

Betrokkenheid en werkgeversgedrag

Nicole Torka en Maarten van Riemsdijk

In human resource management worden mensen nadrukkelijk als 'sociaal kapitaal' gezien, dat de kwaliteit en daarmee het concurrentievermogen van de organisatie als geheel kan verbeteren. Deze visie staat ook wel bekend als de *resource based view of the firm*. Vertaald in de HRM-context: de 'juiste' medewerkers zijn een belangrijke – zo niet de belangrijkste – bron van organisatiesucces. Maar wat betekent 'juist' in deze context? Meestal gaat het werkgevers vooral om een positieve houding van medewerkers ten opzichte van werkgerelateerde zaken. Anders gezegd: medewerkers moeten 'betrokken' zijn.

Al enkele decennia wordt (kwantitatief) onderzoek naar het concept 'betrokkenheid' gedaan. Vooral de positieve gevolgen van betrokkenheid voor bedrijven staan daarbij centraal voor onderzoekers en personeelsmanagers. Legio positieve effecten worden aan betrokkenheid toegeschreven, zoals het verminderen van 'grijs' ziekteverzuim (onder meer Eby c.s., 1999), beter, sneller of harder werken (onder meer Steers, 1977; Becker c.s., 1996) en meer motivatie en werktevredenheid onder medewerkers (onder meer Hackett c.s., 1994). Bovendien leidt betrokkenheid volgens HRM-practici en -onderzoekers tot innovatief gedrag (Walton, 1985).

Het kan niet op en het hoeft dus geen verbazing te wekken dat het onderwerp zowel in wetenschappelijke kring als in de meer populaire literatuur gericht op de praktisch handelende mens veel aandacht krijgt (cf. *De Geluksfabriek*, Bruel en Colsen, 1998). Maar alle aandacht is wel wat eenzijdig. In de meeste definities van betrokkenheid is het uitsluitend een zaak van werknemers. De boodschap van dit artikel is dan ook dat iedere werkgever naar betrokken medewerkers streeft, maar dat weinig werkgevers zich ervoor inspannen. Met andere woorden, werkgevers moeten betrokkenheid ten opzichte van hun personeel tonen om in ruil daarvoor betrokkenheid van hun medewerkers te 'ontvangen'. De betrokkenheid van mensen is daarbij volgens ons maar ten dele door goede (participatie)structuren en heldere en faire regels te stimuleren. Minstens zo belangrijk zijn de door de organisatie dagelijks uitgezon-

Drs. N. Torka is werkzaam als assistente in opleiding bij de afdeling HRM in de faculteit Technologie & Management van de Universiteit Twente.

Dr. M.J. van Riemsdijk is als universitair hoofddocent verbonden aan dezelfde vakgroep.

den 'signalen', die doorgaans voor medewerkers haarfijn blootleggen wat er waar is van mooie verhalen en goede bedoelingen.

'Betrokkenheid' is intussen een common-sense begrip dat door velen eenzijdig wordt gebruikt en dat vaak ondoordringend blijft omdat er verschillende definities gangbaar zijn. Een definitie van een hernieuwde visie op betrokkenheid is daarom op zijn plaats. We ontleden hierna het concept in zijn dimensies, grondslagen en foci en presenteren factoren die invloed op betrokkenheid kunnen hebben. Het helder maken van het concept slaat ons inziens echter nog geen brug tussen kennis en beleid, zoals dit tijdschrift beoogt. In de paragraaf 'Betrokkenheid en werkgeversgedrag: acties en reacties' komt daarom zo'n poging tot een koppeling van praktijk en theorie aan bod. Het gaat erom welke acties van werkgevers een stimulerende, dan wel 'remmende' werking op betrokkenheid hebben. Hiervoor grijpen we terug op voorbeelden uit de praktijk: ter illustratie dienen gegevens over (het beleid van) vier middelgrote en grote metaalbedrijven. Over dergelijke concrete acties en reacties is in onderzoek relatief weinig bekend. Dit komt mede door de voornamelijk kwantitatieve onderzoeks aanpak, die dit type informatie niet genereert. Op deze paragraaf – die tot doel heeft kennis uit de praktijk voor de praktijk aan te reiken – volgt de conclusie: wat betekent het voorgaande voor ondernemingen?

Methode

Voor dit artikel hebben we ons gebaseerd op (kwantitatieve) gegevens van collega-onderzoekers en eigen, kwalitatief, onderzoek dat in het kader van een promotieonderzoek van de eerste auteur wordt gedaan. Voor dit onderzoek zijn 30 interviews met HR-managers, productie-managers en andere leidinggevendenden én 54 interviews en informele gesprekken met monteurs en lassers (die werkzaam zijn bij twee van de vier bedrijven) gedaan. Daarnaast hebben informele gesprekken, bedrijfsdocumenten en observaties informatie verschaft. Voorts zijn met twee van de vier bij het onderzoek betrokken bedrijven langdurige relaties opgebouwd, zodat ontwikkelingen (onder meer omtrent betrokkenheid) op de langere termijn kunnen worden gevolgd. Gezien de beperkte omvang en de specificiteit van de groep, kunnen de gegevens van dit onderzoek niet zonder meer worden gegeneraliseerd naar andere populaties. Dit is ook niet onze intentie. Eerder gaat het om een illustratie van het complexe verschijnsel 'betrokkenheid'.

Betrokkenheid: een concept ontleed

We zullen op deze plaats het concept ontrafelen. Eerst wordt een aantal definities van betrokkenheid gepresenteerd. Daarna worden de grondslagen en foci van betrokkenheid behandeld. Ten slotte passeren (bij wijze van overzicht) de antecedenten van betrokkenheid de revue.

Definities van betrokkenheid

De meest populaire definitie van betrokkenheid is afkomstig van Porter c.s. (1974): binding zegt iets over de mate waarin het individu zich identificeert met en geïnvolveerd is in een organisatie. Volgens deze auteurs kenmerkt betrokkenheid zich door drie factoren: een sterk geloof in en acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie, de bereidheid om zich (extra) in te spannen voor de organisatie en het verlangen om bij de organisatie te blijven. Wiener (1982) definieert betrokkenheid als de totaliteit van geïnternaliseerde normatieve druk of dwang van het individu om zich op manieren te gedragen die in overeenkomst zijn met de belangen van de werkgever. Allen en Meyer (1990) zien betrokkenheid als een psychologisch stadium dat de relatie van de werknemer ten opzichte van de organisatie reflecteert. Zij richten zich in hun werk op de houding van de medewerker ten opzichte van werkgerelateerde zaken, zoals het beroep (Meyer c.s., 1993) en de organisatie als geheel (Allen en Meyer, 1990; 1991). Deze 'houding' kan volgens de auteurs worden ontleed in drie componenten. De drie componenten zijn de verschillende grondslagen waarop medewerkersbetrokkenheid kan berusten. Deze grondslagen van betrokkenheid zeggen iets over de aard van de toewijding van iemand aan iets en behoeven ieder een eigen definitie, die we in de volgende paragraaf gaan presenteren.

Vooraf moet echter duidelijk zijn dat Allen en Meyer (1990) benadrukken dat hun definitie betrekking heeft op een psychologisch stadium, ofwel een houding van de medewerker. Daarentegen bevatten de definities van Porter c.s. (1974) en Wiener (1982) gedragsgerelateerde elementen. De vraag of (de ontwikkeling van) betrokkenheid een kwestie van gedrag of van een houding is, is onderwerp van het 'attitudinal/behaviour-debat' binnen de betrokkenheidsliteratuur. Gezien de complexiteit van deze controverse zullen we hierop niet nader ingaan. Onlangs werd echter wel voor een verzoening van standpunten gepleit. In de visie van Meyer en Herscovitch (2001) is er sprake van een kruisbestuiving tussen gedrag en houding.

Grondslagen van betrokkenheid

De drie grondslagen die Allen en Meyer (1990) onderscheiden, zijn: *affectie*, *normen* en *calculatie*. Andere onderzoekers konden bevestigen dat deze drie op zichzelf staande grondslagen daadwerkelijk kunnen worden onderscheiden (bijvoorbeeld Hackett c.s., 1994; De Gilder c.s., 1997). Ook eigen onderzoek ondersteunt deze conclusie (Torka en Van Riemsdijk, 2001a en 2001b). Met affectieve betrokkenheid wordt de mate bedoeld waarin het individu *sympathie* voor werkgerelateerde zaken heeft, bijvoorbeeld: 'Ik vind mijn werk leuk' en 'Ik heb een prettige verhouding met mijn collega's.' Meer indirect kan affectieve binding ook blijken uit uitspraken over gedrag: één participant vertelde dat hij in zijn vrije tijd de producten die hij in zijn werkleven vervaardigd, als miniatuur in zijn vrije tijd maakt. Normatieve betrokkenheid duidt aan in hoeverre het individu zich met werkgerelateerde normen identificeert. Deze *identificatie* met normen kan plaatsvinden door socialisatieprocessen in de familiale, culturele of werkgerelateerde sfeer. Door deze 'overgenomen' (geïnternaliseerde) normen voelt het individu zich verplicht om een houding aan te nemen die overeenkomt met de normen die binnen de sociale referentiegroep(en), zoals collega's en leidinggevenden, heersen. Dit blijkt uit uitspraken als: 'Ik vind het afleveren van goede kwaliteit een belangrijke zaak', 'Snel werken vind ik belangrijk' en 'Treuzele bij het werk is schadelijk voor de zaak.' Onder calculatieve betrokkenheid wordt de mate verstaan waarin het individu werkgerelateerde zaken als een investering ziet ('Ze betalen mijn opleiding') en/of een gebrek aan arbeidsmogelijkheden ('Ik ben al te oud. Waar moet ik anders aan de bak komen?') ervaart. Aan calculatieve betrokkenheid gaat een *kosten/batenanalyse* vooraf met betrekking tot kansen op de (bedrijfsexterne en -interne) arbeidsmarkt tegenover de tot nu toe gepleegde investeringen. Deze investeringen hoeven overigens geenszins uitsluitend van materiële aard te zijn (bijvoorbeeld opbouw salaris en pensioenrechten), maar kunnen ook op emotionele of sociale aspecten betrekking hebben, zoals sociale contacten en status/aanzien. Deze vorm van betrokkenheid heeft er overigens toe geleid dat we in een eerder artikel in dit tijdschrift het begrip 'binding' hebben geïntroduceerd (Torka en Van Riemsdijk, 2001). Het begrip 'betrokkenheid' wordt ons inziens eerder met emotionele zaken dan met zakelijke overwegingen in verband gebracht. Zo gezien lijkt ons het begrip 'binding' ietwat neutraler.

Het onderscheid in drie verschillende grondslagen van betrokkenheid heeft overigens 'consequenties' voor de eerdere uitspraken over de gevolgen van betrokkenheid. Zo vonden Meyer c.s. (1989) in hun onderzoek dat calculatieve betrokkenheid tot gevolg heeft dat een minimale inspanning wordt geleverd. Anders gezegd: de medewerker spant zich net zo

veel in dat de kans op ontslag of andere negatieve consequenties wordt geminimaliseerd. Daarentegen doen affectief gebonden werknemers *meer* dan het minimaal verwachte: ze spannen zich extra in. Dit betekent echter niet dat uitsluitend de affectieve component van betrokkenheid belangrijk is. Ten eerste, de relatie van de werknemer ten opzichte van werkgerelateerde zaken kan waarschijnlijk beter worden begrepen indien met drie verschillende soorten relaties of houdingen rekening wordt gehouden (Meyer et al., 1993). Ten tweede kunnen de verschillende grondslagen elkaar (positief) beïnvloeden. Steers en Porter (1994) suggereren dat medewerkers die hun investeringen (calculatieve betrokkenheid) als ‘langetermijninvesteringen’ beleven, misschien een grotere behoefte hebben aan affectieve betrokkenheid, omdat ze proberen hun relatie (tot de werkgever) te rationaliseren of te rechtvaardigen. Anders gezegd: calculatieve betrokkenheid zou een positieve invloed op affectieve betrokkenheid kunnen hebben. Onderzoek van McGee en Ford (1987) ondersteunt dit vermoeden. Allen en Meyer (1993) vonden een positieve samenhang tussen normatieve en calculatieve betrokkenheid. De verklaring hiervoor vinden ze bij Becker (1960): culturele verwachtingen (normatieve betrokkenheid) zorgen ervoor dat overtredingen worden bestraft. Zo gezien zijn ze een bepaald type sidebet of investering. De laatstgenoemde onderzoeken suggereren dat het zakelijke, ofwel calculatieve element van betrokkenheid een impuls voor vormen van emotionele betrokkenheid (affectieve en normatieve) vormt. Zo geredeneerd zou een zakelijke binding van positieve invloed op (emotionele) betrokkenheid kunnen zijn. Hoe zich de verschillende grondslagen van betrokkenheid ontwikkelen, is echter tot dusverre niet duidelijk (Beck and Wilson, 2001). Ten derde kunnen de drie onderscheiden grondslagen ieder op zich positieve gevolgen hebben of er ten minste voor zorgen dat geen ‘storende’ gedragingen optreden, zoals vertrek en verzuim (Van Breukelen, 1996). Uit onderzoek blijkt ten slotte dat de over het algemeen zo gewaardeerde affectieve betrokkenheid ook negatieve gevolgen kan hebben, zoals stress en burnout (Reilly, 1994).

Het voorgaande is slechts één helft van het verhaal. Een aantal auteurs (bijvoorbeeld Eisenberger et al., 1990; Baruch, 1998; Miller en Lee, 2001) heeft er expliciet op gewezen dat betrokkenheid van twee kanten moet komen. De opstelling van de medewerker moet worden begrepen als een reactie op het beleid van zijn organisatie (Van Breukelen, 1996) of als een (deel)resultaat van de door de werknemer ‘beleefde’ betrokkenheid van de werkgever bij zijn personeel. In de woorden van Morris c.s. (1993): ‘Organisational experiences are a critical intervening variable.’ Dit betekent dat medewerkersbetrokkenheid niet los van werkgeversbetrokkenheid kan worden gezien. Onder werkgeversbetrokkenheid wordt verstaan: de mate waarin de werkgever toewijding ten opzichte

van zijn medewerkers heeft. Dat werkgeversbetrokkenheid een 'hot item' voor de werknemers blijkt te zijn, konden we ook vaststellen in ons eigen onderzoek. We hebben aan 54 lassers en monteurs gevraagd: 'Wat versta je onder betrokkenheid?' 26 van de 54 geïnterviewden gaven een antwoord waarin de 'betrokkenheid van de organisatie bij de medewerkers' centraal stond. Bijvoorbeeld: 'Ik word goed betrokken bij de dagelijkse gang van zaken' of 'Nee, ik word niet betrokken, die daarboven beslissen' en 'Laatst wilden ze mijn mening horen over de inrichting van de nieuwe lasserij. Toen waren ze bij mij betrokken.' Deze vorm van betrokkenheid, dus van de organisatie bij haar medewerkers, was de meest frequent genoemde interpretatie van betrokkenheid (48%), op afstand gevolgd door verschillende interpretaties van werkgerelateerde betrokkenheid van medewerkers. Uit de analyse van de uitspraken blijkt verder dat de eerdergenoemde 26 medewerkers een onderscheid maken tussen drie verschillende 'momenten' waarop een organisatie haar betrokkenheid kan tonen: als medewerkers informatie krijgen ('... dat het mij wordt verteld als er veranderingen in mijn werk zijn'), directe inspraakmogelijkheden hebben ('... dat ze om mijn mening vragen') en direct invloed op de besluitvorming (participatie) kunnen uitoefenen ('... ze hebben mijn idee over de herinrichting van de lasserij opgepakt').

De mogelijkheid tot informatie, inspraak en participatie kan zich zowel tijdens formele als tijdens informele gelegenheden voordoen. Bij formele gelegenheden kunnen we bijvoorbeeld denken aan het werkoverleg, informele momenten zijn bijvoorbeeld het dagelijkse contact/overleg tussen leidinggevend en ondergeschikten. Met betrekking tot inspraak en participatie is een onderscheid tussen direct en indirect van belang. De uitspraken van onze respondenten hebben betrekking op directe mogelijkheden tot inspraak/participatie: ze willen persoonlijk hun zegje kunnen doen en invloed kunnen uitoefenen, zeker met betrekking tot zaken die direct met hun werk te maken hebben. Bovendien willen ze bij het verkrijgen van informatie de kans krijgen om hun mening te geven. Dus: communicatie als tweerichtingsverkeer verdient volgens deze groep de voorkeur.

De grondslagen van werkgeversbetrokkenheid zijn volgens ons identiek aan de grondslagen van medewerkersbetrokkenheid, ter herinnering: affectie, normen en calculatie. De werkgever kan affectie voor medewerkers laten blijken uit de manier van communiceren. Een vriendelijke bejegening en het tonen van respect (echt luisteren en ook werkelijk antwoorden) en waardering (bijvoorbeeld door het bekende 'schouderklopje') zijn voorbeelden hiervan. Bij normatieve betrokkenheid zal de werkgever in zijn handelen normen en waarden tonen die

aansluiten bij verwachtingen van werknemers (bijvoorbeeld door snel en adequaat in te gaan op verbeteringsideeën). ‘Goed ondernemerschap’ is hierbij een kernbegrip: de werkgever voelt zich verantwoordelijk voor arbeidsinhoud, -voorwaarden, -omstandigheden en -verhoudingen die rekening houden met wensen van de werknemer. Overigens geldt ook hier het Becker-‘principle’ (1960): op overtreding van deze (werknemers)normen kunnen straffen (bijvoorbeeld vertrek of grijs ziekteverzuim) volgen. Het tegemoetkomen aan deze normen door werkgevers is zo gezien een rationele/calculatieve overweging. Bij calculatieve werkgeversbetrokkenheid staat een ruil expliciet voorop. De werkgever investeert in de werknemer omdat hij denkt daarvan baat te hebben. Dit is bijvoorbeeld het geval indien een werkgever kosten voor scholing en/of opleiding van zijn medewerkers voor zijn rekening neemt, mits deze zich in ruil daarvoor voor een bepaalde tijd aan de organisatie binden. Ook het aanbieden van een (ten minste) marktconforme beloning heeft te maken met calculatie. In de huidige arbeidsmarkt voor onder meer metaalbewerkende functies moeten werkgevers financieel de concurrentie met collega-ondernemingen aangaan om medewerkers binnen te halen en binnen te houden. Wij veronderstellen dat ook aan werkgeversbetrokkenheid het beste recht kan worden gedaan indien we deze vorm van betrokkenheid ‘begrijpen’ als een multidimensionaal model.

Overigens hadden de uitspraken van ‘onze’ respondenten over werkgeversbetrokkenheid een sterk normatieve lading: meer dan een kwart van de 54 geïnterviewden vond dat de organisatie meer betrokken moet zijn bij haar medewerkers. Ze vonden dat de werkgever slechts weinig of helemaal geen betrokkenheid bij zijn werknemers toont. Het is volgens deze medewerkers een *plicht van de organisatie* om meer betrokken te zijn. Ook wordt de mate van eigen betrokkenheid mede als afgeleide van werkgeversbetrokkenheid gezien: ‘Het bedrijf is niet bij mij betrokken, daarom voel ik weinig betrokkenheid bij het bedrijf.’

Uit dit onderzoek blijkt zonneklaar dat betrokkenheid als tweerichtingsverkeer moet worden gezien. Het is een geven en nemen van zowel de medewerker als de organisatie. De gedachte dat deze wederkerigheid een belangrijke invloed op de betrokkenheid van medewerkers heeft, wordt ook door ander onderzoek gesteund. Guest en Peccei (2001) komen na hun onderzoek tot de conclusie dat ‘partnership’ tussen werkgever en werknemer – onder meer blijkend uit directe participatie van werknemers in de besluitvorming over hun werk – via betrokkenheid een invloed heeft op productiviteit, kwaliteit en innovatie. Dunham c.s. (1994) en Wallace (1997) vonden een significante samenhang tussen participatief management en affectieve en normatieve medewerkersbetrokkenheid bij de organisatie.

Het blijkt dat betrokkenheid een complex verschijnsel is. Werknemers- en werkgeversbetrokkenheid kan ons inziens dan ook uitsluitend worden begrepen indien rekening wordt gehouden met de verschillende grondslagen waarop betrokkenheid kan berusten. Daarbij is iedere grondslag op zich (en in verbinding met elkaar) een waardevol sub-concept. Bovendien moet betrokkenheid van twee kanten komen: medewerkersbetrokkenheid staat niet op zich, maar is (mede) afhankelijk van de betrokkenheid die de werkgever ten opzichte van zijn of haar medewerkers toont. Al enkele keren hebben we impliciet op de verschillende 'objecten' van betrokkenheid gewezen door de begrippen 'werkgerelateerde zaken', 'organisatie' en 'werkgever' te gebruiken. We zullen nu nader ingaan op deze zogenaamde foci van betrokkenheid.

Foci van betrokkenheid

In het verleden werd betrokkenheid meestal uitsluitend aan de organisatie als geheel gerelateerd en zo onderzocht (bijvoorbeeld Porter c.s., 1974; Steers, 1977). Sinds het begin van de jaren negentig is de belangstelling voor verschillende objecten van medewerkersbetrokkenheid toegenomen. Tegenwoordig zijn verschillende typen van werkgerelateerde betrokkenheid onderwerp van onderzoek, zoals het werk, het beroep, de collega's, de carrière, het team, de directe leidinggevende, de afdeling en het topmanagement. Maar nog steeds ligt in veel onderzoek de nadruk op enkel en alleen 'de organisatie'. Een belangrijke reden om rekening te houden met verschillende foci van medewerkersbetrokkenheid is gelegen in de uitkomsten van eerder onderzoek. Hackett c.s. (2001) concluderen dat betrokkenheid van onderop (c.q. het werk) betrokkenheid bij de organisatie als geheel beïnvloedt. Bovendien correleert prestatie soms wel (Becker c.s., 1996) en soms niet (Mathieu en Zajac, 1990) met betrokkenheid. De oorzaak van deze elkaar tegensprekende onderzoeksresultaten blijkt gelegen in de focus van het onderzoek. Becker c.s. (1996) vonden in hun onderzoek dat betrokkenheid bij de directe leidinggevende sterker samenhangt met performance dan betrokkenheid bij de organisatie als geheel. Ook de resultaten van Shore en Martin (1989) zijn in deze context interessant. Ze suggereren dat specifieke houdingen ten opzichte van het werk zelf meer geassocieerd moeten worden met taakgerelateerde uitkomsten (zoals performance en motivatie) en houdingen ten opzichte van de organisatie als geheel meer met organisatiegerelateerde uitkomsten (zoals intentie tot vertrek). Bepaalde uitkomsten zijn dus afhankelijk van de betrokkenheidsfocus.

Ook Wallace (1997) kan deze visie verder ondersteunen. Uit haar onderzoek blijkt dat motivatie wel significant samenhangt met (affectieve) betrokkenheid bij het beroep, maar niet met (affectieve) betrokkenheid bij de organisatie als geheel. Bovendien zou het kunnen dat voor mede-

werkers een verschil in belang bestaat met betrekking tot de verschillende foci: betrokkenheid bij het werk en de collega's wordt door moniteurs en lassers als belangrijker gezien dan betrokkenheid bij de afdeling en de organisatie (Torka en Van Riemsdijk, 2001b). Waarschijnlijk speelt daarbij het 'functieniveau' een belangrijke rol: verschillende respondenten veronderstelden dat ondernemingsraadsleden, leidinggevenden en leden van het managementteam meer betrokkenheid bij de organisatie zouden hebben dan zij, omdat ze meer met 'organisatiezaken' te maken hadden. De betekenis van verschillende foci van betrokkenheid lijkt uit het voorgaande duidelijk.

De foci van werkgeversbetrokkenheid hebben we niet onderzocht. Wel weten we iets over de visie die werknemers hebben omtrent de foci van werkgeversbetrokkenheid. Medewerkers willen informatie over, inspraakmogelijkheden bij en invloed op de besluitvorming van werk-, afdelings- en eventueel organisatiezaken. De betrokkenheid van de werkgever bij hun werk is voor medewerkers het belangrijkste, dan volgt de afdeling en ten slotte – maar op ruime afstand – de organisatie. Vooral het 'betrokken worden' bij zaken die met de dagelijkse werkzaamheden (bijvoorbeeld de inrichting van de werkplek) te maken hebben, wordt door medewerkers positief gewaardeerd (Torka en Van Riemsdijk, 2001b). We zullen hiervan in de paragraaf 'Betrokkenheid en werkgeversgedrag' voorbeelden noemen.

Concluderend: er bestaan verschillende foci van werknemers- en werkgeversbetrokkenheid. De grondslagen hiervan kunnen zijn gebaseerd op affectie, normen en/of calculatie. De werkgever kan volgens de geïnterviewden zijn betrokkenheid op drie manieren laten blijken – informatie, inspraak en participatie –, die wederom aan drie foci zijn gekoppeld, namelijk het werk, de afdeling en de organisatie.

We zullen nu nader ingaan op mogelijke 'veroorzakers' van werknemersbetrokkenheid: we wijzen een aantal factoren aan de drie genoemde foci toe. Gezien het feit dat betrokkenheid bij de organisatie de meest onderzochte focus is en daarmee ook de meeste onderzochte factoren kent, volstaan we met de opmerking dat talloze factoren op het gebied van arbeidsinhoud (bijvoorbeeld autonomie, uitdaging en afwisseling), arbeidsomstandigheden (bijvoorbeeld sociaal klimaat, ondersteuning leidinggevende en collega's), arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld salaris en arbeidsduur) en arbeidsverhoudingen (bijvoorbeeld participatorische managementpraktijken) van invloed kunnen zijn op organisatiebetrokkenheid. We richten ons hierna op de factoren die de werkbetrokkenheid, de collegiale betrokkenheid en de afdelingsbetrokkenheid lijken te beïnvloeden.

Betrokkenheid bij het werk

Van Peeters en Meijer (1995) weten we dat de volgende factoren van invloed zijn op de betrokkenheid bij het werk, de werkzaamheden: sociaal klimaat, sociale steun van de ploegleider, (hinder van de) werktijden, uitdaging en rolconflict (meerdere tegenstrijdige rolverwachtingen door een of meerdere partijen). Zij maken in hun onderzoek geen strikt onderscheid tussen affectieve en normatieve betrokkenheid, daarom kan ook niet worden nagegaan welke antecedenten precies van invloed zijn op de onderscheiden grondslagen.

Onderzoekgegevens over factoren van calculatieve betrokkenheid bij het werk zijn schaars, ons is tenminste geen onderzoek hiernaar bekend. We verstaan onder calculatieve betrokkenheid: de mate waarin het individu een gebrek aan alternatieven ervaart om ander(e) werk(zaamheden) te gaan doen en/of indien het doen van ander(e) werk(zaamheden) gepaard zou gaan met hoge investeringen, ofwel een verlies aan investeringen. Bij een gebrek aan alternatieven gaat het in principe om de inzetbaarheid binnen en buiten de organisatie. Denkt een medewerker gezien zijn of haar opleiding en werkervaring voor ander werk in aanmerking te kunnen komen? De tweede dimensie heeft te maken met investeringen die zouden moeten worden gedaan of die de werknemer zou verliezen indien hij of zij ander werk zou gaan verrichten. Mogelijke kosten kunnen zijn: opleiding, verlies van status, tijd, geld, et cetera.

Betrokkenheid bij de collega's

Ook onderzoek naar de collegiale betrokkenheid is schaars. Ons zijn twee (overigens Nederlandse) onderzoeken bekend. Zo hebben De Gilder c.s. (1998) een meetinstrument ontwikkeld, bestaande uit drie items, dat zowel affectieve als normatieve componenten meet. Uit hun onderzoek blijkt de tevredenheid met de werksituatie een belangrijke factor, bestaande uit de arbeidsomstandigheden (bijvoorbeeld lawaai) en de werkrelaties tot collega's en de leidinggevende. Van den Heuvel, Ellemers en Seghers (1995) vonden dat de relatie met de hiërarchische chef (in dit geval: de promotor) de betrokkenheid bij de collega's beïnvloedt. Het is opvallend dat tot nu toe zo weinig aandacht voor deze vorm van betrokkenheid bestaat. De zinsnede 'van je collega's moet je het hebben' is immers algemeen bekend. Voor een aantal lassers en monteurs uit ons eigen onderzoek blijkt de affectieve betrokkenheid bij de collega's een belangrijker aspect voor het algemene welbevinden in de arbeidssituatie te zijn dan affectieve betrokkenheid bij het werk: veel lassers beleven hun werk als zwaar en vies en dus minder leuk. Juist de prettige omgang met collega's lijkt dit enigszins goed te maken. Bovendien 'scoren' de collega's in vergelijking met (in volgorde) het werk, de afdeling en de organisatie het beste op affectieve betrokken-

heid (Torka en Van Riemsdijk, 2001b). Normatieve en calculatieve betrokkenheid zijn tot nu toe onderbelicht gebleven in onderzoek rond deze focus. Bij normatieve betrokkenheid bij collega's kunnen we bijvoorbeeld denken aan het 'onderschrijven' van gemeenschappelijke sociale normen, de medewerker 'vereenzelvigt zich' met normen die gepaard gaan met het begrip 'collegialiteit'. Bij calculatieve betrokkenheid zou het kunnen gaan om afhankelijkheden van collega's, bijvoorbeeld bij het uitvoeren van werkzaamheden (in hoeverre zijn medewerkers aangewezen op ondersteuning van collega's om hun werk goed te kunnen doen?) en om de houding ten opzichte van sociale investeringen (sociale contacten en status zijn vormen van 'sociale' investering).

Betrokkenheid bij de afdeling

Terwijl het onderzoek naar de 'werkgroep' of het 'team' zich in een toenemende belangstelling mag verheugen, blijft het onderzoek naar afdelingsbetrokkenheid beperkt. Peeters en Meijer (1995) hebben als een van de weinigen onderzoek hiernaar verricht: uitdagendheid van het werk en rolconflict bleken van invloed te zijn op afdelingsbetrokkenheid. Overigens hadden de items zowel een normatieve als een affectieve lading. Wel komt uit dit onderzoek naar voren dat een onderscheid tussen betrokkenheid bij het werk, de afdeling en de organisatie als geheel nuttig is. Ook Breukelen en Allegro (2000) hebben onderzoek met de afdeling als focus verricht. Geen van de door hen onderzochte variabelen correleerde significant met afdelingsbetrokkenheid. De onderzochte variabelen waren: leeftijd, aard van het dienstverband, aard van het dienstverband gecontroleerd voor leeftijd en dienstjaren en het aantal dienstjaren dat de respondent in een bedrijf verbleef. Torka en Van Riemsdijk (2001a) suggereren dat de afdelingsanciënniteit van invloed is op de (normatieve) afdelingsbetrokkenheid. Voor de afdelingsfocus geldt dezelfde conclusie als voor de twee vorige foci: meer onderzoek is noodzakelijk. Daarbij biedt een nadere uitwerking van de calculatieve grondslag een interessant perspectief: een door de werknemer beleefd gebrek of juist overvloed aan alternatieven (te weten: werken op andere afdelingen) zegt iets over de mate van de door de werknemer veronderstelde multi-inzetbaarheid buiten zijn of haar afdeling (maar binnen de organisatie).

Tot nu toe zijn we in een abstracte beschrijving van de drijfveren van betrokkenheid blijven steken. In de volgende paragraaf worden we concreet en zullen we door middel van een aantal voorbeelden uit de praktijk de link gaan leggen tussen het werkgeversgedrag en de betrokkenheidsreacties van medewerkers.

Betrokkenheid en werkgeversgedrag: acties en reacties

Wat ons betreft moet betrokkenheid als tweerichtingsverkeer worden begrepen. In deze paragraaf wordt nader ingegaan op acties en beleid van werkgevers (ofwel de vertegenwoordigers van het management, zoals directe leidinggevendenden) en de betrokkenheidsreacties van werknemers. De geschetste werkgeversinitiatieven en -'daden' kunnen worden begrepen als betrokkenheids'symbolen' van de werkgever richting de werknemer. Het al dan niet rekening houden met de wensen en verwachtingen van medewerkers is een signaal van betrokkenheid van de werkgever bij zijn medewerkers. Het geheel van wensen en verwachtingen én gepericipeerde verplichtingen van medewerkers ten aanzien van hun arbeidssituatie wordt ook wel met het begrip 'psychologisch contract' aangeduid. Verstoring hiervan (bijvoorbeeld door bepaalde werkgeversacties) kan leiden tot een verminderde (organisatie)betrokkenheid (Van den Brande, 1999; Schalk c.s., 1995). Het psychologisch contract is dynamisch, het verandert in de tijd (Freese c.s., 1999) en daarmee verandert ook de betrokkenheid van de individuele medewerker. Werkgeversgedrag kan zo tot een verschuiving van betrokkenheid leiden, zowel in positieve als in negatieve zin.

In het nu volgende maken we een onderscheid naar gebeurtenissen omtrent de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen; de vier kenmerken van de arbeidssituatie, die gezamenlijk de 'kwaliteit van de arbeid' bepalen (Van Ruysseveldt, 1988). Voor ieder kenmerk worden 'manoeuvres' van werkgevers en de betrokkenheidsreacties van de medewerkers daarop beschreven.

De arbeidsinhoud

De arbeidsinhoud verwijst naar de aard van de taken en de wijze waarop ze moeten worden verricht. De arbeidsinhoud dekt bijvoorbeeld de taakstructuur, de regelstructuur, de samenwerkingsstructuur en de kwalificatievereisten (Van Ruysseveldt, 1988). We zullen twee voorbeelden presenteren. In het eerste geval leidde een verandering van de arbeidsinhoud (en in het bijzondere de taakstructuur en de regelstructuur) tot een negatieve invloed op de werkbetrokkenheid, in het tweede tot een positieve.

In één onderneming was het management ten tijde van het onderzoek van plan om tot een herinrichting van de assemblage over te gaan, wat een simplificatie van de taakinhoud tot gevolg zou hebben. In plaats van de montage van een geheel, herkenbaar eindproduct zouden de monteurs – overigens allen vaklieden op lts- en mts-niveau – in het nieuwe

productieregime nog slechts deelmontages verrichten. Het afsplitsen van taken zou dan tot gevolg hebben dat de monteurs ongeveer één maand lang dezelfde deelhandeling zouden verrichten, bijvoorbeeld het vastzetten van hydraulische slangen. Tien van de dertien geïnterviewde monteurs gaven te kennen dat dit een miskennis van hun vakmanschap was en dat het daarom tot een vermindering van hun affectieve betrokkenheid bij het werk zou leiden: de simplificatie van werkzaamheden maakt het werk minder leuk.

In een ander bedrijf werden zelfsturende teams geïntroduceerd, dit mede om de afwisseling en uitdaging voor het personeel te vergroten en via deze weg de betrokkenheid (bij het werk). In principe is voor het verrichten van de werkzaamheden een technische vooropleiding op lts-/mts-niveau noodzakelijk, maar het werk zelf kenmerkt zich door routinematigheid: de medewerkers bedienen machines. Met de invoering van de teams kregen de medewerkers (bestuurlijke) regeltaken, zoals kwaliteitsmanagement en documentenbeheer. De (taak)verrijking vond dus niet met betrekking tot de technische werkzaamheden plaats, maar op het 'administratieve' niveau. Dertien leidinggevenden gaven te kennen dat sinds de invoering van de teams (in 1997) er van een toegenomen betrokkenheid bij het werk bij de meerderheid van de teamleden kon worden gesproken: dit werd onder meer toegeschreven aan de toegenomen autonomie en verantwoordelijkheid. Hierbij moet wel op het feit worden gewezen dat niet iedere medewerker gelijk is: volgens de geïnterviewde leidinggevenden waardeerden sommigen deze bestuurlijke taakverrijking, anderen niet.

Een laatste voorbeeld maakt duidelijk welke invloed uitdaging op betrokkenheid (en op de kwaliteit van het af te leveren werk) heeft. Eén lasser antwoordde op de vraag 'Wat versta je onder betrokkenheid bij het werk?' het volgende:

'Ik ben niet meer zo betrokken als in het begin. Alles wat je langer doet, doe je te gemakkelijk en daardoor word je dan minder betrokken. Bij de eerste paar bakken ben je nog wel betrokken, later is het routine, dan ben je niet betrokken. In het begin probeer je alles perfect te doen, dan ben je betrokken. Nu ben ik makkelijker. Neem nu bijvoorbeeld die lasspetten. In het begin haal je iedere spetter af. Nu niet meer.'

Arbeidsomstandigheden

De arbeidsomstandigheden zijn de fysieke omstandigheden waaronder wordt gewerkt (bijvoorbeeld lawaai, klimaat, aanwezigheid van gevaarlijke stoffen, lichamelijke en geestelijke inspanning), alsmede sociale arbeidsomstandigheden (bijvoorbeeld (sociale) ondersteuning van col-

lega's en leidinggeven, aard van leidinggeven, et cetera) (Van Ruysseveldt, 1988).

Uit ons kwalitatief onderzoek kwam naar voren dat de lassers in beide bedrijven minder affectieve betrokkenheid bij het werk vertonen dan de monteurs. De oorzaken zijn onder meer gelegen in de arbeidsinhoud en de arbeidsomstandigheden. De monteurs in beide bedrijven waren meer tevreden met de inhoud van het werk dan de lassers. Het montage-werk in beide bedrijven kenmerkt zich door een vrij grote taakcomplexiteit: de monteurs kunnen meerdere grote/complex e eindproducten van begin tot einde vervaardigen. De lassers daarentegen maken deelproducten. Daarnaast beoordeelden de lassers hun arbeidsomstandigheden als minder aantrekkelijk. Lassen wordt nog steeds als zwaar en vies werk beschouwd: er is sprake van veel lawaai, stankoverlast en temperatuurschommelingen (van koude tocht in de winter tot tropische temperaturen in de zomer) en door sommige lassers moet zwaar worden getild (twee medewerkers tilden meerdere keren per dag onderdelen van 45 kilo). Voorts bemoeilijken de arbeidsomstandigheden het onderhouden van sociale contacten. Dit komt onder meer door het lawaai en de werkplekindeling, de lassers werken in ruimtelijk van elkaar gescheiden 'lashokken'. Dit heeft overigens niet tot gevolg dat de lassers minder affectief betrokken zijn bij hun collega's dan de monteurs. Wel hebben de lassers minder affectieve betrokkenheid bij het werk.

Arbeidsvoorwaarden

De arbeidsvoorwaarden betreffen alle afspraken tussen de werkgever en de werknemer over de voorwaarden waaronder arbeid wordt verricht (Van Ruysseveldt, 1988). Primaire arbeidsvoorwaarden zijn rechtstreeks in geld waardeerbaar: het loon, allerhande toeslagen en premies, pensioen- en spaarregelingen, et cetera. Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn slechts indirect in geld waardeerbaar: de duur van het arbeidscontract, de arbeidsduur, vakantieregelingen, mogelijkheden voor kinderopvang, et cetera (Nagelkerke c.s., 1988). We geven twee voorbeelden, waarbij het eerste voorbeeld betrekking heeft op de secundaire arbeidsvoorwaarden en het tweede op de primaire.

Eén bedrijf was op zoek naar nieuwe medewerkers voor de functie van lasser. Via de krant werd hiervoor geworven. In de advertentie werd de sollicitanten een 'contract voor bepaalde tijd' met het bedrijf zelf aangeboden. Een lasser die als uitzendkracht (met een uitzendcontract) voor het bedrijf werkte, voelde zich buiten spel gezet. Hem was al vanaf het begin van zijn werkzaamheden voor het bedrijf – hij was er inmiddels een half jaar werkzaam – een tijdelijk contract met het bedrijf beloofd, maar tot dusverre was het bedrijf deze belofte niet nagekomen.

Ook werd hem niet de mogelijkheid gegeven om intern naar deze functie, die voor hem meer werkzekerheid had betekend, te solliciteren. De medewerker voelde zich gepasseerd toen hij uit de krant moest vernemen dat er gezocht werd naar een nieuwe medewerker met betere contractuele condities dan hijzelf had. Tijdens het interview met deze uitzendkracht kwam naar voren dat dit gedrag van de werkgever negatieve consequenties voor zijn affectieve en normatieve betrokkenheid bij de organisatie had: de organisatie had volgens zijn visie niet juist gehandeld. Zijns inziens was de werkgever *verplicht* geweest om hem deze functie aan te bieden; de werkgever had dus een norm overtreden ('zittende medewerkers eerst'). Door deze normovertreding van de werkgever voelde de uitzendkracht zich niet langer *verplicht* om zijn best te doen voor het bedrijf en ook de affectieve betrokkenheid daalde ('Ik vind het niet meer leuk om voor dit bedrijf te werken'). Twee maanden na het incident (en het interview) was de werknemer naar een ander bedrijf vertrokken: door een veelheid aan alternatieven op de bedrijfs-externe arbeidsmarkt voelde de medewerker zich niet langer gebonden aan het bedrijf (calculatieve betrokkenheid; subdimensie 'alternatieven'). Dit voorbeeld staat niet op zich. In twee bedrijven waren tijdens het onderzoek vijf gevallen van niet-nagekomen 'contractbeloftes' van werkgevers (van flexibel naar vast contract). Dit werd door de medewerkers in kwestie zeer negatief beoordeeld en had in alle gevallen een nadelige invloed op de organisatiebetrokkenheid. Medewerkers wilden op zoek gaan of waren op zoek naar een andere werkgever.

Een ander bedrijf is zich goed bewust van de mogelijke gevolgen van het niet nakomen of uitstellen van contractbeloftes. Binnen dit bedrijf wordt dan ook een 'wij beloven niets, maar veel is mogelijk'-beleid gevoerd: al tijdens het sollicitatiegesprek wordt dit aan de sollicitant verteld. In principe komt iedere medewerker voor een half jaar op proef via het uitzendbureau binnen. Bevalt de samenwerking, dan wordt een contract voor drie jaar via het uitzendbureau aangeboden. Een half jaar voor het verstrijken van het drie-jaarcontract wordt gekeken wat er met de medewerker gaat gebeuren. Er zijn drie mogelijkheden: een contract voor onbepaalde tijd met het bedrijf zelf, een contract voor onbepaalde tijd met het uitzendbureau of uitstroom. Dit is afhankelijk van de afzet van de volgende periode en het functioneren van de medewerker. Overigens heeft het bedrijf een expliciet beleid om de calculatieve betrokkenheid bij het bedrijf te vergroten, ten minste wat de subdimensie 'investeringen' betreft. De primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn boven het gemiddelde niveau en dit geldt ook voor de uitzendkrachten. Medewerkers die via een uitzendbureau bij het bedrijf werken, worden niet conform de uitzend-CAO betaald. Het bedrijf heeft een afspraak met de uitzendorganisaties dat het loon van de uitzendkrach-

ten het loon van de vaste medewerkers moet naderen. In de praktijk komt dit erop neer dat (vaste en flexibele) productiemedewerkers van dit bedrijf tot de bestbetaalden in de regio behoren. De 'concurrerende' arbeidsvoorwaarden zijn dan ook voor veel medewerkers een belangrijke reden om bij het bedrijf te willen werken en het verloop is relatief laag.

Hoe primaire arbeidsvoorwaarden de calculatieve betrokkenheid bij de organisatie kunnen beïnvloeden, kan ook het volgende voorbeeld verduidelijken. Bij twee organisaties waren drie uitzendkrachten werkzaam die via een zogenaamd 'specialistisch' uitzendbureau te werk waren gesteld; dit zijn uitzendbureaus die zich op één sector of zelfs één beroepsgroep specialiseren. Deze uitzendkrachten bleken volgens henzelf en het eigen personeel per maand 'meer in de beurs' te hebben dan de 'vaste' medewerkers in vergelijkbare functies. Dit leidde onder het personeel tot onvrede. Mede om de 'sociale vrede' te herstellen (en om personeelskosten te stabiliseren of zelfs te verminderen) kregen deze uitzendkrachten een baan voor onbepaalde tijd met het bedrijf aangeboden. De uitzendkrachten weigerden (ondanks het feit dat werd verteld dat dit consequenties kon hebben voor hun verdere verblijf binnen het bedrijf), omdat de overgang van een flexibel naar een vast contract een stagnatie, dan wel achteruitgang in salaris had betekend. De calculatieve betrokkenheid bij de formele werkgever (het uitzendbureau) was groter dan die bij de materiële werkgever (het bedrijf). Het loon bleek voor één uitzendkracht een belangrijker rol te spelen dan de werkzekerheid; de andere twee uitzendkrachten hadden al een overeenkomst voor onbepaalde tijd met het uitzendbureau. Uiteindelijk heeft één bedrijf geen gebruik meer gemaakt van één uitzendkracht wegens de ongelijkheid ten opzichte van het eigen personeel betreffende het salaris en de daaruit voortkomende onvrede.

Arbeidsverhoudingen

Arbeidsverhoudingen verwijzen naar de aard van de machtsrelaties tussen de belangenpartijen in de onderneming. Dat wil zeggen, de mate waarin samenwerking, conflict of strijd kenmerkend is voor deze verhoudingen, de onderwerpen die daarbij aan bod komen en de wijze waarop deze verhoudingen gestalte krijgen (Van Ruysseveldt, 1988). Deze verhoudingen tussen partijen krijgen hun weerslag bijvoorbeeld tijdens OR-vergaderingen, het werkoverleg en het beoordelingsgesprek. De onderwerpen die aan bod komen, kunnen op het terrein van de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden en/of de arbeidsvoorwaarden liggen.

De aard van de relaties tussen werkgever en werknemers krijgt ook zijn weerslag op minder geïnstitutionaliseerde momenten, bijvoorbeeld in de dagelijkse contacten tussen ondergeschikten en leidinggevenden. Bij

één bedrijf loopt de directeur regelmatig op de werkvloer en voert gesprekken met de medewerkers. Dit wordt door de medewerkers zeer gewaardeerd, omdat ze vinden dat de directeur op deze manier betrokkenheid bij zijn medewerkers laat blijken: 'Hij wil weten wat wij van bepaalde dingen vinden. Hij betreft ons bij zaken.' Het (non-)verbale gedrag van de directeur lijkt daarbij een belangrijke rol te spelen: hij loopt minstens één keer per week door de fabriek, begroet zijn medewerkers en luistert naar hun verhalen en opmerkingen. Daarbij wordt hij door de meerderheid van de medewerkers als 'vrij makkelijk toegankelijk' beschreven: hij maakt een vriendelijke indruk en komt niet gehaast over. Bovendien wordt zijn manier van kleden op prijs gesteld: geen pak, maar een 'normale' spijkerbroek met of zonder colbert. Dit schept blijkbaar mede een 'sfeer van vertrouwen'. Kantoormedewerkers die formeler gekleed zijn en zich bovendien hun weg door de fabriek banen zonder de medewerkers te groeten, worden minder positief beoordeeld dan deze directeur: 'Veel van boven (N.T.: het kantoor) denken dat ze (in hun pakken) wat beters zijn. Die lopen door de productie zonder ons te zien. Hij (N.T.: de directeur) is anders.'

Ook tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken komt de (machts)relatie tussen werkgever en werknemer tot uitdrukking. De relatie tussen medewerker en leidinggevende is in een beoordelingsgesprek qua machtsverhouding veel ongelijker dan in een functioneringsgesprek. Er is sprake van eenrichtingsverkeer (Van der Molen c.s., 1995). Bij één bedrijf werden de functioneringsgesprekken op een voor de medewerkers onacceptabele manier gevoerd: het functioneren van de medewerkers was al vóór het gesprek 'beoordeeld', er werden eenzijdige afspraken gemaakt en het functioneren werd gekoppeld aan consequenties (Gramsbergen-Hoogland en Van der Molen, 1996). Feitelijk was er sprake van een beoordelingsgesprek en dit leidde bij de beoordeelden tot irritaties. Tien medewerkers vertelden dat de manier waarop het gesprek werd gevoerd, ertoe heeft geleid dat ze de organisatie minder 'leuk' (afbreuk van hun affectieve betrokkenheid bij de organisatie) vonden. Twee van deze tien medewerkers hebben uiteindelijk de organisatie verlaten, waarbij naar eigen zeggen het 'functioneringsgesprek' een belangrijke rol had gespeeld. Wel heeft het bedrijf sindsdien stappen in de goede richting genomen. Het belang van het goed voeren van functioneringsgesprekken (en communicatie op zich) heeft ertoe geleid dat alle medewerkers die zulke gesprekken moesten (gaan) voeren, een cursus 'communicatieve vaardigheden' gingen volgen. Inmiddels zijn voor de tweede keer functioneringsgesprekken gehouden en alle informeel vergaarde informatie (gesprekken met leidinggevenden en medewerkers) duidt erop dat er tevredenheid over de tweede ronde van deze gesprekken bestaat.

Het werkoverleg is een ander moment waarop impliciet de aard van de relaties aan bod komt. Door alle monteurs en lassers werd het idee van werkoverleg op zich als een goede zaak beoordeeld. 'Op zich' want de uitvoering liet volgens een aantal respondenten te wensen over. De twee meest genoemde minpunten waren: het niet doen uitvoeren van verbetervoorstellen en het opschuiven van actiepunten. De medewerkers vonden het niet juist dat eerst naar hun mening werd gevraagd, maar dat er dan vervolgens niets mee werd gedaan. Dit kan dan volgens de geïnterviewden tot een 'waarom-zou-ik-dan-überhaupt-nog-iets-zeggen'-opstelling leiden. Juist het werkoverleg kan worden gebruikt als een 'instrument' om afdelingsbetrokkenheid te bewerkstelligen, want tijdens dit overleg komen afdelingszaken aan bod (mits er sprake is van een 'goed' overleg): er wordt informatie gegeven over afdelingszaken en de medewerkers kunnen hun mening geven (bijvoorbeeld over verbetervoorstellen) over zaken die de afdeling als geheel betreffen. Het mogen meepraten (en meebeslissen) over afdelingszaken, zoals de inrichting van de nieuwe lasserij, werd door de medewerkers geïnterpreteerd als een vorm van betrokkenheid van de organisatie en zeer positief gewaardeerd.

Bedrijven kunnen betrokkenheid van hun medewerkers ook stimuleren middels het tonen van betrokkenheid bij andere zaken dan alleen die, welke het bedrijf aangaan. Het bedrijf kan 'een handje helpen' bij het managen van verschillende betrokkenheden. Al eerder kwam ter sprake dat mensen naast werkgerelateerde betrokkenheid vaak nog andere betrokkenheidsdoelen hebben die ten minste van even groot belang zijn, de 'familie' bijvoorbeeld. Het (beter) mogelijk maken van het op elkaar afstemmen van zorg en werk – bijvoorbeeld deeltijdwerk (dat in de metaal nog steeds geen gewone zaak is) en het aanbieden van kinderopvang – is zo'n teken van betrokkenheid van de organisatie bij haar medewerkers. Maar er zijn nog andere – misschien minder voor de hand liggende – betrokkenheden die door mensen als positief worden ervaren.

Eén van de respondenten (die overigens ten tijde van het interview via een uitzendbureau bij het bedrijf werkte) doet aan 'survivalsport'. Zijn sport komt op de eerste plaats. Na overleg met de productie- en afdelingsmanager kon hij een regeling treffen waarbij hij twee keer per week in de winterperiode (het hoofdseizoen van het bedrijf) twee tot drie uur langer 's middags thuis kan blijven voor zijn hardloop- en mountainbiketruining. Binnen hetzelfde bedrijf is op dit moment ook één medewerker werkzaam die twee beroepsbetrokkenheden moet managen: aan de ene kant als medewerker van het bedrijf, aan de andere kant als melkgeitenhouder. Het bedrijf biedt deze werknemer de mogelijkheid om beide professies middels deeltijdwerk (drie dagen per week) en de nodige steun vanuit de organisatie combineerbaar te maken.

Conclusies en aanbevelingen

Betrokkenheid?! Een als vanzelfsprekend gebruikt begrip dat aan vanzelfsprekendheid verliest indien we het nader analyseren. ‘Betrokkenheid’ omvat een waaier aan dimensies, grondslagen en foci die ieder op zich aandacht verdienen. De belangrijkste theoretische conclusie is dan ook om rekening te houden met de complexiteit hiervan en daaraan in beleid en onderzoek ook recht te doen.

Nog te vaak staat de betrokkenheid bij de organisatie als geheel in het middelpunt van de belangstelling. De hier gepresenteerde gegevens duiden erop dat de betrokkenheid wellicht beter ‘gepartitioneerd’ kan en moet worden begrepen. Vooral de betrokkenheid bij het werk en bij de collega’s is van belang. De afdeling is al haast te abstract en ‘de organisatie’ een ‘ver-van-mijn-bed-show’ waarmee ‘onze’ medewerkers weinig raakvlakken hebben. Onderzoek en beleid dat zich enkel en alleen op het organisatieniveau van betrokkenheid richt, doet dus geen recht aan de gelaagdheid van het begrip en de belevingswereld van (sommige) respondenten. Onderzoek naar betrokkenheid en betrokkenheidsbeleid van organisaties moet hiermee rekening houden. Ten eerste moeten organisaties en onderzoekers rekening houden met de ‘relativiteit’ van betrokkenheidsfoci: niet voor iedere medewerker (en functiegroep) is eenzelfde ‘mix’ aan foci belangrijk. Ten tweede betekent het zeker voor deze groep van productiemedewerkers dat stimulering van organisatiebetrokkenheid een afgeleide van betrokkenheid aan minder abstracte foci (bijvoorbeeld werk, collega’s) moet zijn. Hun werkgevers kunnen zich dan ook beter afvragen of er voldoende randvoorwaarden (‘kwaliteit van de arbeid’) voor de ontwikkeling van minder complexe betrokkenheden aanwezig zijn alvorens over organisatiebetrokkenheid na te denken.

Een vergelijkbare conclusie en daaruit afgeleide aanbeveling geldt ook voor de in dit artikel onderscheiden grondslagen van betrokkenheid. Te vaak gaat de belangstelling uit naar uitsluitend affectieve betrokkenheid (uiteeraard gekoppeld aan het organisatieniveau) van medewerkers. Dat een ‘match’ tussen de normen en waarden (normatieve betrokkenheid) van de werknemer en de verschillende (sociale) referentiegroepen binnen de onderneming van belang is – bijvoorbeeld voor de motivatie en werktevredenheid (Hackett c.s., 1994) – wordt vaak over het hoofd gezien. Een mismatch tussen de normen en waarden van de individuele medewerker en die van één of meerdere referentiegroepen zou zelfs van invloed kunnen zijn op de instroom: ‘Ik zou mijn vrienden niet aanbevelen om hier te gaan werken. Ze zijn hier nogal ouderwets.’ Het risico op zo’n mismatch tussen één individuele werknemer en één of meer-

dere sociale referentiegroepen binnen het bedrijf kan enigszins in de hand worden gehouden door een (instroom)beleid dat zich vanaf de (pre-)entree (bijvoorbeeld planning, werving, selectie) oriënteert op de kandidaat die mede normatief gezien het beste bij 'de organisatie' past. Dit zou betekenen dat bij de uiteindelijke selectie naast vaktechnische kwalificaties ook normatieve 'overeenkomsten' een rol zouden moeten spelen. Wij beseffen terdege dat dit in een overspannen externe arbeidsmarkt, zoals sommige sectoren die kennen, een aanbeveling is die door menige organisatie moeilijk kan worden gerealiseerd; het selectie-ideaal kan in zo'n geval van 'beste kandidaat' naar 'best beschikbare kandidaat' verschuiven, waarbij het selectiezwaartepunt naar de formele functie-eisen verschuift (en ook deze kunnen in zo'n situatie aan erosie onderhevig zijn!).

Ook de relevantie en het belang van calculatieve betrokkenheid komt zelden goed naar voren. Deze vorm van betrokkenheid kan meer vertellen over door werknemers beleefde alternatieven en investeringen. Weinig calculatieve betrokkenheid kan uitstroom uit de functie, het beroep, de afdeling, de organisatie en/of zelfs de sector tot gevolg hebben. Voor bedrijven in sectoren (bijvoorbeeld de metaal en de zorg) die aan een kwalitatieve en/of kwantitatieve personeelskrapte lijden, is dit ongewenst werknemersgedrag. Een verschil tussen de beleefde en gewenste alternatieven voor werk en/of afdeling en de daadwerkelijke alternatieven (ofwel horizontale en verticale doorstroombmogelijkheden) zoals voorzien door werkgevers kan de doorstroomproblematiek verhelderen en hanteerbaar maken. Bijvoorbeeld: wordt er voldoende aan scholing van medewerkers gedaan en is het (interne) scholings- en promotiebeleid wel voldoende bekend? Het belang van calculatieve betrokkenheid kan ook simpelweg via een uitspraak van één respondent worden verduidelijkt: 'Het is belangrijk dat je plezier in je werk hebt, dat je goed kunt opschieten met je collega's en dat je het werk leuk vindt, maar er moet natuurlijk ook brood op de plank komen.' Bovendien kan dit rationele element van werknemersbetrokkenheid een positieve invloed hebben op de meer emotionele vormen (bijvoorbeeld affectie en normen) van betrokkenheid. Voor bedrijven geldt dan ook dat ze rekening moeten houden met de wensen van de individuele medewerker omtrent opleiding, loopbaan en arbeidsvoorwaarden. Met betrekking tot het laatstgenoemde zijn onzes inziens initiatieven zoals 'arbeidsvoorwaarden a la carte' een stap in de juiste richting (Looise cs., 2001).

Al met al dient zowel de wetenschap als de praktijk met (het belang van) de drie verschillende grondslagen van medewerkersbetrokkenheid rekening te houden, willen ze recht doen aan de complexiteit van het begrip. Ten slotte en zeker zo belangrijk: betrokkenheid kent twee dimensies;

de werknemers- en de werkgeversdimensie. Betrokkenheid kan alleen worden begrepen indien de wisselwerking tussen werkgeversbetrokkenheid en werkgeversgedrag enerzijds en medewerkersbetrokkenheid anderzijds wordt onderkend.

Daarbij doen werkgevers er verstandig aan naast de betrokkenheid van hun medewerkers ook de eigen betrokkenheid eens kritisch te bezien. Hoe staat het met onze betrokkenheid bij de werknemers? Bij beantwoording van deze vraag moeten managers zich twee vragen stellen, waarbij de eerste vraag betrekking heeft op structuren, ofwel beleid omtrent de kwaliteit van de arbeid (ofwel 'betrokkenheidsstimuleringsbeleid') en de tweede op alledaags verbaal en non-verbaal gedrag van organisatievertegenwoordigers (leidinggevenden) ten opzichte van ondergeschikten. Dit betekent ten eerste dat de arbeidsinhoud, de fysieke arbeidsomstandigheden en de arbeidsvoorwaarden aan een aantal condities moeten voldoen die al eerder zijn genoemd. Ten tweede moet binnen de bedrijfsverhoudingen – de aard en vorm van de relaties tussen werkgever en werknemer of tussen leidinggevenden en ondergeschikten – een klimaat heersen waarbinnen op basis van 'partnership' kan worden gepraat over de verschillende facetten van de kwaliteit van de arbeid. Dit klimaat wordt grotendeels bepaald door de kwaliteit van het verbale en het non-verbale gedrag van boven naar beneden. Goede (alledaagse) communicatie zien wij dan ook als een element van werkgeversbetrokkenheid en als een voorwaarde voor het succesvol betrekken van werknemers bij organisatiezaken. Dus om als betrokken te gelden moeten werkgevers naast een goede arbeidsinhoud, goede arbeidsvoorwaarden en goede fysieke en sociale arbeidsomstandigheden ook 1) voldoende informatie bieden (bijvoorbeeld via een personeelsblad), 2) voldoende mogelijkheden voor (directe) inspraak geven en 3) (directe) invloed op de besluitvorming toelaten. Voor beleid hieromtrent geldt: vooral als het om kwesties betreffende hun arbeidssituatie gaat, wensen medewerkers dat voorafgaande aan besluiten over veranderingen in hun arbeidssituatie naar hun visie wordt geluisterd en dat deze visie daadwerkelijk een stempel op het beleid drukt. Indirecte inspraak (bijvoorbeeld via de OR) lijkt daarbij niet voldoende te zijn. Medewerkers willen direct hun mening te kennen geven, bijvoorbeeld tijdens het werkoverleg, maar ook tijdens meer informele momenten, zoals het (dagelijks) overleg met de directe leidinggevende. Vooral deze informele momenten lijken een belangrijke rol te spelen: (de kwaliteit van) het informele contact tussen de manager en de ondergeschikte blijkt het beste participatie-'instrument' te zijn, beter dan welk structureel initiatief (bijvoorbeeld OR, werkoverleg) dan ook (CBI, 1990). Dit verklaart dan ook waarom wij en anderen (bijvoorbeeld Coopey, 1995) een belangrijke rol aan (directe) leidinggevenden toekennen als het om

het balanceren van medewerkersbetrokkenheid gaat. Managers moeten dan ook de 'confrontatie' met zichzelf en hun eigen handelen richting ondergeschikten durven aangaan alvorens de betrokkenheid van die ondergeschikten te beoordelen.

S U M M A R Y

Commitment and employers behaviour

In this article we sketch the complexity of the notion of commitment. A committed workforce is seen as a remedy to overcome the obstacles of the (contemporary) work-organisation, like personnel shortages, demotivation and so on, and a contribution for a 'better' organisation in terms of innovation capacity, quality and effectiveness. However, only a few researchers and practitioners question the connotation of commitment: much research concentrates on parts of commitment. We see a focus on the organisation as a whole, and the affective base of commitment. Such an one-sided view ignores the complicated nature of the concept. Furthermore, commitment is solely recognized from the employees' point of view. This article presents data that show that commitment has to be considered as a multi-dimensional notion. This means that also employers should have commitment towards their workforce, and that there is an interaction between the employers' and employees' commitment.

Literatuur

- Allen, N.J. en J.P. Meyer (1990). 'The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization'. *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 63, pp. 1-18.
- Baruch, Y. (1998). 'The rise and fall of organizational commitment'. *Human Systems Management*. Vol. 17, pp. 135-143.
- Becker, H.S. (1960). 'Notes on the concept of commitment'. *American Journal of Sociology*. Vol. 63, pp. 1-18.
- Becker, T.E., R.S. Billings, D.M. Eveleth en N.L. Gilbert. (1996). 'Foci and bases of employee commitment: implications for job performance'. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, no. 2, pp. 464-482.
- Brande, I. van den (1999). 'Het psychologisch contract. Een kritische discussie van het concept en haar operationalisatie'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*. Vol. 15, no. 1, pp. 65-76.
- Breukelen, J.W.M. van (1996). 'Organizational commitment in perspectief'. *Gedrag en Organisatie*. Vol. 9, no. 2, pp. 145-166.
- Bruel, M. en C. Colsen (1998). *De geluksfabriek: over binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Scriptum Books.

- Dunham, R.B., J.A. Grube en M.B. Castaneda (1994). 'Organizational commitment: the utility of an integrative definition'. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 79, no. 3, pp. 370-380.
- Eby, L.T., D.M. Freeman, M.C. Rush en C.E. Lance (1999). 'Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model'. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 75, no. 4, pp. 463-484.
- Eisenberger, R., P. Fasolo en V. Davis-LaMastro (1990). 'Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation'. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 28, no. 16, pp. 1530.
- Freese, C., J. Heinen en R. Schalk (1999). 'Organisatieverandering en het psychologisch contract, betrokkenheid en intentie tot verloop bij werknemers in de thuiszorg'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*. Vol. 15, no. 3, pp. 208-218.
- Gilder, D. de, H. van den Heuvel en N. Ellemers (1997). 'Het 3-componentenmodel van commitment'. *Gedrag en Organisatie*. Vol. 10, no. 2, pp. 95-106.
- Gilder, D. de, N. Ellemers, H. van den heuvel en G. Blijleven (1998). 'Arbeidssatisfactie, commitment en uitstroom. Overeenkomsten en verschillen tussen mannen en vrouwen'. *Gedrag en Organisatie*. Vol. 11, no. 1, pp. 25-35.
- Gramsbergen-Hoogland, Y.H. en H.T. van der Molen (1996). *Gesprekken in organisaties*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Guest, D.E. en R. Peccei (2001). 'Partnership at work: mutuality and the balance of advantage'. *British Journal of Industrial Relations*. Vol. 39, no. 2, pp. 207-236.
- Hackett, R.D., P. Bycio en P.A. Hausdorf (1994). 'Further assessments of Meyer's en Allen's (1991) three-component model of organizational commitment'. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 79, no. 1, pp. 15-23.
- Hackett, R.D., L.M. Lapierre en P.A. Hausdorf (2001). 'Understanding links between work commitment constructs'. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 58, pp. 392-413.
- Huiskamp, R., J. de Leede, en J.K. Looise, (Forthcoming). *Naar een derde contract?*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Mathieu, J.E. en D.M. Zajac (1990). 'A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment'. *Psychological Bulletin*. Vol. 108, pp. 171-194.
- McGee, G.W. en R.C. Ford (1987). 'Two (or more) dimensions of organizational commitment: re-examination of the affective and continuance commitment scales'. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 72, no. 4, pp. 638-642.
- Meyer, J.P., S.V. Paunonen, I.R. Gellatly, R.D. Goffin en D.N. Jackson (1989). 'Organizational commitment and job performance: it's the nature of commitment that counts'. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 74, no. 1, pp. 152.
- Meyer, J.P. en N.J. Allen (1991). 'A three-component conceptualization of organizational commitment'. *Human Resource Management Review*. Vol. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J.P. en L. Herscovitch (2001). 'Commitment in the workplace: toward a general model'. *Human Resource Management Review*. Vol. 11, pp. 299-326.

- Miller, D. en J. Lee (2001). 'The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance'. *Journal of Management*. Vol. 27, no. 2, pp. 163-190.
- Molen, H.T. van der, F. Kluytmans en M. Kramer (1995). *Gespreksvoering. Vaardigheden en modellen*. Heerlen/Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Morris, T., H. Lydka en M. Fenton O'Creevy (1993). 'Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies'. *Human Resource Management Journal*. Vol. 3, no. 3, pp. 21-41.
- Peeters, M.C.W. en S. Meijer (1995). 'Betrokkenheid bij de organisatie, de afdeling en het werk: een zinvol onderscheid?'. *Gedrag en Organisatie*. Vol. 8, no. 3, pp. 153-165.
- Porter, L.M., R.M. Steers, R.T. Mowday en P.V. Boulian (1974). 'Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians'. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 59, pp. 603-609.
- Reilly, N.P. (1994). 'Exploring a paradox: commitment as a moderator of the stress-burnout relationship'. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 24, pp. 397-414.
- Ruyssveldt, J. van (1988). 'De kwaliteit van de arbeid'. *Arbeid in verandering. Arbeidspsychologie en -sociologie 1*. 3 delen, Heerlen: Open Universiteit.
- Schalk, R., C. Freese en J. van den Bosch (1995). 'Het psychologisch contract van part-timers en full-timers'. *Gedrag en Organisatie*. Vol. 8, pp. 307-317.
- Schalk, R. en C. Freese (1998). 'Het psychologisch contract'. *Tijdschrift voor HRM*. Vol. 1, no. 3, pp. 7-19.
- Shore, L.M. en H.J. Martin (1989). 'Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions'. *Human Relations*. Vol. 42, no. 7, p. 625.
- Steers, R.M. (1977). 'Antecedents and outcomes of organizational commitment'. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 22, pp. 46-56.
- Torka, N. (2000). 'De metaal: een betrokken sector met flexibiliteit?'. *Bedrijfskunde*. Vol. 72, no. 4, pp. 20-26.
- Torka, N. en M.J. van Riemsdijk (2001a). 'Atypische contractrelatie en binding: een paradox!'. *Tijdschrift voor HRM*. Vol. 4, no. 1, pp. 59-76.
- Torka, N. en M.J. van Riemsdijk (2001b). *Atypical contracts and commitment in the metal-industry: manually skilled blue-collar workers and their involvement towards work-related foci*. Paper gepresenteerd op de EGOS-conferentie te Lyon/Frankrijk.
- Wallace, J.E. (1997). 'Becker's side-bet theory of commitment revisited: is it time for a moratorium or a resurrection?'. *Human Relations*. Vol. 50, no. 6, pp. 727-749.
- Walton, R.E. (1985). 'From control to commitment in the workplace'. *Harvard Business Review*. Vol. 63, no. 2, pp. 76.
- Wiener, Y. (1982). 'Commitment in organizations: a normative view'. *Academy of Management Review*. Vol. 7, no. 3, pp. 418-428.