
Werkgeversbetrokkenheid

Nicole Torka, Maarten van Riemsdijk & Jan Kees Looise*

Dit artikel gaat over de betrokkenheid die werknemers al dan niet van hun werkgever ontvangen. Brandweerlieden, metaalarbeiders en sociotherapeuten werden geïnterviewd om erachter te komen waaruit die werkgeversbetrokkenheid blijkt. Volgens de geïnterviewden gaat het niet om een allround luxepakket van beleid en personeelspraktijken (uitstekende primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, uitdagende taken, carrièremogelijkheden, optimale participatie, een vast contract, enzovoort), maar slechts om deelaspecten. Anders gezegd: niet alle aspecten van personeelsbeleid en -praktijken worden genoemd en niet iedere medewerker heeft hetzelfde 'pakket' in gedachten. Belangrijker nog dan goed personeelsmanagement op zich lijkt de beleefde rechtvaardigheid daarvan te zijn. Bovendien willen medewerkers dat in hun sociale behoeften aan aandacht ('zich informeren') en respect wordt voorzien: interpersoonlijke rechtvaardigheid. De genoemde aspecten samen leiden tot gepercipieerde waardering: de 'ware' hoeksteen van werkgeversbetrokkenheid. De werkgever wordt bovendien door de werknemers gepersonifieerd: het gedrag van individuen die volgens de medewerkers de werkgever representeren, wordt aan de abstracte werkgever toegeschreven en de werkgeversbetrokkenheid wordt afhankelijk van dit gedrag beoordeeld. Dit betekent dat het (abstracte) personeelsbeleid staat en valt met de kwaliteit van deze 'agents'.

Trefwoorden: werkgeversbetrokkenheid, (rechtvaardig) personeelsbeleid en -praktijken, sociale behoeften, waardering

Inleiding

Sinds meer dan drie decennia staat 'betrokkenheid' ofwel 'commitment' hoog op de academische agenda van de Arbeids- en Organisationspsychologie (A&O-psychologie) en het moderne personeelsmanagement of humanresourcesmanagement (HRM). De meeste aandacht richt zich daarbij op wat betrokken medewerkers bedrijven opleveren. Samengevat kan worden gesteld dat betrokken medewerkers conform organisatiedoelen handelen. Ze vergroten de slagvaardigheid van organisaties door gedragingen na te laten die haar geen goed doen, zoals grijs ziekteverzuim. Bovendien lijken gecommiteerde medewerkers hun werk op een manier te doen die het competitieve vermogen van de organisatie goed doet (o.a. Meyer et al., 1989). Omdat betrokkenheid medewerkergedrag kan

verklaren (daarvoor zelfs een betere predictor dan arbeidssatisfactie lijkt te zijn; o.a. Tett & Meyer, 1993) en mogelijk kan sturen, is deze aandacht niet verbazingwekkend.

Ten aanzien van de antecedenten van medewerkerbetrokkenheid bestaat er in de literatuur zeker één consensus: het gaat om een wederkerige relatie. De werkgever moet iets bieden wil hij betrokken werknemers krijgen. Zo bezien is het relevant om de kwestie ook vanuit een andere invalshoek te bekijken, namelijk de betrokkenheid die medewerkers van hun werkgever ontvangen. Onderzoek naar betrokkenheid richt zich echter tot dusverre uitsluitend op de werknemer als subject van betrokkenheid: Hij is degene die al dan niet betrokken is. Een objectgerelateerd perspectief ontbreekt vrijwel volledig: de werknemer als ontvanger van betrokkenheid. Deze

* De auteurs zijn werkzaam aan de Universiteit Twente, Faculteit Bedrijf, Bestuur & Technologie, Afdeling HRM. Correspondentieadres: Postbus 217, 7500 AE Enschede. E-mail: n.torka@utwente.nl.

hiaat in kennis is de leidende vraag in dit artikel.

In dit artikel staat voorts niet de controle van veronderstelde oorzaak-gevolgrelaties tussen begrippen centraal, maar het concept 'werkgeversbetrokkenheid'. Omdat dit concept tot dusverre geen onderwerp van empirische verkenning was, maar verschillende onderzoekers desondanks wel beweringen daaromtrent hebben gedaan, hebben we voor een explorerend, kwalitatief onderzoek van 'binnenuit' gekozen: de werknemer is aan het woord.

We beginnen met de presentatie van een theoretisch raamwerk voor 'werkgeversbetrokkenheid'. Daarna komt de onderzoeksaanpak aan bod. Vervolgens worden de resultaten gepresenteerd. Het artikel eindigt met conclusies over de betekenis van 'werkgeversbetrokkenheid' en de overeenkomsten en verschillen tussen de hier gepresenteerde resultaten en literatuur.

Een verkenning van de literatuur over werkgeversbetrokkenheid

Twee vragen staan in deze paragraaf centraal: (1) welke aspecten van het personeelsmanagement worden als relevant voor beleefde werkgeversbetrokkenheid gezien en (2) welke rol speelt het lijnmanagement bij de ervaren werkgeversbetrokkenheid? Wat het lijnmanagement betreft: de devolutie van HR-praktijken naar de lijn die door velen wordt gepropageerd (bijvoorbeeld Beer et al., 1984), vergroot het belang van directe leidinggevenden voor werkgeversbetrokkenheid. Ten aanzien van het personeelsmanagement wordt eerst ingegaan op verwachtingen van werknemers en meer specifiek het zogenaamde 'psychologisch contract'. Daarna worden twee nadere onderzoekslijnen gepresenteerd: 'Perceived Organisational Support' (POS) en 'Organisations Commitment to its Employees' (OCE).

Personeelsmanagement en werkgeversbetrokkenheid

Volgens Beer en collega's (1984) is het voor het stimuleren en behouden van werknemersbetrokkenheid van belang dat rekening wordt gehouden met verwachtingen van medewer-

kers. Omdat medewerkers divers zijn en verschillende verwachtingen hebben, moet het personeelsbeleid daarop kunnen worden aangepast, ruimte bieden voor het individu. Zo bezien zullen werknemers werkgeversbetrokkenheid ervaren indien individueel maatwerk wordt geboden.

Werknemersverwachtingen: het psychologisch contract

De verwachtingen van medewerkers zijn niet per definitie expliciet: ze kunnen ook onuitgesproken zijn en kunnen voorafgaan aan de werkgever-werknemerrelatie (vgl. Argyris, 1960; Levinson et al., 1962). Werknemers hebben verwachtingen van de werkgever omdat ze zich voor de laatstgenoemde inspannen: de werkgever-werknemerrelatie is een wederkerige, scheidt wederzijdse verplichtingen (Gouldner, 1960). Indien de werknemer verwacht dat zijn of haar bijdragen de werkgever verplichten om iets daarvoor terug te doen, ontstaat een zogenaamd 'psychologisch contract' (Rousseau, 1989: 124): een antecedent van medewerkerbetrokkenheid (o.a. Millward & Hopkins, 1998).

Volgens Schalk, De Jong en Freese (te verschijnen, 2007) bestaan er twee essentiële verschillen tussen de klassieke auteurs, zoals Argyris en Levinson en collega's, en Rousseaus benadering van het psychologisch contract. Volgens Rousseau hebben uitsluitend werknemers een psychologisch contract, volgens de genoemde klassiekers (en andere auteurs) hebben ook werkgevers impliciete contracten met hun werknemers. Ook ziet Rousseau de kern van het psychologisch contract beperkter dan de andere auteurs: het gaat niet om 'brede' verwachtingen maar om een beperkte individuele perceptie van 'verplichtingen gebaseerd op beloften' (Robinson & Rousseau, 1994). Beloften veronderstellen een (verbale en/of non-verbale) communicatieve act tussen minimaal twee actoren (de werknemer en [een vertegenwoordiger van] de werkgever) betrekking hebbende op de recente of toekomstige arbeidsorganisatie. In dit verband valt ook te denken aan schriftelijke communicatie, bijvoorbeeld in vacatures en de arbeidsovereenkomst. De belofte kan daarbij zowel expliciet als ook impliciet zijn. Austin (1955), grondlegger van de 'Speech Act Theory' maakt een onder-

scheid tussen *constative* uitingen (uitingen die juist of fout kunnen zijn) en *performative* uitingen (bijvoorbeeld beloften, waarschuwingen, bevelen). De laatstgenoemde uitingen veronderstellen conforme handelingen ('saying is doing') en scheppen zo verplichtingen. Verwachtingen daarentegen hoeven niet op beloften gebaseerd te zijn. Een communicatief proces met de huidige of toekomstige arbeidsorganisatie wordt dus niet verondersteld. Verwachtingen kunnen derhalve ook buiten de arbeidsorganisatie om ontstaan en het product zijn van bijvoorbeeld niet-werkgerelateerde socialisatie en 'historische' werkervaring. Daarbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen verwachtingen omtrent de kwaliteit van de arbeid (bijvoorbeeld functie-inhoud, ontwikkelingsmogelijkheden en arbeidsvoorwaarden; zie Schalk & Freese, 1998) en 'common sense' verwachtingen. 'Common sense' verwachtingen hebben in sterke mate betrekking op de sociale aspecten van arbeid, zoals een vriendelijke en respectvolle bejegening. Dit zijn aspecten waarover minder (minder duidelijk of helemaal niet) 'vooraf' wordt gecommuniceerd dan over de meer formele aspecten van de arbeidsrelatie (zoals arbeidsvoorwaarden), ze zijn meer impliciet. Een samenleving heeft bepaalde normen en waarden en die leiden tot meer algemene verplichtingen die niet bij elk contract, bij elke arbeidsovereenkomst, telkens opnieuw specifiek hoeven te worden afgesproken.

Het bovenstaande betekent dat de psychologisch-contracttheorie, meer specifiek de mate waarin de werkgever aan de verwachtingen van werknemers en zijn (vermeende) verplichtingen ten opzichte van deze tegemoetkomt, 'werkgeversbetrokkenheid' bezien vanuit de werknemersperceptie zou kunnen verklaren.

Perceived Organisational Support (POS)

Eisenberger en zijn collega's (1986) onderkennen ook het belang van (on)vervulde werknemersverwachtingen met hun 'Perceived Organisational Support' (POS)-construct. Volgens de auteurs beleven werknemers ondersteuning door hun werkgever indien (a) deze de bijdragen van werknemers waardeert en (b) voor hun welzijn zorgt. Zich baserend op de norm van wederkerigheid 'belonen' medewerkers gepercipieerde POS met affec-

tieve betrokkenheid bij het bedrijf. Daaruit volgt productief gedrag: werknemers dragen actief bij aan het succes van hun werkgever. Dus, ook POS is een antecedent van werknemersbetrokkenheid: 'The present research investigates processes involved in employees' inferences concerning the organization's commitment to them...' (p. 500). Strikt genomen betekent POS werkgeversbetrokkenheid.

Uit onderzoek blijkt dat POS een betere predictor is van werknemersgedrag dan de betrokkenheid van werknemers (McFarlane, Shore & Wayne, 1993). Anders gezegd: 'It takes two to tango', maar de werkgever leidt de dans. In de originele – uit 36 items bestaande – POS-vragenlijst worden aan werknemers zowel algemene vragen gesteld over 'zorgzaamheid' (bijvoorbeeld: '... (naam bedrijf) really cares about my well-being') en waardering van bijdragen ('... (naam bedrijf) values my contributions to its well-being') als ook specifieke. Dan gaat het om vragen die betrekking hebben op de verschillende aspecten van het personeelsbeleid: mogelijkheden voor ontwikkeling, promotie en directe participatie, distributieve rechtvaardigheid ten aanzien van arbeidsvoorwaarden en de arbeidsinhoud. Refererend aan Allen, Shore en Griffeth (1999) merken Rhoades en Eisenberger (2002) op dat werk- of beter contractzekerheid een sterke indicatie voor POS is (p. 700). Om in termen van werkgeversbetrokkenheid te spreken: arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd signaleren weinig betrokkenheid van de werkgever bij de werknemer. Echter, zoals uit de vragenlijst blijkt, gaat het ook om aspecten die slechts beperkt met personeelsbeleid te maken hebben, maar wel met 'sociale' behoeften en verwachtingen. Wel moet worden opgemerkt dat Rhoades en Eisenberger in 2002 veronderstellen dat HRM-beleid, ondersteuning door de leidinggevende en rechtvaardigheid, antecedenten van POS zijn.

Organisations Commitment to its Employees (OCE)

Ook Miller en Lee (2001) schrijven over de 'betrokkenheid die werknemers ervaren' (OCE: Organisations Commitment to its Employees) en wijzen daarbij expliciet naar het personeelsbeleid. Sociale aspecten spelen in hun visie geen rol. Volgens Miller en Lee

adopter *gecommitteerde bedrijven* zogenaamde 'high commitment work systems': ze investeren meer dan niet-betrokken bedrijven in de ontwikkeling van hun werknemers, goede arbeidsomstandigheden en uitdagende banen, faire beloning en delen hun winst (Miller & Lee, 2001: 165). Wat opvalt: (directe) participatie wordt niet genoemd. Deze zienswijze kan worden aangemerkt als een *universalistische* (o.a. Pfeffer, 1994). Gesteld wordt dat de genoemde praktijken in alle omstandigheden effectief zijn – betrokkenheid signaleren – onafhankelijk van interne karakteristieken en contingentiefactoren. Dergelijke interne karakteristieken zijn bijvoorbeeld de behoeften, de kennis en het kunnen van de medewerkers. Dit betekent dat impliciet wordt verondersteld dat medewerkers onder dezelfde voorwaarden werkgeversbetrokkenheid zullen beleven. Zo bezien kan ook POS voor het stempel 'universalistisch' in aanmerking komen. Echter, onderzoek laat zien dat werknemersbehoeften verschillen: niet iedereen wil zich ontplooiën door middel van bijvoorbeeld scholing, taakverrijking en -rotatie en zelfs een 'vaste baan' is niet een van de menselijke basisbehoeften (o.a. Torka, 2003).

Samengevat: in de voor werkgeversbetrokkenheid relevante literatuur worden bundels van personeelsbeleid en -praktijken als graadmeter voor werkgeversbetrokkenheid gezien.

Lijnmanagement en werkgeversbetrokkenheid

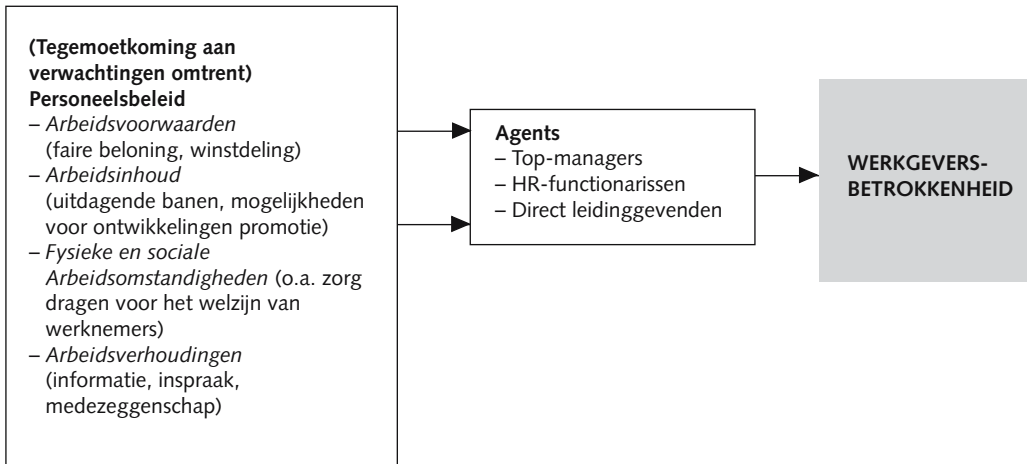
Eisenberger en collega's (1986) verwijzen naar Levinson (1965) en stellen: 'Employees personify the organization, viewing actions by agents of the organization as actions of the organization itself' (p. 504). In een recenter artikel (Rhoades & Eisenberger, 2002) krijgt de agent een nadere afbakening: 'Because supervisors act as organizational agents, the employees receipt of favourable treatment from a supervisor should contribute to POS' (p. 698). Onderzoek laat zien dat de kwaliteit van de relatie tussen directe leidinggevende en ondergeschikte correleert met de kwaliteit van het operationele personeelsbeleid. Een goede relatie met de directe leidinggevende laat een samenhang zien met het delegeren van uitdagende taken, het uitwisselen van persoonlijke en positionele informatie, medezeggenschap, ondersteuning en aandacht (o.a.

Graen & Cashman, 1975). Dus, de relatie lijnmanager-ondergeschikte beïnvloedt de kwaliteit van het operationele personeelsmanagement en zo de door werknemers gepercipiëerde werkgeversbetrokkenheid. Echter, volgens Rousseau (1995) zijn niet uitsluitend directe leidinggevenden vertegenwoordigers van de organisatie. Ook topmanagers en HR-functionarissen kunnen bepaalde verwachtingen kweken, beloften doen.

Organisatievertegenwoordigers beschikken over enige mate van (beleids)vrijheid en handelen daarom niet 'per definitie' consistent met werkgeversbelangen, -beleid en -doelen. De principaal weet niet of de agent wel maximaal presteert. In de 'principaal-agenttheorie' wordt dit het probleem van de 'verborgen informatie' of 'imperfecte monitoring' genoemd (o.a. Pratt & Zeckhauser, 1985). Indien het gedrag van de agents voor de werknemer suboptimaal uitpakt, minder biedt dan de werkgever zou kunnen en willen, dan kan dit tot 'residual loss' leiden: een verlies in welvaart voor de principaal als gevolg van het verschil tussen de beslissingen van de agent enerzijds en die beslissingen die de welvaart van de principaal zouden maximaliseren anderzijds (Neelen, 1993: 77). Zo blijkt uit onderzoek dat er een samenhang bestaat tussen de stijl van leidinggeven, conflict en vertrek (Ferris, 1985; Frone, 2000): dus, medewerkers verlaten het bedrijf, straffen de principaal, indien de agent 'leidinggevende' zich niet conform de verwachtingen gedraagt. De agents modereren dus de relatie tussen personeelsbeleid en gepercipiëerde werkgeversbetrokkenheid. Op basis van het voorgaande kunnen we nu een voorlopig model van werkgeversbetrokkenheid in zijn componenten presenteren. Zie figuur 1.

De onderzoeksopzet

Weliswaar vinden we in de literatuur enkele veronderstellingen over 'werkgeversbetrokkenheid', maar de stem van de werknemer ontbreekt volledig. Dit is op zijn minst bijzonder te noemen. Immers, de werknemer beoordeelt de werkgeversbetrokkenheid en zal zich dienovereenkomstig gedragen. Onze eerste aanraking met het fenomeen werkgeversbetrokkenheid was 'toevallig'. De eerste



Figuur 1 Voorlopig model van componenten van werkgeversbetrokkenheid

auteur (Torka, 2003) deed explorierend, kwalitatief onderzoek naar de samenhang tussen contractrelatie en medewerkerbetrokkenheid. Dit onderzoek werd bij twee Nederlandse metaalbedrijven uitgevoerd bij medewerkers in metaalbewerkende functies (lassers en monteurs). Bij beide bedrijven was de onderzoeker maandenlang aanwezig, praktiseerde *walking and talking the floor*: intensief veldwerk (informele conversaties en participerende observaties). Ook werden halfgestructureerde interviews met de metaalarbeiders, hun directe leidinggevendend, (personeels- en productie)managers en ondernemingsraadsleden gevoerd. In totaal zijn 54 lasser en monteurs geïnterviewd: 32 bij bedrijf 1 en 22 bij bedrijf 2. 32 van de 54 mannen hadden een contract dat afwijkt van de arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. In het interview werden behalve vragen over de kwaliteit van de arbeid (arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen) ook vijf vragen over betrokkenheid gesteld.

Omdat de Nederlandse vertaling van commitment, 'betrokkenheid', goed en breed ingeburgerd is – mensen gebruiken dit begrip om hun geïnvolveerdheid bij iemand of iets aan te geven – werd de metaalarbeiders direct naar hun betrokkenheid gevraagd. Bij twee van de vijf vragen (wat versta je onder betrokkenheid en wat versta je onder betrokkenheid bij... (naam bedrijf?)) sprak de meerderheid der

geïnterviewden niet over de eigen betrokkenheid, maar over de betrokkenheid van het bedrijf bij hen. Het voorlopige model (zie figuur 1) diende als interpretatiekader.

Dit kader plus de alternatieve inzichten die het bovenstaande onderzoek opleverde, diende ter analyse van de antwoorden van het systematische vervolgonderzoek naar werkgeversbetrokkenheid. Dit onderzoek werd bij een vestiging van een gezondheidszorginstelling en bij een brandweerkorps gedaan. Bij de eerste organisatie zijn 19 sociotherapeuten (minimaal hbo-opleiding) geïnterviewd, bij de tweede 22 brandweermannen en -vrouwen. Allen hadden een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd.

In tegenstelling tot de metaalarbeiders werd deze werknemers direct naar werkgeversbetrokkenheid gevraagd. Na vragen over hun privé- en werkbetrokkenheden (bij wat bent u betrokken?), werd de focus van betrokkenheid omgedraaid:

“U had het net over uw betrokkenheid bij... (naam bedrijf) of: sommige mensen geven ook aan betrokken bij... (naam bedrijf) te zijn. Als we dit nu omdraaien: toont... (naam bedrijf) betrokkenheid bij u? En: kunt u mij vertellen waaruit dit al dan niet blijkt?”

Resultaten

De metaalarbeiders

Bij de vraag 'wat versta je onder betrokkenheid?' associeerden 26 van de 54 mannen 'betrokkenheid' niet alleen met hun eigen betrokkenheid, maar ook met, of uitsluitend met, de mate waarin zij betrokkenheid van het bedrijf ervaren. Bij de vraag 'wat versta je onder betrokkenheid bij... (naam bedrijf)?' waren dit 28 van de 54 medewerkers. De arbeidsinhoud en de fysieke arbeidsomstandigheden werden niet met 'werkgeversbetrokkenheid' in verband gebracht, wel de arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en sociale arbeidsomstandigheden.

Arbeidsvoorwaarden

Twee mannen (beiden medewerker van bedrijf 2) brachten de primaire arbeidsvoorwaarden ter sprake. Volgens deze mannen ontvangen de medewerkers van de ontwikkelingsafdeling te veel salaris voor hun input. Dit omdat veranderingen van de ontwikkelingsafdeling door de uitvoerende medewerkers moeten worden aangepast om ze 'werkbaar' te maken. Bovendien vragen de R&D-medewerkers de lassers en monteurs regelmatig om advies. Dus, voor beide mannen impliceerde onrechtvaardige beloning een geringe mate van werkgeversbetrokkenheid. Alle andere mannen verwezen naar twee andere aspecten: arbeidsverhoudingen en sociale arbeidsomstandigheden.

Arbeidsverhoudingen: directe informatie, inspraak en participatie

Uit het volgende voorbeeld wordt duidelijk hoe medewerkers directe participatie aan werkgeversbetrokkenheid relateren.

"Betrokkenheid bij... (naam bedrijf) zegt me niks, nada. Je kunt naar het bedrijf zo betrokken zijn als je zelf wilt. Als de bazen aan je vragen hoe de lasserij moet worden ingericht ... ze vragen, maar ze doen niks met je opmerkingen. Ze denken voor je. We kunnen ons zegje doen, maar zonder effect. Ik merk niets van de betrokkenheid van ... (naam bedrijf) bij mij."

De metaalbewerkers spraken in normatieve termen over de manier en de mate waarin het

bedrijf hen betreft: ze beoordelen de mogelijkheden voor inspraak en participatie. Veel medewerkers zijn ontevreden met de betrokkenheid die zij ontvangen. Daarbij valt op dat medewerkers met een arbeidsovereenkomst die afwijkt van de arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd *meer* tevreden zijn met de participatiemogelijkheden dan werknemers met een vast contract. Dus, vaste medewerkers hebben mogelijk hogere verwachtingen ten aanzien van participatie dan tijdelijke medewerkers. Beide bedrijven lijken ten aanzien van participatie de verwachtingen van tijdelijke medewerkers te overtreffen. Het kernpersoneel klaagde dan ook veelvuldig over de kwaliteit van de ontvangen informatie, ontbrekende informatie, de tijd tussen het inbrengen van ideeën en implementatie, het afwijzen van ideeën zonder argumentatie en mogelijkheden tot participatie in het algemeen. Overigens lijkt er een samenhang te bestaan tussen de relatie met de leidinggevende en de kwaliteit van de directe participatie. In afdelingen met goede verhoudingen tussen leidinggevende en ondergeschikten, waren de laatstgenoemden niet alleen positiever over de participatiemogelijkheden, maar kon tijdens het werkoverleg worden geobserveerd dat meer sprake was van een communicatief tweerichtingsverkeer en inbreng van de groep als geheel dan bij afdelingen met minder positieve verhoudingen.

Sociale arbeidsomstandigheden

Tijdens de pauzes spraken de mannen onderling en met de onderzoeker over betrokkenheid: 'betrokkenheid' diende als referentiekader voor de (her)interpretatie van allerlei incidenten op de werkvloer. Managers die medewerkers niet groeten, ze feitelijk negeren, betekenen voor de medewerkers: weinig betrokkenheid van het bedrijf. Managers die groeten en daadwerkelijk naar de metaalarbeiders luisteren, symboliseren werkgeversbetrokkenheid, zoals de directeur van een van de bedrijven. Elke week bezoekt hij de werkvloer en praat met de metaalbewerkers over het werk, de afdeling en het bedrijf als geheel. Daarbij vraagt hij ook naar privé-zaken, zoals de afgelopen vakantie en familie-zaken. Anders gezegd: hij schenkt aandacht aan de medewerkers. De lassers noemen hem een aardige kerel die 'echt' luistert en gemakke-

lijk in de omgang is. Hij is vriendelijk – lacht veel, maakt oogcontact – en trekt tijd uit voor de verhalen van de mannen. Zijn kleding lijkt bij te dragen aan zijn beleefde ‘toegankelijkheid’: hij draagt nooit een pak of een jasje, maar een simpel T-shirt of een trui met een spijkerbroek.

Agents van werkgeversbetrokkenheid

De medewerkers koppelen de abstracte werkgever aan personen. Ten aanzien van directe participatie worden de directe leidinggevende (meewerkende voorman), de productiemanager en medewerkers van de ontwikkelings- en tekenafdeling genoemd. In geen enkel geval blijft de werkgever (het bedrijf) als abstract begrip bestaan, maar wordt in personen ontleed. Het netwerk van agents is volgens de metaalarbeiders uitgebreider bij de sociale arbeidsomstandigheden: ook topmanagers en niet-leidinggevende kantoormedewerkers (o.a. boekhouders en secretaresses) zijn agents van werkgeversbetrokkenheid. Metaalarbeiders van beide bedrijven uitten frequent ‘wij-en-zij’ attitudes bij gesprekken over de betrokkenheid die zij ervaren. Bij deze gesprekken over de ‘organisatoren’ (en dit zijn volgens de metaalarbeiders alle kantoormedewerkers) was het opvallend dat de metaalbewerkers regelmatig gebruikmaakten van ruimtelijke indicaties. Bij bedrijf 1 was het kantoor om de productieruimte heen gebouwd en bij bedrijf 2 was het kantoor boven de productie gehuisvest. Bij het eerste bedrijf werd dan ook gesproken over ‘hun achter de muur’ terwijl de metaalbewerkers van bedrijf twee het over ‘zij boven’ hadden.

Resultaten en gevolgen voor het vervolgonderzoek

De metaalarbeiders noemen slechts drie aspecten relevant voor de betrokkenheid die zij ontvangen: (1) rechtvaardige primaire arbeidsvoorwaarden, (2) arbeidsverhoudingen (directe participatie) en (3) sociale arbeidsomstandigheden. Deze aspecten worden in de literatuur binnen het construct ‘rechtvaardigheid’ of ‘fairness’ bestudeerd en als een antecedent van POS gezien (Rhoades & Eisenberger, 2002). *Distributieve onrechtvaardigheid* (Adams, 1965) ervaren medewerkers die geloven dat andere mensen meer ontvangen voor gelijke of mindere inbreng of

indien de uitkomst lager is dan ze op grond van hun inspanningen verwachten. *Procedurale (on)rechtvaardigheid* heeft betrekking op de eerlijkheid van besluitvormingsprocessen. Deze vorm van eerlijkheid heeft te maken met de inspraak en medezeggenschap van medewerkers en niet met de ervaren uitkomsten van dit proces (Judge & Colquitt, 2004). *Interpersoonlijke rechtvaardigheid* reflecteert de mate waarin mensen met beleefdheid, respect en waardigheid worden behandeld door autoriteiten of andere personen die invloed hebben op de uitvoering van procedures en het vaststellen van uitkomsten. De mannen beperken zich bij de beschrijving van de behandeling in alledaagse situaties niet tot het verbale en non-verbale gedrag van de leidinggevendenden. Daarom is ook de ‘interpersoonlijke rechtvaardigheid’ van andere personeelsgroepen relevant. Ten slotte, *informationele rechtvaardigheid* heeft betrekking op de degelijkheid van verklaringen over het waarom van bepaalde procedures of waarom uitkomsten op een bepaalde manier verdeeld worden (Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2001). Het bovenstaande betekent dat het voorlopige model (figuur 1) moet worden herzien, het element rechtvaardigheid en de agent ‘kantoormedewerkers’ moeten worden toegevoegd.

De brandweerlieden

Alle geïnterviewde beroepsbrandweermannen en -vrouwen werken bij hetzelfde brandweerkorps. Sinds het aantreden van de nieuwe commandant kan het korps als een ‘organisatie in verandering’ worden gekarakteriseerd. De medewerkers zijn het erover eens dat veel zaken aan het verbeteren zijn. Ten aanzien van de betrokkenheid van de brandweer bij de werkvloer, de mensen in ‘repressieve’ functies, noemen de geïnterviewden zowel ‘satisfiers’ als ook verbeterpunten.

Arbeidsvoorwaarden

Volgens veel brandweerlieden geven de verbeterde primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden blijk van betrokkenheid. De commandant heeft voor een opwaardering van de functies gezorgd. Medewerkers waren ontevreden en klaagden over de verhouding tussen de zwaarte van de functie en de beloning: een vorm van distributieve onrechtvaardigheid.

Wat de secundaire arbeidsvoorwaarden betreft: het gaat niet alleen om gewoon verlof. De brandweer gaat ook 'beyond psychological contract', biedt meer dan ze strikt genomen zou moeten doen:

"Ondanks het feit dat ik altijd lastig ben geweest, zo word ik ook genoemd "dat lastige ventje", waren ze wel heel betrokken naar mij toe, naar mijn persoonlijke gezinssituatie, enne ook niet te beroerd om te kijken. Kijk, als je tien weken naar Costa Rica moet voor een adoptie, en er staan maar vier weken regulier, wettelijk adoptieverlof voor, en je hebt toch de mogelijkheid om tien weken weg te gaan en daar ook niet extreem veel verlof voor hebt hoeven opleveren, dan weet je dat ook te waarderen."

Arbeidsinhoud

Slechts een enkele brandweerman noemt bij de vraag naar 'werkgeversbetrokkenheid' de goede mogelijkheden voor het volgen van opleidingen. Geen van de brandweerlieden had het over de 'bestaande' arbeidsinhoud, dus bijvoorbeeld autonomie, uitdaging of afwisseling.

Arbeidsverhoudingen

De brandweerlieden eisen directe en tijdige informatie. Informatie die medewerkers via derden en op een te laat tijdstip (in dit geval: gelijktijdig met het publiek) verkrijgen komt de beleefde werkgeversbetrokkenheid niet ten goede:

"Luisteren, informatie inderdaad. Soms werd er heel veel van gesproken of je las het in de krant van ze hebben een besluit genomen bij de brandweer. O ja, ik heb er nog niets van gehoord. Dat wordt een stuk beter hoor."

Ook directe inspraak en medezeggenschap komen regelmatig aan bod. Er zijn heel wat projectgroepen geïntroduceerd die verschillende taken hebben, zoals (de herinrichting van) de keuken, de kantine en de toelating van nieuwe aspiranten. Echter, deze projecten lijken regelmatig te stranden. Dit betekent: medewerkers wordt gevraagd om mee te beslissen, maar het finale besluit neemt 'boven' (het managementteam is boven de

werkplaatsen gevestigd). De 'projectgroep kledinglijn' wordt regelmatig als misser aangehaald:

"Er werd een kledingpakket opgesteld, maar de helft is later van tafel geveegd. Maar ja, dan denk ik: wat is jullie betrokkenheid naar ons toe? Wij vinden die kleur niet mooi, want ze wilden eerst een kakikleur broek doen. Nou, gadverdamme, ik ga toch niet op safari. En daar zie je ontzettend snel vlekken in. Dus als die broek onderaan nat wordt als je aan het blussen bent. Het is op zich geen misselijke kleur, maar we hadden toch liever een ander kleurtje gehad, maar dat mocht niet. Dat krijg je dan."

Wel lijkt de kwaliteit van de directe participatie, in sterke mate door het nieuwe beleid van de commandant toe te nemen:

"En dat ze toch een luisterend oor hebben als ze nou wat willen, wat van de werkvloer komt, zeg maar. Dat ze daar ook op reageren, hoeft niet altijd positief te zijn, maar altijd wel reageren, er iets mee doen. En dat zie ik de laatste tijd wel gebeuren. Ik vind dat een goede zaak."

Daadwerkelijk luisteren naar de werkvloer – niet alleen horen, maar ook handelen –, wordt als een vorm van waardering gezien, signaleert werkgeversbetrokkenheid:

"Als je gewoon zorgt dat je luistert naar je personeel, met ideetjes en zo, en je doet er wat mee, dan heeft zo'n werknemer ook zoiets van, kijk, ik word gewaardeerd. Dat is nog leuker bij wijze van spreken dan dat je een keer vijftig euro in de maand erbij krijgt. Als je gewoon af en toe een schouderklopje krijgt, dan ga je met veel meer plezier naar je werk dan dat je zo in een keer een periodiek erbij krijgt."

(Sociale) Arbeidsomstandigheden

Geen van de brandweerlieden heeft het over (verwachtingen ten aanzien van) fysieke arbeidsomstandigheden ofwel het zorgen voor optimale veiligheid. Dit is niet verwonderlijk, want de omstandigheden worden door de situatie bepaald en de veiligheidsmaatregelen zijn wettelijk ingekaderd. Wel worden herhaalde-

lijk de omstandigheden buiten het repressieve optreden en de voorbereidingen daarvoor aangehaald. De brandweerlieden draaien vieren-twintiguursdiensten. Ze 'leven' dan in de kazerne. De voorzieningen zijn vergelijkbaar met die van een woonhuis: slaapkamers, een grote keuken, een woonkamer en een eetzaal. We konden observeren dat de ploegen gezamenlijk aan één grote tafel eten. Een brandweerman zegt over het 'thuis' bij de brandweer en de arbeidsomstandigheden in de 'vrije tijd':

"Altijd kapot geweest die gekke televisie. En iedere keer problemen mee. We hebben een andere televisie gekregen, want hiervoor hadden we ook een vrij grote. Toen kregen we een andere, die was verdorie maar 71 centimeter of zo. Je zit hier soms wel met veertien man. Dan is zo'n televisie klein hoor. Zo'n ding wil ik thuis ook niet. Daar heb ik ook één meter. Maar zo'n televisie moet je gewoon hebben. Maar hoe lang dat wel niet heeft geduurd om te zeuren om zo'n ding te krijgen. Ook een dvd-speler. Als je hier met oud en nieuw zit of met kerst, kinderen vinden het leuk, ik kijk zelf ook wel eens een keer. Dit is ons woonhuis dit, wij wonen hier. Wat bij ons thuis de woonkamer is, dit is bij ons de woonkamer."

Volgens de brandweerlieden heeft werkgeversbetrokkenheid niet alleen iets met geïnformeerd worden te maken, maar ook met 'zich informeren': het tonen van interesse.

"Het kan wel iets beter. Als je dan het clusterhoofd van mij bekijkt. We zijn twee keer op cursus geweest voor de pompen en de brandweerauto's. Dan wordt er niet gevraagd van hoe was het en dat is slecht."

De brandweerlieden willen ook dat 'ze' zich bij hen direct over de gang van zaken informeren, interesse tonen in het wel en wee van de werkvloer:

"Dat ze door de organisatie gaan en dat ze naar de jongens in de werkplaats toe gaan, goh wat doe jij hier eigenlijk voor werk en waar ben je mee bezig. Dat missen de jongens in de werkplaats ook wel eens."

Echter, de aandacht moet volgens de geïnter-

vieerden niet bij de werkgerelateerde zaken stoppen.

"Als je bijvoorbeeld meldt dat je schoonvader naar het ziekenhuis moet, dan ben je daar zelf heel bezorgd over dan meld je dat bij je chef. En die vraagt er dan nooit meer naar. Dan voel ik geen betrokkenheid bij mij als persoon."

Het valt op dat veel brandweerlieden het hierover hebben bij de vraag naar werkgeversbetrokkenheid en dat interesse tonen voor privé-zaken bij de andere twee beroepsgroepen niet ter sprake kwam. Twee verklaringen zijn mogelijk: (1) bij de andere groepen heeft men voldoende aandacht voor dit soort zaken of (2) deze behoefte aan persoonlijke belangstelling hangt samen met de functie. De kazerne is voor de lieden hun tweede thuis en de collega's worden veelal als een soort tweede familie gezien (zie ook hierboven onder 'Arbeidsverhoudingen'). Mogelijk dat de mannen en vrouwen juist daarom ook interesse voor hun privéleven verwachten. Ten tweede, het beroep is potentieel gevaarlijk. In het verleden zijn enkele directe collega's tijdens de uitoefening van hun functie om het leven gekomen. Het is mogelijk dat men juist daarom – voor die inzet van het leven – ook 'betrokkenheid' bij de persoon als geheel, inclusief zijn en haar gezin, verwacht. Dit zou ook voor vergelijkbare beroepsgroepen kunnen gelden, zoals politieagenten en soldaten.

Agents van werkgeversbetrokkenheid

Zoals uit de bovenstaande voorbeelden blijkt en in het bijzonder uit de gebruikte verwoordingen ('ze', 'hun', 'men'), oriënteren de medewerkers zich op personen om de betrokkenheid die zij ontvangen te kunnen beoordelen. De directe leidinggevenden (de teamleiders) worden in deze context niet genoemd, het zijn collega's, meewerkende voormannen. De brandweerlieden doelen op de officieren en spreken over een 'kloof tussen het MT en het gewone volk'; kenmerkend voor zogenaamde 'zij-en-wij' attitudes:

"Je kunt het wel mooi zien als er een nieuwe officier komt, die loopt eerst een tijdje stage dan loopt hij gewoon mee op de autospuit, die slaapt bij ons, die drinkt koffie met ons,

eet met ons, samen aan tafel. En dan kun je er heel goed mee overweg. En op een gegeven moment dan krijgen ze hun diploma's, dan krijgen ze de taak. Durf ik niet met zekerheid te zeggen, maar dan zie je mensen veranderen. Ik heb ook wel eens gehoord van je gaat te veel met het gewone volk om, je moet wat afstand nemen, anders kun je niet goed, kun je geen goede officier worden, kun je niet goed functioneren, Als leidinggevende moet je niet met het gewone volk optrekken. Sommige mensen, die zijn inmiddels weg, die is dat wel eens verweten."

Het valt op dat de commandant ten aanzien van zijn betrokkenheid naar de werkvloer beduidend positiever en minder afstandelijk wordt beoordeeld dan de officieren:

"Hij doet ook met zeskamp mee. Staat hij in een korte broek en een shirtje, dan rolt hij door de drek heen, over de zeebaan heen, dat maakt hem geen donder uit. Dan staat hij een biertje te drinken, het is gewoon ... (voornaam), het is ook hier op de gang ... (voornaam), totdat er echt eens wat is. Dan is het meneer ... (achternaam)."

De sociotherapeuten

De geïnterviewden werken bij een vestiging van een bovenregionaal opererende instelling. Tot enkele jaren geleden was deze vestiging een zelfstandig opererende instelling bestaande uit zestien plaatsen voor stationaire en acht voor ambulante behandeling. De vestiging heeft een meewerkend afdelingshoofd. De medewerkers hebben moeite met de schaalvergroting, de fusie en de gevolgen daarvan en brengen dit met werkgeversbetrokkenheid in verband:

"Ik denk zelf dat ... (naam werkgever) te groot is geworden. Het is voor mij onoverzichtelijk geworden. En we zijn klein begonnen. Je kende iedereen, je maakte met die een praatje, je zag de directeur een keer of de onderdirecteur, en ja, die zie je nu ook niet meer. Ik ga ze ook niet bellen... maar dat is er gewoon veel minder. Daar ben ik ook niet meer voor, heb ik ook geen zin meer in. Dat is ook iets dat... ik vind het kleine, het overzichtelijke daar heeft het iets mee te maken."

De arbeidsinhoud en de fysieke arbeidsomstandigheden werden door de sociotherapeuten niet met werkgeversbetrokkenheid in verband gebracht, wel de andere aspecten (zie figuur 1).

Arbeidsvoorwaarden

Financiële beloning wordt door de sociotherapeuten vaker in verband gebracht met werkgeversbetrokkenheid dan door de metaalarbeiders en brandweerlieden. De sociotherapeuten klagen over hun loon en de kerstgratificatie: ze spreken impliciet over onrechtvaardigheid. Het eerste citaat gaat over distributie, het tweede over informatiele rechtvaardigheid:

1 "Ja een hoger loon bijvoorbeeld. Ja, dat vind ik wel, ik bedoel er wordt veel verwacht, we moeten steeds meer doen, op de werkvloer, en ik vind dat je als werkgever, als instelling, daarvan groeit en groter van wordt en rijker van wordt, dat je daar de ondervloer ook zeker wel in mag belonen."

2 "En ook uitleggen waarom de een in die schaal zit en waarom de ander in die schaal zit, want dat ik niet mee ben gegaan in die salariering steekt me natuurlijk wel."

Uit de antwoorden komt ook procedurele onrechtvaardigheid ten aanzien van primaire arbeidsvoorwaarden naar voren: enkele medewerkers zijn niet tevreden met de manier waarop uitkomsten tot stand komen:

"Een ander punt is dat ik heel veel trammelant heb gehad met mijn loon, voordat dat allemaal goed liep, voordat ik het goede contract had. Ik ben in begin september hier begonnen, dat ik in vaste dienst kwam, en ik heb in februari pas mijn contract gekregen. Dat zijn dingen die me wel heel erg dwars hebben gezeten. En ik denk van nou, goede organisatie. Ja, daarin merk ik de betrokkenheid dus niet."

Ook andere, niet-materiële, beloningen worden genoemd en als (distributief) onrechtvaardig beleefd. Een voorbeeld is de 'Dag van de Verpleging':

“Dat is trouwens ook wel een punt, dat ik heel belangrijk vind, dat ze aandacht moeten geven aan de Dag van de Verpleging; 13 mei is dat, en afgelopen jaar is daar geen aandacht aan besteed en het jaar daarvoor ook niet. Terwijl als je secretaressedag hebt, voor twee jaar terug zijn alle secretaresses een hele dag uit geweest, betaald door de werkgever, en nou, dat wij twee jaar lang niks hebben gehad. Het is niet dat ik een hele dag weg moet, maar een bosje bloemen of een kleine boekenbon of iets vind ik toch wel een blijk van waardering.”

Arbeidsverhoudingen

De arbeidsverhoudingen worden regelmatig met (ontbrekende) werkgeversbetrokkenheid in verband gebracht.

“Ik vind dat ontbreekt er. Als wij bijvoorbeeld aangeven dat we graag anders willen, dat wij ontzettend lang moeten wachten voordat we er duidelijkheid in krijgen, voordat je daar antwoord op krijgt. Het zijn dan heel praktische zaken, toch, gewoon wat hier op de afdeling moet gebeuren.”

“Dat de werkvloer ook dingen mag bedenken, uitvigeren omdat ze daar het beste zicht op hebben op de werkvloer.”

De tijdigheid van informatie lijkt ook hier een rol te spelen. Eén medewerkster was niet goed te spreken over de betrokkenheid van het management, omdat ze te laat werd geïnformeerd over een cursus.

Sociale arbeidsomstandigheden

Ondanks het feit dat de sociotherapeuten niet goed te spreken zijn over de betrokkenheid van hun werkgever, blijven ze trouw aan de instelling en nemen ze geen ontslag. Dit heeft te maken met de goede sfeer op de vestiging die door de directe leidinggevende en de collega's wordt gecreëerd, maar ook met de inhoud van het werk:

“Je krijgt alleen de financiële druk. Er is zo gruwelijk veel veranderd, dat ik dus als mens iemand ben die op een gegeven moment denkt: moet ik een andere werkgever zoeken? Maar dit werk is zo leuk.”

De directie van de instelling zit bij de hoofdvestiging en deze is circa zestig kilometer verderop gehuisvest. Deze afstand, of beter de afstandelijkheid van het management, komt herhaaldelijk aan bod bij de vraag naar werkgeversbetrokkenheid die over het algemeen negatief wordt beoordeeld. De directeur heeft een tijd geleden een meeloopdag op de vestiging gehad. De medewerkers waren daarover zeer positief en zien dit als een teken van aandacht c.q. waardering. Ook komt 'authenticiteit' aan bod als het gaat om bezoeken aan de vestiging. De belangstelling moet 'eerlijk', dus niet als een verplichting overkomen. Veel geïnterviewden twijfelen aan de oprechtheid: 'Vaak willen ze alleen een nieuwe verandering doorgeven'. Echter, bezoeken aan de vestiging lijken niet voldoende om het stempel 'betrokken' te verdienen. In deze samenvatting wijzen we nog eens op de Dag van de Verpleging (zie hierboven onder 'Arbeidsvoorwaarden').

Agents van werkgeversbetrokkenheid

De medewerkers koppelen 'werkgeversbetrokkenheid' duidelijk aan personen: de directeur van de hoofdvestiging en de circuitmanager. De directe leidinggevende van de vestiging wordt niet genoemd. Bovendien valt hier de verwevenheid met de gebrekkige mogelijkheden voor het ontvangen van informatie en het hebben van inspraak en medezeggenschap (de arbeidsverhoudingen) op:

“De betrokkenheid naar hier is slecht, voel ik als slecht. De directe leidinggevende van het circuit, die heeft naar mijn smaak een bord voor de kop. Jaar geleden is hier veel onrust geweest. De veranderingen kwamen eraan, personeelwisselingen, zwangerschappen. Er was heel veel gaande en er was ook kritiek op hem. En we hadden last van onduidelijkheden. Onduidelijke verwachtingen van wat moeten we nu? Zo'n man laat zich niet zien. Hij moet op de vergaderingen komen, melden in het team en vragen hoe het is, belangstelling van hoe staat het hier, hoe loopt het hier. Agressie-incidenten of zoiets, daar hoort van bovenaf zich iemand te melden.”

“Je laten zien. Je laten zien en niet alleen maar in het blaadje dat we hier hebben en dat soort dingen. Je gewoon op de werkvloer laten zien, laten meevoelen, loop eens 'n dag mee en schrijf daar iets over. Denk daarover mee en dat soort dingen. Dat zal voor mij betrokkenheid zijn.”

Uit bovenstaande voorbeelden blijkt ook dat de medewerkers niet alleen duidelijkheid ofwel informatie missen ('waarom zijn de afdelingen gesplitst, hoe is dit besluit tot stand gekomen?'), maar ook dat het topmanagement naar de stand van zaken informeert en belangstelling voor het werkgerelateerde wel en wee van de medewerkers toont.

Conclusies

Wat is werkgeversbetrokkenheid, de betrokkenheid van de werkgever bij zijn werknemers? Dat was de leidende vraag van het artikel. We willen eerst op de tekortkomingen van het onderzoek wijzen. De uitkomsten zijn slechts beperkt generaliseerbaar. De resultaten zijn gebaseerd op informatie van drie beroepsgroepen: metaalarbeiders, brandweerlieden en sociotherapeuten. De overdraagbaarheid naar werknemers in andere sectoren en andere beroepsgroepen is daarom beperkt. Eenzelfde conclusie geldt voor 'andere culturen'. Het onderzoek heeft in Nederland plaatsgevonden. De Nederlandse arbeidsverhoudingen kenmerken zich door centralisering, institutionalisering en regulering. Dit betekent ook dat het HRM-beleid in de -praktijken van individuele bedrijven – met name de arbeidsvoorwaarden en de fysieke arbeidsomstandigheden – in sterke mate bepaald en beperkt worden door externe factoren. Nederlandse werknemers hebben daardoor garantie op een minimum aan financiële en lijfelijke bescherming, volgens Maslow (1943) de basisbehoeften. Dit kan verklaren waarom in dit onderzoek slechts de relatieve rechtvaardigheid van de beloning een (beperkte) rol speelt. De fysieke arbeidsomstandigheden spelen geen enkele rol. In landen met minder 'basisveiligheid' zouden juist deze hygiënefactoren (Herzberg, 1968) allesbepalend voor beleefde werkgeversbetrokkenheid kunnen zijn. Echter voor de res-

pondenten van dit onderzoek werd duidelijk wat *niet* als symbool van betrokkenheid in aanmerking komt. Het gaat niet om een op alle terreinen excellent en universalistisch personeelsbeleid: werkgevers hoeven niet per definitie het stempel betrokkenheid te verwachten indien een luxepakket wordt geboden bestaande uit uitdagende taken, carrière- en promotiemogelijkheden, bovengemiddelde arbeidsvoorwaarden, participatie *en* een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Deze HRM-aspecten, en in het bijzonder de arbeidsinhoud, staan ook bekend als de 'klassieke' antecedenten van arbeidssatisfactie en werknemersbetrokkenheid (o.a. Hackman & Oldham, 1976; Meyer & Allen, 1991).

In tegenstelling tot hetgeen Miller en Lee (2001) beweren, beleven medewerkers niet onder dezelfde voorwaarden werkgeversbetrokkenheid: ze brengen werkgeversbetrokkenheid niet met alle genoemde facetten van het personeelsbeleid in verband noch hechten ze waarde aan dezelfde aspecten. Opleidingsmogelijkheden worden slechts door een kleine minderheid met werkgeversbetrokkenheid in verband gebracht, carrière- en promotiemogelijkheden evenals een afwisselende en spannende arbeidsinhoud ontbreken geheel in de lijst van voorwaarden. Werknemers ervaren waardering indien de werkgever aan hun behoeften voldoet en deze behoeften verschillen. Dit betekent ook dat het 'zorg dragen voor het welzijn van de werknemers' (Eisenberger et al., 1986) meer gedifferentieerde maatregelen behoeft dan wordt gesuggereerd. Ook de ideeën van Eisenberger en collega's omtrent 'waardering' zijn aan herziening toe: het gaat niet om een waardering van bijdragen. De werkgever, zijn agents, moet de dans leiden, eerst waardering tonen, en dan 'volgt' de werknemer misschien met proactief gedrag (bijdragen).

Wanneer verdienen werkgevers volgens deze werknemers dan wel het predikaat 'betrokken'? Personeelsbeleid en -praktijken moeten niet excellent, maar vooral rechtvaardig zijn. Uitkomsten ten aanzien van alle vier aspecten van het personeelsbeleid moeten in evenwicht met inspanningen zijn en bovendien vergelijkbaar met hetgeen vergelijkbare anderen krijgen. Besluitvormingsprocessen moe-

ten fair zijn: informatie, inspraak en medezeggenschap op zich (arbeidsverhoudingen) en in relatie tot de andere aspecten van het personeelsbeleid, moeten als billijk worden ervaren en de informatie over het waarom van bepaalde uitkomsten moet adequaat en degelijk zijn. Interpersoonlijke rechtvaardigheid, een respectvolle behandeling, van medewerkers door agents van werkgeversbetrokkenheid, heeft alles te maken met 'sociale behoeften'. Daaraan kan nog het 'zich informeren' (schenken van eerlijke aandacht) worden toegevoegd. Indien de werknemer beide componenten – relevant personeelsbeleid en -praktijken en interpersoonlijke rechtvaardigheid – positief beoordeelt, dan leidt dit tot beleefde waardering: de ware hoeksteen van werkgeversbetrokkenheid.

Ondanks de genoemde verschillen in behoeften menen we te kunnen concluderen dat schendingen ten aanzien van rechtvaardigheid en het niet tegemoetkomen in sociale behoeften het zwaarst wegen in de Nederlandse context. Werkgeversbetrokkenheid heeft dus te maken met die onderdelen van het psychologisch contract die er voor de werknemers echt toe doen. Dit zijn niet zozeer de 'verplichtingen gebaseerd op beloften' (Robinson & Rousseau, 1994), maar 'gezond verstand' verwachtingen': maatschappelijke regels voor intermenselijk gedrag, zoals rechtvaardigheid, het tonen van respect, vriendelijkheid, 'oprecht' luisteren en geïnteresseerd informeren naar het wel en wee van de ander. Allemaal zaken die niet telkens opnieuw moeten worden beloofd, maar als vanzelfsprekend worden verondersteld. Directe participatie heeft daarbij een bijzondere status. Het puur bieden van directe inspraak kan daarbij als een performatieve uiting worden gezien: 'saying is doing', en houdt dus de belofte in om daadwerkelijk mee te kunnen beslissen (Austin, 1955).

Het onderzoek heeft nog andere belangrijke informatie opgeleverd. Agents hebben een modererende rol: zij zijn de schakel tussen verwachtingen omtrent personeelsbeleid en sociale behoeftevoorziening enerzijds en beleefde werkgeversbetrokkenheid anderzijds. Niet alleen directe leidinggevenden kunnen als agents van werkgeversbetrokken-

heid worden aangemerkt, maar ook topmanagers, indirecte collega's en kantoorpersoneel. Dit betekent dat, ondanks het feit dat het delegeren van personeelsbeleid naar het lijnmanagement een steeds hogere vlucht neemt, ook de andere agents een blijvende verantwoordelijkheid hebben. Bovendien: of een directe leidinggevende daadwerkelijk als een agent van werkgeversbetrokkenheid wordt aangemerkt, lijkt in sterke mate afhankelijk te zijn van zijn/haar hiërarchische positie in de groep en de door de medewerkers beleefde vereenzelviging met werkgeversbelangen. Wat dat laatste betreft: hoe handelt de leidinggevende op het continuüm werkgeversbelang-werknemersbelang? In dit onderzoek zien uitsluitend de metaalarbeiders hun directe leidinggevenden als agents van werkgeversbetrokkenheid. De brandweerlieden en sociotherapeuten hebben 'meewerkende voormannen', die in tegenstelling tot de leidinggevenden van de metaalarbeiders, als collega's worden gezien.

Alleen de metaalarbeiders brengen indirecte collega's en kantoorpersoneel met 'werkgeversbetrokkenheid' in verband. Dus ook de 'functie', het soort werk, doet ertoe. Dit geldt niet alleen voor de vraag naar 'wie representeert de werkgever?', maar ook voor de vraag wat voor medewerkers belangrijk is. Zo blijkt dat uitsluitend de brandweerlieden 'werkgeversbetrokkenheid' mede meten aan de aandacht die leidinggevenden voor privé zaken hebben. We hebben verondersteld dat dit met de gevaarlijkheid van de functie te maken heeft: 'onder inzet van eigen leven'. Bovendien kunnen mensen in dezelfde functie dezelfde zaken als 'symbolen van betrokkenheid' aanmerken, maar deze verschillend waarderen. We willen hier op de flexibele arbeidskrachten (o.a. contracten voor bepaalde tijd, uitzendkrachten) wijzen die de arbeidsverhoudingen positiever hebben beoordeeld dan hun metaalbewerkende collega's met een vast contract.

Ten slotte, ook het 'soort organisatie' lijkt een rol te spelen. De abstracte werkgever van de sociotherapeuten is de enige 'op afstand': niet in hetzelfde pand gehuisvest, maar tientallen kilometers verderop. De instelling waar de ondervraagden werken heeft na een fusie de

zelfstandigheid verloren. Het valt op dat de sociotherapeuten meer dan de andere beroeps-groepen werkgeversbetrokkenheid met de arbeidsvoorwaarden in verband brengen en direct aan 'waardering' koppelen. Dit duidt erop dat bij een fysieke afstand de arbeids-voorwaarden een graadmeter van betrokkenheid zijn. Anders gezegd: als de werkgevers-vertegenwoordigers minder mogelijkheden hebben om persoonlijke betrokkenheid te tonen, moet dit misschien uit andere, afstandelijker gebaren, blijken. Samengevat kunnen we dan ook het volgende over werkgeversbetrokkenheid zeggen. Wat werknemers als betrokkenheid van hun werkgever ervaren is afhankelijk van individuele en werkgeverkenmerken. Deze kenmerken bepalen welke aspecten van (rechtvaardig) personeelsbeleid symbool staan voor werkgeversbetrokkenheid. Interpersoonlijke rechtvaardigheid, de fatsoenlijke alledaagse omgang met werknemers, kan worden aangemerkt als een meer universalistisch kenmerk van werkgeversbetrokkenheid: alle werknemers hechten hieraan waarde, zij het ook met nuances. De agents van de werkgever, de 'lijfelijke vertegenwoordigers', opereren als intermediair tussen werknemer en werkgever: hun gedrag

ten aanzien van de genoemde dimensies bepaalt de beleefde waardering en daarmee, uiteindelijk, de gevoelde werkgeversbetrokkenheid. Op basis van onze voortschrijdende inzichten kunnen we dan ook het definitieve, model presenteren, weergegeven in figuur 2.

Literatuur

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (red.). *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.

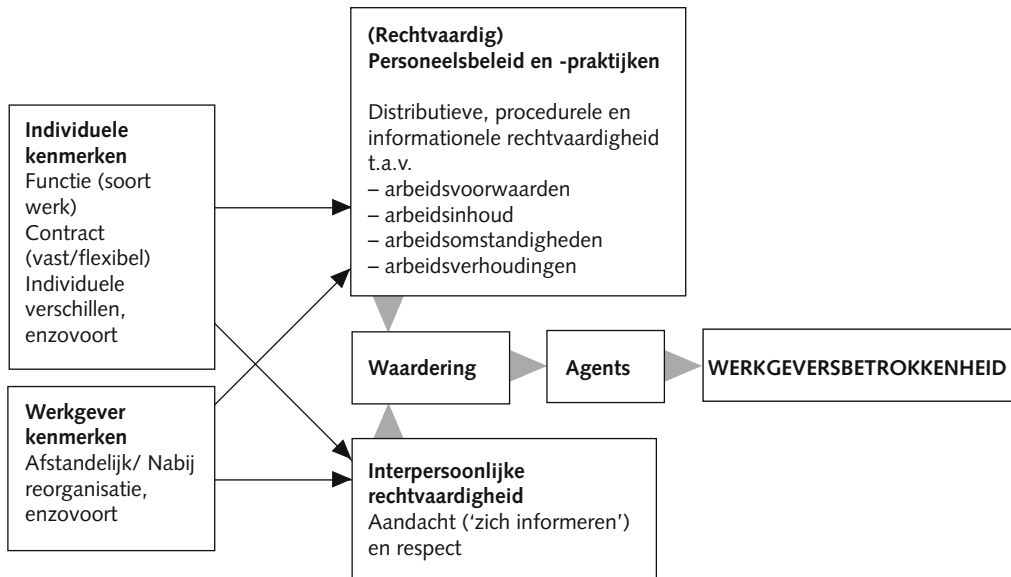
Allen, D., L. Shore & R. Griffeth (1999). *A model of perceived organizational support*. Unpublished manuscript, University of Memphis and Georgia State University.

Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behaviour*. Homewood: Dorsey.

Austin, J.L. (1955). *How to do things with words*. Boston, MA: Harvard University Press.

Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, D. Quinn Mills & R.E. Walton (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.

Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86: 368-400.



Figuur 2 Definitief model componenten van werkgeversbetrokkenheid

- Colquitt, J.A., D.E. Conlon, M.J. Wesson, C.O. Porter & K.Y. Ng (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86: 425-445.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchinson & D. Sowa (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.
- Ferris, G.R. (1985). Role of leadership in the employee withdrawal process: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 70: 777-781.
- Frone, M.R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5: 246-255.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25: 161-178.
- Graen, G., & J.F. Cashman (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J.G. Hunt & L.L. Larson (eds). *Leadership frontiers* (pp. 143-165). Kent, Oh.: Kent State University Press.
- Hackman, J.R., & G.R. Oldham (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, January/February, 52-62.
- Judge, T.A., & J.A. Colquitt (2004). Organizational Justice and Stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89: 395-404.
- Levinson, H., C.R. Price, K.J. Munden, H.J. Mandl & C.M. Solley (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50: 370-396.
- McFarlane Shore, L., & S.J. Wayne (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78: 774-780.
- Meyer, J.P., S.V. Paunonen, I.R. Gellatly, R.D. Goffin & D.M. Jackson (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74: 152-156.
- Meyer, J.P., & N.J. Allen (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- Miller, D., & J. Lee (2001). The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance. *Journal of Management*, 11: 163-189.
- Millward, L.J., & L.J. Hopkins (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28: 163-189.
- Neelen, G.H.J.M. (1993). Verzelfstandiging bezien vanuit de agencytheorie. In N.P. Mol & H.A.A. Verbon (red.). *Institutionele economie en openbaar bestuur* (pp. 73-86). Den Haag: Vuga.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, winter: 9-28.
- Pratt, J.W., & R.J. Zeckhauser (1985). Principals and Agents: An overview. In J.W. Pratt & R.J. Zeckhauser (eds). *Principals and Agents: The Structure of Business* (pp. 1-35). Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Rhoades, L., & R. Eisenberger (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.
- Robinson, S.L., & D.M. Rousseau (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organisational Behaviour*, 15: 245-259.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2: 121-139.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Schalk, R., & C. Freese (1998). Het psychologische contract. *Tijdschrift voor HRM*, 3: 7-19.
- Schalk, R., J. de Jong & C. Freese (te verschijnen). Psychologische contracten in organisaties in theorie en praktijk. *Tijdschrift voor HRM*.
- Tett, R.P., & J.P. Meyer (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46: 259-293.
- Torka, N. (2003). *Flexibel maar toch betrokken. De samenhang tussen contractrelatie en werknemersbetrokkenheid*. Proefschrift. Enschede: Twente University Press.