectieven zouden verder onderzocht kunnen worden. Ook de operationalisering van duurzaam leiderschap en duurzaam HRM en het gebrek aan onderzoek naar leiderschapspraktijken zijn beperkingen. Toekomstig onderzoek zou uitgebreidere metingen kunnen gebruiken om de complexiteit van duurzaam leiderschap en duurzame HRM-praktijken vast te leggen.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting	2
Overzicht figuren	5
1. Inleiding	6
2. Literatuurstudie	8
2.1 Jobsatisfactie	8
2.2 Duurzaam HRM	10
2.2.1 Organisationele duurzaamheid	10
2.2.2 Definitie duurzaam HRM	11
2.2.3 ROC-raamwerk	12
2.3 Het verband tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie	14
2.4 Duurzaam leiderschap	16
2.5 Het verband tussen duurzaam leiderschap en jobsatisfactie	18
2.6 Duurzaam leiderschap als moderator	19
3. Methode	21
3.1 Dataverzameling	21
3.2 Operationalisering	22
3.2.1 Controlevariabelen	22
3.3 Analyseaanpak	23
4. Resultaten	24
4.1 Beschrijvende analyse	24
4.2 Hypothesetoetsing	25
5. Discussie	28
5.1 Theoretische implicaties	28
5.2 Praktische implicaties	30
5.3 Beperkingen	31
6. Conclusie	32
Bibliografie	33
Bijlagen	40
Bijlage 1	40
Bijlage 2	46

Overzicht figuren

Figuur 1: Triple Bottom Line (Elkington, 1998).....	10
Figuur 2: ROC-kader (de Lange en Koppens, 2004)	12
Figuur 3: Conceptueel model	20
Figuur 4: Interactie tussen duurzaam HRM en duurzaam leiderschap op jobsatisfactie.	27

Overzicht tabellen

Tabel 1: Gemiddelden, standaardafwijkingen en correlaties	24
Tabel 2: Gestandaardiseerde beta's (β) en standaardafwijkingen (SA) van hiërarchische regressieanalyses ter voorspelling van jobsatisfactie.....	26
Tabel 3: Demografische gegevens van de respondenten.....	46

1. Inleiding

In de huidige onvoorspelbare wereld die gekenmerkt wordt door volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambigüiteit (*VUCA*), staan organisaties voor voortdurende uitdagingen. De *VUCA*-wereld weerspiegelt de hedendaagse realiteit die gekenmerkt wordt door snel op elkaar volgende gebeurtenissen en onzekerheden die moeilijk te voorspellen zijn (bijvoorbeeld jobonzekerheid naar aanleiding van de Covid-19 pandemie en de introductie van artificiële intelligentie), complexe onderlinge relaties en ambigüiteit die het begrijpen bemoeilijkt (Bennett & Lemoine, 2014). De afgelopen jaren zijn heel wat economische ontwikkelingen zoals vergrijzing en globalisering gepaard gegaan met aanzienlijke veranderingen in de werkomgeving. Ook wereldwijde crises hebben de werkgelegenheid en loopbaanperspectieven verder beïnvloed, met negatieve gevolgen voor het algemeen welzijn van werknemers (Stynen & Semeijn, 2023).

In een *VUCA*-context ervaren werknemers een aanzienlijke mate van stress als gevolg van voortdurende veranderingen en onzekerheden. Deze constante dynamiek creëert gevoelens van kwetsbaarheid en legt werknemers voortdurend onder druk (De Cuyper et al., 2019; Navidad, Florence & Calimag, 2021). In het kader van het welzijn van werknemers wordt jobsatisfactie gezien als een belangrijke subdimensie (Judge & Locke, 1993). Binnen de toenemende onzekerheid en risico's in de hedendaagse arbeidsmarkt, speelt het niveau van tevredenheid van werknemers met betrekking tot hun baan een directe invloed op hun algehele welzijn (Judge et al. 1998 & Locke, 1976). In deze uitdagende context kunnen organisaties een relevante rol vervullen door een evenwicht te bewaren tussen het welzijn van werknemers en de prestaties van de organisatie (Salas-Vallina & López-Cabrales, 2021).

Het traditionele perspectief binnen HRM is dat van strategisch HRM, waarbij de nadruk ligt op het expliciet verbinden van HRM-beleid en -praktijken aan het behalen van organisatorische doelstellingen, voornamelijk op het gebied van financiële prestaties (Kramar, 2014). Van oudsher zijn het bevorderen van jobsatisfactie en betrokkenheid belangrijke aandachtspunten binnen strategisch HRM, vaak bereikt door middel van zogenaamde *high performance work systems*. Deze systemen zijn speciaal ontworpen om de organisatorische betrokkenheid van werknemers te versterken. Echter, onderzoek wijst uit dat deze *high performance work systems* ook negatieve aspecten met zich mee kunnen brengen, zoals werkstress en werkintensivering, die een nadelig effect kunnen hebben op het welzijn van werknemers (Boxall & Macky, 2016).

Duurzaam HRM daagt de traditionele HRM-focus op financiële resultaten uit door werknemers te erkennen als cruciale stakeholders en hun welzijn en betrokkenheid te optimaliseren. Het concept omvat respect voor werknemers, bewustzijn van de impact van de organisatie op de omgeving en het creëren van langetermijnrelaties met werknemers (Sypniewska et al., 2023). Belangrijke elementen zijn de ontwikkeling van menselijk kapitaal, aandacht voor diverse belanghebbenden en het meten van resultaten op sociaal, individueel en ecologisch niveau (Van Beirendonck et al., 2013; Kramar, 2014). Het bewustzijn groeit aldus dat organisaties niet kunnen overleven op lange termijn zonder verantwoordelijkheid te nemen voor het welzijn van hun werknemers en de impact op zowel de sociale als de fysieke omgeving waarin ze actief zijn (Alfred & Adam, 2009; Lee, 2017). In het bijzonder identificeren Järlström et al. (2018) het bevorderen van werknemerswelzijn als een belangrijke taak voor duurzaam HRM waarbinnen de zorg voor en de ondersteuning van werknemers

centraal staan. Op lange termijn kan werknemersontwikkeling leiden tot een hogere jobsatisfactie en organisatorische betrokkenheid (Hatcher, 1999; Traut et al., 2000; Schmidt, 2004). Doordat duurzaam HRM nog maar recent aandacht heeft gekregen in de literatuur, is er nog niet veel onderzoek gedaan naar de gevolgen van duurzaam HRM op de jobsatisfactie van werknemers. In deze masterproef zal daarom het verband tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie onderzocht worden.

Lijnmanagers vervullen een cruciale rol als tussenpersonen bij het vormgeven van beleid en het beïnvloeden van de manier waarop werknemers dit beleid interpreteren (Brewster et al., 2016). De wijze waarop lijnmanagers het HRM-beleid communiceren en implementeren, heeft rechtstreeks invloed op de effectiviteit en impact ervan op medewerkers en de organisatie als geheel (Leroy et al., 2018). Een goede afstemming tussen HR-praktijken en leiderschap kan leiden tot een positieve werkomgeving waarin werknemers zich gewaardeerd en gemotiveerd voelen, resulterend in hogere jobsatisfactie (Kepes & Delery, 2008).

Duurzaamheid is inmiddels uitgegroeid tot een belangrijke ontwikkeling in het bedrijfsleven, waardoor de verwachtingen ten aanzien van bedrijfsleiders ook zijn geëvolueerd. Deze verschuiving heeft de noodzaak van een nieuw leiderschapsperspectief aan het licht gebracht: duurzaam leiderschap. Dit type leiderschap richt zich op het vinden van een balans tussen mens, winst en milieu door passende leiderschapspraktijken toe te passen (Lambert, 2012). Het promoot een meer humanistische benadering van management, gericht op het behoud en de ontwikkeling van menselijke hulpbronnen (Avery & Bergsteiner, 2011). Binnen de context van duurzaam HRM speelt duurzaam leiderschap mogelijk een cruciale rol als versterkende factor. Duurzaam leiderschap en duurzaam HRM delen diverse essentiële elementen, wat hun onderlinge aansluiting benadrukt (Van Beirendonck et al., 2013; Lee, 2017). Doordat ze op elkaar inhaken, versterken ze elkaar en creëren ze een werkomgeving die gunstig is voor de betrokkenheid en tevredenheid van werknemers. Deze masterproef onderzoekt daarom het verband tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie, met de focus op de mogelijke modererende rol van duurzaam leiderschap in dit verband. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt: *In welke mate is er een verband tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie en wordt dit verband gemodereerd door duurzaam leiderschap?*

Dit onderzoek levert een waardevolle bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur door een weinig onderzocht verband te bestuderen, namelijk of duurzaam HRM geassocieerd is met jobsatisfactie. Daarnaast wordt in dit onderzoek de modererende rol van duurzaam leiderschap onderzocht, wat bijdraagt aan een beter begrip van het samenspel tussen leiderschap en HRM op het gebied van duurzaamheid. Dit is cruciaal, omdat het kan leiden tot een dieper inzicht in hoe organisaties effectief kunnen omgaan met duurzaamheid en het welzijn van werknemers, zowel binnen hun leiderschapspraktijken als HRM-activiteiten. De bevindingen van dit onderzoek verdiepen niet alleen het theoretisch begrip, maar bieden ook praktische richtlijnen voor het creëren van een werkomgeving waarin werknemers zich gewaardeerd en tevreden voelen, wat uiteindelijk bijdraagt aan de verbetering van de algehele prestaties van de organisatie.

2. Literatuurstudie

2.1 Jobsatisfactie

Jobsatisfactie is een van de meest bestudeerde concepten binnen het gedragsmanagement van werknemers. De oorspronkelijke definitie van Locke (1969) omschrijft jobsatisfactie als een positieve emotionele toestand die het gevolg is van de beoordeling van iemands werkervaringen. De mate van jobsatisfactie wordt bepaald door hoe individuen de relatie tussen hun verwachtingen van de baan en de waargenomen aspecten ervan interpreteren (Vroom 1964; Locke 1969). Jobsatisfactie is niet te wijten aan de baan zelf of aan de individuele werknemer, maar komt voort uit de interactie tussen de werknemer en zijn werkomgeving (Locke, 1976).

Empirisch onderzoek naar optimaal welzijn suggereert dat werk een sleutelfactor van welzijn is, aangezien het wordt beschouwd als een belangrijk aspect van het leven (Yahyagil 2015; Weiss et al. 1999; Edwards & Rothbard 1999). Optimaal welzijn omvat zowel affectieve als cognitieve componenten, waarbij de affectieve component de emotionele aspecten omvat, terwijl de beoordeling van levensvoldoening cognitief van aard is. Ook jobsatisfactie omvat zowel affectieve als cognitieve aspecten. In de context van een cognitieve benadering wordt jobsatisfactie beoordeeld op basis van bewuste overwegingen zoals rationeel denken over salaris en arbeidsomstandigheden. In dezelfde context omvat een affectieve benadering dat een individu zijn tevredenheid op een meer emotionele manier ervaart bijvoorbeeld door het gevoel van plezier, geluk of stress dat voortkomt uit het werk (Sironi, 2019).

Dit onderzoek richt zich op de algehele affectieve ervaring die werknemers hebben met betrekking tot hun baan waarbij jobsatisfactie beschouwd wordt als het langetermijnresultaat van het hebben van een bevredigende baan (Stynen & Semeijn, 2023). De Hawthorne-studies, die een cruciale rol spelen bij het begrijpen van de effecten van arbeidsomstandigheden, benadrukken dat het ontbreken van jobsatisfactie gevolgen kan hebben op het personeelsverloop van de organisatie (Baloch, 2009). Het creëren van een werkomgeving die positieve gevoelens bij de werknemers opwekken, kunnen de prestaties van het personeel verbeteren en tegelijkertijd obstakels voor werkprestaties overwinnen. Zo brengt jobsatisfactie diverse voordelen met zich mee voor de werknemers waaronder het verminderen van stress, het bevorderen van innovaties die leiden tot hogere prestatieniveaus en het opbouwen van goede relaties met collega's en leidinggevendenden (Bakan et al., 2014). Het belang van jobsatisfactie in relatie tot organisatiesucces wordt verder onderstreept door onderzoek van Spector (1977). Zijn bevindingen benadrukken twee essentiële aspecten; ten eerste zijn organisaties genooddaakt zich te laten leiden door menselijke waarden, met de nadruk op eerlijke en respectvolle behandeling van werknemers. Een hoog niveau van jobsatisfactie kan een aanwijzing zijn voor een positieve emotionele en mentale toestand bij werknemers. Ten tweede heeft het gedrag van werknemers, afhankelijk van hun niveau van jobsatisfactie, invloed op de werking en activiteiten van de organisatie. Dit toont aan dat jobsatisfactie leidt tot positief gedrag, terwijl baanontevredenheid resulteert in negatief gedrag van werknemers. Het verband tussen jobsatisfactie en organisatorisch succes wordt verder benadrukt door het lagere verlooppercentage in organisaties met een hoog niveau van jobsatisfactie (Gregory, 2011). Daarnaast toont verder onderzoek aan dat jobsatisfactie positief kan worden gekoppeld aan werknemersprestaties, identificatie met de organisatie en

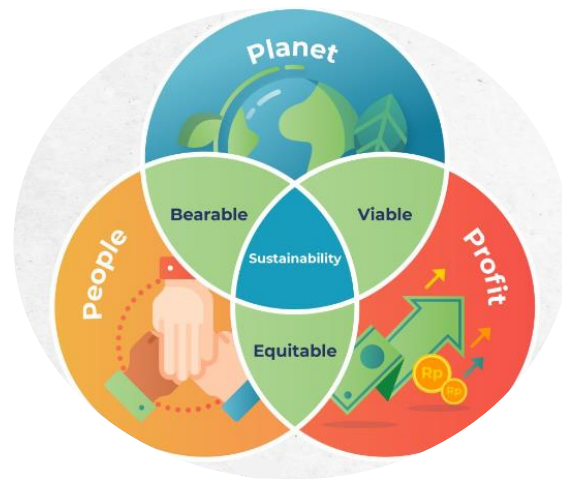
organisatorische betrokkenheid (Joanna & Jerzy, 2020). Tegelijkertijd wordt betoogd dat jobsatisfactie het antisociale gedrag van werknemers vermindert (Spector, 1997).

Een van de eerste perspectieven op de determinanten van jobsatisfactie betreft de twee-factorentheorie van Herzberg et al. (1957) waarbij jobsatisfactie afhankelijk is van twee soorten factoren. Enerzijds de factoren voor satisfactie (motivators) en anderzijds de factoren voor dissatisfactie (hygiënefactoren). Onder de motivators vallen onder andere: de prestatie, de erkenning, het werk zelf, de verantwoordelijkheid en promotie. De hygiënefactoren hebben op hun beurt betrekking op het salaris, de relaties met collega's, de fysieke werkomgeving en de relatie tussen leidinggevend en werknemers. Herzberg et al. (1957) benadrukken dat de factoren naast elkaar functioneren en dat satisfactie en dissatisfactie niet elkaars tegengestelde zijn. Om de jobsatisfactie te verhogen, is het essentieel dat een organisatie werkt aan het verbeteren van de motivatoren, terwijl de hygiënefactoren worden aangepakt om jobontevredenheid te verminderen. Meer recent onderzoek van Ngui (2023) naar de determinanten van jobsatisfactie benadrukt de rol van objectieve factoren, die situatiegebonden zijn en de basis van tevredenheid beïnvloeden. Deze factoren worden gevormd door de werkgever en hebben rechtstreeks betrekking op de werkomgeving. De sfeer op de werkplek is een belangrijke situationele determinant van jobsatisfactie die vaak een grote invloed heeft op de houding van werknemers (Carr et al., 2003). Daarnaast blijft salaris een van de meest significante variabelen binnen jobsatisfactie (Sokolová & Zubr, 2016). Financiële beloningen worden door sommige onderzoekers beschouwd als de meest fundamentele factor die jobsatisfactie beïnvloedt (Lambert et al., 2001). Verdere studies hebben aangetoond hoe beloning op basis van individuele prestaties op het werk werknemers in staat stellen om meer jobsatisfactie te ervaren in vergelijking met tijdelijke beloningsvormen (Pouliakas, 2010).

2.2 Duurzaam HRM

2.2.1 Organisationele duurzaamheid

De discussie rond duurzaamheid heeft voor het eerst aandacht gekregen tijdens de Brundtland Commissie van de Verenigde Naties (*Our Common future*) in 1987. De Commissie definieerde duurzame ontwikkeling als een ontwikkeling die tegemoet komt aan de behoeften van de huidige generatie zonder de noden van de toekomst in gevaar te brengen. Organisaties vatten het streven naar duurzame ontwikkeling sindsdien samen onder de noemer van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Hierop volgde ontwikkelde Elkington (1998) de *Triple Bottom Line*.



Figuur 1: *Triple Bottom Line* (Elkington, 1998)

De *Triple Bottom Line* gaat in essentie over de grondhouding die de samenleving van een bedrijf verwacht. Bedrijven worden beoordeeld op basis van hun bijdrage tot de sociale, ecologische en de economische *bottom line*. Algemeen kan gesteld worden dat duurzaam HRM zich richt op de uitdagingen van de snel veranderende *VUCA*-wereld en bijdraagt aan het genereren van een evenwicht tussen de drie P's (Elkington, 1998). Het milieuaspect (*planet*) verwijst naar de beperkte regeneratiecapaciteit van een ecosysteem. De sociale dimensie (*people*) is gekoppeld aan het recht van alle belanghebbenden om toegang te hebben tot het opbouwen van transparante relaties die waardecreatie benadrukken. Tot slot, het economische aspect (*profit*), heeft betrekking op de kwaliteit van leven die wordt bereikt door de productieve capaciteit van organisaties (Elkington, 1998; Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020).

De meeste organisaties beperken duurzaamheid tot het uitvoeren van activiteiten op vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar zien niet welke langetermijnvoordelen het kan opleveren bij hun werknemers (Singh et al., 2021). Duurzame praktijken zouden moeten beginnen bij de werknemers omdat zij de drijvende kracht achter een organisatie zijn. Singh et al. (2021) pleiten ervoor dat organisaties duurzame beleidslijnen voor HRM implementeren.

2.2.2 Definitie duurzaam HRM

Het opnemen van duurzaamheid in het management van organisaties is een gevolg van institutionele druk in het streven naar sociale acceptatie (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020; Sypniewska et al., 2023). Een recente ontwikkeling in het HRM-domein is de aandacht voor duurzaamheid. Het verbinden van duurzaamheid en HRM heeft te maken met de uitdagingen binnen en buiten de organisatie, die de kwaliteit en kwantiteit van menselijke hulpbronnen beïnvloeden.

Er bestaan verschillende definities rond duurzaam HRM. Volgens Kramar (2014) verwijst duurzaam HRM naar HRM-activiteiten die streven naar positieve sociale en menselijke resultaten. Een andere veelvoorkomende definitie is die waarbij duurzaam HRM wordt omschreven als uitbreiding van het strategisch HRM waarbij een nieuwe benadering van personeelsbeheer met de nadruk op langetermijntontwikkeling, regeneratie en vernieuwing van menselijke hulpbronnen wordt gepresenteerd. De kern van duurzaam HRM wordt hierbij omschreven als wederzijds voordeel voor werkgevers en werknemers, evenals het creëren van een breder maatschappelijk voordeel (Van Beirendonck et al. 2013; Ehnert & Harry, 2012). Omdat bedrijfsprestaties vooral afhangen van werknemers, groeit de focus op de innovatieve benadering van duurzaam HRM waarbij werknemers worden beschouwd als cruciale bronnen, met aandacht voor hun voorkeuren en behoeften. Sypniewska et al. (2023) tonen aan dat duurzame HRM-activiteiten uitgevoerd worden om de organisatieprestaties te verbeteren door de ontwikkeling van langdurige relaties met werknemers mogelijk te maken. Er kan worden gesuggereerd dat organisaties een efficiënte manier gebruiken om huidige werknemers te behouden en tegelijkertijd duurzame toegang tot toekomstige werknemers te waarborgen.

De introductie van duurzaamheid in HRM-activiteiten is voor de meeste ondernemingen nog een leerproces. De meeste organisaties passen aspecten van MVO toe, maar typisch in het uitwerken van MVO is dat het ecologische onderdeel in relatie tot de externe stakeholders zoals de gemeenschap relatief veel aandacht krijgt (De Prins et al., 2013). In de klassieke driehoek van *people, planet en profit* wordt *people* vaak extern ingevuld door bijvoorbeeld een deel van de winst of omzet voor sociale doelen in te zetten (De Prins, 2015). Voor dit onderzoek wordt er gekozen om de P van *people* in juiste balans te brengen door een versterking van het duurzaamheidsjargon vanuit HRM-hoek. De kerngedachte is dat duurzaamheid niet alleen een concept is dat wordt uitgedragen, maar ook consistent wordt toegepast in de bedrijfsvoering. De *people*-dimensie gaat hier in essentie om het koesteren van het eigen menselijke kapitaal zodat naast de ecologische en de economische footprint ook de sociale footprint gerespecteerd wordt. Niet alleen de kennis en vaardigheden van werknemers zijn belangrijk bij duurzaam HRM; ook de ideeën, gevoelens en talenten die werknemers meebrengen naar de organisatie staan centraal (De Prins, 2015).

Duurzaamheid vertegenwoordigt het steeds breder wordende besef van groeiende schaarste waaronder menselijk kapitaal. Organisaties zullen steeds moeilijker goed gekwalificeerde mensen vinden. Dit heeft als gevolg dat organisaties rekening moeten houden met veranderingen in de wensen en verwachtingen van hun werknemers. De combinatie van een krappere arbeidsmarkt en een groeiende nood aan flexibiliteit zal ervoor zorgen dat werknemers een sterke positie zullen innemen. Werkgevers worden dus verplicht om naast 'standaardwerknemers' ook werknemers met aparte voorkeuren over jobinhoud, werktijden, ... aan te nemen (De Prins, 2015). Bovendien is er

volgens Verboven (2020) steeds meer oog voor meer dan enkel competentieontwikkeling; een integraal en duurzaam HRM-beleid biedt mogelijkheden om te anticiperen op verschillende toekomsttrends zoals schaarste van talent, vergrijzing en langere loopbanen (Verboven, 2020).

2.2.3 ROC-raamwerk

Bij het ontwikkelen van een raamwerk voor duurzaam HRM vertaalden de Lange en Koppens (2004) de drie P's (*planet, people en profit*) van Elkington (1998) naar respect, openheid en continuïteit (ROC). Het raamwerk biedt een startbasis waaruit kan worden afgeleid dat duurzaam HRM zich onderscheidt omdat het gericht is op het optimaal benutten van en respect voor de menselijke arbeidskrachten.

MVO	Duurzaam HRM	Theoretische SHRM- perspectieven revisited	Typische duurzame HRM-praktijken & thema's
People	Respect	Resource based view revisited	Talent-Bevlogenheid-Empowerment-Welzijn-Gezondheid-Dialog - ...
Planet	Omgevings-Bewustzijn	Strategische fit revisited	Diversiteit-Vergrijzing-Work life Balance-Ecologie-Arbeidsmarkt-Stakeholders-...
Profit	Continuïteit	HRM en lange termijn performantie/ life time employment revisited	Employability-Loopbanen-Workforce planning-Lerende organisatie-Sociale innovatie-...

Figuur 2: ROC-kader (de Lange en Koppens, 2004)

Net zoals de *triple P* binnen MVO kan een analoog ROC-kader worden gedefinieerd. Het kader van De Lange en Koppens (2004) verbindt het strategische en het duurzame aspect van HRM in een organisatie. In het ROC-kader staat de R voor respect (cfr. *people*-dimensie), de O voor omgevingsbewustzijn (cfr. *planet*-dimensie) en de C voor continuïteit (cfr. *profit*-dimensie).

De eerste bouwsteen stemt overeen met een erkenning en herwaardering van menselijk kapitaal. De noodzaak om het menselijke element terug te brengen in HRM staat centraal binnen deze bouwsteen. Er is sprake van respect als een ander of iets anders in zijn waarde wordt gelaten. Wederzijds respect binnen organisaties is noodzakelijk om een balans te vinden tussen de organisationele, individuele en gemeenschappelijke belangen (Stankevičiūtė et al., 2020). Organisaties kunnen op dit onderdeel inzetten door formuleringen en implementaties van beleid te vormen om kansen te zoeken om het welzijn van werknemers te bevorderen. Deze aanpak beoogt de duurzaamheid van HRM-systemen, waaronder werknemers, in plaats van alleen resultaten voor de organisatie. Deze resultaten kunnen positief zijn op het gebied van betrokkenheid, welzijn en de balans tussen werk en privé (De Prins et al., 2014).

Elke organisatie is een minisamenleving die geconfronteerd wordt met maatschappelijke kwesties die zich in de algemene samenleving voordoen (De Prins et al., 2014). Omgaan met diversiteit, werk-privébalans, vergrijzing, schaarste, vervuiling en andere kwesties moeten ook worden opgenomen in elke HRM-agenda. Een organisatie is omgevingsbewust wanneer ze zich bewust is van de impact die ze heeft op de omgeving (de Lange & Koppens, 2004; De Prins et al., 2014).

De derde bouwsteen binnen het raamwerk is het langetermijnperspectief vanuit het oogpunt van zowel de organisatierelatie als de arbeidsrelatie. Organisaties streven ernaar om omstandigheden te creëren waardoor de continuïteit van de organisatie op lange termijn verzekerd kan worden. Het overheersende thema hierbij is om als organisatie een beleid uit te werken waarin individuen op de toekomst worden voorbereid (De Lange & Koppens, 2004). De essentie van de arbeidsrelatie is het aanbieden van arbeid door de werknemer in ruil voor een loon. Implicaties voor de werkgever omvatten het investeren in training of andere competentie- of loopbaanontwikkelingsinitiatieven. Implicaties voor de werknemer omvatten loyaliteit of de mogelijkheid om vaardigheden te ontwikkelen die in de toekomst kunnen worden toegepast. In die zin wordt er gesproken over duurzame loopbanen waarbij de werknemer in partnerschap met de werkgever zich ontwikkelt zodat hij zowel op korte als lange termijn inzetbaar blijft op de arbeidsmarkt. Duurzaamheid in de arbeidsrelatie staat niet gelijk aan levenslange werkgelegenheid, maar eerder aan levenslange inzetbaarheid (De Lange & Koppens, 2004; De Prins et al., 2014).

2.3 Het verband tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie

Om het verband tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie te verklaren, wordt de *Abilities-Motivation-Opportunity (AMO)* theorie gebruikt (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000). Volgens deze theorie is het essentieel voor organisaties om de werkcapaciteit en werkmotivatatie te bevorderen en werknemers voldoende kansen te bieden. Hoewel de AMO-theorie voornamelijk wordt gebruikt om werknemersprestatie te verklaren, kan het ook worden toegepast om te begrijpen hoe duurzaam HRM bijdraagt aan jobsatisfactie.

Om effectief te kunnen presteren in hun werk, is het essentieel dat werknemers beschikken over de benodigde capaciteiten en competenties (Kooij, De Lange, & Van Veldhoven, 2019). Duurzaam HRM zet in op een cultuur van continue opleiding en ontwikkeling waarin werknemers worden aangemoedigd om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen (De Prins, 2015). Onderzoek, zoals dat van Davidescu et al. (2020), bevestigt dat de ontwikkeling van werknemers een centrale factor is binnen duurzaam HRM, aangezien het bijdraagt aan het vermogen om effectief te presteren. Door middel van werknemersontwikkeling worden de vaardigheden en capaciteiten van werknemers vergroot, waardoor zij over de nodige bekwaamheden beschikken om hun werk uit te voeren en een gevoel van competentie en voldoening ervaren (Locke, 1969). Verschillende onderzoeken hebben een sterke positieve relatie aangetoond tussen werknemersontwikkeling en jobsatisfactie (Hatcher, 1999; Schmidt, 2004). Specifiek onderzoek, zoals dat van Traut et al. (2000), benadrukt het belang van het aanmoedigen van levenslang leren, niet alleen bij nieuwe werknemers, maar ook bij langdurige werknemers, om een hoog niveau van werktevredenheid te behouden en te stimuleren. Dit benadrukt hoe duurzame HRM-initiatieven, gericht op het ontwikkelen van vaardigheden en capaciteiten die in de toekomst relevant blijven, de jobsatisfactie van werknemers kunnen vergroten.

De motivatie van werknemers omvat hun bereidheid en verlangen om taken uit te voeren en zich in te zetten voor het werk (Bos-Nehles et al., 2023; Kang & Kim, 2017). Duurzaam HRM houdt rekening met de motivatie van werknemers door te streven naar een werkomgeving waarin autonomie en verantwoordelijkheid worden aangemoedigd. Dit creëert een gevoel van betrokkenheid, wat de motivatie en productiviteit bevordert. Onderzoek van Seibert, Wang en Courtright (2011) toont een positief verband tussen *empowerment* en jobsatisfactie bij werknemers, wat aangeeft dat het bieden van *empowerment* een effectieve manier kan zijn om jobsatisfactie te bevorderen. Daarnaast bevordert duurzaam HRM een positieve werkcultuur van samenwerking en ondersteuning, waardoor werknemers zich gewaardeerd voelen en gemotiveerd zijn om bij te dragen aan het succes van de organisatie (De Lange en Koppens, 2004). De literatuur biedt consistente ondersteuning voor de positieve relatie tussen motivatie en jobsatisfactie. Onderzoek van Pool (1997) toont aan dat werkmotivatatie een van de sterkste voorspellers is van jobsatisfactie, waarbij gesuggereerd wordt dat deelnemers met een sterke motivatie om te werken waarschijnlijk ook meer tevreden zijn met hun baan (Moynihan & Pandey, 2007; Wright & Kim, 2004). Ellickson (2002) benadrukte het belang van afdelingstrots als een voorspeller van jobsatisfactie. Deze bevindingen sluiten aan bij Vroom's verwachtingstheorie (1964) die stelt dat jobsatisfactie sterk gerelateerd is aan de perceptie van een werknemer over de uitkomst van een taak en de beloning die ermee gepaard gaat. Wanneer werknemers begrijpen dat goed presteren beloond wordt in welke vorm dan ook, zijn ze gemotiveerd en neemt hun tevredenheidsniveau toe.

Tot slot verwijzen opportuniteiten naar de mate waarin werknemers de kans krijgen om hun vaardigheden toe te passen en hun motivatie om te zetten in effectieve prestaties. Dit omvat de ondersteunende middelen en kansen die beschikbaar zijn voor werknemers (Bos-Nehles et al., 2023; Kang & Kim, 2017). Duurzaam HRM bevordert een inclusieve en ondersteunende werkomgeving door onder andere gelijke kansen en diversiteit te waarborgen bij werving en promotie (De Prins, 2015). Dit creëert een gevoel van eerlijkheid en inclusiviteit, wat de betrokkenheid en tevredenheid van werknemers verhoogt. Specifieke aspecten van extrinsieke motivatie, zoals carrièremogelijkheden, zijn aangetoond als significant en positief gerelateerd aan jobsatisfactie (Moynihan & Pandey, 2007). Dit benadrukt het belang van het aanbieden van groeiperspectieven in het bevorderen van de tevredenheid van werknemers met hun werk. Daarnaast is loopbaangroei een essentieel onderdeel van duurzaam HRM. Het belang van ondersteuning bij loopbaanontwikkeling hangt positief samen met jobsatisfactie (Cheng et al., 2023; Wright & Kim, 2004).

Uit voorgaande blijkt dat duurzaam HRM zowel de *Ability*, *Opportunity* en *Motivation* van werknemers kan bevorderen door middel van diverse praktijken. Door te investeren in de ontwikkeling van werknemers, inclusief diversiteitsmanagement en het bieden van loopbaangroeimogelijkheden, kan duurzaam HRM een positieve invloed hebben op zowel de prestaties van werknemers als de tevredenheid met hun baan.

Hypothese 1: Duurzaam HRM is positief gerelateerd aan jobsatisfactie.

2.4 Duurzaam leiderschap

Traditioneel wordt het primaire doel van leiderschap omschreven als het maximaliseren van aandeelhouderswaarde (Avery & Bergsteiner, 2011). Echter, recente inzichten benadrukken dat het doel van een organisatie verder gaat dan enkel winst maken (Porter & Kramer, 2011). Het bewustzijn groeit dat organisaties niet kunnen overleven op lange termijn zonder verantwoordelijkheid te nemen voor het welzijn van hun werknemers (Alfred & Adam, 2009; Lee, 2017). In dit perspectief wint duurzaam leiderschap steeds meer aan belang in de literatuur. De introductie van de *Triple Bottom Line* heeft een verschuiving in de bedrijfsfilosofie teweeggebracht. Duurzaam leiderschap vereist een langetermijnvisie bij het nemen van beslissingen, het stimuleren van innovatie gericht op het vergroten van klantwaarde, het ontwikkelen van een loyaal en betrokken personeelsbestand, en het leveren van hoogwaardige producten, diensten en oplossingen (Avery & Bergsteiner, 2011; Gerard et al., 2017).

Verskillende bronnen benaderen diverse perspectieven bij het definiëren van het begrip “duurzaamheid” in leiderschap (Gerard et al., 2017). Duurzaam leiderschap omvat een lange termijn benadering van organisatiebeheer die streeft naar een evenwicht tussen mensen, winst en de planeet met als doel het bevorderen van de organisatorische veerkracht en levensduur (Suriyankietkaew & Avery, 2016). Het transformeren van organisaties naar meer duurzaamheid vereist passende leiderschapsacties. Onderzoek van Liao (2022) analyseert duurzaam leiderschap vanuit drie niveaus: individueel niveau, organisatieniveau en cross-level niveau. Het individuele niveau gaat uit van duurzame eigenschappen van leiders om duurzame organisaties te creëren. Leiders met duurzame waarden spelen een cruciale rol bij het vormgeven van verantwoorde doelen. Het bewustzijn van duurzame ontwikkeling op het niveau van leiders is cruciaal om hen te helpen omgaan met complexe economische en sociale vraagstukken. Daarnaast wordt duurzaam leiderschap op organisatieniveau gezien als een integraal onderdeel van de organisatiecultuur. Duurzaam leiderschap op organisatorisch niveau bevordert de cultuur van innovatie en duurzaamheid. Lambert (2012) benadrukt dat leiderschapsontwikkeling op organisatieniveau moet plaatsvinden omdat de aspecten van duurzaam leiderschap in de hele organisatie moeten worden geïmplementeerd en niet alleen op individueel niveau. Op cross-level niveau benadrukt duurzaam leiderschap dat leiders hun visie op duurzaamheid effectief kunnen integreren in de organisatieontwikkeling door het individuele en organisatorische perspectief te combineren (Liao, 2022).

In de moderne samenleving is het duidelijk dat het behouden van menselijke hulpbronnen voor het creëren en overdragen van kennis essentieel is voor organisaties om te overleven. Lee (2017) identificeert duurzaam leiderschap aan de hand van diverse kenmerken, waaronder het bevorderen van diversiteit, het waarborgen van organisatorische rechtvaardigheid, investeren in werknemersontwikkeling, het nastreven van vooruitgang en het ondersteunen van een gezonde balans tussen werk en privé.

Ten eerste is het bevorderen van diversiteit een belangrijk onderdeel van duurzaam leiderschap. In de huidige *VUCA*-wereld staat een duurzame leider centraal in het stimuleren van een inclusieve cultuur (Amabile, 1988). Een duurzame leider erkent dat werknemers met diverse achtergronden verschillende perspectieven en kennis kunnen brengen die nodig zijn om verdere problemen op te lossen (Capra, 1997). Een duurzame leider ondersteunt diversiteitsmanagementpraktijken en is

actief betrokken bij het samenwerken met werknemers van diverse achtergronden (Lee, 2017). Het tweede element van duurzaam leiderschap, het waarborgen van organisatorische rechtvaardigheid, is noodzakelijk bij het handhaven van een concurrentievoordeel (Lubit, 2001). Een duurzame leider begrijpt het belang voor organisatorische rechtvaardigheid voor het welzijn en de prestaties van het team en streeft ernaar een cultuur van eerlijkheid en gelijkheid te bevorderen waarin elke werknemer zich gehoord en gewaardeerd voelt (Lee, 2017). Naast organisatorische rechtvaardigheid, is menselijke ontwikkeling ook een kernelement voor het behalen van een duurzaam concurrentievoordeel (Daily & Huang, 2001). Duurzame leiders erkennen dat investeren in de ontwikkeling en training van werknemers bijdraagt aan het behoud van hoogwaardige arbeidskrachten. Ze besteden veel aandacht aan autonomie en het vermijden van eentonige en simpele taken voor werknemers (Lee, 2017). Wat betreft vooruitgangsgerichtheid onderscheidt duurzaam leiderschap zich door een actieve benadering bij prestatiefeedback en het streven naar vooruitgang bij werknemers (Avery & Bergsteiner, 2011). Door werknemers te begeleiden bij het begrijpen van hun prestaties en hen te voorzien van bruikbare adviezen, creëren duurzame leiders een omgeving waarin leren en groeien centraal staan. Bovendien gaat hun interesse verder dan alleen het verstrekken van sancties en beloningen (Lee, 2017). Tot slot toont onderzoek van Lee (2017) aan dat werknemers steeds meer belang ervaren aan voldoende tijd en ondersteuning om andere levenskwesties dan werk aan te pakken. Duurzame leiders verminderen het verloop en verbeteren de levenskwaliteit van werknemers door de waarde van het ondersteunen van werk-privébalansprogramma's als essentieel te beschouwen. Door te investeren in programma's zoals telewerken, flexibele werktijden en kinderopvanghulp, tonen duurzame leiders hun aandacht voor het welzijn van hun werknemers (Lee, 2017).

Duurzaam leiderschap, zoals vastgesteld door onderzoek van Avery en Bergsteiner (2011), vertoont een aanzienlijke impact op zowel organisatorische effectiviteit als werknemersbetrokkenheid. Daarnaast ontdekten Suriyankietkaew en Avery (2014) de positieve invloed van duurzaam leiderschap op de betrokkenheid en de tevredenheid van werknemers. Onderzoek van Dalati et al. (2017) bevestigde dat duurzaam leiderschap het vertrouwen van werknemers in organisaties kan vergroten. Bovendien onderzochten Suriyankietkaew en Avery (2016) welke soorten leiderschaps- en managementpraktijken bijdragen aan de duurzaamheid van een organisatie en met name van invloed zijn op het bevorderen van financiële prestaties. Het onderzoek beargumenteert dat hoe meer een organisatie specifieke duurzame leiderschapspraktijken omarmt, hoe waarschijnlijker het is dat de financiële prestaties hoger zullen zijn.

2.5 Het verband tussen duurzaam leiderschap en jobsatisfactie

Om de relatie tussen duurzaam leiderschap en jobsatisfactie te verklaren, wordt er gebruik gemaakt van de *Self-determination theory (SDT)* van Ryan en Deci (2000). Deze theorie biedt inzicht in hoe duurzaam leiderschap de tevredenheid van werknemers bevordert door de vervulling van basisbehoeften zoals competentie, verbondenheid en autonomie te ondersteunen, wat essentieel is voor zowel sociale ontwikkeling als persoonlijk welzijn (Ryan & Deci, 2000).

De vijf elementen van duurzaam leiderschap zoals geïdentificeerd door Lee (2017) kunnen gekoppeld worden aan de basisprincipes van de *SDT*. Ten eerste bevordert duurzaam leiderschap diversiteit door het creëren van een inclusieve cultuur die de diverse achtergronden van werknemers erkent en waardeert. Empirisch onderzoek van Lee (2017) toont aan dat de managementondersteuning voor diversiteitsmanagement tot een verhoogde jobsatisfactie leidt. Daarnaast streeft duurzaam leiderschap naar organisatorische rechtvaardigheid, wat zowel aansluit bij de behoefte aan verbondenheid als aan autonomie doordat er wordt ingezet op het bevorderen van controle en betrokkenheid op het werk. Empirisch onderzoek toont aan dat duurzame leiders die zich inzetten op organisatorische rechtvaardigheid een positief effect hebben op jobsatisfactie (McFarlin & Sweeney, 1992; DeConinck & Stilwell, 2004). Bovendien wordt de behoefte aan competentie ingevuld door het investeren in werknemersontwikkeling door middel van training en ontwikkelingsmogelijkheden. Door frequente feedback en begeleiding te bieden die gericht is op voortdurende verbetering, moedigen duurzame leiders hun werknemers aan om uitdagingen aan te gaan en hun gevoel van competentie en betrokkenheid te vergroten. Deze mogelijkheden voor zelfontwikkeling zijn cruciale factoren voor jobsatisfactie en de intentie om in de organisatie te blijven (Elickson & Logsdon, 2001). Tenslotte bevordert het ondersteunen van een gezonde werk-privébalans het welzijn van werknemers en biedt het de autonomie om hun leven buiten het werk te beheren. Empirisch onderzoek van Saltzstein en Ting (2001) toonde aan dat werk-privé-balansbeleid de tevredenheid van werknemers uit diverse achtergronden verhoogt.

Uit bovenstaande blijkt dat duurzaam leiderschap de basisnaden van de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci (2000) vervult en zo een omgeving biedt waarin werknemers zich gewaardeerd voelen, zich kunnen ontwikkelen en een gevoel van controle hebben over hun werk en leven. Hierdoor zijn werknemers wellicht meer gemotiveerd en betrokken, wat bijdraagt aan een grotere mate van tevredenheid met hun baan.

Hypothese 2: *Duurzaam leiderschap is positief gerelateerd aan jobsatisfactie.*

2.6 Duurzaam leiderschap als moderator

In dit onderdeel wordt de modererende rol van duurzaam leiderschap op het verband tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie besproken. Hoewel leiderschap en HRM verschillende benaderingen hebben, waarbij leiderschap meer gericht is op individuen of groepen en HRM meer op systemen en processen, kunnen ze elkaar aanvullen. Om een dieper inzicht te krijgen in hoe HRM-beleid effectief kan worden geïmplementeerd, is het belangrijk te benadrukken hoe HRM en leiderschap met elkaar kunnen interageren door gebruik te maken van de varianten van *fit* zoals beschreven door Kepes en Delery (2008).

Lijnmanagers spelen een sleutelrol als tussenpersonen in het vormgeven van de relatie tussen HRM en prestaties (Brewster et al., 2016). Ze hebben de macht om de toegang tot beleid te bepalen, terwijl HRM zich richt op systemen en processen om mensen op een systematische manier te beïnvloeden (Lievens, 2020; Northouse, 2021). De interpretatie, communicatie en implementatie van HRM-beleid door leiders zijn direct van invloed op de effectiviteit en impact ervan op medewerkers en de organisatie als geheel. Onderzoek van Lord en Brown (2001) toont aan dat HRM in overeenstemming moet zijn met andere aspecten van de organisatie om effectief te zijn. Als leiderschap en HRM niet goed op elkaar zijn afgestemd, kan dit leiden tot tegenstrijdige boodschappen en disfunctioneel gedrag bij werknemers (Leroy et al., 2018).

Het is essentieel om te begrijpen hoe HR-praktijken en leiderschap samenwerken en op elkaar aansluiten (Kepes & Delery, 2008). Werknemers kijken naar zowel HR-praktijken als leiderschapsgedrag om te begrijpen wat er van hen verwacht wordt en wat ze kunnen verwachten. Als deze twee aspecten goed op elkaar zijn afgestemd, kan dit een positieve werkomgeving creëren waarin werknemers zich gewaardeerd en gemotiveerd voelen, wat leidt tot hogere jobsatisfactie. Onderzoek toont aan dat de effectiviteit van leiderschap kan bijdragen aan het versterken van HR-praktijken (Shah, 2020).

Op basis van de varianten van *fit* (Kepes & Delery, 2008), is er een sterke match zichtbaar tussen duurzaam leiderschap en duurzaam HRM. Deze match op duurzaamheid wordt duidelijk wanneer we de kernelementen van beide benaderingen vergelijken. Ten eerste vormt diversiteit een cruciale schakel binnen zowel duurzaam leiderschap als duurzaam HRM. Duurzame leiders streven naar een inclusieve cultuur (Amabile, 1988) waarin diversiteit wordt omarmd door inclusieve werving en promotie, wat nauw aansluit bij het streven van duurzaam HRM naar het benutten van diverse achtergronden en perspectieven van werknemers (Kramar, 2014). Daarnaast zijn duurzame leiders ook aanjagers van de communicatie en implementatie van diversiteit vanuit duurzame HR-praktijken (Gilbert et al., 2015). Ze streven naar een eerlijke en gelijke cultuur waarin elke werknemer zich gehoord en gewaardeerd voelt, wat leidt tot tevredenheid (Lee, 2017).

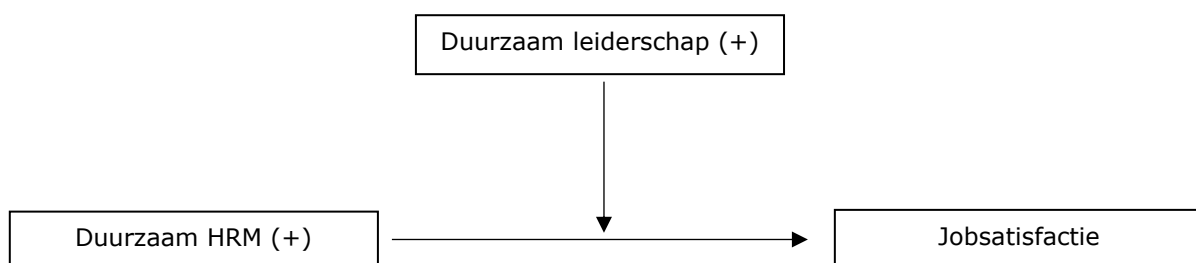
Duurzame leiders streven naar het waarborgen van organisatorische rechtvaardigheid als een middel om het welzijn en de prestaties van het team te bevorderen (Lubit, 2001). Deze toewijding aan rechtvaardigheid sluit nauw aan bij de kernprincipes van duurzaam HRM, waarbij HRM-activiteiten worden geleid door de zoektocht naar positieve sociale en menselijke resultaten (Kramar, 2014). Deze verbinding tussen duurzaam leiderschap en duurzaam HRM toont aan dat organisatorische rechtvaardigheid een integraal onderdeel is van het streven naar een inclusieve werkomgeving.

Bovendien begrijpen duurzame leiders dat investeren in werknemersontwikkeling bijdraagt aan het behoud van arbeidskrachten. Ze streven naar een omgeving waarin werknemers autonomie ervaren, wat bijdraagt aan hun betrokkenheid en tevredenheid (Lee, 2017). Dit streven naar groei en ontwikkeling sluit nauw aan bij het principe van duurzaam HRM, waarbij HRM-activiteiten gericht zijn op langetermijnontwikkeling en vernieuwing van menselijke hulpbronnen (De Prins et al., 2013). Door werknemers te begeleiden bij het begrijpen van hun prestaties en hen te voorzien van bruikbare adviezen, creëren duurzame leiders een omgeving waarin leren en groeien centraal staan (Lee, 2017). Ook onderscheidt duurzaam leiderschap zich door zijn voortgangsgerichte benadering bij prestatiefeedback (Avery & Bergsteiner, 2011). Dit aspect wordt ondersteund door duurzaam HRM, dat streeft naar het verbeteren van organisatieprestaties door de ontwikkeling van langdurige relaties met tevreden werknemers mogelijk te maken (Sypniewska et al., 2023).

Tot slot erkennen duurzame leiders het belang van voldoende tijd en ondersteuning voor werknemers om andere levenskwesties dan werk aan te pakken. Ze investeren in programma's zoals telewerken, en flexibele werktijden om de werk-privébalans van werknemers te ondersteunen (Lee, 2017). In de context van duurzaam HRM wordt werk-privébalans ook erkend als een belangrijk aspect van het koesteren van menselijk kapitaal. Duurzaam HRM richt zich op het creëren van een werkomgeving waarin werknemers niet alleen kunnen gedijen op professioneel vlak, maar ook een gezond persoonlijk leven kunnen leiden (De Prins et al., 2015).

In lijn met de verschillende verbanden die zijn gelegd tussen duurzaam leiderschap en duurzaam HRM, kan worden geconcludeerd dat ze een sterke match vormen volgens de varianten van *fit* zoals beschreven door Kepes en Delery (2008). Hieruit verwachten we dat duurzaam leiderschap en duurzaam HRM elkaar wederzijds versterken om samen sterkere signalen uit te sturen dan ze afzonderlijk zouden doen. Zo verwachten we dat er een synergie ontstaat tussen duurzaam leiderschap en duurzaam HRM en daardoor de combinatie een versterkend interactie-effect heeft op de tevredenheid van werknemers met hun baan.

Hypothese 3: *Het positieve verband tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie wordt gemodereerd door duurzaam leiderschap, zodanig dat dit verband sterker is bij een hoge (vs. lage) mate van duurzaam leiderschap.*



Figuur 3: Conceptueel model

3. Methode

3.1 Dataverzameling

Om de hypothesen te toetsen, werden gegevens verzameld via een cross-sectioneel kwantitatief onderzoek door middel van een online enquête, uitgevoerd in het kader van een masterproefonderzoek. De enquête was gericht op het verkennen van het thema duurzaam leiderschap en werd gezamenlijk uitgevoerd door beide onderzoekers. De enquête omvatte een beperkte set achtergrondvariabelen (bijvoorbeeld geslacht), organisatorische factoren (duurzaam leiderschap, duurzaam HRM en mensgerichte organisatiecultuur) en werkgerelateerde uitkomsten (jobsatisfactie en autonome motivatie). Er werd gekozen voor een cross-sectioneel kwantitatief onderzoek omdat dit type onderzoek ons in staat stelde inzicht te verkrijgen in de situatie op één enkel tijdstip en de relaties tussen de variabelen te onderzoeken (Saunders et al., 2007). Alle metingen zijn uitgevoerd met behulp van gevalideerde beoordelingsschalen.

De gegevensverzameling van de online enquête vond plaats van 13 maart 2024 tot en met 3 april 2024. De enquête is opgezet in Qualtrics en de bijbehorende details zijn te vinden in Bijlage 1. Om voldoende statistische power te creëren, werd er gestreefd naar een respons van 100 volledig ingevulde enquêtes. De doelgroep werd gespecificeerd als werknemers die minimaal 18 jaar oud zijn en in loondienst zijn bij een werkgever. In dit onderzoek werd gebruik gemaakt van een combinatie van samplingtechnieken, waaronder zelfselectie en *convenience sampling*. Om voldoende respons te genereren, werd de online enquête op verschillende manieren verspreid binnen het netwerk van de onderzoekers. Dit omvatte het delen van de link naar het onderzoek per e-mail binnen het eigen netwerk van familie, vrienden en kennissen die tot de doelgroep behoorden, wat een vorm van zelfselectie inhield. Daarnaast is er gebruik gemaakt van sociale media waaronder LinkedIn en Facebook, wat een vorm van *convenience sampling* is. Tot slot zijn enkele bedrijfsleiders persoonlijk benaderd via mail met het verzoek om de enquête door te sturen naar hun werknemers, wat ook een vorm van zelfselectie met zich meebracht.

In alle gevallen werden de respondenten voorzien van een uitgebreide introductiebrief, waarin we ons als onderzoekers kort hebben voorgesteld en het doel van het onderzoek hebben benadrukt: inzicht verkrijgen in de impact van duurzaam leiderschap op het stimuleren van individuen en het verbeteren van hun functioneren. Tevens werd de geschatte tijdsduur voor het invullen van de vragenlijst vermeld, zodat respondenten zich bewust waren van de benodigde tijd. Daarnaast werd vrijwillige deelname aan het onderzoek benadrukt, waarbij respondenten op elk moment konden stoppen zonder enige consequenties. Bovendien werd de waarborging van privacy en anonimiteit van de verzamelde gegevens benadrukt, met de verzekering dat alle verstrekte antwoorden anoniem zouden blijven en alleen voor onderzoeksdoeleinden zouden worden gebruikt. Om open communicatie te bevorderen, werden onze contactgegevens verstrekt voor eventuele vragen of opmerkingen over het onderzoek.

Van de oorspronkelijke 151 respondenten bleek dat niet iedereen de enquête volledig had ingevuld. Als gevolg hiervan zijn alle onvolledige enquêtes verwijderd, waardoor er uiteindelijk 112 volledig ingevulde enquêtes overbleven. Van de 112 respondenten hebben 102 respondenten aangegeven momenteel minimaal 18 jaar oud en in loondienst te zijn bij een werkgever, terwijl 10 respondenten aangaven dat ze dat niet zijn. Voor ons onderzoek hebben we de variabele loondienst als exclusiecriteria gebruikt. Enkel de antwoorden met optie 'ja ik ben momenteel in loondienst bij een werkgever' werden behouden zodat iedereen als werknemer in loondienst werd beschouwd.

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 38 jaar, variërend van 19 tot 62 jaar. De meerderheid van de respondenten is vrouwelijk (57,8%) en 65,6% van de respondenten heeft een diploma hoger onderwijs (professionele bachelor, academische bachelor of master) behaald. Meer dan de helft van de respondenten (57,8%) is werkzaam in een grote organisatie (150 werknemers of meer). Wat betreft het functieniveau bestaan de respondenten uit administratief of ondersteunend personeel (28,4%), uitvoerend personeel (27,5%), professioneel personeel (29,4%), middenkader (9,8%) en senior en topmanagement (4,9%). De kenmerken van de respondenten zijn terug te vinden in Bijlage 2.

3.2 Operationalisering

Duurzaam leiderschap werd gemeten aan de hand van de schaal van Lee (2017) die bestaat uit 10 items. Een voorbeelditem was "Leidinggevenden ondersteunen de ontwikkeling van hun werknemers". De respondenten werden gevraagd alle items met betrekking tot een aantal specifieke leiderschapskwaliteiten van hun leidinggevenden te beoordelen op een 7-punt Likertschaal, variërend van 1 (helemaal mee oneens) tot 7 (helemaal mee eens). Cronbach's alfa was 0,906, wat uitstekend is.

Vervolgens werd jobsatisfactie beoordeeld aan de hand van 3 items ontwikkeld door Cammann et al. (1983). Een voorbeelditem was "In het algemeen ben ik tevreden over mijn huidige baan". Alle items werden beoordeeld op een 7-punt Likertschaal, variërend van 1 (helemaal mee oneens) tot 7 (helemaal mee eens). Cronbach's alfa was 0,809, wat goed is.

Voor de variabele duurzaam HRM, peilden we naar de mate waarin werknemers duurzame HR-praktijken herkennen in hun organisatie bijvoorbeeld "Werknemers zijn in hoge mate in staat om hun werk zelf te managen." Alle items werden gemeten met behulp van de 11-item schaal van De Prins, Stuer en Gielens (2020). De respondenten werden gevraagd de items te beoordelen op een 7-punt Likertschaal, variërend van 1 (helemaal mee oneens) tot 7 (helemaal mee eens). Cronbach's alfa was 0,904, wat uitstekend is.

3.2.1 Controlevariabelen

De variabelen die gebruikt zijn om achtergrondgegevens van de werknemers en hun huidige werkgever te bekomen zijn: loondienst, geslacht, leeftijd in jaren, opleidingsniveau, functieniveau, organisatieanciënniteit in jaren en aantal werknemers in dienst. Drie antwoord categorieën voor geslacht werden onderscheiden: man, vrouw of non-binair. Voor de variabele opleiding werden drie niveaus onderscheiden: laag (maximaal middelbare school), midden (hoger beroepsonderwijs) of hoog (hoger academische bachelor, master of doctoraat). Voor het functieniveau werden volgende categorieën onderscheiden: administratief of ondersteunend personeel, uitvoerend personeel,

professionele medewerker (bv. expert functie, stafmedewerker), middenkader, senior en topmanagement. Tot slot werden voor het aantal werknemers in dienst drie niveaus onderscheiden voor organisatiegrootte: klein (1-9 werknemers), middelgroot (10-49 werknemers, 50-149 werknemers) en groot (150-249 werknemers, meer dan 250 werknemers).

In lijn met eerder onderzoek (Bernierth et al., 2018; Stynen & Semeijn, 2023), werd er binnen dit onderzoek rekening gehouden met opleidingsniveau, functieniveau en organisatiegrootte voor de regressieanalyse. Op deze manier wordt er zowel rekening gehouden met persoonlijke als organisatievariabelen. Er werden dummyvariabelen gecreëerd voor de nominale categorische variabelen. Voor opleidingsniveau zijn vijf dummyvariabelen gecreëerd, aangezien geen van de respondenten een doctoraat als hoogste behaalde opleiding heeft, kon deze optie worden uitgesloten in dit onderzoek. Voor het opleidingsniveau werd "professionele bachelor" als referentiecategorie ingesteld. Daarnaast werd rekening gehouden met het functieniveau van de respondenten, waarvoor ook vijf dummyvariabelen zijn gecreëerd en waarbij "professionele medewerker" werd ingesteld als referentiecategorie. Tot slot werd de categorie "meer dan 250 werknemers" ingesteld als referentiecategorie voor organisatiegrootte, waarvoor ook vijf dummyvariabelen werden gecreëerd.

3.3 Analyseaanpak

De data-analyse werd uitgevoerd met behulp van SPSS. Na een grondige controle van de gegevens werden de 39 niet volledig ingevulde antwoorden verwijderd, waardoor we uiteindelijk 112 respondenten overhielden. Van deze groep werden 102 respondenten meegenomen in de verdere analyse omdat zij voldeden aan de criteria van 18 jaar of ouder zijn en in loondienst zijn van een organisatie. Om de consistentie en betrouwbaarheid van de variabelen te evalueren, is Cronbach's alfa gebruikt. Alle drie de variabelen hadden een Cronbach's alfa van meer dan 0,70, wat over het algemeen als goed of zelfs uitstekend wordt beschouwd.

Om de correlatie tussen duurzaam leiderschap, jobsatisfactie, duurzaam HRM en de bijhorende controlevariabelen te meten, is er een Pearson correlatieanalyse uitgevoerd. Om een goed begrip te krijgen van de onderlinge relaties tussen de variabelen, werd een beschrijvende analyse uitgevoerd voor alle variabelen. Hierbij werden het gemiddelde, de standaardafwijking en de correlaties tussen de variabelen gemeten.

Tot slot zijn de hypothesen getoetst door een aantal lineaire hiërarchische regressieanalyses. Dit proces omvatte vier stappen. Eerst werden in stap 1 de afhankelijke variabele jobsatisfactie en de controlevariabelen ingevoerd. In stap 2 werd de onafhankelijke variabele duurzaam HRM toegevoegd. Stap 3 omvatte het invoeren van de moderatieterm duurzaam leiderschap. Tot slot werd in stap 4 de interactietermen ingevoerd, deze is het product van duurzaam leiderschap en duurzaam HRM. Voorafgaand aan de regressieanalyse werden de afhankelijke variabele jobsatisfactie, de onafhankelijke variabele duurzaam HRM en de moderator duurzaam leiderschap gecentreerd op hun gemiddelde.

4. Resultaten

4.1 Beschrijvende analyse

Tabel 1 geeft een overzicht van de gemiddelden, standaardafwijkingen en correlaties weer. De correlaties geven de mate van samenhang tussen twee variabelen weer, ofwel in hoeverre twee variabelen elkaar beïnvloeden.

De correlatiematrix geeft aan dat jobsatisfactie positief gerelateerd is aan duurzaam leiderschap ($r = 0,453$; $p < 0,01$). Daarnaast is er een positieve correlatie tussen duurzaam HRM en duurzaam leiderschap ($r = 0,717$; $p < 0,01$) en tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie ($r = 0,476$; $p < 0,01$).

Tabel 1: Gemiddelden, standaardafwijkingen en correlaties

	Gemiddelde	Standaard- afwijking	1	2	3	4	5
1. Duurzaam leiderschap	5.110	0.998					
2. Jobsatisfactie	4.565	0.536	0.453**				
3. Duurzaam HRM	4.816	1.099	0.717**	0.476**			
4. Opleidingsniveau	2.070	1.065	0.188	0.139	0.228*		
5. Functieniveau	2.350	1.140	0.170	0.075	0.201*	0.257**	
6. Organisatiegrootte	3.700	1.326	-0.032	0.068	-0.093	0.162	0.078

Noot. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Opleidingsniveau: 1 = Middelbaar onderwijs, 2 = Professionele bachelor, 3 = Academische bachelor, 4 = Master

Functieniveau: 1 = Administratief of ondersteunend personeel, 2 = Uitvoerend personeel, 3 = Professionele medewerker, 4 = Middenkader, 5 = Senior en topmanagement

Organisatiegrootte: 1 = 1-9 werknemers, 2 = 10-49 werknemers, 3 = 50-149 werknemers, 4 = 150-249 werknemers, 5 = Meer dan 250 werknemers

Voor de controlevariabelen vinden we een positieve correlatie tussen opleidingsniveau en duurzaam HRM ($r = 0,228$; $p < 0,05$) en tussen functieniveau en duurzaam HRM ($r = 0,201$; $p < 0,05$). Tot slot is er een positieve correlatie zichtbaar tussen functieniveau en opleidingsniveau ($r = 0,257$; $p < 0,01$). Organisatiegrootte en duurzaam HRM ($r = -0.093$, $p = ns$) zijn niet significant gecorreleerd.

4.2 Hypothesetoetsing

In Tabel 2 worden de gestandaardiseerde beta's (β) en de standaardafwijkingen van de lineaire hiërarchische regressieanalyse weergegeven.

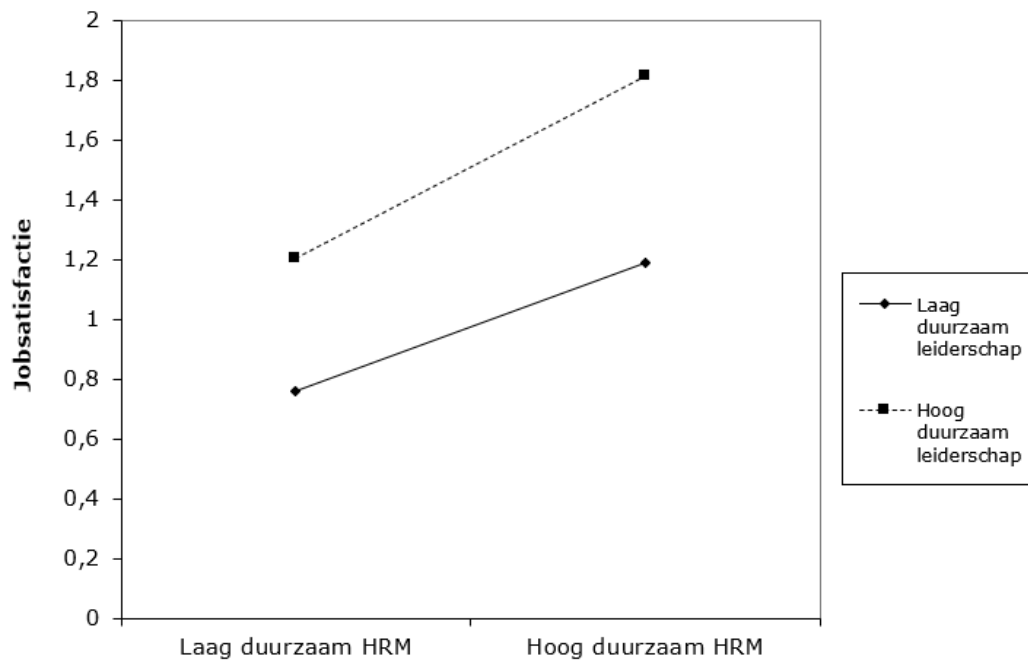
De resultaten van stap 2 van de lineaire regressieanalyse ondersteunen H1: duurzaam HRM is positief gerelateerd aan jobsatisfactie ($\beta = 0,512$, $p < 0.01$). Echter, de resultaten uit stap drie tonen geen significant verband tussen duurzaam leiderschap en jobsatisfactie ($\beta = 0,226$; $p = ns$), wat resulteert in het niet ondersteunen van H2: duurzaam leiderschap is positief gerelateerd aan jobsatisfactie. De gecentreerde interactieterm die is opgenomen in stap 4, is positief significant met jobsatisfactie. Duurzaam HRM interageert met duurzaam leiderschap ($\beta = 0,206$, $p < 0,05$), waardoor H3: het positieve verband tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie wordt gemodereerd door duurzaam leiderschap, zodanig dat dit verband sterker is bij een hoge (vs. lage) mate van duurzaam leiderschap, bevestigd kan worden. Samenvattend kunnen we stellen dat H1 en H3 worden bevestigd, terwijl H2 niet wordt ondersteund.

Het patroon van deze interactie wordt weergegeven in Figuur 4 voor lage en hoge niveaus van duurzaam HRM en voor lage en hoge niveaus van duurzaam leiderschap. Figuur 4 laat zien dat de positieve relatie tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie sterker is bij een hoog niveau van duurzaam leiderschap. De analyse van de hellingsgraad toont dat bij een hoger niveau van duurzaam leiderschap een steilere positieve helling wordt waargenomen ($\beta = 0,277$, $p = 0,845$) in vergelijking met een lager niveau van duurzaam leiderschap ($\beta = 0,196$, $p = 0,859$).

Tabel 2: Gestandaardiseerde beta's (β) en standaardafwijkingen (SA) van hiërarchische regressieanalyses ter voorspelling van jobsatisfactie

	Stap 1		Stap 2		Stap 3		Stap 4	
	β	SA	β	SA	β	SA	β	SA
<i>Controlevariabelen</i>								
Middelbaar onderwijs (ref. professionele bachelor)	0.016	0.140	-0.079	0.126	-0.046	0.126	-0.055	0.124
Academische bachelor	0.056	0.294	-0.005	0.262	0.013	0.261	0.019	0.256
Master	0.099	0.160	-0.067	0.149	-0.051	0.148	-0.055	0.145
Administratief of ondersteunend personeel (ref. professionele medewerker)	0.014	0.150	0.031	0.133	0.003	0.133	0.012	0.131
Uitvoerend personeel	-0.072	0.164	0.008	0.146	0.003	0.144	0.034	0.143
Middenkader	0.033	0.214	-0.020	0.190	-0.051	0.191	-0.048	0.187
Senior en topmanagement	0.098	0.278	0.061	0.247	0.039	0.246	0.025	0.243
1-9 werknemers (ref. meer dan 250 werknemers)	-0.104	0.217	-0.149	0.193	-0.148	0.191	-0.184	0.191
10-49 werknemers	0.067	0.182	0.044	0.162	0.048	0.160	0.024	0.158
50-149 werknemers	-0.142	0.150	-0.168	0.133	-0.160	0.132	-0.144	0.130
150-249 werknemers	-0.065	0.163	0.003	0.145	0.003	0.144	-0.023	0.142
<i>Onafhankelijke variabele</i>								
Duurzaam HRM			0.512**	0.049	0.350*	0.067	0.402**	0.067
<i>Moderator</i>								
Duurzaam leiderschap					0.226	0.072	0.268*	0.071
<i>Interactieterm</i>								
Duurzaam HRM x duurzaam leiderschap							0.206*	0.039
R^2	0.070		0.280		0.302		0.335	
ΔR^2	0.070		0.210***		0.023		0.033*	

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$



Figuur 4: Interactie tussen duurzaam HRM en duurzaam leiderschap op jobsatisfactie.

5. Discussie

De huidige *VUCA*-realiteit creëert uitdagende omstandigheden die aanzienlijke druk op werknemers leggen en hun algemeen welzijn negatief beïnvloeden (Bennett & Lemoine, 2014; Stynen & Semeijn, 2023). In deze uitdagende context wordt jobsatisfactie beschouwd als een essentiële subdimensie van het welzijn van werknemers (Judge & Locke, 1993). Organisaties spelen een belangrijke rol in het bewaren van evenwicht tussen het welzijn van hun werknemers en de prestaties van de organisatie (Salas-Vallina & López-Cabral, 2021). Hier komt duurzaam HRM in beeld, dat de traditionele focus van HRM op financiële resultaten uitbreidt door werknemers als cruciale stakeholders te erkennen en zich te richten op hun welzijn en betrokkenheid, naast het creëren van langetermijnrelaties (Van Beirendonck et al., 2013; Kramar, 2014).

Hoewel duurzaam HRM steeds meer aandacht krijgt, is empirisch onderzoek naar de effecten ervan op jobsatisfactie nog beperkt. Aangezien jobsatisfactie een van de belangrijkste concepten is in het gedragsmanagement van werknemers, richt dit onderzoek zich op de mate waarin duurzaam HRM bijdraagt aan het bevorderen van jobsatisfactie. Daarnaast spelen lijnmanagers een essentiële rol in de succesvolle implementatie van duurzaam HRM-beleid, waarbij hun dagelijkse interacties met werknemers een grote invloed hebben op de perceptie van het welzijn en de jobsatisfactie van werknemers (Brewster et al., 2016; Leroy et al., 2018). Duurzaam leiderschap als opkomend concept in de leiderschapsliteratuur, kan in de uitdagende omstandigheden een verschil maken. Daarom wordt empirisch de mogelijke rol van duurzaam leiderschap als moderator tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie onderzocht.

5.1 Theoretische implicaties

Allereerst tonen de resultaten van het onderzoek aan dat duurzaam HRM een positieve invloed heeft op jobsatisfactie, waarmee de eerst hypothese wordt ondersteund. Deze bevinding bevestigt onze verwachting en kan verklaard worden in lijn met de *AMO*-theorie (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000), die suggereert dat het bevorderen van de capaciteiten (*abilities*), motivatie (*motivation*), en kansen (*opportunities*) van werknemers essentieel is voor hun prestaties en tevredenheid. Duurzaam HRM richt zich op het verbeteren van de vaardigheden en capaciteiten van werknemers door middel van continue opleiding en ontwikkeling (Davidescu et al., 2020; De Prins, 2015). Dit leidt tot een gevoel van competentie en voldoening, wat de jobsatisfactie verhoogt (Locke, 1969). Bovendien stimuleert duurzaam HRM de motivatie van werknemers door autonomie en verantwoordelijkheid te bevorderen, wat leidt tot meer betrokkenheid en productiviteit. Verder creëert duurzaam HRM een ondersteunende werkcultuur die werknemers waardeert en motiveert (De Lange & Koppens, 2004). Empirisch onderzoek van Seibert, Wang & Courtright (2011) toont aan dat *empowerment* positief bijdraagt aan jobsatisfactie. Tenslotte bevordert duurzaam HRM loopbaangroei om werknemers aan te moedigen hun professionele kansen te verbeteren. Empirisch onderzoek toont aan dat carrièremogelijkheden en loopbaangroei significant positief gerelateerd zijn aan jobsatisfactie (Moynihan & Pandey, 2007; Cheng et al., 2023), evenals ondersteuning bij loopbaanontwikkeling (Wright & Kim, 2004).

Duurzaam leiderschap blijkt geen associatie te hebben met jobsatisfactie, wat de tweede hypothese niet ondersteunt. Deze bevinding komt niet overeen met onze redenering op basis van de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci (2000), die suggereert dat duurzaam leiderschap de tevredenheid van werknemers zou kunnen bevorderen door hun basisbehoeften zoals competentie, verbondenheid en autonomie te ondersteunen. Een mogelijke verklaring voor deze onverwachte bevinding kan liggen in de complexiteit tussen duurzaam leiderschap en jobsatisfactie. Ondanks dat duurzaam leiderschap kan bijdragen aan het vervullen van de basisbehoeften van werknemers, kunnen andere variabelen binnen de organisatieomgeving een grotere impact hebben op de tevredenheid van werknemers met hun baan. Eerder onderzoek toont aan dat jobsatisfactie wordt beïnvloed door verschillende werkgerelateerde factoren. Het is mogelijk dat duurzaam leiderschap een rol speelt, maar dat andere objectieve factoren zoals bijvoorbeeld de werksfeer (Ngui, 2023) of financiële beloning (Lambert et al., 2001; Sokolová & Zubr, 2016) een grotere impact hebben op de tevredenheid van werknemers met hun baan.

Ten slotte, tonen de resultaten van de regressieanalyse dat duurzaam leiderschap bemiddelt in het effect van duurzaam HRM op jobsatisfactie. Dit betekent dat ondanks duurzaam leiderschap op zichzelf niet noodzakelijk leidt tot een hogere tevredenheid onder werknemers, duurzaam leiderschap wel het verband tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie kan versterken. Ondanks de verschillende benaderingen van leiderschap en HRM, kunnen ze elkaar aanvullen door het begrip van verschillende vormen van *fit*, zoals beschreven door Kepes en Delery (2008), waarbij HRM en leiderschap onderling kunnen interageren. Duurzaam leiderschap en duurzaam HRM vertonen een sterke match op het gebied van diversiteit, organisatorische rechtvaardigheid, werknemersontwikkeling en werk-privébalans (Amabile, 1988; Lubit, 2001; De Prins et al., 2015). Verder onderzoek heeft aangetoond dat lijnmanagers cruciale tussenpersonen zijn in het vormgeven van de relatie tussen HRM en prestaties (Brewster et al., 2016; Lievens, 2020; Northouse, 2021) en dat effectief leiderschap kan bijdragen aan het versterken van HRM-praktijken (Shah, 2020). Dit impliceert dat de combinatie van duurzaam leiderschap en duurzaam HRM een krachtigere invloed kan hebben dan elk afzonderlijk (Kepes & Delery, 2008). In lijn met de bevindingen van dit onderzoek wordt de derde hypothese ondersteund waarbij het positieve verband tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie wordt gemodereerd door duurzaam leiderschap, zodanig dat dit verband sterker is bij een hoge (vs. lage) mate van duurzaam leiderschap.

De resultaten van dit onderzoek dragen bij aan de wetenschappelijke literatuur door een verband te onderzoeken dat tot op heden weinig aandacht heeft gekregen: de relatie tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie, met een specifieke focus op de modererende rol van duurzaam leiderschap. Het onderzoek naar het samenspel tussen HRM en leiderschap is van essentieel belang omdat het inzicht kan bieden in hoe organisaties effectief kunnen omgaan met duurzaamheid zowel binnen HRM-praktijken als binnen leiderschap en het effect daarvan op het welzijn van werknemers. Door deze bevindingen kunnen we niet alleen theoretisch inzicht vergroten, maar ook praktische richtlijnen bieden voor het creëren van een werkomgeving waarin werknemers zich gewaardeerd en tevreden voelen. Het onderzoek bevestigt het positieve verband tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie, wat de bestaande literatuur over de voordelen van investeren in werknemerswelzijn en -ontwikkeling versterkt.

5.2 Praktische implicaties

De resultaten van het onderzoek hebben implicaties voor de praktijk, aangezien duurzaam HRM een positieve rol speelt voor de tevredenheid van werknemers met hun baan. Duurzaam HRM kan helpen om het welzijn van werknemers te verbeteren door hun jobsatisfactie te verhogen. Bovendien speelt duurzaam leiderschap een modererende rol op het positieve verband tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie. Het wordt daarom vanuit dit onderzoek aanbevolen dat organisaties zich vertrouwd maken met duurzaam HRM en de leiderschapspraktijken van duurzaam leiderschap.

Om duurzaam HRM effectief in de praktijk te brengen, is het belangrijk beleidslijnen te implementeren die gericht zijn op het bevorderen van respect voor en het welzijn van werknemers. Dit omvat het creëren van een werkomgeving waarin werknemers worden gewaardeerd en gesteund, met aandacht voor hun individuele behoeften en voorkeuren (De Prins, 2015). Ook het opbouwen van langdurige relaties met werknemers en het investeren in hun ontwikkeling en groei spelen een belangrijke rol binnen het langetermijnperspectief. Daarnaast dient duurzaam leiderschap op alle niveaus van de organisatie te worden geïntegreerd om effectieve implementatie te waarborgen (Liao, 2022). Duurzaam leiderschap kan worden getraind door bevordering vanuit de organisatie. Om duurzaam leiderschap te bevorderen is het stimuleren van systematische innovatie een essentieel aspect. Een gezonde balans tussen werk en privéleven is een ander aspect dat duurzame leiders moeten ondersteunen, bijvoorbeeld door flexibele werktijden en telewerken aan te moedigen (Lee, 2017). Daarnaast is actieve betrokkenheid bij de ontwikkeling van werknemers cruciaal, met regelmatige prestatiefeedback en kansen voor groei en ontwikkeling. Bovendien toont dit onderzoek aan dat opleidingsniveau en functieniveau positief gecorreleerd zijn met duurzaam HRM, terwijl de grootte van de organisatie geen significante invloed heeft. Hieruit kunnen we suggereren dat hoogopgeleide werknemers en werknemers in hogere functies meer baat hebben van duurzaam HRM, wat aangeeft dat er meer aandacht dient besteed te worden aan lagere functieniveaus en lager opgeleide werknemers om ervoor te zorgen dat ook zij de voordelen van duurzaam HRM ervaren.

Om de synergie tussen duurzaam HRM en duurzaam leiderschap te bevorderen, dienen de HR-praktijken en de leiderschapsstrategieën op elkaar te worden afgestemd zodoende er een consistente boodschap van duurzaamheid binnen de organisatie wordt doorgegeven (Sypniewska et al., 2023). Het meten van deze inspanningen kan een belangrijk bijkomend actiepunt zijn. Door meetbare indicatoren te ontwikkelen, kunnen organisaties de impact van duurzaam leiderschap en duurzaam HRM volgen en evalueren (Sypniewska et al., 2023). Ook feedback van de werknemers kunnen de organisatie inzicht geven in welke aspecten reeds effectief zijn en waar nog investering nodig is. Dit zorgt op zijn beurt voor het creëren van een positieve werkomgeving waarin werknemers zich gewaardeerd, betrokken en tevreden voelen, wat uiteindelijk bijdraagt aan de verbetering van het algehele welzijn van werknemers.

5.3 Beperkingen

Het huidige onderzoek heeft ook zijn beperkingen. Ten eerste zijn de resultaten van dit onderzoek verkregen via een online enquête, waarbij gebruik is gemaakt van zelfselectie en *convenience sampling*. Dit kan leiden tot vertekening van de resultaten, omdat de steekproef mogelijk niet representatief is voor alle werknemers ouder dan 18 jaar die in dienst zijn van een werkgever. Bovendien bestond de meting uit zelfrapportages van werknemers, wat het risico op *mono-method bias* vergroot. Echter, door de anonimiteit voor de respondenten van ons onderzoek te garanderen, is dit risico verminderd. Ten tweede moeten we de beperkingen van een cross-sectioneel kwantitatief onderzoek erkennen. Hoewel dit type onderzoek waardevolle inzichten biedt in de relaties tussen variabelen op een specifiek moment, kunnen de veranderingen in de variabelen niet gemeten worden in de loop van de tijd. Longitudinaal onderzoek zou meer inzicht kunnen geven over hoe de variabelen veranderen in de loop van de tijd en zo een dieper inzicht geven in de ontwikkeling van de relaties tussen deze variabelen. Bovendien kan een beperkte steekproefgrootte, zoals de steekproef van 102 respondenten in dit onderzoek, ervoor zorgen dat de nauwkeurigheid en statistische kracht afnemen. Toekomstig onderzoek zou moeten streven naar een grotere steekproefgrootte dan die in dit onderzoek werd gebruikt, om de representativiteit en de generaliseerbaarheid van de resultaten te vergroten.

Naast methodologische beperkingen, zijn er ook inhoudelijke beperkingen die invloed hebben op de resultaten van dit onderzoek. Ten eerste, richtte dit onderzoek zich voornamelijk op de relaties tussen duurzaam HRM, duurzaam leiderschap en jobsatisfactie, terwijl andere potentieel relevante variabelen niet zijn meegenomen. Voor toekomstig onderzoek kunnen alternatieve variabelen verder worden verkend, zoals werkomstandigheden en persoonlijke kenmerken van de werknemers. Ook kunnen alternatieve theoretische perspectieven verder worden verkend om de onderliggende positieve effecten beter te begrijpen. Daarnaast kan de keuze voor een beperkte set controlevariabelen, zoals hier opleidingsniveau, functieniveau en organisatiegrootte, invloed hebben op de resultaten. Hoewel dit de analyse vereenvoudigt, kunnen belangrijke factoren die jobsatisfactie beïnvloeden hierdoor over het hoofd worden gezien. Daarom is het raadzaam om aanvullende controlevariabelen zoals bijvoorbeeld geslacht of leeftijd mee op te nemen in de regressieanalyse om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de effectieve factoren die jobsatisfactie beïnvloeden. Verder richtte dit onderzoek zich op de percepties van werknemers ten aanzien van leiderschap, maar de leiderschapspraktijken van leidinggevers zijn niet onderzocht. Om een vollediger beeld te krijgen van hoe duurzaam HRM en duurzaam leiderschap vorm kunnen krijgen in de praktijk, zou het waardevol zijn om zowel de percepties van werknemers als die van leidinggevers mee op te nemen. Tot slot, hoewel er een positief verband werd gevonden tussen duurzaam HRM en jobsatisfactie, en de modererende rol van duurzaam leiderschap werd bevestigd, is het niet duidelijk welke specifieke elementen van duurzaam HRM en duurzaam leiderschap het meest van invloed zijn. Toekomstig onderzoek zou mogelijk kwalitatieve metingen kunnen gebruiken om de complexiteit van duurzaam leiderschap en duurzame HRM-praktijken vast te leggen.

6. Conclusie

De opkomende duurzame HRM-benadering heeft een onmisbare plaats veroverd doordat organisaties zich steeds meer bewust worden van de essentiële rol van het welzijn van werknemers voor hun bestaan op lange termijn. De bevindingen van dit onderzoek bieden inzicht in de manier waarop duurzaam HRM kan bijdragen aan het vergroten van de tevredenheid van werknemers met hun baan, met name in een *VUCA*-wereld waarin werkgelegenheid en loopbaanperspectieven voortdurend veranderen. Een cruciaal aspect hierbij is dat duurzaam HRM ondersteund dient te worden door een gepaste leiderschapsstijl, namelijk duurzaam leiderschap. Door consistente communicatie en implementatie van duurzaam HRM te bevorderen, voorkomt duurzaam leiderschap tegenstrijdige boodschappen naar werknemers (Leroy et al., 2018). Door duurzaam leiderschap groeit het bewustzijn dat het welzijn van werknemers een prioriteit moet zijn, wat leidt tot een meer betrokken en tevreden personeelsbestand. Deze masterproef toont aan dat er sterke overeenkomsten zijn tussen duurzaam HRM en duurzaam leiderschap en benadrukt het belang van een geïntegreerde benaderingen in leiderschapspraktijken en HRM-activiteiten. Deze synergie versterkt het positieve effect van duurzaam HRM op jobsatisfactie en legt een fundament voor veerkracht in de hedendaagse dynamische werkomgeving.

Bibliografie

- Alfred, A. M., & Adam, R. F. (2009). Green management matters regardless. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 17-26.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2001). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Bakan, I., Buyukbese, T., Ersahan, B., & Sezer, B. (2014). Effects of job satisfaction on job performance and occupational commitment. *International Journal of Management & Information Technology*, 9(1), 1472-1480.
- Baloch, Q. B. (2009). Effects of job satisfaction on employees motivation & turn over intentions. *Journal of Managerial Sciences*, 2(1), 1-21.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business horizons*, 57(3), 311-317.
- Bernerth, J. B., Cole, M. S., Taylor, E. C., & Walker, H. J. (2018). Control variables in leadership research: A qualitative and quantitative review. *Journal of Management*, 44(1), 131-160.
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*.
- Boxall, P., & Macky, K. (2016). High performance work systems: Involvement versus intensification. In *Understanding the High Performance Workplace* (pp. 103-120). Routledge.
- Brewster, C., Gooderham, P. N., & Mayrhofer, W. (2016). Human resource management: The promise, the performance, the consequences. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 181-190.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., and Klesh, J. (1983). "Michigan organizational assessment questionnaire," in *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices*, eds S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis, and C. Cammann (New York: Wiley-Interscience), 71-138.
- Capra, F. (1997). Creativity and leadership. *Learning Communities*.
- Carr, L., Iacoboni, M., Dubeau, M. C., Mazziotta, J. C., & Lenzi, G. L. (2003). Neural mechanisms of empathy in humans: a relay from neural systems for imitation to limbic areas. *Proceedings of the national Academy of Sciences*, 100(9), 5497-5502.

- Cheng, B., Yu, X., Dong, Y., & Zhong, C. (2024). Promoting employee career growth: the benefits of sustainable human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(1), e12371.
- Daily, B. F., & Huang, S. C. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of operations & production management*, 21(12), 1539-1552.
- Dalati, S., Raudeliūnienė, J., & Davidavičienė, V. (2017). Sustainable leadership, organizational trust on job satisfaction: empirical evidence from higher education institutions in Syria. *Business, Management and Economics Engineering*, 15(1), 14-27.
- Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
- De Cuyper, N., Van Hootegem, A., Smet, K., Houben, E., & De Witte, H. (2019). All insecure, all good? Job insecurity profiles in relation to career correlates. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(15), 2640.
- De Lange, W., & Koppens, J. (2004). *De duurzame arbeidsorganisatie*. Amsterdam: WEKA Uitgeverij.
- De Prins, P. (2015). *12 sleutels voor duurzaam HRM: winst voor organisatie, medewerkers én maatschappij*.
- De Prins, P., Stuer, D., & Gielens, T. (2020). Revitalizing social dialogue in the workplace: The impact of a cooperative industrial relations climate and sustainable HR practices on reducing employee harm. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1684-1704.
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management revue*, 263-284.
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., Segers, J., & De Vos, A. (2013). Behoeftte aan een (meer) duurzaam HRM. *Tijdschrift voor HRM/Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid*.-Deventer, (3), 58-85.
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (1999). Work and family stress and well-being: An examination of person-environment fit in the work and family domains. *Organizational behavior and human decision processes*, 77(2), 85-129.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management revue*, 221-238.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st century business*. Gabriola Island, BC Canada: New Society Publishers.

- Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2001). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *State and local government review*, 33(3), 173-184.
- Gehrels, S., & Suleri, J. (2016). Diversity and inclusion as indicators of sustainable human resources management in the international hospitality industry. *Research in Hospitality Management*, 6(1), 61-67.
- Gerard, L., McMillan, J., & D'Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 116-126.
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2015). Strong HRM processes and line managers' effective HRM implementation: a balanced view. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 600-616.
- Gregory, K. (2011). The importance of employee satisfaction. *The Journal of the Division of Business & Information Management*, 5, 29-37.
- Hatcher, T. (1999). How multiple interventions influenced employee turnover: A case study. *Human Resource Development Quarterly*, 10(4), 365-382.
- Herzberg, F., Mausnes, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957). Job attitudes; review of research and opinion.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Klockars, M. (1997). Changes in the work ability of active employees over an 11-year period. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 49-57.
- Joanna, W., & Jerzy, K. (2020). Conceptualizing job satisfaction and its determinants: A systematic literature review. *Экономическая социология*, 21(5), 138-167.
- Judge, T. A., & Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied psychology*, 78(3), 475.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of applied psychology*, 83(1), 17.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, 207-241.
- Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152, 703-724.
- Kang, M. & Kim, B. (2017) Motivation, opportunity, and ability in knowledge transfer: a social network approach. *Knowledge Management Research and Practice*, 15, pp. 214-224.
- Kepes, S., & Delery, J. E. (2008). HRM systems and the problem of internal fit.
- Korejan, M. M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of fundamental and applied sciences*, 8(3), 452-461.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The international journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089.

- Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 146-170.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Lambert, S. (2012). The perception and implementation of sustainable leadership strategies in further education colleges. *Journal of leadership education*, 11(2), 102-120.
- Lee, H. W. (2017). Sustainable leadership: An empirical investigation of its effect on organizational effectiveness¹. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 20(4), 419-453.
- Leroy, H., Segers, J., Van Dierendonck, D., & Den Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, 28(3), 249-257.
- Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13, 1045570.
- Lievens, F. (2020). *Human resource management: back to basics*. Lannoo Meulenhoff-Belgium.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Long, C. S., Yusof, W. M. M., Kowang, T. O., & Heng, L. H. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), 117-124.
- Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human resource management review*, 30(3), 100689.
- Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., & Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 311-338.
- Lubit, R. (2001). Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage. *Organizational dynamics*.
- McFarlin, D. B., & Rice, R. W. (1992). The role of facet importance as a moderator in job satisfaction processes. *Journal of Organizational Behavior*, 13(1), 41-54.
- Mishra, P. K. (2013). Job satisfaction. *IOSR journal of humanities and social science*, 14(5), 45-54.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832.

- Navidad, Florence & Calimag, Maria Minerva. (2021). Embracing the VUCA Response to Overcome the Mental Health Challenges of the VUCA World. 4. 1-4.
- Ngui, T. K. (2023). Determinants of Job Satisfaction: A Review of Empirical Literature. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 7(2), 917-930.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336-352.
- Pool, S. W. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131(3), 271-283.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89 (1-2), 1-12.
- Pouliakas, K. (2010). Pay enough, don't pay too much or don't pay at all? The impact of bonus intensity on job satisfaction. *Kyklos*, 63(4), 597-626.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333-347.
- Saltzstein, A. L., Ting, Y., & Saltzstein, G. H. (2001). Work-family balance and job satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees. *Public administration review*, 61(4), 452-467.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Kwalitatieve methoden en technieken van onderzoek* (7 ed.): Pearson.
- Schmidt, S. W. (2004). The relationship between satisfaction with on-the-job training and overall job satisfaction. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 96(5), 981.
- Shah, M. (2020). Integrating HRM and leadership: a proposed framework for effective leadership in contemporary organization. *Journal of Business & Tourism*, 6(2), 49-60.
- Shet, S. V. (2024). A VUCA-ready workforce: exploring employee competencies and learning and development implications. *Personnel Review*.

- Singh, R., Dsilva, J., Centobelli, P., & Tripathi, V. (2021). A Review on Sustainable HRM: Evaluating Sustainability for Organizational Development.
- Sironi, E. (2019). Job satisfaction as a determinant of employees' optimal well-being in an instrumental variable approach. *Quality & Quantity*, 53(4), 1721-1742.
- Sokolová, M., Mohelská, H., & Zubr, V. (2016). Pay and offer of benefits as significant determinants of job satisfaction: a case study in the Czech republic.
- Sorribes, J., Celma, D., & Martínez-Garcia, E. (2021). Sustainable human resources management in crisis contexts: Interaction of socially responsible labour practices for the wellbeing of employees. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 936-952.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Stankevičiūtė, Ž., Staniškienė, E., & Ciganė, U. (2020). Sustainable HRM as a driver for innovative work behaviour: Do respect, openness, and continuity matter? the case of lithuania. *Sustainability*, 12(14), 5511.
- Stynen, D., & Semeijn, J. (2023). Paradoxical leadership and well-being in turbulent times: a time-lagged study. *Frontiers in Psychology*, 14, 1148822.
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. (2016). Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 327.
- Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management–based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-32.
- Traut, C. A., Larsen, R., & Feimer, S. H. (2000). Hanging on or fading out? Job satisfaction and the long-term worker. *Public Personnel Management*, 29(3), 343-351.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 340-360.
- Van Beirendonck, L., De Prins, P., De Vos, A., & Cambré, B. (2013). Duurzaam HRM: 2: Tijd voor talent. *HR square: gids voor arbeidsrelaties en personeelsbeleid.-Aalst, 2003, currens*, 132, 94-96.
- van der Heijden, B. (2012). 'Als het getij verloopt, verzet men de bakens' Duurzaam inzetbaarheidsbeleid als onderdeel van Strategisch HRM. *Gedrag & Organisatie*, 25(2).
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605.

- Verboven, H. (2020, 22 december). "Bedrijven vergeten nog steeds de sociale kosten en de milieukosten in rekening te brengen." EcoTips magazine. Geraadpleegd op 26 november 2023, van <https://ecotips.org/hans-verboven-bedrijven-vergeten-nog-steeds-de-sociale-kosten-en-de-milieukosten-in-rekening-te-brengen-video/>
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Weiss, H. M., Nicholas, J. P., & Daus, C. S. (1999). An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time. *Organizational behavior and human decision processes*, 78(1), 1-24.
- Wisser, W., & Courtice, P. (2011). Sustainable Leadership: Linking Theory and Practice. CISL: Cambridge, UK.
- Wright, B. E., & Kim, S. (2004). Participation's influence on job satisfaction: The importance of job characteristics. *Review of public personnel administration*, 24(1), 18-40.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of management*, 33(2), 141-160.
- Yahyagil, M. Y. (2015). Values, feelings, job satisfaction and well-being: the Turkish case. *Management Decision*, 53(10), 2268-2286.

Bijlagen

Bijlage 1

Voor deelname aan het wetenschappelijk onderzoek naar duurzaam leiderschap.

- Ik begrijp dat deelname aan het onderzoek vrijwillig is en ik op elk moment uit het onderzoek kan stappen zonder daarvoor een reden op te geven.
- Ik heb over mijn deelname aan het onderzoek kunnen nadenken.
- Ik geef toestemming voor het gebruik van de gegevens die tijdens dit onderzoek worden verzameld voor dit wetenschappelijk onderzoek (masterproef onderzoek).
- Ik begrijp dat alle informatie die ik met betrekking tot deze studie verstrek, anoniem zal worden verwerkt en niet naar mij terug zal leiden. Ik ben in de gelegenheid gesteld om vragen over het onderzoek te stellen.
- Ik ben over het onderzoek geïnformeerd.
- Ik heb de schriftelijke informatie in de informatiebrief (per email of social media) van het onderzoek gelezen.

Ik stem in om deel te nemen aan het onderzoek.

- Ja
- Nee

1. Achtergrondgegevens

Met deze eerste vragen willen wij graag wat achtergrondgegevens van u en uw huidige werkgever bekomen.

1. Bent u momenteel in loondienst bij een werkgever?	• Ja • Nee
	Nee = 'Helaas staat dit onderzoek enkel open voor werknemers. Toch bedankt voor uw interesse.'
2. Wat is uw geslacht?	• Man • Vrouw • Non-binair
3. Wat is uw leeftijd?	(Aantal jaren invullen a.u.b.)
4. Wat is de hoogste opleiding die u behaald heeft?	• Middelbaar onderwijs • Professionele bachelor • Academische bachelor • Master • Doctoraat • Andere...
5. Wat sluit het best aan op uw functieniveau?	• Administratief of ondersteunend personeel • Uitvoerend personeel • Professionele medewerker (bv. expert functie, stafmedewerker) • Middenkader

	• Senior en topmanagement
6. Hoeveel werknemers zijn er in dienst van uw huidige werkgever?	• 1-9 werknemers • 10-49 werknemers • 50-149 werknemers • 150-249 werknemers • Meer dan 250 werknemers
7. Hoe lang bent u al in dienst bij uw huidige werkgever?	(Aantal jaren invullen a.u.b.)

2. Duurzaam leiderschap

De volgende uitspraken hebben betrekking op een aantal specifieke leiderschapskwaliteiten van de leidinggevend en in uw organisatie. Geef aan in hoeverre u het eens bent met elke stelling, van 1 (helemaal mee oneens) tot 7 (helemaal mee eens).

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Eerder mee oneens	Noch oneens, noch eens	Eerder mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Leidinggevend en zetten zich in voor een personeelsbestand dat een representatieve afspiegeling vormt van de samenleving.							
2. Leidinggevend en werken goed samen met werknemers met verschillende achtergronden.							
3. Leidinggevend en tolereren geen arbitraire handelingen, persoonlijke voorkeuren of vriendjespolitiek voor particuliere doeleinden.							
4. Leidinggevend en tolereren geen verboden personeelspraktijken (bv. discrimineren voor of tegen een werknemer/sollicitant, iemands recht belemmeren om te concurreren voor een baan).							
5. Leidinggevend en bieden hun werknemers kansen om hun leiderschapskwaliteiten te demonstreren.							
6. Leidinggevend en ondersteunen de ontwikkeling van hun werknemers.							
7. Leidinggevend en geven hun werknemers constructieve suggesties om hun werkprestaties te verbeteren.							

8. Leidinggevend en evalueren de vooruitgang van de organisatie bij het bereiken van haar doelstellingen en objectieven.							
9. Leidinggevend ondersteunen de behoefte van hun werknemers om werk en privé in balans te brengen.							
10. Leidinggevend steunen werk en privé-balans maatregelen.							

3. Jobsatisfactie

De volgende uitspraken peilen naar de tevredenheid over uw job. Geef aan in hoeverre u het eens bent met elke stelling, van 1 (helemaal mee oneens) tot 7 (helemaal mee eens).

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Eerder mee oneens	Noch oneens, noch eens	Eerder mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
1. In het algemeen ben ik tevreden over mijn huidige baan.							
2. In het algemeen vind ik mijn werk niet leuk.							
3. In het algemeen vind ik het prettig om hier te werken.							

4. Autonome motivatie

De volgende uitspraken peilen naar de redenen waarom u moeite doet of uzelf inspannt voor uw werk. Geef aan in hoeverre u het eens bent met elke stelling, van 1 (helemaal mee oneens) tot 7 (helemaal mee eens).

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Eerder mee oneens	Noch oneens, noch eens	Eerder mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Omdat ik het persoonlijk belangrijk vind om moeite te doen voor dit werk.							

2. Omdat moeite doen voor dit werk in lijn is met mijn andere waarden.							
3. Omdat ik het zinvol vind om moeite te doen voor dit werk.							
4. Omdat ik me amuseer op het werk.							
5. Omdat dit soort werk echt boeiend is.							
6. Omdat deze baan heel interessant is.							

5. Duurzaam HRM

De volgende uitspraken peilen naar de mate waarin u duurzaam personeelsbeleid of -maatregelen HR-praktijk in uw organisatie herkent. Geef aan in hoeverre u het eens bent met elke stelling, van 1 (helemaal mee oneens) tot 7 (helemaal mee eens).

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Eerder mee oneens	Noch oneens, noch eens	Eerder mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Banen zijn een reflectie van waar werknemers goed in zijn en wat ze willen doen in mijn organisatie.							
2. Werknemers zijn in hoge mate in staat om hun werk zelf te managen.							
3. Deze organisatie geeft echt om het welzijn van werknemers.							
4. Werknemers worden eerlijk en gelijkwaardig beloond naar de moeite die zij doen voor hun werk.							

5. Deze organisatie heeft geen onnodige hiërarchische niveaus.							
6. De besluitvorming is in deze organisatie in hoge mate gecentraliseerd.							
7. Inbreng van ideeën vanaf de werkvloer wordt gestimuleerd in deze organisatie.							
8. Managers waarderen en anticiperen op de suggesties en ideeën van werknemers.							
9. Er is een hele variatie aan opleidings- en leermogelijkheden voor iedereen in deze organisatie.							
10. De organisatie helpt werknemers om hun langere termijn inzetbaarheid en flexibiliteit te onderhouden.							
11. Werknemers ontvangen regelmatig feedback op hun prestaties en resultaten.							

6. Mensgerichte organisatiecultuur

De volgende uitspraken peilen naar de cultuur die heerst in uw organisatie. Geef aan in hoeverre u het eens bent met elke stelling, van 1 (helemaal mee oneens) tot 7 (helemaal mee eens).

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Eerder mee oneens	Noch oneens, noch eens	Eerder mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Het klimaat binnen mijn organisatie legt de nadruk op goede werknemersrelaties. Het is participatief en ondersteunend.							

2. Loyaliteit en betrokkenheid zijn de lijm die mijn organisatie bij elkaar houdt.							
3. De missie en visie van mijn organisatie promoten een beeld van een werknemersgerichte organisatie.							
4. De algemeen directeur van mijn organisatie wordt over het algemeen beschouwd als een mentor, facilitator en teamspeler.							
5. In mijn organisatie moedigt het middenkader teamwerk, consensus en participatie aan.							
6. In mijn organisatie worden erkenning en beloningen meestal gegeven aan degenen die samenwerken en teamspelers zijn.							
7. In mijn organisatie zijn wervings- en selectieprocedures gericht op het aantrekken van werknemers die hoffelijk, vriendelijk, behulpzaam en eerlijk zijn.							

Hartelijk dank om mee te werken aan dit onderzoek. Indien u nog verdere vragen heeft, kan u contact met ons opnemen via de volgende e-mailadressen:

ruben.vanwaeyenberg@student.uhasselt.be

hilke.beyens@student.uhasselt.be

Bijlage 2

Tabel 3: Demografische gegevens van de respondenten

Categorie	Subcategorie	N	%
Geslacht	Man	43	42.2
	Vrouw	59	57.8
Leeftijd	18-30 jaar	42	41.2
	31-40 jaar	14	13.7
	41-50 jaar	17	16.7
	51-60 jaar	28	27.5
	60+ jaar	1	1.0
Opleidingsniveau	Middelbaar onderwijs	35	34.3
	Professionele bachelor	44	43.1
	Academische bachelor	4	3.9
	Master	19	18.6
Functieniveau	Administratief of ondersteunend personeel	29	28.4
	Uitvoerend personeel	28	27.5
	Professionele medewerker	30	29.4
	Middenkader	10	9.8
	Senior en topmanagement	5	4.9
Organisatiegrootte	1-9 werknemers	8	7.8
	10-49 werknemers	13	12.7
	50-149 werknemers	22	21.6
	150-249 werknemers	18	17.6
	Meer dan 250 werknemers	41	40.2
Organisatieanciënniteit	1-10 jaar	63	61.8
	11-20 jaar	19	18.6
	21-30 jaar	14	13.7
	31-40 jaar	5	4.9
	40+ jaar	1	1.0