



WERKEN VOOR HET ALGEMEEN BELANG VAN ARUBA

**EEN ONDERZOEK NAAR DE AANSTURING VAN PERSONEEL, DE HOUDING EN GEDRAG
VAN WERKNEMERS BIJ HET KABINET VAN DE GEVOLMACHTIGDE MINISTER VAN ARUBA**

LUELLA MIGUEZ

Luella Miguez (326298)
Opleiding Bestuurskunde
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Masterprogramma Arbeid, Organisatie en Management
Erasmus Universiteit Rotterdam

Prof. Dr. Bram Steijn
Begeleidend docent Erasmus Universiteit Rotterdam

Dr. P.W.A. Scholten
Tweede lezer Erasmus Universiteit Rotterdam

Mr. Shandra C. E. John
Praktijkbegeleidster Het Kabinet van de Gevolmachtigde Minister van Aruba

Inhoud

VOORWOORD	4
SAMENVATTING.....	5
1 INLEIDING.....	7
1.1 AANLEIDING.....	7
1.2 PROBLEEMSTELLING	9
1.2.1 Doelstelling.....	9
1.2.2 Vraagstelling	9
1.3 RELEVANTIE	10
1.4 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	11
1.5 LEESWIJZER	12
2 THEORETISCHE KADER.....	13
2.1 HET 'PSYCHOLOGISCH CONTRACT'	13
2.1.1 Definitie arbeidscontract en psychologisch contract.....	13
2.1.2 Inhoud van het psychologisch contract.....	14
2.1.3 Schending van het psychologisch contract.....	16
2.1.4 'Procedural justice' en 'Distributive justice'	17
2.1.5 De effecten van psychologische contractschending.....	18
2.2 LEIDERSCHAP	21
2.2.1 LMX- theorie	21
2.3 CONCEPTUEEL MODEL EN SAMENVATTEND	23
3 METHODE VAN ONDERZOEK	24
3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE	24
3.2 METHODEN EN TECHNIEKEN	24
3.2.1 Aanpak dataverzameling.....	24
3.2.2 Onderzoekseenheden	27
3.3 ANALYSE.....	27
3.4 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	30
3.5 SAMENVATTEND	30
4 RESULTATEN EN ANALYSES.....	31
4.1 VERWACHTINGEN	31
4.1.1 Categorieën van verwachtingen.....	32
4.2 LEIDERSCHAP	37
4.3 HOUDING EN GEDRAG.....	40
4.4 SAMENVATTEND	42
5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	46
5.1 CONCLUSIES	46
5.1.1 Deelvraag 1	46
5.1.2 Deelvraag 2	47
5.1.3 Deelvraag 3	49
5.2 AANBEVELINGEN	49
5.3 DISCUSSIE.....	51
5.3.1 Reflectie.....	51
5.3.2 Beperkingen.....	52
LITERATUURLIJST	54
BIJLAGEN.....	57

VOORWOORD

Voorliggende scriptie doet verslag van een onderzoek naar de aansturing van personeel, houding en gedrag van werknemers in het Kabinet van de Gevolmachtigde Minister van Aruba (hierna: het Kabinet). Met deze scriptie sluit ik een belangrijke periode in mijn leven af, namelijk mijn Masteropleiding Bestuurskunde -Arbeid, Organisatie en Management. De afgelopen maanden heb ik met veel plezier aan deze scriptie gewerkt bij het Kabinet. Het Kabinet heeft mij de mogelijkheid geboden om mijn afstudeeronderzoek uit te voeren. Dit afstudeeronderzoek heeft voor mij een persoonlijke waarde, aangezien ik tot de doelgroep behoor waarop dit onderzoek gericht is. Voor de totstandkoming van dit onderzoeksrapport, evenals voor de onvergetelijke ervaring, wil ik graag een aantal mensen bedanken.

Op de eerste plaats wil ik de Gevolmachtigde Minister, de heer E. Abath, bedanken dat hij mij de mogelijkheid heeft geboden mijn afstudeeronderzoek bij het Kabinet van Aruba uit te voeren. Voorts wil ik mijn bedrijfscoach, mr. Shandra John, bedanken voor de goede begeleiding tijdens mijn afstudeertraject. Zij heeft me tot het einde toe weten te motiveren en heeft me waar nodig op het juiste pad geholpen. Vervolgens bedank ik de collega's van het Kabinet van Aruba die hun ervaren blik hebben geworpen op mijn afstudeeronderzoek en op die manier mij andere inzichten hebben getoond, daarbij wil ik ze allemaal bedanken voor het meewerken aan de interviews. Tot slot gaat mijn dank uit naar professor dr. Bram Steijn, mijn afstudeerbegeleider. Met zijn hulp heb ik de juiste insteek voor mijn afstudeeronderzoek kunnen vinden teneinde het gewenste resultaat te bereiken. En zeker niet in de laatste plaats gaat mijn dank uit naar mijn lieve verloofde, familie en vrienden voor hun interesse in mijn afstudeeronderzoek, maar vooral ook voor hun steun en motivatie gedurende het hele proces. Kortom, alle betrokkenen die dit onderzoek hebben gemaakt tot wat het nu is bedank ik ten zeerste. Een resultaat om trots op te zijn en wat ik zonder mijn collega's, vrienden en familie niet had kunnen maken!

Naar mijn hoop, bieden de bevindingen van deze studie het Kabinet van Aruba nieuwe aanknopingspunten om te komen tot een bestuurlijke vernieuwing met betrekking tot de aansturing van personeel en dat het Land Aruba zodanig goed vertegenwoordigd wordt zowel voor het personeel als voor de Arubaanse gemeenschap in Nederland. Het allerbelangrijkste is om te werken voor het algemeen belang van Aruba. Ik wens u veel leesplezier.

Luella Miguez

Rotterdam, februari 2012

SAMENVATTING

Op verzoek van het Land Aruba is in 2010 door de Centrale Accountants Dienst (CAD) een onderzoek verricht naar het (financieel) beheer bij het Kabinet van de Gevolmachtigde Minister van Aruba (het Kabinet). Uit het CAD- onderzoek is gebleken dat er een aantal aspecten op het gebied van personeel en organisatie ontbreekt. Een knelpunt is een gebrek aan samenwerking en afstemming. Geregeld is er discussie over de afbakening van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit leidt tot schade aan het organisatiebelang, een proactieve houding ontbreekt en arbeidsprestaties zijn niet optimaal (betrokkenheid verlies). Om deze aspecten het hoofd te bieden voert het Kabinet veranderingen door in verschillende onderdelen van de organisatie. Het Kabinet hecht belang aan goed personeelsbeleid. In het kader hiervan wordt onderzocht op welke wijze de aansturing van personeel zodanig moet worden vormgegeven, dat de houding en het gedrag van werknemers wordt bevorderd.

Om dit te bewerkstelligen wordt vanuit de literatuur verschillende inzichten gegeven, te weten de concepten 'psychologisch contract', 'procedural justice' en 'distributive justice', voor de verklaring van de houding en het gedrag van werknemers. Tevens staat het begrip 'leiderschap' centraal, in het bijzonder de LMX- theorie, hetgeen op zijn beurt weer de houding en het gedrag van werknemers kan beïnvloeden.

Door middel van interviews met ambtenaren en/of arbeidscontractanten in het Kabinet van Aruba heeft het onderzoek plaatsgevonden. Op grond van de bevindingen uit de literatuur en het onderzoek zijn conclusies geformuleerd. Feitelijk wordt geen gebruik gemaakt van periodieke verhoging in combinatie met functioneringsgesprekken; het ontbreekt aan voldoende persoonlijke aandacht op het vak, werk en het proces en de mens. Inmiddels zijn of worden systemen ontwikkeld die dit gat moeten dichten.

Geconcludeerd kan worden dat de ambtenaren en/of arbeidscontractanten bij het Kabinet van Aruba een psychologisch contract hebben waarbij niet aan bepaalde verwachtingen over aspecten van het werk wordt voldaan. Daarnaast scoort het Kabinet relatief laag op 'procedural justice' en 'distributive justice', hetgeen leidt tot negatieve effecten op de houding en het gedrag van werknemers. Er is daardoor sprake van psychologisch contractbreuk.

Verder kan worden geconcludeerd dat het Kabinet van Aruba een vrij goed 'Leader-Member Exchange' (LMX) heeft, waardoor de effecten op de houding en het gedrag van werknemers minder negatief zijn en daardoor contractschendingen minder vaak voorkomen. Voor een deel

ligt dat blijktbaar aan de vrije goede LMX, maar voor een ander deel aan een soort 'Public Service Motivation' of kortweg PSM, motivatie uit de bijdrage die men levert aan de Arubaanse samenleving. Het PSM concept verwijst naar de motivatie die gericht is op het zich inzetten voor het algemeen belang en openbare dienstverlening. Het onderzoek heeft aangetoond dat deze motivatie degelijk van groot belang is binnen het Kabinet van Aruba met het effect van betrokkenheid op de relatie tussen psychologisch contract en houding/gedrag.

De rode draad is dat leidinggevendenden met de medewerkers de dialoog moeten voeren over de verwachtingen over aspecten van het werk. Vervolgens moeten dezelfde leidinggevendenden (vanuit PSM) de volgende boodschap accentueren: "We werken voor het algemeen belang van Aruba, we moeten het samen doen. We hebben elkaar nodig!"

1 INLEIDING

In dit inleidende hoofdstuk zal in paragraaf 1.1 de aanleiding tot het onderzoek beschreven worden. Voorts staat in paragraaf 1.2 de probleemstelling centraal en worden de doelstelling, vraagstelling en deelvragen gepresenteerd. Vervolgens zal in paragraaf 1.3 de relevantie van dit onderzoek beschreven worden. Dit wordt gevolgd door de methodologische verantwoording in paragraaf 1.4. Tot slot wordt in paragraaf 1.5 de leeswijzer weergegeven.

1.1 Aanleiding

Sinds 1983 is het Kabinet van de Gevolmachtigde Minister van Aruba (hierna: het Kabinet) de officiële vertegenwoordiging van de Arubaanse regering in Nederland, conform het Statuut voor het Koninkrijk. Het Kabinet fungeert als aanspreekpunt in Nederland voor de Staten, de Raad van Ministers en Departementen van Aruba. Het Kabinet behartigt de belangen van Aruba in Nederland, verleent steun en bijstand aan Arubanen in Nederland en ondersteunt culturele activiteiten van Arubaanse organisaties. Daarnaast is het Kabinet verantwoordelijk voor het behartigen van de belangen van Aruba bij de Europese Unie. De Gevolmachtigde Minister heeft de algemene leiding en wordt daarin ondersteund door een directeur en diverse afdelingen (zie bijlage I: Organigram).

Op verzoek van het Land Aruba is in 2010 door de Centrale Accountants Dienst (hierna: CAD) een onderzoek verricht naar het (financieel) beheer bij het Kabinet van Aruba, welke bevindingen in het CAD- rapport zijn neergelegd. Uit het onderzoek is geconstateerd dat er fundamentele tekortkomingen zijn voor wat betreft de interne beheersing. De tekortkomingen zijn voornamelijk een gevolg van een opeenstapeling in de tijd, van niet-optimale omstandigheden en factoren. Vooral de geografische afstand tussen Aruba en het Kabinet van Aruba in Nederland is hier mede debet aan. Eén van de bevindingen van het CAD- rapport is de rechtspositie van het personeel van het Kabinet. Op moment zijn er binnen het Kabinet vier soorten medewerkers in Nederland werkzaam voor het Land Aruba. Afhankelijk van de juridische status (rechtspositie) heeft een medewerker recht op bepaalde voorzieningen en bevorderingen. Het CAD- rapport adviseert het Kabinet om de veelheid aan verschillen in rechtsposities en voorzieningen van het personeel structureel te stroomlijnen. In het kader hiervan onderschrijft het Kabinet de adviezen van het CAD- rapport. Recentelijk is vanuit het Kabinet een voorstel over de rechtsposities van het personeel ingediend bij het 'Departamento Recurso Humano' (hierna: DRH). Het DRH behartigt de belangen van het personeel van het Kabinet vanuit Aruba. Met deze afdeling wordt veelal op ad-hoc basis contact onderhouden, met

als gevolg dat het advies- en besluitvormingstraject onnodig traag verloopt. Op dit moment is het Kabinet in afwachting van het besluit over de rechtspositie van het personeel.

Naast de verschillen in rechtsposities en voorzieningen is in het CAD- onderzoek ook gesignaleerd dat er een aantal basale zaken op het gebied van personeel en organisatie ontbreekt. Het gaat om de volgende aspecten:

- Het aansturen van het personeel van het Kabinet verloopt niet naar wens;
- Er bestaat onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de Gevolmachtigde Minister en de directeur;
- Er ontbreken op dit moment duidelijke functiebeschrijvingen met functie-eisen en functiewaarderingen voor het werkzame personeel;
- Noodzakelijke zaken als functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en ook het aanspreken, stimuleren en activeren van werknemers is onvoldoende;
- Tekort aan toedeling van verantwoordelijkheden;
- Tekort aan juist en voldoende gekwalificeerd personeel;
- Een proactieve houding ontbreekt en de arbeidsprestaties zijn niet optimaal.

Uit het CAD- onderzoek blijkt dat er nauwelijks personeelsoverleg is en dat de informatievoorziening aan de staf onvoldoende is. Er is weinig of geen contact tussen afdelingen. Door het ontbreken van een periodieke informatievoorziening is geen inzicht in hoeverre gestelde doelstellingen worden bereikt en er is geen inzicht in de nieuwe ontwikkelingen bij de bedrijfsvoering. Iedere afdeling hanteert zijn eigen manier van leiding geven en men houdt zich alleen met hun eigen afdelingstaken bezig. Dit zorgt voor verwarring onder het personeel en leidt tot het ontstaan van verkokering tussen de afdelingen. Daarnaast wordt volgens het Kabinet relevante informatie, zoals circulaire en wetten, nauwelijks vanuit Aruba ontvangen. Meestal wordt het bestaan van bepaalde wet- en/of regelgeving via horen zeggen vernomen en alsdan opgevraagd. Het Kabinet doet een beroep op het secretariaat van de Ministerraad om beslissingen zo snel mogelijk naar het Kabinet te sturen.

Om deze aspecten het hoofd te bieden voert het Kabinet veranderingen door in verschillende onderdelen van de organisatie. Het Kabinet dient een concept- formatieplan te maken waarin de functie, taken en verantwoordelijkheden voor elke medewerker van het Kabinet duidelijk worden aangeduid. Vervolgens zal het Kabinet ervoor zorgen dat er voor alle personeelsleden een functiebeschrijving en een taakomschrijving is. Tevens zal het Kabinet per direct functionerings- en beoordelingsgesprekken invoeren. Het illustreert het belang dat men in het Kabinet hecht aan goed personeelsbeleid. Hierbij speelt de leidinggevende ook een belangrijke

rol, omdat hij of zij verantwoordelijk is voor de implementatie van beleid en in direct contact staat met het personeel. De manier van leidinggeven heeft een sterk effect op de houding en het gedrag van werknemers in de publieke sector. In het kader hiervan kan men betogen dat verbetering van sturing van personeel nodig is voor efficiencyverbetering en verbetering van de prestaties (houding en gedrag) van de werknemers. Reden te meer om sturing aan en houding en gedrag van het personeel aan een nader onderzoek te onderwerpen.

1.2 Probleemstelling

Nu de huidige situatie binnen het Kabinet van Aruba in kaart is gebracht en meer duidelijkheid is verkregen over de aansturing van personeel, waarbij de houding en gedrag van werknemers een cruciale rol speelt, wordt in deze paragraaf de doelstelling, vraagstelling en de deelvragen gespecificeerd.

1.2.1 Doelstelling

Doel van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de aansturing van personeel en de houding en het gedrag van werknemers binnen het Kabinet van Aruba, opdat tot aanbevelingen aan de Gevolmachtigde Minister van Aruba kan worden gekomen, die bijdragen aan een plan van aanpak ter verbetering van die aansturing en de houding en het gedrag.

1.2.2 Vraagstelling

Om deze doelstelling te behalen, zal in dit onderzoek gezocht worden naar een antwoord op de volgende vraag:

‘Hoe kan, gelet op de theoretische inzichten over de relatie tussen leiderschap, ‘procedural justice’ en ‘distributive justice’ op houding en gedrag van werknemers, de aansturing van personeel in het Kabinet van Aruba zodanig worden vormgegeven, dat de houding en het gedrag van werknemers wordt bevorderd?’

Deelvragen

De structuur in dit onderzoek wordt aangebracht door gebruik te maken van de volgende deelvragen:

1. Welke inzichten biedt de wetenschappelijke literatuur over de verklaring van de houding en het gedrag van werknemers en welke rol speelt leiderschapstijl?

Voor de beantwoording van deze deelvraag zal er gebruik worden gemaakt van de verkregen informatie uit de wetenschappelijke literatuur. Deze onderzoekstheoretische deelvraag is erop gericht relevante theorieën te selecteren en te bespreken voor de verklaring over de houding en gedrag van werknemers. Hierin worden de belangrijkste begrippen uit dit onderzoek, namelijk het psychologisch contract, psychologisch contractbreuk en 'procedural justice' en 'distributive justice', besproken. Tevens staat bij deze deelvraag het begrip leiderschap centraal. Vanuit de gevonden literatuur volgt de beantwoording van deze deelvraag. Uitwerking van deze deelvraag is terug te vinden in hoofdstuk 2.

2. Hoe ziet, gezien vanuit de empirie, de aansturing van personeel en de houding en het gedrag van werknemers in het Kabinet van Aruba eruit?

Deze empirische vraag heeft tot doel in de praktijk na te gaan hoe het personeel de aansturing van personeel, de houding en het gedrag van werknemers binnen het Kabinet van Aruba ervaart. Deze deelvraag wordt in hoofdstuk 4 uitgewerkt.

3. Op welke wijze kan de aansturing van personeel worden verbeterd om de houding en het gedrag van werknemers in het Kabinet van Aruba (positief) te bevorderen?

Tot slot is deze vraag erop gericht om naar aanleiding van de gevonden literatuur en met de informatie afkomstig uit het onderzoek tot enkele aanbevelingen te komen. Deze aanbevelingen zijn gericht op de positieve beïnvloeding van de prestaties (houding en gedrag) van werknemers in het Kabinet van Aruba en zijn terug te vinden in hoofdstuk 5.

1.3 Relevantie

De vraag of dit onderzoek zinvol ofwel relevant is, kan vanuit verschillende perspectieven bekeken worden.

Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek kent zijn wetenschappelijke relevantie doordat de resultaten een kennisbijdrage zullen leveren aan het verkrijgen van inzicht van relevante aspecten bij de aansturing van personeel op de mate van de houding en het gedrag van de werknemers. Met dit onderzoek wordt geprobeerd bij te dragen aan meer informatie over toepassing van wetenschappelijke inzichten omtrent het psychologisch contract van ambtenaren en/of arbeidscontractanten binnen het Kabinet van Aruba. Dat wil zeggen achterhalen wat de verwachtingen van werknemers zijn ten aanzien van de organisatie en in welke mate deze verwachtingen vervuld worden, waarbij de houding en het gedrag van werknemers positief wordt bevorderd.

Maatschappelijke relevantie

De aansturing van personeel is van essentieel belang voor de uiteindelijke kwaliteit van werk en de arbeidsprestaties van de werknemers. Wanneer het personeel niet tevreden is, kan dat zijn weerslag hierop hebben. De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is dat de belangen van de Arubaanse gemeenschap en/of Arubaanse ambtenaren en/of arbeidscontractanten goed behartigd worden in Nederland. Hierbij is het van belang om na te gaan hoe de aansturing van personeel optimaal kan zijn, zodat de houding, het gedrag en de prestaties van werknemers in het Kabinet van Aruba positief beïnvloed worden, met als doel dat het Land Aruba in Nederland goed vertegenwoordigd wordt. Publieke organisaties kunnen de resultaten van dit onderzoek gebruiken, omdat er verschillende aspecten onderzocht worden die een mogelijke invloed hebben op de gedragingen van hun werknemers. De gedragingen van de medewerkers kunnen ervoor zorgen dat een bedrijf beter presteert, hetgeen van groot belang is in de huidige maatschappij om te kunnen blijven concurreren.

1.4 Methodologische verantwoording

Voor dit onderzoek bij het Kabinet van Aruba zijn verschillende onderzoeksmethoden gehanteerd. Voor dit onderzoek is gekozen voor het doen van deskresearch (bestaande documenten, gegevens verzamelen) en het doen van fieldresearch (afnemen van interviews).

Om antwoord te kunnen geven op de centrale vraag is vooraf gebruik gemaakt van bestaande gegevens. Het gaat hier om gegevens die verkregen zijn via het Kabinet van Aruba en die aansluiten bij de probleemcontext, zoals de bevindingen uit het CAD- rapport en voorstel nieuwe formatie Kabinet van Aruba-2011.

Na het verzamelen van gegevens heeft een literatuuronderzoek plaatsgevonden. Hierbij zijn theorieën in termen van het 'psychologisch contract' (Rousseau, 1989) uiteengezet om de houding en het gedrag van werknemers te verklaren. Voorts is nader ingegaan op de rol van leiderschap. Hierbij moet men denken aan relevante theorieën over 'Leader-Member Exchange' theorie (LMX). Op basis van deze theoretische verkenning zijn inzichten gevormd over de manier van omgang tussen leidinggevende en werknemer en over de invloed op de houding en het gedrag van werknemers in de publieke sector.

Het empirisch gedeelte van het onderzoek kent vervolgens een kwalitatieve component. Hierbij is gekozen voor diepte-interviews aan de hand van een vooraf opgestelde semigestructureerde vragenlijst. Het belangrijkste aspect bij deze keuze is dat deze onderzoeksmethode diepgaande informatie verschaft door in te gaan op achterliggende verwachtingen en behoeften van de

doelgroep. Daarnaast is het een goed middel om de doelgroep mee te laten denken over leiderschap. Het geeft een indicatie van wat er leeft onder de doelgroep en hoe het personeel dit ervaart. Op grond van de bevindingen uit de literatuur en het onderzoek zijn conclusies geformuleerd om vervolgens met aanbevelingen voor maatregelen te komen voor het Kabinet van Aruba met als doel de arbeidsmotivatie van werknemers te bevorderen.

1.5 Leeswijzer

Dit onderzoek bestaat uit de volgende hoofdstukken:

Hoofdstuk 1: In dit inleidende hoofdstuk heeft om te beginnen de aanleiding van dit onderzoek centraal gestaan. Vervolgens is aandacht besteed aan de probleemstelling en werd de doelstelling, vraagstelling en de deelvragen beschreven. Dit werd gevolgd door een beschrijving van de relevantie van dit onderzoek. Tot slot is kort ingegaan op de methodologische verantwoording.

Hoofdstuk 2: In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader behandeld. De theorieën die gebruikt worden voor het beantwoorden van deelvraag 1 komen aan de orde.

Hoofdstuk 3: De gekozen aanpak van het onderzoek komt in dit hoofdstuk aan bod.

Hoofdstuk 4: In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten en analyse weergegeven. Tevens wordt deelvraag 2 in dit hoofdstuk behandeld en beantwoord aan de hand van de afgenomen diepte-interviews.

Hoofdstuk 5: In dit hoofdstuk staan de conclusies van het onderzoek centraal en voor de duidelijkheid per deelvraag weergegeven. Hierbij wordt antwoord van deelvraag 1 en deelvraag 2 met elkaar in verband gelegd. Tevens worden er aanbevelingen voor de praktijk gedaan, waarbij deelvraag 3 beantwoord wordt. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de discussie, waarbij er kritisch gereflecteerd wordt op het onderzoek. Na hoofdstuk 5 volgt een literatuurlijst en bijlagen.

2 THEORETISCHE KADER

Dit hoofdstuk bevat een theoretisch kader, waaraan verklarende factoren worden ontleend. Allereerst wordt in paragraaf 2.1 het concept 'psychologisch contract' behandeld. Dit vormt vanuit theoretisch perspectief een verklaring voor de houding en het gedrag van werknemers. In paragraaf 2.2 wordt nader ingegaan op de rol van leiderschap. Tot slot wordt in paragraaf 2.3 het conceptueel model voor dit onderzoek weergegeven.

2.1 Het 'psychologisch contract'

In het inleidende hoofdstuk werd vanuit de bevindingen afkomstig uit de CAD- rapport de huidige situatie beschreven. Door deze gegevens in kaart te brengen heeft men een beeld gekregen wat de huidige leiderschapstijl, de houding en het gedrag van werknemers is binnen het Kabinet van Aruba. Alvorens uitspraken te kunnen doen over de houding en het gedrag van werknemers is inzicht in deze begrippen vereist. Voor het verklaren van de houding en het gedrag van werknemers, sluit ik aan bij een theoretisch kader waarin de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer centraal staat: het perspectief op managen van motivatie in termen van het psychologisch contract.

2.1.1 Definitie arbeidscontract en psychologisch contract

In deze paragraaf wordt het psychologisch contract gedefinieerd, maar niet voordat een noodzakelijk onderdeel van de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer is beschreven: het arbeidscontract.

Barnard (1973, in: Rousseau, 1989) definieert het arbeidscontract als de wederzijdse verplichtingen van de werkgever en de werknemer die ten grondslag liggen aan het lidmaatschap van een organisatie. Het arbeidscontract is dus een overeenkomst tussen werkgever en werknemer, waarbij een werknemer zich ertoe verbindt om tegen loon, onder het gezag van een werkgever, arbeid te presteren (Humblet, Javier, Rauws & Rigaux, 2006). Ambtenaren in Nederland hebben evenals ambtenaren en/of arbeidscontractanten in het Kabinet van Aruba feitelijk geen arbeidscontract. Echter, de wederzijdse verplichtingen zijn in de Landsverordening Materieel Ambtenarenrecht (ofwel: LMA) vastgelegd. Binnen de wetenschappelijke literatuur bestaat de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer, naast deze wederzijdse verplichtingen, uit ongeschreven regels die voortvloeien uit stilzwijgende verwachtingen die niet in het formele arbeidscontract opgenomen staan.

In de literatuur worden deze onuitgesproken verwachtingen het psychologisch contract genoemd (Rousseau: in Guest, 1998; Schalk et al., 2002). Binnen de literatuur bestaat een verscheidenheid aan definities van het psychologisch contract.

Levinson et al. (1962) beschrijven het psychologisch contract als 'een serie van verwachtingen waarvan partijen niet bewust hoeven te zijn, maar wel de relatie met elkaar regelen'.

Schein (1965, in: Guest, 1998) hanteert het volgende begrip van het psychologisch contract: 'a psychological contract implies that the individual has a variety of expectations of the organization and that the organization has a variety of expectations of him'. Bij deze definitie ligt de nadruk op de verwachtingen van de werknemer naar de organisatie toe en omgekeerd.

Later definieert Rousseau (1995) het psychologisch contract als 'wederzijdse verwachtingen tussen de werkgever en de werknemer en de mate van vervulling van verwachtingen'. Opvallend aan deze definitie is dat hierbij aandacht werd besteed aan het wederzijdse karakter.

Ondanks dat het tot heden nog geen universele definitie bestaat voor het psychologisch contract, zal er in dit onderzoek gebruik worden gemaakt van de definitie van Rousseau (1995). De definitie van Rousseau (1995) geeft duidelijk aan dat het om individuele verwachtingen gaat (dus om percepties) tussen de werknemer en de werkgever. Zo verwacht een werknemer bijvoorbeeld dat de organisatie voldoende doorgroeimogelijkheden biedt, terwijl de werkgever mobiliteit en multi- inzetbaarheid als belangrijk acht. Hieruit blijkt dat elk individu een verschillende psychologisch contract zal hebben. Werkgever en werknemer hebben dan ook mogelijks een verschillende kijk op de inhoud ervan (Morrison & Robinson, 1997).

2.1.2 Inhoud van het psychologisch contract

Uit de vorige paragraaf kan worden opgemaakt dat de inhoud van het psychologisch contract impliciet, subjectief en dynamisch is en zal hierdoor per individu kunnen verschillen (in: Steijn & Groeneveld, 2009, p.111). Hierdoor is de ruilrelatie die ontstaat moeilijker te managen dan de afspraken die in het formele arbeidscontract geëxpliciteerd zijn. Het is voor een organisatie niet eenvoudig om in te spelen op deze verwachtingen. Wegens de dynamische aard van het psychologisch contract kan het psychologische contract als gevolg van interactie tussen werkgever en werknemer veranderen (Guest, 1998). De ideeën over wat afgesproken is kunnen veranderen in de loop der tijd. Zowel de werkgever als de werknemer stellen hun verwachtingen bij naarmate voormalige verwachtingen wel of niet worden vervuld.

Vanwege de impliciete aard van het psychologisch contract weten de werkgever en werknemer niet exact uit welke verwachtingen en verplichtingen hun relatie precies bestaat. Op subjectieve wijze oordelen de werkgever en de werknemers of er wel of niet aan bepaalde verwachtingen is voldaan (Robinson & Rousseau, 1994):

‘Psychological contracts are in the eye of the beholder’

Het psychologisch contract is een ideaal referentiekader voor het begrijpen van de arbeidsrelatie tussen de werkgever en werknemer (Rousseau, 1995). Echter gezien het subjectieve karakter ervan is het mogelijk dat beide partijen een verschillende inhoud aan toekennen. Vandaar dat in dit onderzoek de aandacht gericht zal zijn op de verschillende verwachtingen die werknemers hebben over aspecten in de werksituatie. Voor de verschillende verwachtingen die een werknemer kan hebben gebruikt Freese (1994) de term ‘arbeidswaarde’ (‘work value’). Een arbeidswaarde karakteriseert een persoon in zijn werksituatie, door aan te geven wat die persoon zoekt in zijn werk (wat men wenst en hoe sterk men dat wenst). Aan de hand van de term ‘arbeidswaarde’, heeft Freese (1994) vijf categorieën van aspecten van het werk onderscheiden, met betrekking tot welke de werknemer verwachtingen kan hebben (zie tabel 1).

Aard van het werk	Persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden	Sociale aspecten	Organisatiebeleid/HRM	Beloningen
Betekenisvolheid	Gebruik van vaardigheden en kennis	Erkenning en goedkeuring	Hiërarchische niveaus	Salaris
Interessantheid	Alle aspecten van het werk leren	Collegialiteit	Discipline	Zekerheid
Uitdaging (variëteit)	Opleidingen kunnen volgen	Aangaan van sociale relaties	Supervisie	Secundaire arbeidsvoorwaarden
Zelfstandigheid	Promotiemogelijkheden	Mate van groepsidentiteit	Sociaal beleid, arbeidsomstandigheden	
Verantwoordelijkheid		Status en prestige	Morele waarden en normen	
Invloed leidinggeven				

Tabel 1: Aspecten van werk (bron: Freese, 1994)

In de tabel komen aspecten als aard van het werk, persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden, sociale aspecten, organisatiebeleid/HRM en beloningen in terug.

Mensen hebben verwachtingen over aspecten in de werksituatie waar ze waarde aan hechten; verwachtingen met betrekking tot de aard van het werk, verwachtingen over hoe men als mens

zich kan ontwikkelen in het werk e.d. Deze aspecten in de werksituatie hebben betrekking op de aspecten waarvan de werknemers vinden dat zij ze moeten bieden aan de organisatie en de aspecten die de organisatie hen in ruil dient te bieden. Hierbij komen zaken als zekerheid, verantwoordelijkheid en salaris in terug. Deze zaken zijn gerelateerd aan concrete aspecten die mensen in hun werk nastreven waaraan belang gehecht wordt. Hieronder vallen dus verschillende facetten in het werk, zoals hoe belangrijk je de mate van zekerheid of de hoogte van de beloning vindt. Opgemerkt moet worden dat de mate van vervulling van de verwachtingen een rol speelt, waarbij een tekort aan vervulling van verwachtingen kan leiden tot contractschending. Dat wordt, in de volgende paragraaf beschreven.

2.1.3 Schending van het psychologisch contract

Wanneer verwachtingen van de werknemer niet worden vervuld, terwijl de werkgever vindt dat deze niet in gebreke is gebleven, spreken we zoals reeds beschreven in dit geval over een schending van het psychologisch contract oftewel inbreuk op het psychologisch contract. Robinson & Morrison (1995) definiëren schending van het psychologisch contract als 'een gevoelsmatige en emotionele toestand van teleurstelling, frustratie, woede en wrok welke voortkomt uit de interpretatie van de werknemer dat er inbreuk heeft plaatsgevonden en daaraan gepaarde omstandigheden'. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat het bij schending gaat om de perceptie van iemand en daar tegenover het geloof in wat de werknemer van zijn of haar werkgever zal of verdient te ontvangen. Dit geloof is gebaseerd op wederzijdse uitwisseling (Rousseau, 1995).

Het is van belang om contractschending te voorkomen of in ieder geval de kans op schending te minimaliseren. Uit onderzoek van Robinson & Rousseau (1994) blijkt echter dat in de praktijk contractschending frequent plaatsvindt. Dergelijke contractschending ontstaat doordat het psychologisch contract op gevoelens van rechtvaardigheid is gebaseerd (zoals het wel of niet tevreden zijn met het werk). Hierbij is het noodzakelijk om nader in te gaan op de determinanten van psychologische contractschending en daarbij vooral naar de rechtvaardigheid te kijken. Over het algemeen zijn de meeste onderzoekers het er mee eens dat er twee vormen van rechtvaardigheid kunnen worden onderscheiden als belangrijkste determinanten: de 'procedural justice' en de 'distributive justice'. Deze twee vormen van rechtvaardigheid worden in de volgende paragraaf toegelicht.

2.1.4 'Procedural justice' en 'Distributive justice'

Robinson & Rousseau (1994) stellen dat 'procedural justice' en de 'distributive justice' in de praktijk sterk samenhangen. Een 'procedural justice' heeft betrekking op de rechtvaardigheid van het verloop van de processen binnen de organisatie. Wanneer het proces van een promotiebeslissing bijvoorbeeld als eerlijk wordt gepercipieerd, zal men waarschijnlijk aannemen dat het procedureel rechtvaardig is. Daar tegenover, bij het gebruiken van onbetrouwbare bronnen om tot een besluit te komen, voorkeursbehandeling, zelfbelang en oneerlijkheid van leidinggevenden, spreken we over onrechtvaardige besluitvormingsprocessen. De wijze waarop deze beslissingen tot stand komen is van doorslaggevend belang voor perceptie 'procedural justice', waarbij de leidinggevende een cruciale rol speelt. Op basis van onrechtvaardige procedures kunnen werknemers concluderen dat men ook in de toekomst onbillijk zal worden behandeld. Beleving van procedurele onrechtvaardigheid kan tot stressreacties leiden. Bovendien wordt men ongemotiveerd en verliest de betrokkenheid bij het werk.

'Distributive justice' verwijst naar de rechtvaardigheid ten aanzien van de uitkomsten (bijvoorbeeld werkdruk, salaris of waardering) die werknemers ontvangen van een bepaald proces in de uitwisselingsrelatie met de organisatie, of de rechtvaardigheid van de verdeling van verschillende uitkomsten tussen verschillende werknemers. Uitgangspunt hierbij is dat niet iedereen telkens dezelfde resultaat toebedeeld krijgt en kan het verschil in de uitkomst soms wel en soms niet rechtvaardig zijn (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007).

Werknemers maken vaak een onderscheid tussen de eerlijkheid van de uitkomst die zij krijgen toebedeeld (bijv. een bevordering naar hogere schalering) en de eerlijkheid van de manier (of: procedure) waarop deze uitkomst tot stand komt (bijv. de manier waarop het beloningssysteem ingevoerd wordt). O'Donnell en Shields (2002) laten deze concepten zien op de situatie binnen twee Australische publieke organisatie. Verondersteld wordt dat organisaties op dit punt sterk kunnen verschillen, en uit hun beschrijving blijkt dat de betrokken werknemers bij het Australische leger niet enthousiast waren over de wijze waarop een individueel beloningssysteem werd ingevoerd en vooral de manier waarop het management er over communiceerde. Echter, er ontstond geen radicale onvrede. Dit in tegenstelling tot de Australische publieke sector want daar was de teleurstelling vele malen groter. Voor dit onderzoek is inzicht in de determinanten van deze rechtvaardigheidspercepties ongetwijfeld nuttig, want zo beschikt men over kennis omtrent perceptievorming van elk werknemer of er sprake is van een schending van het psychologisch contract.

Volgens de meeste auteurs (Rousseau, 1989; Turnley en Feldman, 1999; Atkinson, 2001) kan een dergelijke contractschending grote gevolgen hebben voor de houding en gedrag van zowel de werknemer als de werkgever, maar ook voor de samenwerking tussen beide partijen. Enkele gevolgen hiervan zijn; verminderde arbeidssatisfactie, minder vertrouwen, minder betrokkenheid aan de organisatie hetgeen tot gevolg heeft een grotere intentie om de organisatie te verlaten (Morrison & Robinson, 2000). De volgende paragraaf zal nader ingaan op de invloed van psychologische contractschending op de houding en gedrag van werknemers. Er zal beschreven worden wat de effecten zijn van het schenden van het psychologisch contract.

2.1.5 De effecten van psychologische contractschending

In dit gedeelte zal op basis van de bevindingen uit eerder genoemd onderzoek een overzicht worden gegeven van de invloed van psychologische contractschending op werkgerelateerde prestaties. Hierbij wordt schending als een voortvloeisel uit inbreuk beschouwd. Deze bevindingen steunen het begrip dat het psychologische contract een belangrijk benadering is in het begrijpen van de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer.

Op basis van 'Affective Events Theory' (hierna: AET; Weiss & Cropanzano, 1996) ontwikkelden Hao Zhao et al. (2007) een causaal model dat psychologische contractbreuk integreert. Hieruit kan worden aangetoond dat contractbreuk zich in vele gevallen voordoet. De effecten zijn als volgt:

- 'Affect'

Hao Zhao et al. (2007) stelden dat psychologische contractbreuk tot affectieve reacties leidt. Daarin stelt men vast dat contractbreuk gepaard gaat met twee reacties: overtreding ('violation': met als gevolg een negatieve gevoelsmatige emotie, zoals frustratie en woede) en wantrouwen ('mistrust'). 'Social exchange theory' vereist dat een persoon de andere partij vertrouwt om hun verplichtingen te volbrengen (Blau, 1964). Hoewel, is het niet altijd mogelijk de terugkeer van een gunst te garanderen. Wanneer iemand van oordeel is dat een ander zijn beloften/verplichtingen niet is nagekomen, is de onmiddellijke reactie van een persoon: wantrouwen, die tot negatieve houdingen en gedrag zou produceren.

- 'Attitude'

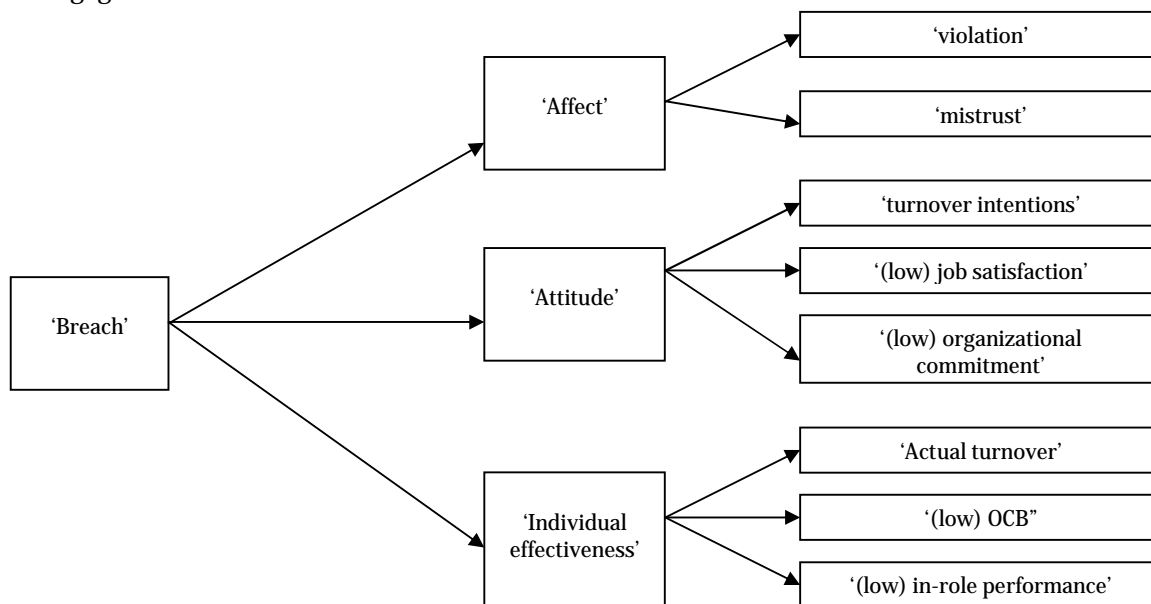
Volgens Hao Zhao et al. (2007) wordt houding ('attitude') bij contractbreuk vertegenwoordigd door (lage) baantevredenheid ('job satisfaction'), intentie de organisatie te verlaten ('turnover intentions') en (verminderde) betrokkenheid tot de organisatie ('organizational commitment'). Volgens Locke (1969) is baantevredenheid ('job satisfaction')

'een discrepantie tussen wat iemand van zijn baan wil en wat iemand het waarneemt zoals aangeboden'. Hieruit kan worden vastgesteld dat een discrepantie tussen beloften en het ontvangen van stimulansen waarschijnlijk tot gevoelens van ontevredenheid leiden. Meyer & Allen (1984) beschrijven 'organizational commitment' als de kracht van iemands identificatie met de organisatie en betrokkenheid tot de organisatie. Wanneer psychologische contractbreuk plaatsvindt, zijn werknemers waarschijnlijk minder met de organisatie te identificeren en wordt hun betrokkenheid minder. Intentie om de organisatie te verlaten ('turnover intentions') is een veelvoorkomende reactie op negatieve gebeurtenissen met werk (Lum, Kervin, Clark, Reid, & Sirola, 1998). Wanneer er sprake is van psychologische contractbreuk, als een negatieve gebeurtenis voor werknemers, zal bij werknemers de neiging toenemen om de organisatie te verlaten.

- 'Individual effectiveness'

Navolgend de theorie van AET (Weiss & Cropanzano, 1996), stelden Hao Zhao et al. (2007) vast dat psychologische contractbreuk een aanzienlijke gebeurtenis is. Daarin wordt aangeduid dat houding ('attitude') voorspellend zal zijn voor 'individual effectiveness', hetgeen als indicatoren van werknemersgedrag wordt gebruikt. Deze 'individual effectiveness' gaat gepaard met 'actual turnover', (lage) 'in-role performance' en (lage) 'organizational citizenship behaviour' (hierna: OCB). Met betrekking tot de 'turnover', hebben onderzoekers geconstateerd dat permanente uitdiensttreding een mogelijke snelle reactie is op baanontevredenheid. Tengevolge hiervan wordt niet alleen de onbevredigende werkverhouding doorgehakt, maar de organisatie wordt hierbij ook bestraft. 'Turnover' resulteert waarschijnlijk in hoge kosten naar werkgevers toe, wegens de solide tijd en geld dat vereist is om vacatures opnieuw te vervullen (bv. in werving & selectie en trainingen) en kan bovendien de reguliere procedures en de arbeidskracht moreel kwetsen (Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg, & Cerrone, 2006). OCB kan beschouwd worden als een gedragsmeetinstrument van werknemersreacties op hun arbeidsrelatie. Daarnaast, stellen Robinson en Morrison (1995) vast dat hoge niveaus van contractbreuk geassocieerd worden met lage niveaus van OCB. Volgens Katz en Kahn (1978) worden 'in-role behavior' gedefinieerd als iemands deel van zijn baan en worden door de formele beloningssystemen van de organisatie herkend. Turnley, Bolino, Lester en Bloodgood (2003) steunden het algemene idee dat psychologische contractbreuk negatief betrekking heeft op de 'in-role performance' van werknemers. Werknemers kunnen bepaalde verplichtingen, zoals in dit geval de 'in-role performance', weigeren te volbrengen indien men waarneemt dat de organisatie zijn verplichtingen niet heeft volbracht.

Deze effecten van psychologische contractbreuk worden in het onderstaand schema weergegeven.



Schema 1: De effecten van psychologische contractbreuk (Bron: Hao Zhao et al., 2007)

In deze paragraaf is ingegaan op het begrip psychologisch contract en wordt vanuit deze benadering de houding en het gedrag van werknemers verklaard. De effecten voor de houding en het gedrag zijn te verklaren uit de rechtvaardigheidspercepties over de manier waarop procedures verlopen binnen de organisaties, uit de eerlijkheid van de uitkomsten die werknemers toebedeeld krijgen en uit de mate waarin de gepercipieerde werknemersverwachtingen worden vervuld. Voor organisaties is het belangrijk om te weten welke verwachtingen er zijn bij de werknemers om zo aan die verwachtingen te kunnen voldoen. Wanneer het voor de werkgevers onmogelijk is om de verwachtingen te vervullen, leidt dit vrijwel zeker tot demotivatie bij de medewerker. In de volgende paragraaf wordt nader ingegaan op de wijze van leiderschap die voor een leidinggevende ondersteunend kan zijn bij de beïnvloeding van de houding en het gedrag van de werknemers.

2.2 Leiderschap

Uit onderzoek bleek dat leidinggevendenden veel invloed hebben op de arbeidsmotivatie van werknemers. Purcell en Hutchinson (2007) bevestigen dat leidinggevendenden een cruciale rol spelen bij de vertaling van het HRM-beleid van de organisatie naar zijn werknemers toe. Daarnaast heeft de manier waarop leidinggevendenden met de werknemers omgaan een sterk effect op de houding en het gedrag van werknemers in de publieke sector en zodoende is het van belang om leiderschap mee te nemen in het onderzoek. Een veel beschreven manier van omgang tussen leidinggevende en werknemer is de 'Leader-Member Exchange' (hierna: LMX) theorie, die in de volgende paragraaf beschreven wordt.

2.2.1 LMX- theorie

De leiderschapbenadering die in de laatste jaren bijzonder aandacht heeft gekregen is de LMX. De LMX theorie beschrijft hoe leidinggevendenden verschillende type relatie of uitwisseling ontwikkelen met hun ondergeschikten die leiden tot de ontwikkeling van de sociale relatie in de loop der tijd. De LMX theorie is een omgangsvorm waarbij een 'leider' en een 'volger' een relatie met elkaar aangaan, gebaseerd op wederzijds vertrouwen en respect voor elkaar (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Er is sprake van een wederzijdse beïnvloedende interactie tussen de 'leider' en de werknemer (Basu & Green, 1997). De LMX benadering gaat ervan uit dat leiders niet alle medewerkers gelijk behandelen, maar onderscheid maken in het omgaan met verschillende medewerkers. In het begin van de relatie zal de omgang tussen 'leider' en werknemer vooral gebaseerd zijn op het uitwisselen van zakelijke informatie en transactie. Echter, naarmate de duur van de omgang langer wordt, zullen beide een relatie opbouwen waarbij er minder gesproken kan worden van een superieure en ondergeschikte rol. In de LMX-theorie wordt twee soorten relaties onderscheiden:

- De 'in-group': men gaat ervan uit dat leiders met enkele werknemers een hechte band opbouwen. Hierbij ontvangt een werknemer gemakkelijke toegang tot informatie, krijgt meer steun van de leidinggevende dan hun collega's en heeft deelname in besluitvormingsprocessen, die op zijn beurt voor de werknemers gemakkelijker maakt om taken te ondernemen en werkgerelateerde problemen op te lossen (Gerstner & Day, 1997; Mueller & Lee, 2002). Leiders geven hun 'volgers' intrinsieke en extrinsieke

beloningen, autoriteit, vrijheid en bonussen. In ruil hiervoor verwerven leiders loyaliteit, status, waardering en ondersteuning (Dansereau et al., 1975).

- De 'out-group': men gaat ervan uit dat er meer losse relaties met de rest van de werknemers bestaan. Hierbij ontvangen de betreffende werknemers weinig informatie en worden zo min mogelijk betrokken bij het nemen van beslissingen. Deze factoren zijn juist noodzakelijk voor de arbeidsmotivatie van de werknemers.

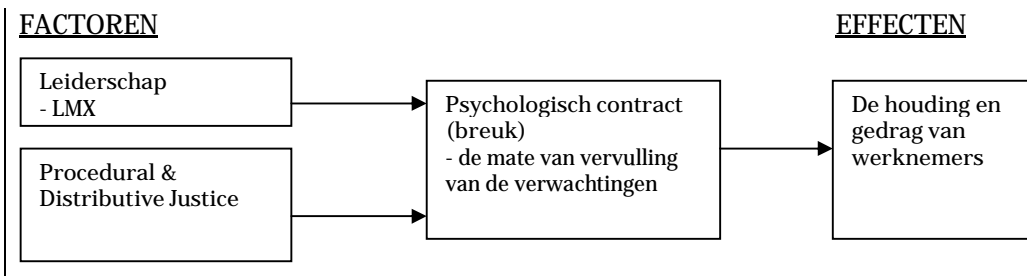
Deze bovengenoemde relaties lopen van lage kwaliteit LMX ('out-group') tot hoge kwaliteit LMX ('in-group'). Liden en Graen (1980, in: Wayne et al., 1997) veronderstellen dat werknemers die een hoge kwaliteit LMX-relatie ondervinden meer bijdragen dan formeel tot hun verplichtingen behoort en tonen positieve operationele uitkomsten/prestaties. Daarnaast wordt door Basu & Green (1997) verondersteld dat er meer vertrouwen, respect en verplichtingen aanwezig zijn in de relatie. Lage kwaliteit LMX-relaties daarentegen bevatten minder wederzijds vertrouwen, betrokkenheid en communicatie in de relatie en ook minder operationele uitkomsten/prestaties.

Uit het onderzoek van McClear & Taylor (1998) bleek dat schendingen van het psychologisch contract van zowel werknemers als leidinggevenden minder voorkomen wanneer de werknemer en zijn/haar supervisor een goede relatie (LMX) hebben met elkaar. Er bestaan aanduidingen dat leiderschap met psychologisch contract samenhangt. Voor dit onderzoek is de LMX benadering geschikt voor het onderzoeken naar de invloed van leiderschap en in het bijzonder de werkrelatie tussen de leider en de werknemer. Het is belangrijk om na te gaan in hoeverre deze ruilrelatie invloed hebben op de gedragingen van de werknemers.

De besproken theorieën die in de vorige paragraaf aan bod zijn gekomen, leiden tot een conceptueel model dat in de volgende paragraaf wordt weergegeven.

2.3 Conceptueel model en samenvattend

Al het voorgaande inachtneming, kan het conceptueel model (zie figuur 1) worden weergegeven. Dit model helpt bij de beantwoording van de centrale vraag van het onderzoek: 'Hoe kan, gelet op de theoretische inzichten over de relatie tussen leiderschap, 'procedural justice' en 'distributive justice' op houding en gedrag van werknemers, de aansturing van personeel in het Kabinet van Aruba zodanig worden vormgegeven, dat de houding en het gedrag van werknemers wordt bevorderd?'



Figuur 1: Conceptueel model

In de theorie wordt gesteld dat leiderschap van invloed is op het psychologisch contract (hangt met elkaar samen), hetgeen op zijn beurt weer de houding en het gedrag van werknemers kan beïnvloeden. Gelet op de literatuurstudie bestaan er aanduidingen dat schendingen van het psychologisch contract van zowel werknemers als leidinggevenden minder vaak voorkomen wanneer de werknemer en zijn/haar supervisor een goede relatie (LMX) hebben met elkaar. Dit is tevens ook het uitgangspunt van het conceptueel model. Het belang van psychologisch contract ligt bij de effecten voor het gedrag en de attitudes van de werknemers van een organisatie. Deze zijn te verklaren uit de mate waarin deze verwachtingen worden vervuld. Om dit te bewerkstelligen moet inzicht worden verkregen op de verwachtingen van de werknemer naar de organisatie toe in hoe men de aansturing van personeel ervaart op het Kabinet van Aruba. Voorts is inzicht in de determinanten van het psychologisch contract noodzakelijk en daarbij vooral naar de (procedurele en distributieve) rechtvaardigheid te kijken. Bovendien kan men in dit onderzoek nagaan of er sprake is van psychologische contractbreuk. Op grond hiervan wordt onderzocht waarom de houding en het gedrag van werknemers tot heden volgens de bevindingen uit het CAD- rapport niet optimaal was. Hierdoor weet het Kabinet van Aruba op haar beurt op welke verwachtingen zij zich zal moeten inzetten door bijvoorbeeld aanpassingen te verrichten in haar personeelsbeleid om de arbeidsmotivatie te bevorderen. Met behulp van deze literatuurstudie wordt getracht de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden. In hoofdstuk vier zullen de resultaten van dit onderzoek beschreven worden. Echter worden in het volgende hoofdstuk eerst de onderzoeksmethoden geïntroduceerd.

3 METHODE VAN ONDERZOEK

In de voorgaande hoofdstukken is de huidige situatie omtrent de aansturing van personeel in het Kabinet van Aruba beschreven en zijn de houding en het gedrag van werknemers weergegeven. Vanuit de wetenschappelijke literatuur zijn relevante inzichten aan bod gekomen, waarbij beoogd wordt de hoofdonderzoeksvraag te beantwoorden. In dit hoofdstuk zal de gehanteerde methodologie van dit onderzoek worden besproken. Allereerst wordt de onderzoeksstrategie gepresenteerd. Voorts wordt nader ingegaan op de methoden en technieken die gebruikt worden voor de onderzoeksopzet. Daarnaast worden de belangrijkste aspecten van het onderzoek, zoals de onderzoeksanalyse en de betrouwbaarheid en validiteit, behandeld.

3.1 Onderzoeksstrategie

Voor het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek is het van belang om een bepaalde onderzoeksstrategie te kiezen. Van Thiel (2007:66) verstaat onder onderzoeksstrategie de overkoepelende opzet of logica van het onderzoek. De gehanteerde onderzoeksstrategie voor dit onderzoek is de gevalstudie. Gezien de tijdslimiet is voor één onderzoeksstrategie gekozen, maar worden meerdere methoden gebruikt (triangulatie). Door triangulatie wordt beoogd de invloed van storingsbronnen te verkleinen, ten behoeve van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. In de volgende paragraaf wordt hiervan nader ingegaan.

3.2 Methoden en technieken

Zoals eerder gesteld, is dit onderzoek gericht op het verkrijgen van inzicht in de aansturing van personeel en de houding en het gedrag van werknemers binnen het Kabinet van Aruba, om vervolgens suggesties te doen om houding en gedrag van werknemers te bevorderen. Om dit doel te bereiken, zijn verschillende onderzoeksmethoden gehanteerd en in dit onderzoek zijn er twee fasen te onderscheiden. Voor dit onderzoek is in de eerste fase gekozen voor het doen van deskresearch (documentenanalyse en literatuuronderzoek) en in de laatste fase het doen van fieldresearch (afnemen van interviews en deels (participerend) observatie). In dit gedeelte worden de technieken verder besproken.

3.2.1 Aanpak dataverzameling

Om te beginnen heeft er documentenanalyse plaatsgevonden en zijn vooraf gebruik gemaakt van bestaand materiaal. Het bestaand materiaal is in dit geval de bevindingen uit het CAD- rapport en het formatieplan van Kabinet van Aruba-2011. Bij een documentenanalyse wordt de inhoud

van bestaand materiaal bestudeerd, bijvoorbeeld het bestuderen van schriftelijke documenten (Van Thiel, 2007; 121). Met behulp van deze gegevens is de huidige situatie met betrekking tot de aansturing van personeel weergegeven en zijn de houding en het gedrag van werknemers binnen het Kabinet van Aruba in kaart gebracht. Hierdoor is een beeld gevormd van wat het Kabinet op dit terrein doet en op welke wijze dit in het personeelsbeleid wordt vertaald.

Daarnaast heeft literatuuronderzoek plaatsgevonden. Hierbij zijn theorieën verzameld ten aanzien van de houding en het gedrag van werknemers enerzijds en de aansturing van personeel anderzijds. Er zijn theorieën in termen van het 'psychologisch contract' uiteengezet om de houding en het gedrag van werknemers te verklaren en te achterhalen welke verwachtingen er al in de literatuur bekend zijn. In het kader hiervan zijn de determinanten en de invloed van psychologische contractschending op de houding en het gedrag van werknemers beschreven. Vervolgens zijn theorieën verzameld over leiderschap, in het bijzonder de LMX-theorie. De LMX-theorie is een veel beschreven manier van omgang tussen leidinggevende en werknemer en is van invloed op het psychologisch contract, hetgeen op zijn beurt weer de houding en het gedrag van werknemers kan beïnvloeden. Het belangrijkste onderscheid tussen LMX en andere leiderschapstheorieën ligt in de focus van deze theorie. De LMX theorie verzoekt leiderschap te verklaren aan de hand van de werkrelatie tussen leider en ondergeschikte ter vervanging van persoonlijke leider karakteristieken of de situatie te nemen. Op basis van deze theoretische verkenning zijn inzichten gevormd en wordt getracht de hoofdonderzoeksvraag te beantwoorden. De literatuurstudie heeft als basis gediend voor de interviewvragen.

Het empirisch gedeelte is deels (participerende) observatie en deels kwalitatief van aard (interviews). Aangezien het Kabinet van Aruba slechts 23 medewerkers in dienst heeft en er geen eerdere onderzoeken zijn gedaan naar de werknemersverwachtingen, is de keuze tot deze onderzoeksmethoden tot stand gekomen. Door het verrichten van (participerende) observatie bevindt de onderzoeker zich in de onderzoekssituatie en heeft direct contact met de onderzoekseenheden (in: Van Thiel, 2007, p. 81). Door deel te nemen aan dagelijkse activiteiten zijn niet alleen gedragingen waargenomen, maar is meer te weten gekomen door direct te vragen aan een medewerker waarom hij bepaald gedrag vertoont. Door bijvoorbeeld het bijhouden van de personeelsdossiers zijn tevens interpretaties van de observatiegegevens tegengekomen die later relevant zijn en gebruikt worden bij de analyse.

Daarnaast is voor het uitvoeren van kwalitatief onderzoek gekozen voor het afnemen van (semigestructureerde) diepte-interviews. Het belangrijkste aspect bij deze keuze is dat dit type onderzoek diepgaande informatie verschaft door in te gaan op achterliggende verwachtingen en behoeften van de doelgroep. In dit onderzoek is dan ook gekeken naar de werkelijke schending

van het psychologisch contract, door de mate van vervulling van de aspecten mee te laten wegen. Daarnaast is het een goed hulpmiddel om percepties van de doelgroep te verkrijgen over hun oordeel van de eerlijkheid van het verloop van processen, de uitkomsten die werknemers ontvangen in de uitwisselingsrelatie met het Kabinet als organisatie en de doelgroep mee te laten denken over het leiderschap. De meeste interviews zijn met behulp van een bandrecorder opgenomen en later uitgewerkt. Er werd toestemming gevraagd om het interview op band op te nemen en tijdens het gesprek werd eerst uitgelegd waar het onderzoek over ging en wat de bedoeling was van het interview. Om sociale wenselijke antwoorden te voorkomen werd duidelijk gemaakt dat het om de mening van de geïnterviewden ging en dat alles vertrouwelijk en anoniem zal blijven.

Om te kunnen komen tot het kwalitatief onderzoek, zijn voorafgaand een aantal semigestructureerd vragen opgesteld in de interviewhandleiding. De interviewvragen worden afgeleid uit het theoretisch kader en zijn terug te vinden in bijlage III. Op basis van de literatuur over verwachtingen van werknemers (Freese, 1994) is er een lijst met 4 categorieën van aspecten van werk opgesteld waarover werknemers verwachtingen en een oordeel kunnen hebben. Deze vier categorieën van aspecten van werk zijn in bijlage II opgenomen, welke zijn voorgelegd aan de respondent tijdens het interview. Voorts zijn in dit onderzoek drie hoofdonderwerpen uiteengezet: de verwachtingen, leiderschap, de houding en gedrag. Aan de hand van deze onderwerpen die in het literatuuronderzoek aan bod zijn gekomen, is de topiclijst voor het interview samengesteld. Deze lijst vormde de leidraad voor de interviews.

TOPIC LIJST	
Persoonsgegevens	Hierin wordt naar achtergrond informatie van de respondenten gevraagd, zoals opleidingsniveau, leeftijd en aantal dienstjaren.
Verwachtingen	De eerste vragen die hier gesteld worden gaan in op de verwachtingen die de respondent heeft t.o.v. de organisatie, zoals over dingen die niet vastgelegd zijn in het arbeidscontract (te denken aan doorgroeimogelijkheden of erkenning) om te achterhalen welke verwachtingen er zijn bij de werknemers en de mate van vervulling hiervan. Daarna wordt de lijst (bijlage II) met de 4 categorieën van aspecten van werk (Freese, 1994) aan de respondent voorgelegd. Hierbij wordt vooral gekeken naar de verwachtingen die de respondent bij die aspecten heeft. Het betreft hier vragen die ingaan op de (procedurele en distributieve) rechtvaardigheid, inspraak/participatie, doorgroeimogelijkheden en aard van het werk.
Leiderschap	Het betreft hier vragen over de werkrelatie tussen de leider en de werknemer om na te gaan in hoeverre deze ruilrelatie invloed hebben op de gedragingen van de werknemers (hoge kwaliteit LMX of lage kwaliteit LMX).
Houding en gedrag	Hier betreft het vragen die ingaan op de algemene tevredenheid over de functie en de betrokkenheid van de werknemers naar de organisatie toe om te achterhalen waarom de houding en het gedrag van werknemers tot heden niet optimaal was. In het onderzoek is tevens van belang te achterhalen of er sprake is van psychologische contractbreuk.

Tot slot	Het achterhalen wat er veranderd moet worden om ervoor te zorgen dat werknemers bij het Kabinet het naar hun zin hebben. Hierbij krijg de respondent de gelegenheid tot het stellen van vragen of het geven van suggesties en het maken van opmerkingen.
----------	--

Met de bevindingen uit de afgenomen interviews wordt beoogd een beeld te schetsen van de verwachtingen van werknemers en invloed van het leiderschap, dat gewenst is/moet zijn voor het Kabinet van Aruba. Door verschillende methoden van informatieverzameling toe te passen, is beoogd de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksresultaten te optimaliseren (Hakvoort, 1995; 132).

3.2.2 Onderzoekseenheden

Naast het 'hoe' is er ook de vraag 'wie' wordt onderzocht; de onderzoekseenheden. Het Kabinet van Aruba heeft zoals eerder beschreven slechts 23 medewerkers in dienst. De gegevens voor dit onderzoek komen voort uit 20 gesprekken met sleutelinformanten. Met drie van de 23 medewerkers kon het interview niet afgenomen worden wegens afwezigheid om redenen buiten het onderzoek: één wegens overplaatsing naar Aruba, de andere werknemer wegens langdurig gezondheidsproblematiek en de laatste werknemer is permanent gevestigd in Brussel. Hieruit kan worden afgeleid dat er sprake is van een populatieonderzoek. De onderzoekseenheden zijn in dit geval de ambtenaren en/of arbeidscontractanten van de verschillende afdelingen binnen het Kabinet van Aruba. Hiervan waren er 12 ambtenaren en 8 werkzaam als arbeidscontractant. Er zijn 13 vrouwen en 7 mannen geïnterviewd. De leeftijd varieerde van 30 tot 60 jaar, het gemiddelde aantal dienstjaren is 15. De meeste geïnterviewden hebben een HBO werk- en denkniveau, drie medewerkers hebben een WO opleiding, de overige medewerkers hebben een LBO/MAVO/ MBO/VWO werk- en denkniveau.

De interviews zijn afgenomen in de periode van 29 november tot 9 december 2011 en de interviews duurden gemiddeld 45 minuten.

3.3 Analyse

Op grond van de bevindingen uit de literatuur en het onderzoek worden gegevens geanalyseerd die later relevant zijn bij het oplossen van de probleemstelling.

In het empirische gedeelte zijn de interviews afgenomen en om deze te kunnen analyseren is het noodzakelijk de enorme hoeveelheid bevindingen te reduceren. Om dit te bewerkstelligen zijn de gegevens geordend en gecodeerd (zie voor een samenvattend overzicht tabel 2). Tijdens het coderen zijn er labels geplakt op belangrijke stukken tekst (bijvoorbeeld bij het voorbeeld citaat:

“de processen lopen redelijk goed, maar de manier waarop deze intern gecommuniceerd wordt verloopt niet naar wens en voelt het onrechtvaardig...” wordt dit stuk tekst geordend bij de thematische code ‘Verwachtingen’ en wordt in categorie: ‘Rechtvaardigheid’ gecodeerd als C1.)

Door het gebruik van codes tijdens het analyseren en ordenen van de informatie uit de interviews was het mogelijk om bepaalde begrippen in relatie tot elkaar te brengen en patronen te herkennen. Zoals reeds beschreven zijn in dit onderzoek drie begrippen uiteengezet, deze vormden respectievelijk de thematische codes (‘Verwachtingen’, ‘Leiderschap’, ‘Houding en gedrag’) van het interview. Deze worden vervolgens opgesplitst in verschillende soorten categorieën, die elk op hun beurt een relatie hebben met het onderzoeksonderwerp.

Bij de eerste thematische code ‘Verwachtingen’ zijn vooraf op basis van de literatuur vier categorieën (C) van verwachtingen opgesteld, deze categorieën vormden vervolgens de hoofdcodes (bijvoorbeeld C1 is categorie: rechtvaardigheid, C2 is categorie: inspraak/participatie, C3 is categorie: doorgroeimogelijkheden en C4 is categorie: aard van het werk). De verwachtingen (V) die genoemd werden gedurende de interviews vormden de subcodes (bijvoorbeeld V1.1 is verwachting 1 in categorie 1 en V1.2 is verwachting 2 in categorie 1).

Daarna werd gevraagd naar de werkrelatie tussen de leidinggevende en de werknemer (thematische code 2: ‘Leiderschap’), waarbij inzichten in termen van LMX theorie uiteen werd gezet. Respondenten die aangaven dat men gemakkelijk toegang tot informatie, voldoende steun, vertrouwen en feedback van hun leidinggevende ontvangen worden tot hoge (H) kwaliteit LMX aangeduid. Respondenten die daarentegen weinig vertrouwen, informatie, feedback en steun ontvangen van hun leidinggevende worden tot lage (L) kwaliteit LMX aangeduid.

Tenslotte vormde: ‘Houding en gedrag’ de derde thematische code, waarbij gevraagd werd naar de algemene tevredenheid over de functie en de betrokkenheid van de werknemers naar de organisatie toe en werd gevraagd of de respondenten ooit de intentie hadden om het Kabinet te verlaten. Deze thematische code kan gezien worden als een soort controlevraag op de bevindingen van het CAD- onderzoek. Daarnaast kan men met deze vragen in dit onderzoek nagaan of er sprake is van psychologische contractbreuk. Algemene tevredenheid over de functie, betrokkenheid naar de organisatie en aanwezigheid van de intentie de organisatie te verlaten zijn kenmerken van aan- of afwezigheid van psychologische contractbreuk. Op grond hiervan wordt onderzocht waarom de houding en het gedrag van werknemers tot heden volgens de bevindingen uit het CAD- rapport niet optimaal was. Op basis van de literatuurstudie wordt

geconstateerd dat psychologische contractbreuk grote gevolgen kan hebben voor de houding en het gedrag van werknemers.

Er is dus begonnen met het opstellen van belangrijkste gespreksonderwerpen aan de hand van het theoretisch kader, vervolgens zijn tijdens de analyse van de interviewtranscripten daar de bovengenoemde codes aan toegevoegd (zie tabel 2: codes). Deze onderzoeksresultaten zijn terug te vinden in hoofdstuk 4 van dit rapport.

Thematische code	Hoofdcode	Subcode
Verwachtingen	Categorie (C1): Rechtvaardigheid	Verwachting (V1.1) van categorie (C1): de processen verlopen op een goede manier; (V1.2): anders willen zien in de manier waarop processen binnen het Kabinet en vanuit Aruba verlopen; (V1.3): iedereen wordt hetzelfde behandeld en men wordt voldoende beloond van alle inspanningen voor het werk.
	Categorie (C2): Inspraak/participatie	Verwachting (V2.1) van categorie (C2): actief betrokken worden tot het nemen van beslissingen; (V2.2): anders willen zien als het gaat om deelname tot het nemen van belangrijke beslissingen.
	Categorie (C3): Doorgroeimogelijkheden	Verwachting (V3.1) van categorie (C3): mogelijkheid tot ontwikkeling in het werk; (V3.2): mogelijkheid tot volgen van opleiding/cursussen en deze betaald door werkgever.
	Categorie (C4): Aard van het werk	Verwachting (V4.1) van categorie (C4): uitdagend werk; (V4.2): zelfstandigheid; (V4.3): verantwoordelijkheid.
Leiderschap	Hoge (H) kwaliteit LMX	
	Lage (L) kwaliteit LMX	
Houding en gedrag	Controle vraag: nagaan of er sprake is van psychologisch contractbreuk	

Tabel 2: codes

3.4 Betrouwbaarheid en Validiteit

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende benaderingen en kan gesproken worden van een triangulatie. Gegevens voor dit onderzoek komen voort uit interviews, uiteenlopende schriftelijke bronnen, (participerend) observatie via het deelnemen van dagelijkse activiteiten. Met deze multimethode- benadering, die algemeen geaccepteerd en beproefd is in (sociaal) wetenschappelijk onderzoek, worden de zwakten van de afzonderlijke methoden ondervangen en de validiteit en betrouwbaarheid geborgd. Een aantal factoren kan de betrouwbaarheid nadelig beïnvloeden. Een voorbeeld is de omgeving waarin het afgenomen interview heeft plaatsgevonden. Iemand zou de gestelde vragen mogelijk anders hebben beantwoord wanneer hij/zij ontspannen en geconcentreerd was geweest.

Bij kwalitatief onderzoek wordt meestal gesproken over geldigheid. Dit onderzoek is geldig en representatief voor alle ambtenaren/arbeidscontractanten in dienst bij het Kabinet van Aruba, doordat de meeste werknemers ondervraagd zijn. De onderzoeksresultaten geven een beeld aan van hoe de medewerkers binnen het Kabinet van Aruba tegen het leiderschap en hun houding en gedrag aankijken.

3.5 Samenvattend

Zoals in de inleiding aangegeven is, vormt dit hoofdstuk de verbinding tussen het theoretische en het empirische gedeelte van dit onderzoek. In dit hoofdstuk is beschreven hoe het onderzoek wordt aangepakt om de, uit de theorie afgeleide inzichten te verifiëren of te falsifiëren. Beschreven is dat het onderzoek een deskresearch gedeelte kent, waarvoor documentenanalyse en literatuuronderzoek is uitgevoerd. Daarnaast is beschreven dat het onderzoek ook een kwalitatief gedeelte bevat om meer inzicht te verkrijgen in hoe het personeel het leiderschap, de houding en het gedrag van werknemers ervaart en te achterhalen wat de verwachtingen zijn van werknemers ten aanzien van de organisatie. Hiervoor is dus een gevalstudie uitgevoerd, waartoe middels een documentenanalyse en interviews bij het Kabinet van Aruba gegevens verzameld worden. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van analyse van de kwalitatieve gegevens beschreven.

4 RESULTATEN EN ANALYSES

In dit hoofdstuk worden de resultaten en analyse van de kwalitatieve interviews weergegeven. Tevens wordt in dit hoofdstuk deelvraag twee, die eerder in de inleiding van dit rapport is beschreven, beantwoord aan de hand van de afgenomen diepte-interviews. Allereerst worden de bevindingen van de vragen betreffende verwachtingen over het werk besproken. Voorts worden de verwachtingen van de verschillende categorieën weergegeven in een matrix (tabel 4.1 tot en met 4.4) en worden de resultaten hiervan besproken. Daarna komen de bevindingen van het leiderschap aan bod. Vervolgens worden de bevindingen over houding en gedrag weergegeven. In verband met anonimiteit van de geïnterviewden, worden de respondenten niet bij naam genoemd maar genummerd naar chronologische volgorde van interviews.

4.1 Verwachtingen

Bij de vraag of men enkele verwachtingen over hun werk kunnen benoemen, gaven de meeste respondenten aan dat ze doorgroeimogelijkheden (verbonden met salariëring) belangrijk vinden. De meeste respondenten verwachten dat men de mogelijkheid krijgt om opleidingen of cursussen te volgen om verder door te kunnen groeien in dit Kabinet. Hierbij is men wel bewust dat het Kabinet een kleine organisatie is waarbij de mogelijkheden om door te groeien beperkt zijn. Opvallend is dat de medewerkers tot op heden telkens zelf een verzoek moeten indienen om in aanmerking te komen voor het volgen van een cursus of opleiding. Helaas wordt dit niet altijd gehonoreerd doordat er geen budget voor beschikbaar is of krijgen bepaalde afdelingen altijd voorrang.

Volgens de meeste respondenten heeft het Kabinet de afgelopen jaren veel beloftes gedaan en deze zijn in de loop der tijd niet en/of nauwelijks vervuld, tevens verschilt dit ook per regering. Hierdoor gaven de meeste respondenten aan dat het Kabinet de afgelopen jaren niet aan hun verwachtingen voldoet, men vindt dat er niet of weinig geïnvesteerd wordt in eigen personeel.

‘...Ons personeel is vergeten!’ (respondent 5).

Daarbij zijn de meeste respondenten ontevreden over hun bezoldiging, dat gekoppeld is aan de inschaling. De reden hiervoor is dat tot heden geen duidelijkheid is in de schaal c.q. bezoldiging tot welke elk personeelslid maximaal in desbetreffende functie kan groeien, zodoende verkrijgt elk personeelslid geen duidelijkheid in zijn/haar loopbaan. Daarnaast gaven de respondenten aan dat op het gebied van personeel het één en ander niet goed is vastgesteld. Er is weinig inzicht in de verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken verbonden aan zijn/haar functie.

Voor wat betreft de rechtpositie van het personeel bestaan uiteenlopende verschillen in de voorzieningen dat voornamelijk een gevolg is van opeenstapeling in de tijd van niet-optimale omstandigheden en factoren. Desondanks hebben de meeste respondenten er vertrouwen in dat het Kabinet de komende jaren aan hun verwachtingen zal voldoen. De meeste respondenten verwachten dat men zich kan blijven ontwikkelen, diverse taken kunnen vervullen en verwachten dat in de nabije toekomst rechtekking van rechtspositionele categorieën zal plaatsvinden. Hierbij gaven de respondenten aan dat het van essentieel belang is dat het Kabinet aan een personeelorganisatorische doorlichting wordt onderworpen om duidelijkheid in de rechtpositie van het personeel te verschaffen.

Qua communicatie wordt uit de bevindingen geconstateerd dat verbetering nodig is vooral in de interne communicatie. De respondenten gaven aan dat men behoefte heeft aan regelmatige informatievoorzieningen d.m.v. afdelingsvergaderingen en/of personeelsvergaderingen waarbij er van gedachte gewisseld kan worden. Momenteel vindt er nauwelijks personeelsoverleg plaats en de respondenten komen uit zichzelf (meestal achteraf) te weten via de media over bepaalde toekenningen en/of beslissingen. Men heeft hierdoor weinig of geen inzicht in de nieuwe ontwikkelingen binnen het Kabinet, dit leidt tot verwarring onder de respondenten.

Over de perceptie bij medewerkers over wat het Kabinet van werknemers verwacht, het volgende. Bij de vraag of men herkent dat mobiliteit en multi-inzetbaarheid steeds belangrijker wordt geacht, gaven de meeste respondenten aan dat men deze in de loop der tijd herkent. Degenen die aangaven dat ze deze herkennen hebben zelf een onderzoek gedaan of zelfstandig diverse cursussen gevolgd om op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen. Het volgen van een studie wordt door de desbetreffende respondent (bij de meeste gevallen) zelf bekostigd om zodoende te blijven inzetten aan innovaties om waarde aan de organisatie te kunnen blijven toevoegen. Echter, de betreffende respondenten krijgen vooral vrije dagen en/of uren om dit te bewerkstelligen.

4.1.1 Categorieën van verwachtingen

In deze paragraaf zullen de bevindingen van een aantal aspecten waarover werknemers verwachtingen kunnen hebben besproken worden. Per categorie (rechtvaardigheid, inspraak/participatie, doorgroeimogelijkheden, aard van het werk) wordt in een matrix weergegeven wat de verwachtingen zijn, hoe vaak die verwachting genoemd is in de interviews en wordt een voorbeeld citaat gegeven.

1. Rechtvaardigheid

Categorie	Verwachting	Voorbeeld citaat	Frequentie
C1: Rechtvaardigheid	V1.1: De processen verlopen op een goede manier	“De processen lopen redelijk goed maar de manier waarop deze intern gecommuniceerd wordt verloopt niet naar wens en voelt het onrechtvaardig...” (R1)	R1, R2, R4, R5, R6, R7, R11, R13, R15, R16
	V1.2: Anders willen zien in de manier waarop processen binnen het Kabinet en vanuit Aruba verlopen.	“..terugkoppeling vanuit Aruba met de afdeling DRH moet sneller en efficiënt verlopen..loopt al jaren niet goed!” (R3)	R3, R4, R5, R11, R12, R13, R14, R15, R18, R19, R20
	V1.3: Iedereen wordt hetzelfde behandeld en men wordt voldoende beloond van alle inspanningen voor het werk.	“Ik vind niet dat iedereen hetzelfde wordt behandeld, dit heeft deels te maken met de verschillende rechtspositie waarin elk personeelslid zich bevindt en deels te maken met politiek. Zover ik weet zijn er geen beloningssystemen bij het Kabinet, dus ik vind dat ik niet voldoende wordt beloond”	R3, R4, R5, R10, R13, R15, R16, R20

C= Categorie, V=Verwachting, R=Respondent

De meeste respondenten gaven aan dat de processen niet in goede orde verlopen en vooral de manier waarop deze intern gecommuniceerd wordt verloopt niet naar wens. Zoals eerder beschreven komen de respondenten achteraf te weten wat gaande is binnen het Kabinet. Deze situatie wordt regelmatig ervaren en leidt tot verwarring. Een respondent gaf zelf als voorbeeld aan dat hij via de Arubaanse media te weten is gekomen over de benoeming van de nieuwe waarnemend directeur. Tot de verbazing van het personeel was hierover voorafgaand geen officiële mededeling binnen het Kabinet. Sommige respondenten hebben het gevoel dat de processen niet transparant verlopen, en men neemt hierdoor aan dat de procedures binnen het Kabinet onrechtvaardig geschieden. Hieruit blijkt dat men laag scoort op ‘procedural justice’.

Bij de vraag wat men graag anders zou willen zien in de manier waarop processen binnen het Kabinet en vanuit Aruba verlopen, gaven 11 van de 20 respondenten aan dat de terugkoppeling vanuit Aruba met de afdeling DRH sneller en efficiënter zou moeten

verlopen. Zo gaf respondent 3 aan dat dit al jaren niet goed loopt, met als gevolg dat het advies- en besluitvormingstraject onnodig stagneert.

Daarnaast stellen sommige respondenten dat er sprake is van voorkeursbehandeling als het gaat om het proces van een promotiebeslissing. De wijze waarop deze beslissingen tot stand komen wordt als onrechtvaardige besluitvormingsprocessen aangenomen. Op basis hiervan wordt verondersteld dat niet iedereen hetzelfde behandeld wordt waardoor men de motivatie en betrokkenheid bij het werk verliest, men heeft het gevoel dat ook in de toekomst onbillijk zal worden gehandeld. Daarbij is men wel bewust dat dit deels te maken heeft met de verschillende rechtsposities waarin elk personeelsleden zich bevinden en ook deels te maken met de politieke voorkeur. Het gevolg hiervan is dat niet iedereen gelijk toebedeeld krijgt en is het verschil in de uitkomst volgens de meeste respondenten soms niet rechtvaardig. Hieruit blijkt dat men ook relatief laag scoort op 'distributive justice'.

2. Inspraak/participatie

Tabel 4.2: Categorieën van verwachtingen (2)			
Categorie	Verwachting	Voorbeeld citaat	Frequentie
C2: inspraak/ Participatie	V2.1: Actief betrokken worden tot het nemen van beslissingen	<p>" Ik word niet direct betrokken...ik verwacht meer inbreng tot het nemen van beslissingen" (R19)</p> <p>" Ik vind wel dat ik betrok wordt...er heerst een 'Open Door-Policy' binnen het Kabinet..." (R6)</p> <p>" Ik zit momenteel in de Staf overleg, dus ik verwacht dat ik inspraak heb en (mede) verantwoordelijk voor beslissingen" (R18)</p>	<p>R1, R3, R4, R5, R7, R9, R10, R11, R14, R16, R19, R20</p> <p>R6, R8, R12, R13, R17</p> <p>R2, R15, R18</p>
	V2.2: Anders willen zien als het gaat om deelname tot het nemen van belangrijke beslissingen	<p>"...verwacht meer inbreng/inspraak, heeft deels te maken met vertrouwen." (R16)</p> <p>"...het mooiste zou zijn om zelf beslissingen hier te kunnen nemen ...sneller afhandelen van belangrijke besluiten." (R2)</p> <p>"..bij sommige personeel moet duidelijk worden in hoeverre men zijn inbreng mag geven..." (R15)</p>	<p>R1, R4, R6, R9, R10, R11, R13, R14, R16, R17, R19, R20</p> <p>R2, R3, R5, R7, R8, R12, R18</p> <p>R15</p>

C= Categorie, V=Verwachting, R=Respondent

Bij de vraag of de respondenten vinden dat men actief betrokken wordt bij het nemen van beslissingen, gaven 12 respondenten aan dat men niet direct betrokken wordt. Dit heeft deels te maken met de achtergrondvariabelen (weinig aantal dienstjaren en laag opleidingsniveau) van de desbetreffende respondenten. Slechts 5 respondenten gaven aan dat men wel actief betrokken zijn bij het nemen van beslissingen. Deze gaven tevens aan dat er een 'Open Door-Policy' binnen het Kabinet heerst en wordt aan desbetreffende respondenten gevraagd om mee te denken. Bovendien gaven drie respondenten aan dat ze verwachten dat ze inspraak hebben omdat ondervraagden (mede) verantwoordelijk zijn voor het nemen van beslissingen, omdat deze respondenten in het stafoverleg zitten. Deze drie respondenten worden betrokken in korte termijn plannen en krijgen meer participatie in plannen voor de langere termijn.

Daarna werd aan de respondenten gevraagd wat men anders zou willen zien als het gaat om deelname tot het nemen van belangrijke beslissingen, 12 respondenten gaven hierbij aan dat men meer inbreng/inspraak verwacht. Vertrouwen van de leidinggevende wordt verschillende keren door desbetreffende respondenten als een belangrijke verwachting genoemd. Sommige respondenten hebben het gevoel dat het leidinggevend geen vertrouwen in hun hebben, waardoor ondervraagden veronderstellen dat de inbreng tot het nemen van beslissingen niet gewaardeerd zal worden.

Vervolgens gaven 7 respondenten aan dat men het mooi zou vinden als binnen het Kabinet zelf beslissingen genomen worden om zodoende onnodige vertraging bij besluitvormingsprocessen te voorkomen. Het Kabinet is zoals reeds weergegeven vooral afhankelijk van Aruba voor alle beslissingen en dit zou men heel graag anders willen zien, met als gevolg dat het besluitvormingstraject sneller verloopt.

Slechts één keer wordt aangegeven dat er qua inspraak tot het nemen van beslissingen duidelijk bij het personeel moet worden aangegeven in hoeverre men zijn/haar inbreng mag geven. De respondent vindt dat het personeel evenwel inbreng mag hebben tot het nemen van beslissingen, maar vindt dat sommige respondenten hun grenzen moeten kennen en dus minder inspraak hoeft te hebben dan anderen. Maar ook hier is dit niet het geval.

3. Doorgroeimogelijkheden

Categorie	Verwachting	Voorbeeld citaat	Frequentie
C3: Doorgroeimogelijkheden	V3.1: Mogelijkheid tot ontwikkeling in het werk	“Doorgroeimogelijkheden in het werk, ik verwacht dat die er zijn”. (R3) “...binnen het Kabinet van Aruba zijn de doorgroeimogelijkheden beperkt...” (R1)	R2, R3, R12, R15, R18, R20 R1, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R13, R14, R16, R17, R19
	V3.2: Mogelijkheid tot volgen van opleiding/cursussen en deze betaald door werkgever	“...Ik verwacht door cursussen en dergelijk door te kunnen groeien naar een hogere functie.” (R20) “Ik hoop wel dat ik meerdere opleidingen kan volgen...” (R2)	R3, R12, R15, R18, R20 R1, R2, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R13, R14, R16, R17, R19

C= Categorie, V=Verwachting, R=Respondent

Zoals reeds beschreven vinden de meeste respondenten doorgroeimogelijkheden belangrijk voor zowel de werknemer(s) zelf als voor de organisatie. Ondervraagden geven aan dat het aanbieden van her- en bijscholing van belang is vooral bij personeel die hun plafond hebben bereikt. Het stimuleert mensen om hun best te doen en door cursussen te volgen wordt de organisatie professioneler. Hierbij verwachten slechts 6 respondenten dat het Kabinet voldoende doorgroeimogelijkheden biedt. De andere 14 respondenten hebben er weinig verwachtingen ten aanzien van doorgroeimogelijkheden binnen het Kabinet. Tevens gaven de respondenten duidelijk aan dat men binnen de functie kan groeien (verbreding, verrijking van zijn functie), maar men kan als werknemer niet hogerop komen.

Indien men hogerop wil komen zoals bijvoorbeeld de functie van de Hoofd van een afdeling binnen het Kabinet en/of directeur, gaven twee respondenten aan dat politiek een cruciale rol speelt. Men ziet deze (verticale) doorgroei als politieke functie. Opgemerkt moet worden dat elk regering brengen ten aanzien van doorgroeimogelijkheden tevens andere visie met zich mee.

Zoals reeds beschreven werd de mogelijkheid tot het volgen van opleidingen/cursussen vaak als verwachting genoemd. Daarbij wordt aangeven dat men hierdoor niet verwacht om hogerop te komen, maar verwachten een verbetering in hun salaris. Vervolgens verwachten respondenten wel in de nabije toekomst dat het Kabinet het volgen van cursussen voor de respondenten zal

betalen. Een respondent gaf aan nu wel een opleiding volgt op eigen kosten. Na het voltooien van de opleiding verwacht de ondervraagde een evenredig deel van de kosten terug te ontvangen van het Kabinet.

4. Aard van het werk

Tabel 4.4: Categorieën van verwachtingen (4)			
Categorie	Verwachting	Voorbeeld citaat	Frequentie
C4: Aard van het werk	V4.1: Uitdagend werk	"...het werk is elke dag afwisselend en dit is een uitdaging..." (R3)	R1, R3, R4, R7, R8, R9, R10, R15, R16, R17
	V4.2: Zelfstandigheid	"Mijn werkzaamheden voer ik zelfstandig uit..." (R6)	R2, R6, R12, R13, R18, R19, R20
	V4.3: Verantwoordelijkheid	"Mijn werk vereist veel verantwoordelijkheid, anderen zijn van mij afhankelijk..." (R5)	R5, R11, R14

C= Categorie, V=Verwachting, R=Respondent

Gevraagd werd om voorbeelden te geven van zaken dat men belangrijk vindt binnen zijn/haar functie en vervolgens werd gevraagd of daarbij aan hun verwachtingen wordt voldaan. Een uitdagende baan met daarin de veelzijdigheid van het vak is door tien respondenten als belangrijk aspect genoemd; niet iedere dag is het werk hetzelfde (afwisselend). Daarop werd zeven keren zelfstandigheid aangegeven als belangrijk aspect in de functie en slecht drie respondenten gaven aan dat verantwoordelijkheid een cruciale rol speelt binnen zijn functie. Hieruit blijkt dat ook de aard van het werk aansluit op de mate van vervulling van de verwachtingen van werknemers.

4.2 Leiderschap

Nadat de respondenten per categorie hun verwachtingen hadden genoemd, werd gevraagd naar de werkrelatie tussen de leidinggevende en de werknemer. Hierbij werd benadrukt dat het ging om wat de respondenten zelf vinden van de omgangsvorm met hun leidinggevende. Daarna werd gevraagd naar wat men van hun leidinggevende verwacht en wat men anders zou willen zien in de werkrelatie tussen de respondent en zijn/haar leidinggevende.

In een matrix wordt in de kolom frequentie weergegeven door welke respondenten een hoge (H) kwaliteit LMX of lage (L) kwaliteit LMX genoemd is als de ervaren werkrelatie tussen de leider en de werknemer. Daarbij wordt een voorbeeldcitaat uit de interviews gegeven om het

te verduidelijken. Opgemerkt moet worden dat de respondenten niet per se de kwaliteit van LMX moesten noemen. Echter, respondenten die aangaven dat men gemakkelijk toegang tot informatie, voldoende steun, vertrouwen en feedback van hun leidinggevende ontvangen worden tot hoge (H) kwaliteit LMX toegekend. Daarentegen wordt lage (L) kwaliteit LMX toegekend als respondenten aangaven dat men weinig vertrouwen informatie, feedback en steun van hun leidinggevende ontvangen.

Leiderschap (2)		
LMX	Voorbeeld citaat	Frequentie
(H)	<p>“Ik vind de werkrelatie met mijn leidinggevende goed, het is een open relatie, vertrouwen is wederzijds” (R14)</p> <p>“Desondanks de meningsverschillen is de werkrelatie met de leidinggevende goed. Veel zaken worden met elkaar overlegd en besproken, waarbij ik voldoende informatie ontvang over de gang van zaken binnen het Kabinet” (R17)</p> <p>“De leidinggevende heeft een luisterend oor” (R5)</p>	R1, R3, R4, R5, R6, R7, R12, R13, R14, R17, R18, R19, R20
(L)	<p>“De omgangsvorm met mijn leidinggevende kan beter, vooral als het gaat om (interne) communicatie. Achteraf wordt informatie verschaft... ik zou liever vooraf informatie willen ontvangen: meer transparant” (R15)</p> <p>“Het is moeilijk te zeggen over de werkrelatie met mijn leidinggevende, maar bepaalde zaken kan beter. Ik vind dat mijn leidinggevende zijn bevoegdheden moet gebruiken als het gaat om het nemen van belangrijke beslissingen, zodat het voor de werknemer(s) gemakkelijker wordt om taken te ondernemen en werkgerelateerde problemen zo snel mogelijk op te kunnen lossen” (R11)</p>	R2, R8, R9, R10, R11, R15, R16

H= Hoge LMX, L= Lage LMX, R=Respondent

Bij de vraag hoe men de werkrelatie vindt met hun leidinggevende, gaven 13 van de 20 respondenten aan dat ze de werkrelatie goed vinden. Hieruit blijkt dat dertien respondenten ondervinden een hoge kwaliteit LMX. De reden hiervoor liepen wel uiteen: respondent 14 vindt het een open relatie en gaf aan dat er een wederzijds vertrouwen bestaat, respondent 17 vindt ongeacht meningsverschillen met de leidinggevende dat er veel zaken met elkaar worden besproken en ontvangt hierdoor gemakkelijk toegang tot informatie, respondent 5 gaf aan dat zijn leidinggevende altijd open staat voor opmerkingen/feedback en heeft een luisterend oor.

Wel zegt respondent 5 dat het ondernemen van acties door de leidinggevende wat minder is. De respondent heeft wel het idee dat zijn leidinggevende vertrouwen heeft in de manier waarop hij

zijn taken uitvoert en verwacht dat hij bij het leidinggevende terecht zou kunnen als er iets zou spelen zowel binnen het Kabinet als in de privésfeer, maar heeft niet het idee dat zijn leidinggevende het voor hem zal opnemen indien zich problemen voordoen.

De respondent vindt het een taak van de leidinggevende om in te grijpen als de werksfeer niet goed is. Het wordt meer gezien om een goede sfeer te behouden en niet als taak om een goede werksfeer te creëren. Binnen het Kabinet van Aruba zijn collega's zelf verantwoordelijk voor de sfeer, maar mocht er iemand tussen zitten die de sfeer verziekt, wordt van de respondent verwacht dat de leidinggevende daar iets aan doet.

Over het algemeen verwachten de meeste respondenten dat ze (gevraagd en ongevraagd) adviezen kunnen geven naar de leidinggevende en dat deze adviezen door hun leidinggevende geaccepteerd zullen worden. Een respondent gaf als voorbeeld aan dat hij op eigen initiatief een onderzoeksrapport heeft opgesteld voor zijn afdeling met daarin verschillende adviezen. Dit rapport heeft hij aan zijn leidinggevende aangeboden, waarbij de bevindingen onderling afgestemd zijn. De respondent gaf aan dat hij zich betrokken voelt bij het nemen van beslissingen, omdat de respondent daarnaast ook deelname heeft in besluitvormingsprocessen.

Intussen gaven 7 van de 20 respondenten aan dat de werkrelatie met het leidinggevende beter kan verlopen. Opvallend is dat de meeste van deze respondenten aangaven dat vooral de openheid binnen het Kabinet veel beter moet verlopen, onderlinge afstemming met de leidinggevende en tussen de afdelingen is niet optimaal. Die openheid moet vooral inhouden dat de werknemers weten wat er globaal speelt in de organisatie.

Zoals reeds beschreven gaven de respondenten aan dat men meestal achteraf informatie ontvangen over bepaalde ontwikkelingen, dit leidt voor de meesten tot verwarring, minder vertrouwen en betrokkenheid in de werkrelatie met hun leidinggevende. Uit de theorie blijkt dat deze werkrelatie tussen desbetreffende ondervraagden en de leidinggevende leiden tot een lage kwaliteit LMX. Een respondent gaf tevens aan dat ze niet alles aan haar leidinggevende zou vertellen, uit zelfbescherming om er later niet op terug gepakt te kunnen worden.

Bij de vraag over wat respondenten anders zouden willen zien in de werkrelatie met hun leidinggevende, gaven sommige respondenten aan dat ze erkenning als een erg belangrijk aspect zien, wat hen zelfs kan motiveren. Bovendien gaven een paar respondenten aan dat er binnen het Kabinet van Aruba weinig complimenten of schouderklopjes gegeven worden, maar dat er eigenlijk wel wat vaker door hun leidinggevende gezegd kan worden dat het goed gaat.

Daarnaast gaven drie respondenten aan dat ze een verschil ervaren in behandeling tussen collega's met de leidinggevende, die behandeling uit zich vooral in het krijgen van (onnodige) promotiebeslissingen en het gemakkelijk toegang krijgen van informatie. De reden hiervoor volgens deze ondervraagden had deels te maken met de politieke voorkeur. Deze respondenten gaven aan dat ze in de afgelopen jaren niet gewaardeerd voelen door de leidinggevende, waardoor men gedemotiveerd raakt en betrokkenheid bij het werk verliest. Maar in de andere gevallen wordt wel verwacht dat werknemers hetzelfde behandeld worden (behandeling volgens de gestelde richtlijnen).

“...we werken volgens een aantal vooropgestelde richtlijnen, en die richtlijnen weet ieder van tevoren dat je naar aanleiding daarvan behandeld wordt...” (respondent 14)

4.3 Houding en gedrag

Bij deze thematische code is drie vragen gesteld, waarbij gevraagd werd naar de algemene tevredenheid over de functie binnen het Kabinet, of de respondenten zich betrokken voelen tot het Kabinet en men ooit de intentie hebben gehad om het Kabinet te verlaten. Deze vragen werden gesteld om te achterhalen waarom de houding en het gedrag van werknemers tot heden niet optimaal was zoals dit uit het CAD-onderzoek is gebleken, en kan gezien worden als een soort controlevraag om na te gaan of er sprake is van psychologische contractbreuk. Algemene tevredenheid over de functie, betrokkenheid bij de organisatie en de aanwezigheid van de intentie de organisatie te verlaten zijn indicatoren voor aan- of afwezigheid van psychologische contractbreuk. Volgens de theorie kan dergelijke contractschending grote gevolgen hebben voor de houding en het gedrag van werknemers.

Alle respondenten gaven aan dat ze tevreden zijn over hun functie binnen het Kabinet. Wat opvalt, is dat maar één respondent aangaf dat zijn functie vervelende klusjes inhoudt en wordt meestal door derden onderschat. Desondanks is de desbetreffende respondent wel tevreden met zijn functie en houdt zich aan zijn verplichtingen.

Voorts gaven alle respondenten duidelijk aan dat door het werken bij het Kabinet van Aruba men het idee heeft steentje bij te dragen aan de Arubaanse gemeenschap. Ze vinden dit ook allemaal een erg belangrijk punt om de publieke zaak te dienen. Opmerkelijk is gemiddeld genomen dit beslist één van de belangrijkste redenen om voor het Kabinet van Aruba te (blijven) werken. Voor het moment volstaat het om te constateren dat het bestaan van deze motivatie gevolgen heeft voor de houding en het gedrag van werknemers. Men heeft hierdoor meer arbeidstevredenheid en leveren betere arbeidsprestaties. Enkele respondenten gaven aan dat

dit aspect er toe bijdraagt dat ze met plezier naar hun werk gaan en zelfs nog bij de organisatie werken. De respondenten voelen zich zeer betrokken tot het Kabinet en vooral het Land Aruba.

“Ik voel me zeer betrokken tot het Kabinet.....ik ben Arubaan en blijft Arubaan en werkt voor Aruba” (respondent 6)

“Ik heb een sterke band met het Kabinet, hier blijf je werken voor ons eiland Aruba en dit geeft mij voldoening...” (respondent 15)

“Als werknemer bij het Kabinet heb ik: ‘AMOR pa Aruba’ (liefde voor Aruba)....Hierdoor voel ik betrokken tot het Kabinet en ben tevreden wanneer ik een steentje kan bijdragen voor ons land Aruba” (respondent 20)

Daarnaast gaf een respondent aan dat hij buiten kantooruren ook bewust zich goed gedraagt en goed oplet wat er in Nederland met de Arubaanse gemeenschap gebeurt en zal altijd een Arubaan helpen als dat nodig is.

Intussen gaven slechts 2 van de 20 respondenten aan dat ze ooit de intentie gehad hebben om het Kabinet te verlaten. De reden hiervoor was dat men teleurgesteld was over het salaris, er was de afgelopen jaren geen verbetering. In vergeleken met andere collega's kregen deze respondenten nauwelijks een (kleine) salarisstijging, en moesten er zelf telkens om vragen. Deze respondenten vonden het verrassend dat dit allemaal niet goed geregeld was en gaven aan dat het deels te maken heeft met een opeenstapeling in de tijd van niet-optimale omstandigheden en vooral de terugkoppeling van de afdeling DRH vanuit Aruba verliep niet optimaal. Hierdoor raakten desbetreffende respondenten gefrustreerd en hadden de intentie om het Kabinet te verlaten. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat de verwachtingen over bepaalde aspecten van het werk van desbetreffende respondenten niet vervuld waren en tekortkoming hiervan speelt een rol op de houding en het gedrag van de respondenten, hetgeen in de literatuur aangeduid wordt als psychologische contractbreuk.

Tot slot is aan de ondervraagden de volgende vraag gesteld:

“ Als u voor het zeggen had, wat moet er dan veranderen om ervoor te zorgen dat werknemers bij het Kabinet het naar hun zin hebben?”

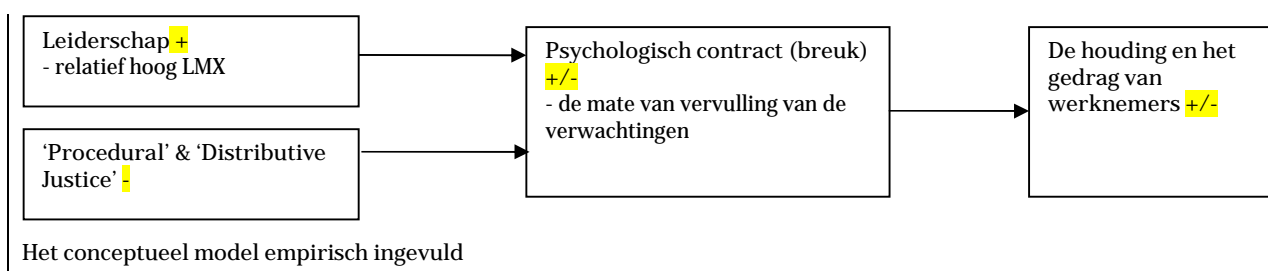
14 van de ondervraagden gaven aan dat de interne communicatie moet veranderen om ervoor te zorgen dat werknemers bij het Kabinet van Aruba het naar hun zin hebben, meer openheid door middel van regelmatig vergaderingen/werkoverleg en/of regelmatig

mededelingen via elektrische memo's of een mededelingsbord. Daarnaast gaven 10 respondenten aan dat er meer aandacht/ondersteuning moet komen op het gebied van personeel om de belangen van het personeel beter te kunnen behartigen ongeacht politieke voorkeur. Men gaf aan dat terugkoppeling ten aanzien van het nemen van beslissingen vanuit Aruba hier van belang is en dat moet in de toekomst sneller verlopen. Vervolgens gaven de meeste respondenten als suggestie actief te investeren in teambuilding om betrokkenheid en samenwerking tussen verschillende afdelingen te stimuleren.

De overige antwoorden/suggesties worden in tabel 3 (zie bijlage IV) weergegeven.

4.4 Samenvattend

In de voorgaande paragrafen is duidelijk geworden wat de verschillende verwachtingen zijn van de ambtenaren en/of arbeidscontractanten binnen het Kabinet van Aruba en in welke mate deze verwachtingen vervuld worden, hetgeen op zijn beurt invloed heeft op de houding en het gedrag van werknemers. Daarnaast heeft de omgangsvorm tussen de leidinggevende en de werknemers effect op de houding en het gedrag van werknemers, en zodoende is dit ook meegenomen in het onderzoek. Dit wordt reeds in het conceptueel model (Figuur 1 in §2.3 van H2) weergegeven. In deze paragraaf worden de diverse concepten in het conceptueel model met + en – gewaardeerd en tevens aangegeven hoe en waarom men tot bepaalde score is gekomen.



In deze paragraaf wordt teruggekoppeld naar de literatuur, waarbij gebruik wordt gemaakt van het conceptueel model, om de situatie bij het Kabinet te beschrijven. Gekeken wordt of het psychologisch contract van de ambtenaren en/of arbeidscontractanten binnen het Kabinet inderdaad worden vervuld en of er sprake is van psychologische contractbreuk. Indien er sprake is van psychologische contractbreuk wordt tevens de effecten hiervan besproken (zie ook schema 1 in H2).

Als we kijken naar wat het algemene beeld is van de verwachtingen die werknemers hebben over aspecten van het werk, is uit het onderzoek gebleken dat de meeste werknemers in het Kabinet van Aruba in de nabije toekomst rechttrekking van de (verschillende) rechtspositionele categorieën verwachten. Uit het onderzoek blijkt dat de meeste ambtenaren

en/of arbeidscontractanten in het Kabinet ontevreden zijn over hun bezoldiging, met als gevolg dat sommige werknemers aangeven dat ze weinig verwachtingen hebben ten aanzien van de organisatie.

Vervolgens is uit het onderzoek gebleken dat de meeste werknemers verwachten dat men de mogelijkheid krijgt tot het kunnen volgen van een opleiding/cursus om zodoende door te kunnen groeien binnen het Kabinet van Aruba. Echter, uit de bevindingen is gebleken dat er onvoldoende doorgroeimogelijkheden worden ervaren binnen het Kabinet. De meeste ambtenaren en/of arbeidscontractanten hebben zeker wel de behoefte om door te stromen naar hogere salarisklassen. Het probleem ligt naast de verschillen in rechtspositie en voorzieningen meer op het feit dat de werknemers telkens zelf een verzoek moeten indienen om in aanmerking te kunnen komen voor het volgen van een opleiding, hetgeen vaak niet gehonoreerd wordt wegens politieke voorkeur of gebrek aan budget. Daarnaast is uit het onderzoek gebleken dat bepaalde afdeling vaak voorrang krijgen. Het creëren van doorgroeimogelijkheden dient op strategisch niveau te gebeuren en het streven naar gelijke kansen voor iedere medewerker dient in het beleid te worden opgenomen. We kunnen stellen dat de ambtenaren en/of arbeidscontractanten in het Kabinet van Aruba, een psychologisch contract hebben waarbij niet aan bepaalde verwachtingen wordt voldaan (Robinson & Rousseau, 1994). Dit leidt tot negatieve effecten op de houding en het gedrag van werknemers en is er daardoor sprake van psychologisch contractbreuk. Vandaar dat 'psychologisch contract(breuk)' en 'houding en gedrag van werknemers' in het model op een – gewaardeerd wordt, dat tevens in lijn is met het CAD-onderzoek.

Daarnaast worden zaken als inspraak, betrokken worden en dat je advies telt in de organisatie genoemd. Opvallend is dat de meeste werknemers een verbetering in de interne communicatie verwachten. Uit onderzoek is gebleken dat periodieke informatievoorziening ontbreken en men geen inzicht hebben in de nieuwe ontwikkelingen bij de bedrijfsvoering. Dit zorgt voor verwarring onder het personeel en daardoor verliest men de betrokkenheid bij het werk. Hieruit blijkt dat gebrek aan openheid grote gevolgen heeft voor de houding en het gedrag van werknemers, zoals teleurstelling, frustratie, verminderd vertrouwen en ontevredenheid. Deze resultaten sluiten ook aan op de theorie van psychologische contractbreuk (Robinson & Morrison, 1995) en op de effecten van psychologische contractschending uit de literatuur (Hao Zhao et al, 2007). Deze heeft betrekking op de determinanten van psychologische contractschending en daarbij vooral op de rechtvaardigheid. Verondersteld wordt dat de rechtvaardigheidspercepties over de wijze waarop processen tot stand komen en over de verdeling van verschillende uitkomsten tussen de werknemers van doorslaggevend van belang is op de houding en het gedrag van werknemers.

In de literatuur (Robinson & Rousseau, 1994) wordt een onderscheid gemaakt tussen de 'procedural justice' en de 'distributive justice'. Als we kijken naar de resultaten van de interviews, valt bij de categorie rechtvaardigheid op, dat de processen binnen het Kabinet van Aruba niet in een goede orde verlopen en vooral in de manier waarop intern wordt gecommuniceerd. Bovendien is gebleken dat de terugkoppeling vanuit Aruba met de afdeling DRH niet optimaal verloopt. Hieruit blijkt dat het Kabinet relatief laag scoort op 'procedural justice' en 'distributive justice' en dus worden deze twee begrippen in het model op een – gewaardeerd. Het uitgangspunt van het conceptueel model duidt aan dat dit van invloed is op het psychologisch contract, wat op zijn beurt de houding en het gedrag van werknemers beïnvloedt. Op basis van het conceptueel model zou men kunnen verwachten dat de effecten op houding/gedrag van werknemers negatief zijn en wederom is er daardoor sprake van psychologische contractbreuk. Opgemerkt moet worden dat deze bevindingen overeenkomt met de bevindingen uit het CAD-onderzoek. Dit ligt voor een deel aan de beleving dat de processen niet goed verlopen, en voor een ander deel aan de verdeling van verschillende uitkomsten tussen werknemers.

Uit onderzoek is tevens gebleken dat er veel waarde wordt gehecht aan sociale aspecten. Een goede werksfeer en erkenning door het leidinggevende worden door de meeste respondenten genoemd en belangrijk gevonden. Gezien het voorgaande speelt leiderschap een cruciale rol. Mensen werken jarenlang zonder te weten wat hun leidinggevende van hen verwacht betreffende hun functioneren. Gebleken is dat de medewerkers de behoefte hebben hun verwachtingen ten aanzien van het werk, de leiding en de organisatie te bespreken. Sommige werknemers verwachten dat de leidinggevende positief achter hen staat en hen ondersteunt indien zich problemen voordoen en bij het nemen van belangrijke beslissingen. Deze werkrelatie tussen de leidinggevende en de werknemer wordt in de literatuur aangeduid als LMX. Verondersteld wordt dat contractschendingen minder voorkomen wanneer de werknemer en zijn/haar leidinggevende een goede relatie (hoge LMX) met elkaar hebben.

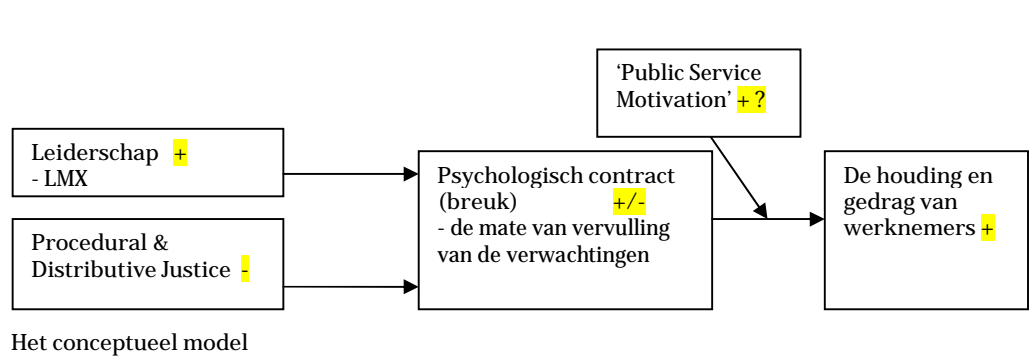
Uit onderzoek is gebleken dat dertien respondenten een hoge kwaliteit LMX ondervinden en dus waardeer ik 'Leiderschap' in het model op een +. Resultaten laten zien, dat LMX positief gerelateerd was aan het psychologisch contract en wederom een positief verband toonde met de houding en het gedrag van werknemers.

Genoemd werd dat men gemakkelijk toegang tot informatie kan krijgen en voldoende steun, vertrouwen en feedback van hun leidinggevende ervaren. Tevens is gebleken dat zeven werknemers een lage kwaliteit LMX beleven. Volgens het conceptueel model wordt gesteld dat leiderschap van invloed is op het psychologisch contract, waarbij de houding en het gedrag op zijn beurt beïnvloedt worden. We kunnen stellen dat de meeste ambtenaren en/of arbeidscontractanten in het Kabinet van Aruba een goede LMX ondervinden. Op basis van het conceptueel model kan daarom worden verondersteld dat het psychologisch contract (deels)

vervuld wordt en hierdoor komt de psychologische contractbreuk minder vaak voor, waarbij de effecten op houding/gedrag van de meeste werknemers minder negatief zijn. Vandaar dat 'psychologisch contract (breuk)' en 'houding en gedrag van werknemers' in het model op een + gewaardeerd wordt.

Als we de - van de 'procedural justice', 'distributive justice' en de + van de LMX bij elkaar optellen komt men op een +/- als resultaat van de interviews, zowel psychologisch contract (breuk) als houding/gedrag van werknemers wordt in bovengenoemd schema (p. 42) als +/- gewaardeerd. Dat is tevens in lijn met het CAD- onderzoek.

Tenslotte is uit het onderzoek gebleken dat de ambtenaren en/of arbeidscontractanten gemotiveerd raken door het werken voor hun Land Aruba (motivatie uit de bijdrage die men levert aan de Arubaanse samenleving). Ondanks de - bij de 'procedural justice' en 'distributive justice' is in de interviews juist gevonden dat houding en gedrag toch een + is. Het onderzoek heeft aangetoond dat deze motivatie wel degelijk van groot belang is binnen het Kabinet van Aruba met het effect van betrokkenheid op de relatie tussen psychologisch contract en houding en gedrag. Dit wordt in de literatuur (Perry en Hondeghem, 2008; Steijn, 2006) aangeduid als het concept 'Public Service Motivation' of kortweg PSM. Perry en Wise (1990) introduceerden het begrip PSM en omschrijven het als 'an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations', vrij vertaald als de motivatie voor de publieke zaak (Steijn, 2006). Dit concept, gelet op de theorie, bewijst dat het een vervulling geeft voor de verklaring van de houding en het gedrag van werknemers en is het aan te raden om in het model mee te nemen. Hierbij wordt nagegaan of binnen het Kabinet er sprake is van een soort PSM, hetgeen een belangrijke asset kan zijn om bij het Kabinet te blijven werken ongeacht de omstandigheden. Het gaat dan in op de vraag of PSM leidt tot (positieve) prestaties (houding/gedrag) en betrokkenheid van werknemers binnen het Kabinet van Aruba. Vandaar dat in het model hieronder (p.45) komt men met PSM op een + qua houding en gedrag van werknemers. De manier van de pijl laat duidelijk zien dat PSM invloed heeft op de relatie tussen psychologisch contract (breuk) en houding/gedrag van werknemers. Wellicht zullen ambtenaren en/of arbeidscontractanten minder snel het Kabinet verlaten en beter presteren, omdat men hoog scoort op PSM.



5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit afsluitende hoofdstuk staan de conclusie en discussie van het onderzoek centraal. In de eerste paragraaf komen de belangrijkste conclusies aanbod. Hierbij wordt de probleemstelling beantwoord. Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden wordt hier eerst deelvraag 1 en deelvraag 2 langs gelopen en met elkaar in verband gebracht. Na deze te hebben uiteengezet worden er aanbevelingen voor de praktijk gedaan, waarbij deelvraag 3 beantwoord wordt. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de discussie. Hierin wordt er kritisch gereflecteerd op het onderzoek.

5.1 Conclusies

In het voorgaande hoofdstuk laat duidelijk zien wat nu precies de situatie is op het Kabinet van Aruba. Zoals reeds beschreven is uit het CAD- onderzoek gebleken dat er een aantal aspecten op het gebied van personeel en organisatie ontbreekt. Een knelpunt is een gebrek aan samenwerking en afstemming, hetgeen leidt tot tekortkoming aan een proactieve houding en arbeidsprestaties (betrokkenheid verlies) van werknemers. Om deze aspecten het hoofd te bieden voert het Kabinet veranderingen door in verschillende onderdelen van de organisatie. In het kader hiervan wordt onderzocht op welke wijze de aansturing van personeel zodanig moet worden vormgegeven, dat de houding en het gedrag van werknemers wordt bevorderd. In dit onderdeel wordt een algemene conclusie van het gehele onderzoek gegeven. In de volgende subparagrafen worden de drie deelvragen beantwoord. De antwoorden en belangrijkste conclusies hiervan leiden tot de beantwoording van de hoofdonderzoeksvraag.

5.1.1 Deelvraag 1

De eerste deelvraag van dit onderzoek luidt: 'Welke inzichten biedt de wetenschappelijke literatuur over de verklaring van de houding en het gedrag van werknemers en welke rol speelt leiderschap?'. De volgende subparagraaf behandelt deze vraag.

Voor de verklaring van de houding en het gedrag van werknemers sluit dit onderzoek aan bij een theoretisch kader waarin de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer centraal staat: het psychologisch contract. Hierbij wordt de aandacht gericht naar de verschillende verwachtingen die werknemers hebben over aspecten in de werksituatie. Uit de literatuur over verwachtingen die een werknemer kan hebben over het werk zijn vijf categorieën te onderscheiden, te weten aard van het werk, persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden, sociale aspecten, organisatiebeleid/HRM en beloningen. In de interviews zijn slechts vier categorieën

opgesteld en gebruikt als leidraad voor de te stellen vragen. Verondersteld wordt dat mensen verwachtingen hebben over aspecten in de werksituatie waar ze waarde aan hechten. Op basis van het conceptueel model kan worden verwacht dat de mate van vervulling hiervan een cruciale rol speelt. Tekort aan vervulling van de verwachtingen kan leiden tot psychologisch contractbreuk. Voorts wordt in de literatuur verondersteld dat psychologisch contractbreuk betrekking heeft op de determinanten hiervan, te weten 'procedural justice' (rechtvaardigheid van het verloop van de processen) en 'distributive justice' (rechtvaardigheid t.a.v. de uitkomsten die toebedeeld worden tussen werknemers). Robinson & Rousseau (1994) stellen dat dergelijke contractbreuk ontstaat doordat het psychologisch contract gebaseerd is op gevoelens van rechtvaardigheid, die grote gevolgen kan hebben voor de houding/het gedrag van werknemers. Enkele effecten volgens Hao Zhao et al. (2007) zijn: minder vertrouwen, lage baantevredenheid, verminderde betrokkenheid tot de organisatie en een grote intentie om de organisatie te verlaten.

In de theorie wordt tevens gesteld dat leiderschap van invloed is op het psychologisch contract. De leiderschapbenadering die de laatste jaren bijzonder aandacht heeft gekregen is de LMX. De LMX theorie beschrijft de werkrelatie tussen 'leider' en werknemer. Volgens het andere uitgangspunt van het conceptueel model kan worden verwacht dat bij een relatief hoge LMX (de werknemer en zijn/haar leidinggevende hebben een goede relatie met elkaar), schendingen van het psychologisch contract minder vaak voorkomen. Vandaar dat dit ook meegenomen wordt in het onderzoek, hetgeen op zijn beurt weer een effect heeft op de houding/gedrag van werknemers.

5.1.2 Deelvraag 2

De tweede deelvraag van dit onderzoek luidt: 'Hoe ziet, gezien vanuit de empirie, de aansturing van personeel en de houding en het gedrag van werknemers in het Kabinet van Aruba eruit?'. De vorige paragraaf gaf een uiteenzetting van inzichten uit de literatuur over de verklaring van de houding en het gedrag van werknemers en over leiderschap. Deze paragraaf levert, met behulp van de theoretische inzichten uit deelvraag 1, een beeld op van de beleving door medewerkers van aansturing/houding/gedrag en geeft daarmee, vanuit de theoretische inzichten, een verklaring voor de huidige aansturing en houding/gedrag.

Op basis van het conceptueel model kan vanuit de empirie geconcludeerd worden dat het Kabinet van Aruba relatief laag scoort op 'procedural justice' en 'distributive justice'. Uit het onderzoek is gebleken dat de processen binnen het Kabinet van Aruba niet in een goede orde

verlopen en dat de terugkoppeling vanuit Aruba met de afdeling DRH niet naar wens verloopt. Daarnaast is uit het onderzoek gebleken dat de ambtenaren en/of arbeidscontractanten in het Kabinet een psychologisch contract hebben waarbij niet aan bepaalde verwachtingen over aspecten van het werk wordt voldaan. Verondersteld kan worden dat de effecten op houding/gedrag van werknemers hierdoor relatief negatief zijn en wederom is er daardoor sprake van psychologische contractbreuk. Vandaar dat 'procedural justice', 'distributive justice', 'psychologisch contract(breuk)' en 'houding en gedrag' in het conceptueel model op een – gewaardeerd worden.

Intussen is uit het onderzoek gebleken dat het Kabinet van Aruba een hoge kwaliteit LMX ondervinden. Er bestaan aanduidingen dat leiderschap met psychologisch contract samenhangt. De meeste werknemers in het Kabinet van Aruba hebben een goede werkrelatie met zijn/haar leidinggevende, waardoor contractschendingen minder vaak voorkomen. Bovendien kan geconcludeerd worden dat de bevindingen uit het CAD- onderzoek (deels) niet overeenkomt met de bevindingen uit dit onderzoek. De effecten op houding/gedrag van werknemers zijn minder negatief dan men op basis van het conceptueel model zou verwachten. Vandaar dat 'leiderschap', 'psychologisch contract(breuk)' en 'houding en gedrag' van werknemers in het conceptueel model op een + gewaardeerd worden.

Als we de – van de 'procedural justice', 'distributive justice' en de + van de LMX bij elkaar optellen komt men op een +/- als resultaat van de interviews. Ondanks de – bij de 'procedural justice' en 'distributive justice' is uit het onderzoek gebleken dat houding en gedrag toch een + is. Voor een deel ligt dat blijkbaar aan de vrije goede LMX, maar voor een ander deel aan een soort 'Public Service Motivation' of kortweg PSM (Perry & Hondeghem, 2008; Steijn, 2006), motivatie uit de bijdrage die men levert aan de Arubaanse samenleving. Het PSM concept verwijst naar de motivatie die gericht is op het zich inzetten voor het algemeen belang en openbare dienstverlening (Steijn, 2006). Het onderzoek heeft aangetoond dat deze motivatie wel degelijk van groot belang is binnen het Kabinet van Aruba met het effect van betrokkenheid op de relatie tussen psychologisch contract en houding en gedrag. Vandaar dat in het model (p.45) komt men met PSM op een + qua houding/gedrag van werknemers. Als we het model bekijken laat de manier van de pijl duidelijk zien dat PSM invloed heeft op de relatie tussen psychologisch contract(breuk) en houding/gedrag van werknemers. Zoals reeds beschreven zullen ambtenaren en/of arbeidscontractanten wellicht minder snel het Kabinet verlaten en beter presteren, omdat men hoog scoort op PSM.

5.1.3 Deelvraag 3

De derde deelvraag van dit onderzoek luidt: 'Op welke wijze kan de aansturing van personeel worden verbeterd om de houding en het gedrag van werknemers in het Kabinet van Aruba (positief) te bevorderen?'. De vorige paragraaf ging in op de beleving van werknemers binnen het Kabinet van Aruba.

Als we kijken naar het literatuuronderzoek en het onderzoek wat betekend dit dan voor de wijze van aansturing van personeel? Hierbij is het van belang te achterhalen hoe de huidige aansturing en houding/gedrag van werknemers ten opzichte van de volgens de theorie gewenste situatie (uitkomst in paragraaf 5.1) verschilt. Gezien de uitkomst in paragraaf 5.1, wordt in de volgende paragraaf 5.2 de benodigde/aanbevolen maatregelen voor verbetering beschreven.

5.2 Aanbevelingen

Gezien de onderzoeksresultaten zijn de volgende maatregelen voor het Kabinet van de Gevolmachtigde Minister van Aruba aan te bevelen om de houding en het gedrag van werknemers aan te scherpen.

Een aanbeveling voor de praktijk is dat ambtenaren en/of arbeidscontractanten en leidinggevendenden in dialoog moeten zijn over hun psychologisch contract. Zo kunnen psychologisch contracten in het bijzonder de verwachtingen over aspecten van het werk vervuld worden en kan dergelijke contractbreuk geminimaliseerd worden.

Al tijdens functioneringsgesprekken of evaluatiegesprekken kan het leidinggevende proberen in kaart te krijgen wat de werknemer van hem/haar verwacht en kan gepraat worden over wederzijdse verwachtingen. Wanneer bekend is wat de verwachtingen van werknemers zijn, kan hier beter op ingespeeld worden. De meeste respondenten hopen en verwachten dat ze door kunnen groeien binnen het Kabinet van Aruba. Echter, gezien de grootte van het Kabinet zijn de meeste respondenten ervan bewust dat de kansen om (verticaal) door te groeien beperkt is en kunnen deze verwachtingen waarschijnlijk niet vervuld worden. Over verwachtingen die niet vervuld kunnen worden door het Kabinet van Aruba, kan dan op tijd gepraat worden met de desbetreffende werknemer. Openheid en duidelijkheid zijn namelijk belangrijke aspecten voor werknemers.

Daarnaast is vanuit het management de steun, waardering en geloof in de ambtenaren en/of arbeidscontractanten van belang. Het is belangrijk dat dit merkbaar wordt en gelijke kansen worden geboden. Iedereen is anders. In prestatie kan er verschil zijn, maar waardering wil

iedereen. Het geven van complimenten, het verkleinen van de afstand tussen de leidinggevende en de werknemers en ook tussen de verschillende afdelingen is daarbij van belang. Deze aanbeveling is een managementvraagstuk en moeilijk concreet te maken. Een verandering in de aansturing van personeel is vereist, waarbij leiderschapstrainingen als aandachtspunt (kunnen) dienen. Het geven en krijgen van verantwoordelijkheden is namelijk een leerproces van de leidinggeevenden bij het Kabinet van Aruba.

Intussen worden de belangen van het personeel van het Kabinet van Aruba deels vanuit Aruba, in het bijzonder door de afdeling DRH en verschillende ministeries, behartigd en aangestuurd. Vandaar is het aan te raden om een soort liaison (contactpersoon) in Aruba te hebben die alle belangen van het personeel van het Kabinet vertegenwoordigd en behartigd. Een goede contactpersoon is een doorslaggevende succesfactor. Het is niet alleen noodzakelijk voor het behartigen van de belangen van het personeel, maar vooral ook ten behoeve van het advies- en besluitvormingstraject. Een liaison kan ervoor zorgen dat de terugkoppeling sneller en efficiënter verlopen tussen het Kabinet van Aruba in Den Haag en de betreffende afdelingen in Aruba.

Daarnaast is het aan te bevelen om regelmatige informatievoorzieningen te laten plaatsvinden. Dit kan door wekelijks afdelingsvergaderingen te houden en om de twee weken personeelsvergaderingen. Daarnaast is een mededelingsbord ook een goed instrument om informatie te verkrijgen en/of te verschaffen, zodat de werknemers op de hoogte zijn/blijven van de nieuwe ontwikkelingen binnen het Kabinet en van Land Aruba.

'Last but not least' is het ook aan te bevelen om actief te investeren in netwerkvorming/teambuilding. Het Kabinet van Aruba kan deze activiteiten faciliteren om betrokkenheid en samenwerking tussen verschillende afdelingen te stimuleren. Wellicht komt het over alsof bepaalde medewerkers vergeten zijn. Dat is niet het geval, want iedereen heeft een belangrijke waarde voor het Kabinet van Aruba. Ieder individu is uniek en heeft zijn eigen kwaliteiten en talenten. Het Kabinet zou een activiteitendag kunnen organiseren om onderlinge relatie tussen de ambtenaren en/of arbeidscontractanten van de verschillende afdelingen te stimuleren, met hen samen te werken en de talenten te bespreken.

Daarnaast kunnen ambtenaren en/of arbeidscontractanten ook gemotiveerd worden door de maatschappelijke relevantie van hun werk (PSM). Wederom speelt de directe leidinggevende en de omgang met de collega's hierin een belangrijke rol. Voor het Kabinet van Aruba is het van belang dat ze dit type motivatie onderkennen en proberen aan te wenden op verschillende

niveaus, zowel in de concrete functie als op het niveau van de organisatie. Aanbevolen is dat leidinggevendenden de volgende boodschap accentueren: “We werken voor het algemeen belang van Aruba, we moeten het samen doen. We hebben elkaar nodig!”

5.3 Discussie

In deze paragraaf zal eerst worden gereflecteerd op het gehele onderzoeksproces. Paragraaf 5.3.1 gaat hier verder op in. Als eerst volgt een reflectie op het theoretische gedeelte van dit onderzoek. Daarna zal worden stilgestaan bij het praktijkdeel, waarbij aandacht zal uitgaan naar het verloop van het onderzoek en de rol van de onderzoeker hierbij. Tot slot zal in paragraaf 5.3.2 naar aanleiding van de reflecties enkele beperkingen worden geformuleerd.

5.3.1 Reflectie

De resultaten en conclusies van dit onderzoek moet een aantal kanttekeningen in acht worden genomen.

Theorie

Er is veel theorie over psychologisch contract en leiderschap. Met de toewijzing van prof. Bram Steijn als begeleider kwam daar nog meer theorie (van zijn hand) bij. Het moeilijkste was om uit die hoeveelheid aan theorie de voor het onderzoek relevante theorie te halen en te ordenen. Dat was een proces gedurende de gehele onderzoeksperiode: er kwam literatuur bij (gezien de resultaten uit de interviews, voorbeeld de PSM concept) en er ging literatuur af. De literatuur over het psychologisch contract (Rousseau, 1995), bood me houvast voor mijn onderzoek. Het bracht me ertoe de essentie van de arbeidsrelatie tussen de leidinggevende en werknemer in relatie tot de verwachtingen te begrijpen en proberen te doorgronden. Ik kwam daarbij uit dat werknemers verschillende verwachtingen hebben over aspecten in de werksituatie.

Tekortkoming aan verwachtingen kan negatief effect hebben op de houding en gedrag van werknemers, zoals teleurstelling en frustratie e.d.

Op enig moment zag ik de overlap tussen enerzijds de rol van leiderschap, in het bijzonder de LMX-theorie, en anderzijds de theorie die ik onder het kopje ‘procedural justice en distributive justice’ (de determinanten van het psychologisch contract) schaar. Het leek alsof de puzzelstukjes op zijn plek vielen, de verbanden werden me duidelijk en er bleek steeds meer consistentie in de inzichten uit de theorie. In het conceptueel model worden deze concepten met elkaar in verband gebracht met de veronderstelling dat er een causale relatie tussen de begrippen bestaat. Het zou echter ook kunnen dat het gaat om omgekeerde causale relatie, bijvoorbeeld betrokken werknemers (minder negatieve effecten op de houding en gedrag)

zullen waarschijnlijk stellen dat er binnen het Kabinet de processen in een goede orde verlopen en/of de toebedeling van de uitkomsten op een eerlijke manier tot stand komt of dat hun werkrelatie met hun leidinggevende een vrij goede LMX is. Het kan echter ook zijn dat andere factoren, zoals 'Public Service Motivation' (PSM), een effect hebben die buiten het onderzoeksdomein vallen.

Praktijk

Het praktijkdeel bestond voornamelijk uit de interviews. Ontzettend leuk om te doen. De eerlijkheid gebiedt me te zeggen dat ik opzag tegen het voor- en nawerk voor interviews. Maar dat bleek toch mee te vallen: het was heel veel werk, vooral de uitwerking van de opgenomen gesprekken, maar zo leuk om te doen en het leverde zoveel (nieuwe) informatie op. De medewerkers binnen het Kabinet van Aruba waren zonder uitzondering heel open in de interviews en lieten volgens mij de achterkant van hun tong zien. Van tevoren was ik daar niet zo zeker van, omdat ik er rekening mee hield dat ik als stagiaire misschien als 'politieagent' van de organisatie zou worden gezien. Door een goede voorbereiding en aandacht voor de relatie in de interviews, was de openheid geen probleem.

Daarnaast moet er rekening gehouden worden met de resultaten van het onderzoek. Bovendien kan de wijze waarop theoretische begrippen zijn gecodeerd en geanalyseerd, de resultaten van het onderzoek beïnvloeden. Het kan hierdoor zijn dat deze concepten anders worden benaderd en ook leiden tot een mogelijke andere resultaat. De resultaten van het onderzoek moeten overigens worden gezien vanuit de percepties van de werknemers. De vragen zijn op werknemersniveau gesteld. Bij kwalitatieve studie moet bedacht worden dat kwalitatief onderzoek in het algemeen subjectief is. De gehele analyse is nogal subjectief, ook wegens de (semigestructureerde) open vraagstelling. Tevens is de vraag hoe de respondenten naar de aansturing van personeel hebben gekeken en beleven. Beleven zij de situatie nu of de gewenste situatie?

5.3.2 Beperkingen

In het vervolg onderzoek naar dit onderwerp zou het conceptueel model dat hier is getoetst, zoals reeds beschreven nader kunnen worden uitgebreid (met het concept PSM) en nader getoetst worden in vergelijkbare situatie (bv. bij ambassades). Het gaat dan in op de vraag of PSM bij vergelijkbare situatie van groot belang is op de betrokkenheid van werknemers binnen de organisatie. Hierdoor kan er efficiënter en doelgerichter gewerkt worden en kunnen overheidsmiddelen beter aangewend worden.

Daarnaast zou het geheel onderzoek vanuit de werkgeverskant, het verrichten van diepte-interviews met het leidinggevende, kunnen plaatsvinden. Hierdoor zou er meer inzicht verkregen kunnen worden in de relatie die in dit onderzoek zijn gevonden. Dergelijk onderzoek gaat in op een multi-level niveau, waarbij zowel de werknemerskant als de werkgeverskant wordt onderzocht. Er zou ook een vergelijking kunnen worden gemaakt tussen de verschillende afdelingen binnen het Kabinet, zodat dit tot meer inzicht leidt. Het geeft meer inzicht in het psychologisch contract (verwachtingen) van de gehele organisatie, hoe dit gemanaged wordt en welke invloed dit heeft voor de houding en het gedrag van werknemers, met als doel het verbeteren van organisatieprestaties.

LITERATUURLIJST

- Atkinson, C. (2001). 'Career management and the changing psychological contract'. *Career Development International*, 7 (1), 14-23.
- mr. drs. P. Pronk, *Basisregelingen uit het Arubaanse Staats-en Administratief Recht* (vierde druk 2005).
- Basu, R. & Green, S.G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviours in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27 (6), 477-499.
- Blau P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., & Gilliland, S.W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34-48.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 13, 46-78.
- Freese, C. (1994). *Het psychologisch contract*. Unpublished master thesis.
- Gerstner, C., & Day, D. (1997). 'Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues'. *Journal of Applied Psychology*, 82: 827-844.
- Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 649-664.
- Hakvoort, J.L.M. (1995). *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*. Delft: uitgeverij Eburon.
- Hao Zhao et al. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 60, 647-680.
- Humblet, P., Javier, R., Rauws, W. & Rigaux, M., (2006). *Synopsis van het Belgisch arbeidsrecht*, Intersentia, Antwerpen, 426.
- Kacmar KM, Andrews MC, Van Rooy DL, Steilberg RC, Cerrone S. (2006). Sure everyone can be replaced...but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal*, 49, 133-144.
- Katz D, Kahn R. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J., Solley, C.M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.

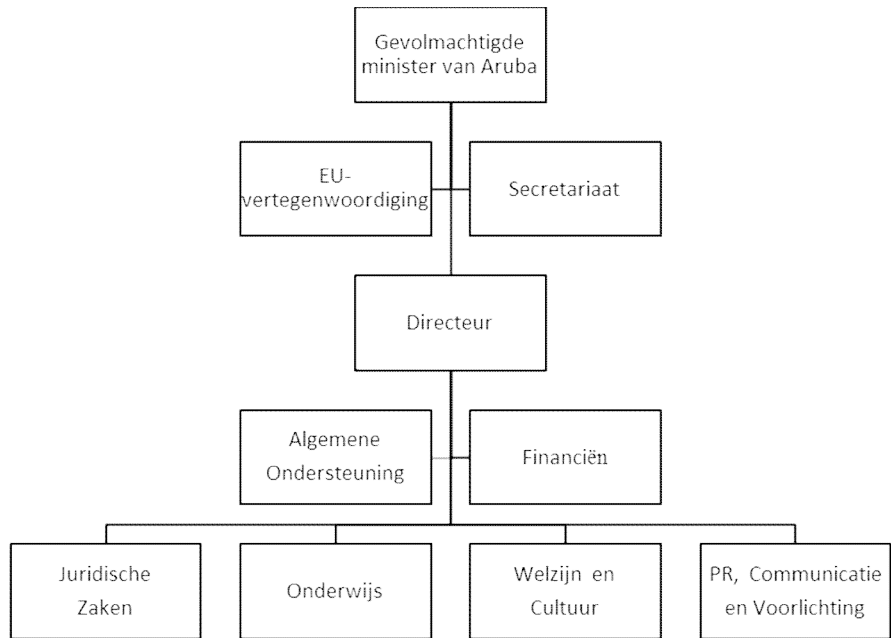
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4, 309-336.
- Lum L, Kervin J, Clark K, Reid F, Sirola W. (1998). Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 305- 320.
- McClear, K.L., & Taylor, M.S. (1998). Psychological contract breach & the employment exchange: perceptions from employees and employers. Paper presented at the Academy of Management Meeting, San Diego.
- Meyer, J., Allen, N. (1984). Testing the “side bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Morrison, E.W., & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Morrison, E.W., & Robinson, S.L. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (5), 525-546.
- Mueller, B., & Lee, J. (2002). ‘Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple context’. *Journal of Business Communication*, 39: 2, 220-244.
- O’Donnell, M., & Shields, J. (2002). ‘Performance management and the psychological contract in the Australian federal public sector’. *Journal of Industrial Relations*, 44 (3), 435.
- Perry, J.L., & Hondeghem, A. (Eds.). (2008). *Motivation in public management. The call of public service.* Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J.L., & Wise, L.R. (1990). ‘The motivational basis of public service’. *Public administration Review*, 50(3), 367-373.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management*, 17 (1), 3-20.
- Robinson, S.L, Rousseau, D.M. (1994). ‘Violating the psychological contract: Not the exception but the norm’. *Journal of Organizational Behaviour*, 15 (3), 254-259.
- Robinson, S.L, Morrison, E.W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behaviour. *Journal of Organizational behaviour*, 16, 289-298.

- Rousseau, D.M. (1989). 'Psychological and implied contracts in organizations'. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139. In Steijn B., Groeneveld S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Van Gorcum, 110-127.
- Rousseau, D.M. (1995). *Promises in action: Psychological contracts in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Schalk, R., den Hartog, D.N., van der Velde, M. (2002). Psychologische contracten, binding en betrokkenheid. *Gedrag & Organisatie*, Vol.15, no. 6, 351-354.
- Steijn, A.J. (2006). Carrièrejager of dienaar van de publieke zaak. Over ambtenaren en hun motivatie. Oratie. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Steijn, B. (2006). 'Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie'. *Bestuurswetenschappen*, 60 (6), 444-466.
- Steijn, B., Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Van Gorcum, 110-127.
- Turnley, W.H., & Feldman, D.C. (1999). 'The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect'. *Human Relations*, 52 (7), 895-922.
- Turnley WH, Bolino MC, Lester SW, Bloodgood JM. (2003). The impact of psychological contract fulfilment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviours, *Journal of Management*, 29, 187-206.
- Van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig Onderzoek: een methodologische inleiding*. Coutinho.
- Wayne, S.J., Shore, L. M., Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and Leader-Member Exchange: A social exchange perspective. *Academy of management journal*, 40 (1), 82-111.
- Weiss, H.M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work.

BIJLAGEN

- Bijlage I: Organigram Kabinet van de Gevolmachtigde Minister van Aruba
- Bijlage II: Verwachtingen van werknemers
- Bijlage III: Interviewhandleiding
- Bijlage IV: Enkele suggesties van de respondenten

BIJLAGE I: ORGANIGRAM VAN HET KABINET



BIJLAGE II: VERWACHTINGEN VAN WERKNEMERS

Rechtvaardigheid

- rechtvaardigheid in het verloop van processen
- rechtvaardigheid in de toepassing van regels en procedures
- eerlijke behandeling door management en leidinggevenden
- eerlijke beloningssystemen, goede beloning bieden voor het werk dat gedaan wordt

Inspraak/Participatie

- deelname tot besluitvormingsprocessen
- inspraak bij belangrijke beslissingen
- toegang tot informatie om tot een besluit te komen

Doorgroeimogelijkheden

- mogelijkheden om vooruit te komen en te ontwikkelen
- promotiemogelijkheden en loopbaanmogelijkheden

Aard van het werk

- interessant werk
- uitdagend werk
- zelfstandigheid in het werk
- mogelijkheden tot verantwoordelijkheid in het werk

BIJLAGE III: INTERVIEWHANDLEIDING

Introductie

Ik ben Luella Miguez, studente van de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en ben bezig met mijn afstudeerscriptie.

Uit de bevindingen afkomstig uit de CAD-rapport wordt geconstateerd dat er een aantal basale zaken op het gebied van personeel en organisatie ontbreekt. Enkele aspecten zijn: het aansturen van het personeel van het Kabinet van Aruba verloopt niet naar wens, arbeidsprestatie zijn niet optimaal e.d.

Het Kabinet van Aruba is verzocht om zorg te dragen voor de uitvoering van een goed personeelsbeleid en voert veranderingen door in verschillende onderdelen van de organisatie. In het kader hiervan wordt onderzocht op welke wijze de aansturing van personeel dient te worden vormgegeven om de houding en het gedrag van werknemers te bevorderen.

De volgende vragen gaan over uw verwachtingen als werknemer, uw oordeel over bepaalde aspecten van werk, uw leidinggevende en hoe men de uw houding en gedrag (positief) kan beïnvloeden.

Ik wil benadrukken dat er geen goede of foute antwoorden zijn. Ik wil vragen zo eerlijk mogelijk te antwoorden. Uw antwoorden worden anoniem en vertrouwelijk behandeld en enkel gebruikt voor onderzoeksdoeleinden. Het onderzoek heeft een dubbeldoel. In de eerste plaats is het eindproduct de scriptie voor het voltooien van mijn opleiding, dat in de tweede plaats ook aan de Gevolmachtigde Minister van Aruba wordt aangeboden als adviesrapport. Daarin zal op geen enkele manier te achterhalen zijn wie wat heeft gezegd. Het interview zal slechts 30 minuten duren.

Graag wil ik u alvast van harte bedanken voor uw deelname!

Persoonsgegevens

Aantal dienstjaren:

Opleidingsniveau:

Leeftijd:

Geslacht:

Verwachtingen

Er zijn een aantal zaken waarover u als werknemer verwachtingen kunt hebben. Zo kunt u verwachtingen hebben over dingen die vastgelegd zijn in uw arbeidscontract, zoals bijvoorbeeld hoogte van salaris, maar ook over dingen die niet vastgelegd zijn in uw contract, zoals doorgroeimogelijkheden of erkenning.

1. Zou u mij enkele verwachtingen over uw werk kunnen noemen die u momenteel heeft die nu als eerste bij u opkomen?
2. Heeft het Kabinet de afgelopen jaren aan uw verwachtingen voldaan? Indien verwachtingen niet worden vervuld, wat zou u zelf kunnen doen om dit te voorkomen?
3. Heeft u de komende jaren er vertrouwen in dat het Kabinet aan uw verwachtingen zal voldoen? Licht uw antwoord toe.
4. De verwachtingen over wat van werknemers wordt verwacht van het Kabinet zijn de afgelopen jaren tevens ook veranderd en zullen nog meer veranderen. Zo wordt mobiliteit en multi-inzetbaarheid steeds belangrijker geacht om waarde aan de organisatie te kunnen blijven toevoegen. Herkent u dat? Wat heeft u gedaan om aan deze verwachtingen te voldoen? Kunt u voorbeelden geven?

In de literatuur zijn er een aantal aspecten naar voren gekomen waarover u als werknemer verwachtingen kunt hebben. Ik zal u nu de aspecten voorleggen (Bijlage II).

5. Kunt u mij per aspect aangeven wat uw verwachtingen erbij zijn en wat de aspecten voor u betekenen?

Rechtvaardigheid

6. Vindt u dat de processen op een goede manier verlopen? (procedureel)
7. Wat zou u graag anders willen zien in de manier waarop processen binnen het Kabinet en vanuit Aruba verlopen? (procedureel)
8. Vindt u dat u voldoende wordt beloond van alle inspanningen voor uw werk? Komt het overeen met uw verwachtingen? Zou u meer beloond willen worden? (distributieve)

Inspraak/participatie

9. Wordt u actief betrokken bij het nemen van beslissingen? Motiveer uw antwoord.
10. Wat zou u graag anders willen zien als het gaat om deelname tot belangrijke beslissingen binnen het Kabinet van Aruba?

Doorgroeimogelijkheden

11. Vindt u doorgroeimogelijkheden belangrijk binnen het Kabinet? Ja, waarom? Nee, waarom niet?
12. Hoe zijn de doorgroeimogelijkheden volgens u bij het Kabinet/ Biedt het Kabinet u voldoende mogelijkheden voor ontwikkeling?
13. Wat voor soort ontwikkeling verwacht u in de toekomst door te kunnen maken binnen het Kabinet van Aruba? Kunt u voorbeelden geven?

Aard van het werk

14. Kunt u voorbeelden geven van zaken dat u belangrijk vindt binnen uw functie? (te denken aan: uitdagend werk, zelfstandigheid, verantwoordelijkheid e.d.) Wordt daarbij aan uw verwachtingen voldaan? Licht uw antwoord toe.

Leiderschap

15. Wat vindt u van de relatie die u heeft met uw leidinggevende? Motiveer uw antwoord.

16. Wat verwacht u van uw leidinggevende? Kunt u voorbeelden geven?

17. Ontvangt u gemakkelijk toegang tot informatie, feedback en steun van uw leidinggevende om werkgerelateerde problemen op te kunnen lossen? Licht uw antwoord toe.

18. Heeft u het idee dat uw leidinggevende vertrouwen heeft in de manier waarop u uw taken uitvoert? Motiveer uw antwoord.

19. Wat zou u anders willen zien in de werkrelatie met u en uw leidinggevende? Kunt u voorbeelden geven.

Houding en gedrag

20. Bent u in het algemeen tevreden over uw functie binnen het Kabinet? Heeft u het naar uw zin? Licht uw antwoord toe.

21. Voelt u zich betrokken tot het Kabinet? Motiveer uw antwoord.

22. Had u ooit de intentie gehad om het Kabinet te verlaten en hoe zou het Kabinet dit voorkomen? Licht u antwoord toe.

Tot slot

23. Als u het voor het zeggen had, wat moet er dan veranderen om ervoor te zorgen dat werknemers bij het Kabinet het naar hun zin hebben?

24. Heeft u nog andere opmerkingen/suggesties/tips t.b.v. dit onderzoek?

BIJLAGE IV: ENKELE SUGGESTIES VAN DE RESPONDENTEN

Suggesties	Frequentie
Stimuleren om door te groeien en koppeling maken aan beloning en/of incentives invoeren.	R2, R3, R4, R6, R10, R13, R14, R19
Meer aandacht/ondersteuning op het gebied van personeel, zoals het invoeren van evaluatiegesprekken i.p.v. functioneringsgesprekken	R2, R5, R6, R9, R11, R12, R15, R17, R18, R20
Meer openheid in de interne communicatie d.m.v. regelmatige vergaderingen/werkoverleg en/of regelmatig mededelingen via elektronische memo's of mededelingsbord.	R1, R2, R7, R8, R9, R10, R11, R13, R14, R15, R16, R17, R18, R19
Teambuilding.	R1, R2, R4, R8, R13, R14, R15, R17, R19
Meer complimenten (schouderklopje), erkenning; waardering.	R4, R6, R11, R12, R18, R20
Vertrouwenspersoon.	R7, R9, R15
Verbeteren van de arbeidsomstandigheden.	R19
De verschillende rechtspositie moet geregeld worden.	R5, R6, R10, R13, R17, R18, R19
Arbeidsovereenkomst voor arbeidscontractanten tijdig klaar hebben.	R15
Gelijke behandeling door de leidinggevende.	R3, R14, R20
Terugkoppeling t.a.v. het nemen van beslissingen vanuit Aruba moet sneller verlopen.	R3, R5, R6, R10, R12, R15, R18, R19, R20

R=Respondent

Tabel 3: suggesties van respondenten