

# De invloed van rechtvaardigheid op werkuitskomsten: een longitudinaal perspectief

Jan Fekke Ybema\*

In een longitudinaal onderzoek onder 1597 werknemers met drie jaarlijkse metingen is nagegaan hoe procedurele en distributieve rechtvaardigheid samenhangen met ervaren werktevredenheid en burn-out (uitputting door het werk). Daarbij werd verwacht dat rechtvaardigheidsoordelen en werkuitskomsten elkaar wederzijds zouden beïnvloeden. In overeenstemming met deze verwachtingen blijkt uit het onderzoek dat distributieve onrechtvaardigheid burn-outgevoelens een jaar later versterkt en dat deze burn-outgevoelens op hun beurt het oordeel over procedurele rechtvaardigheid verlagen. Verder blijkt dat procedurele rechtvaardigheid en werktevredenheid elkaar wederzijds versterken: hogere procedurele rechtvaardigheid verhoogt de werktevredenheid een jaar later en hogere werktevredenheid verhoogt de ervaren procedurele rechtvaardigheid. Dit onderzoek bevestigt dat rechtvaardigheid in organisaties een belangrijk hulpmiddel kan zijn om het welbevinden van mensen op het werk te bevorderen.

409

Trefwoorden: procedurele rechtvaardigheid, distributieve rechtvaardigheid, longitudinaal onderzoek, burn-out, werktevredenheid

## 1 Inleiding

Mensen in organisaties vinden het belangrijk om rechtvaardig behandeld en beloond te worden. Van den Bos (2000) betoogt dat rechtvaardigheid in organisaties voor werknemers vooral belangrijk is omdat het onzekerheid reduceert en het toekomstig gedrag van leidinggevendenden voorspelbaar maakt. Voor organisaties is rechtvaardigheid van belang omdat het – onder meer via werktevredenheid en gezondheidsklachten – ook het gedrag van werknemers kan beïnvloeden. Zo laten diverse onderzoeken zien dat rechtvaardigheidsoordelen samenhangen met verloop (Hendrix, Robbins, Miller & Summers, 1998), met solidair gedrag (OCB) (Cohen-Charash & Spector, 2001) en met verzuim (De Boer, Bakker, Syroit & Schaufeli, 2002; Gellatly, 1995). In de recht-

---

\* Correspondentieadres: Dr. J.F. Ybema, TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid, Postbus 718, 2130 AS Hoofddorp, e-mail [jan\\_fekke.ybema@tno.nl](mailto:jan_fekke.ybema@tno.nl). Dit artikel is door TNO geschreven in het kader van het onderzoeksprogramma *Innovatie van Arbeid*, dat wordt uitgevoerd in samenwerking met de ministeries van VWS en SZW.

vaardigheidsliteratuur wordt doorgaans onderscheid gemaakt tussen distributieve rechtvaardigheid en procedurele rechtvaardigheid (Tyler & Lind, 1992). Daarnaast wordt soms interactionele rechtvaardigheid onderscheiden, maar dit wordt ook wel als onderdeel van procedurele rechtvaardigheid beschouwd (Greenberg, 2001).

Distributieve rechtvaardigheid betreft de verdeling van uitkomsten. In organisaties kan distributieve rechtvaardigheid betrekking hebben op bijvoorbeeld het salaris dat iemand krijgt, de mogelijkheden voor promotie of de waardering van collega's en leidinggevende. Het belang van distributieve rechtvaardigheid is vooral benadrukt door de billijkheidstheorie (Adams, 1965; Walster, Walster & Berscheid, 1978). Deze theorie stelt dat de verhouding van investeringen en uitkomsten voor verschillende personen gelijk moet zijn. Wanneer je meer investeert dan een collega – bijvoorbeeld meer taken hebt, je meer inzet voor je werk of betere resultaten hebt – terwijl je evenveel of zelfs minder waardering of salaris krijgt, dan is er sprake van benadeling. Daarnaast is het mogelijk dat je in vergelijking met een collega juist teveel waardering of salaris krijgt voor de investeringen die je doet. Volgens de billijkheidstheorie zijn zowel benadeling als bevoordeling onprettig, maar in organisaties zullen mensen bevoordeling makkelijker accepteren dan benadeling (Walster et al., 1978).

Procedurele rechtvaardigheid betreft de wijze waarop mensen in de organisatie worden bejegend en de mate waarin er bij beslissingen rekening gehouden wordt met de belangen en wensen van medewerkers (Tyler & Lind, 1992). Een onrechtvaardige bejegening kan leiden tot stress (Vermunt, Oskam & Steensma, 1998) en tot plichtsverzuim (Hagedoorn, Buunk & Van de Vliert, 1998). Als er sprake is van rechtvaardige procedures in een organisatie, dan spreekt hieruit dat je als medewerker gewaardeerd wordt en serieus genomen wordt door de leiding (Tyler & Lind, 1992).

### 1.1 Rechtvaardigheid en werkuitskomsten

Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen rechtvaardigheid en de werkuitskomsten werktevredenheid en burn-out. Veel onderzoeken laten zien dat tevredenheid met het werk lager is als er sprake is van een onrechtvaardige verdeling van uitkomsten of als de procedures in een organisatie onrechtvaardig zijn (bijv. Clay-Warner, Reynolds & Roman, 2005; Karregat & Steensma, 2005). In een meta-analyse over de rol van rechtvaardigheid in organisaties laten Cohen-Charash en Spector (2001) zien dat werktevredenheid sterk samenhangt met zowel distributieve ( $r = 0.47$ ) als procedurele rechtvaardigheid ( $r = 0.43$ ).

Onrechtvaardigheid op het werk kan ook leiden tot stress (Vermunt & Steensma, 2005) en burn-out (Taris, Peeters, Le Blanc, Schreurs & Schaufeli, 2001). Burn-out wordt meestal beschreven als een syndroom met drie dimensies: uitputting door het werk, een cynische houding ten aanzien van het werk en een gevoel van verminderde persoonlijke bekwaamheid (Maslach & Jackson, 1982; Schaufeli, Maslach & Marek, 1993). Uitputting door het werk is de kerndimensie van burn-out en in veel onderzoeken de enige dimensie die wordt gemeten. Gebrek aan reciprociteit in de relaties met cliënten, collega's of leidinggevende wordt als oorzaak van burn-out gezien (Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld & Van Dierendonck, 2000; Buunk, Doosje, Jans & Hopstaken, 1993; Buunk & Schaufeli, 1993). Wanneer mensen langere tijd veel energie investeren in hun werk, maar dat levert hen weinig op, dan kan dat tot burn-out leiden (Maslach & Jackson, 1982). Ook het Effort-Reward Imbalance (ERI)

model van Siegrist (1996) heeft als belangrijkste idee dat een disbalans in de investeringen (in termen van taakeisen en verplichtingen) en opbrengsten (in termen van salaris, waardering en werkzekerheid) leidt tot gezondheidsklachten. Het ERI-model beschouwt de balans tussen investeringen en opbrengsten als een vorm van reciprociteit in de relatie met de organisatie. Deze balans tussen investeringen en opbrengsten is tevens de kern van de billijkheidstheorie (Adams, 1965; Walster et al., 1978) en daarmee een belangrijk aspect van distributieve rechtvaardigheid. Het is daarom waarschijnlijk dat distributieve onrechtvaardigheid van waardering of salaris op den duur ook bijdraagt aan het ontstaan van burn-out. In een longitudinale studie is bovendien gebleken dat procedurele (en relationele) rechtvaardigheid bijdragen aan minder psychische klachten en een betere zelfgerapporteerde gezondheid (Kivimäki, Elovaino, Vaktera & Ferrie, 2003).

## 1.2 Richting van causaliteit

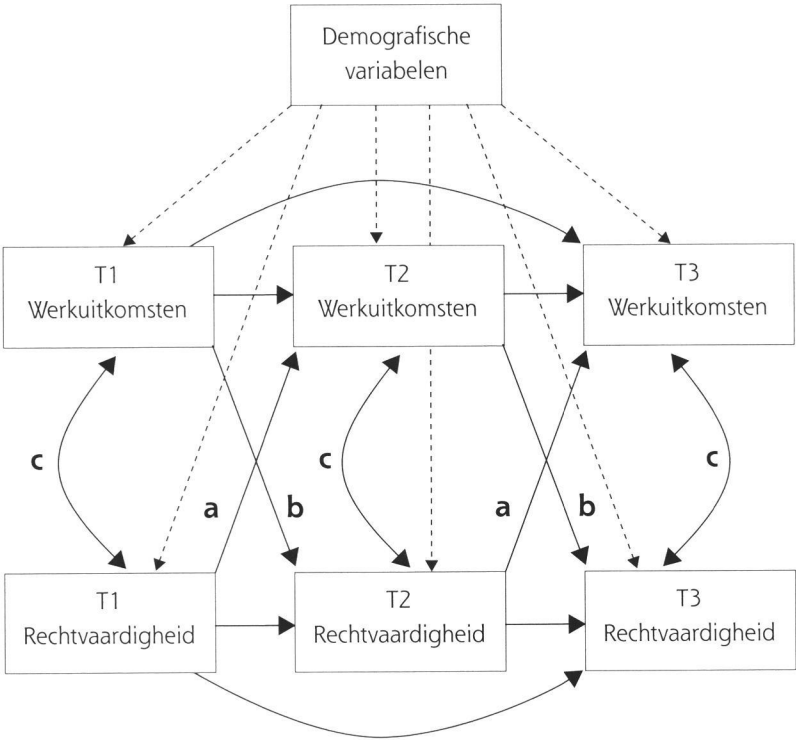
411

Hoewel veel onderzoeken aantonen dat procedurele en distributieve rechtvaardigheid samenhangen met werktevredenheid en burn-out, is de aard van deze samenhang niet erg duidelijk. Rechtvaardigheid kan enerzijds werktevredenheid bevorderen en burn-out tegengaan, maar ook is het mogelijk dat werktevredenheid en burn-out de rechtvaardigheidsoordelen beïnvloeden. Wanneer mensen ontevreden zijn over hun werk, bijvoorbeeld door de inhoud van hun werk of door conflicten met collega's of leidinggevende, kan deze ontevredenheid de waarneming van andere aspecten van het werk negatief beïnvloeden. In dat geval bepaalt de rechtvaardigheid niet zozeer de werktevredenheid, maar loopt de invloed omgekeerd en bepaalt de werktevredenheid het oordeel over de rechtvaardigheid. Ook in de literatuur over de relatie tussen rechtvaardigheid en burn-out wordt er meestal van uitgegaan dat onrechtvaardige procedures of verdelingen leiden tot burn-out. Psychische klachten op het werk kunnen echter ook invloed hebben op de rechtvaardigheidsoordelen (Kawachi, 2006). Enerzijds omdat de waarneming van rechtvaardigheid gekleurd zal zijn door het lage welbevinden. Anderzijds omdat psychische klachten of vermoeidheid door het werk zijn op te vatten als een extra investering in je werk, die de billijkheid van de uitwisseling met de organisatie verstoort (Geurts, Buunk & Schaufeli, 1994).

Onderzoeken naar de relatie tussen distributieve of procedurele rechtvaardigheid enerzijds en werktevredenheid en burn-out anderzijds zijn meestal cross-sectioneel van aard en maken het dus onmogelijk om causale uitspraken te doen. Het huidige onderzoek heeft echter een longitudinale opzet, waardoor verschillende vormen van causaliteit uit elkaar getrokken kunnen worden (De Lange, Taris, Kompier, Houtman & Bongers, 2004). Er kan sprake zijn van invloed van rechtvaardigheid op werktevredenheid en burn-out (normale causaliteit), van invloed van werktevredenheid en burn-out op rechtvaardigheidsoordelen (omgekeerde causaliteit) of van wederzijdse beïnvloeding (reciproke causaliteit).

## 1.3 Onderzoeksmodel en hypothesen

Dit onderzoek heeft een longitudinale opzet met drie jaarlijkse metingen. Het onderzoek toetst de wijze waarop rechtvaardigheid en werkuitskomsten elkaar beïnvloeden, waarbij de richting van de causaliteit tussen rechtvaardigheid en werkuitskomsten centraal staat. Het onderzoeksmodel is weergegeven in figuur 1.



**Figuur 1** Het longitudinale onderzoeksmodel met normale causaliteit (a), omgekeerde causaliteit (b) en reciproke causaliteit (a + b). Cross-sectionele verbanden (c) worden ook getoetst, maar laten geen causale conclusies toe.

Het onderzoeksmodel geeft weer welke cross-sectionele verbanden (c) en longitudinale relaties (a en b) tussen rechtvaardigheid en werkuitskomsten worden bestudeerd. Daarbij wordt ook nagegaan wat de invloed is van enkele demografische variabelen: geslacht, leeftijd en opleiding. In dit onderzoek worden vier geneste varianten van dit onderzoeksmodel getoetst (vgl. De Lange et al., 2004). In het basismodel Mo zijn zowel de longitudinale effecten van rechtvaardigheid op werkuitskomsten (a) als de longitudinale effecten van werkuitskomsten op rechtvaardigheid (b) op o gesteld. In dit model worden wel de cross-sectionele verbanden tussen rechtvaardigheid en werkuitskomsten (c) geschat. Bovendien worden eventuele longitudinale relaties tussen de werkuitskomsten (werktevredenheid en burn-out) onderling en tussen de rechtvaardigheidsoordelen (distributief en procedureel) onderling geschat. Het normale causale model M1 schat bovendien de longitudinale effecten van rechtvaardigheid op werkuitskomsten (a), maar fixeert de longitudinale effecten van werkuitskomsten op rechtvaardigheid (b) op o. Het omgekeerde causale model M2 schat de longitudinale effecten van werkuitskomsten op rechtvaardigheid (b), maar fixeert de longitudinale effecten van rechtvaardigheid op werkuitskomsten (a) op o. Ten slotte schat het reciproke causale model M3 zowel de longitudinale effecten van rechtvaardigheid op



werkuitkomsten (a) als de longitudinale effecten van werkuitkomsten op rechtvaardigheid (b).

Met deze modellen worden vier hypothesen getoetst, waarvan de eerste twee betrekking hebben op de normale causaliteit (pad a in figuur 1):

- 1 Procedurele rechtvaardigheid verhoogt werktevredenheid en verlaagt burn-out een jaar later.
- 2 Distributieve rechtvaardigheid verhoogt werktevredenheid en verlaagt burn-out een jaar later.

De volgende twee hypothesen betreffen de omgekeerde causaliteit (pad b in figuur 1):

- 3 Werktevredenheid verhoogt de waargenomen procedurele en distributieve rechtvaardigheid een jaar later.
- 4 Burn-out verlaagt de waargenomen procedurele en distributieve rechtvaardigheid een jaar later.

413

## 2 Methode

Dit onderzoek maakt gebruik van de Cohortstudie Arbeid, Verzuim en Gezondheid (AVG) (Ybema, Sanders & De Vroome, 2006). Dit is een longitudinaal onderzoek onder 1597 werknemers met drie jaarlijkse metingen.

### 2.1 Onderzoeksopzet en steekproef

De steekproef voor de AVG is getrokken uit het online respondentenpaneel van Intomart/GfK. Uit dit paneel is in 2004 een steekproef van 3100 personen getrokken die werkzaam zijn als werknemer. Bij de eerste meting in mei 2004 vulden 2502 werknemers (81% respons) de vragenlijst volledig in. Deze groep van 2502 personen is opnieuw benaderd in mei 2005 en in mei 2006. Bij de tweede meting was de respons 1934 personen (77%) en bij de derde meting 1921 personen (77%). Bij de controle en opschoning van het bestand zijn gegevens geschrapt van respondenten die in verschillende jaren onderling strijdige demografische gegevens verstrekten of gegevens die niet overeenkwamen met de basisgegevens van Intomart/GfK. Uiteindelijk zijn er longitudinale gegevens beschikbaar over drie metingen van 1597 respondenten (56% man, 44% vrouw). Deze steekproef is in grote lijnen representatief voor de populatie van Nederlandse werknemers wat betreft geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en bedrijfstak. Wel is er sprake van een ondervertegenwoordiging van niet-westerse allochtonen in de steekproef. Meer informatie over de AVG is te vinden bij Ybema et al. (2006).

### 2.2 Meetinstrumenten

De vragenlijst bevat een groot aantal vragen over diverse onderwerpen: de persoon, de werkkring, leefstijl, gezondheid, psychisch welzijn en werkbeleving, organisatiecultuur, arbeidsomstandigheden, verzuim, contacten met zorgverleners en werkgeversbeleid. Bij iedere jaarlijkse meting is vrijwel dezelfde vragenlijst afgenomen. In het huidige onderzoek wordt gebruikgemaakt van de volgende onderwerpen: demografische variabelen, rechtvaardigheid, werktevredenheid en burn-out.

### Demografische variabelen

In de vragenlijst is gevraagd naar het geslacht van de respondent (1 *man*, 2 *vrouw*), naar het geboortjaar, op basis waarvan de leeftijd in jaren is berekend ten tijde van de eerste meting, en naar het opleidingsniveau (1 *geen opleiding afgemaakt*, 2 *basisonderwijs*, 3 *VMBO/Mavo*, 4 *MBO*, 5 *Havo/VWO*, 6 *HBO* en 7 *WO*).

### Rechtvaardigheid

De vragen voor procedurele en distributieve rechtvaardigheid zijn overgenomen van De Boer et al. (2002). *Procedurele rechtvaardigheid* is gemeten met vier vragen die vooral betrekking hebben op structurele aspecten van procedurele rechtvaardigheid (Cropanzano & Greenberg, 1997; De Boer et al., 2002). Een voorbeelditem is 'Alle werknemers worden op een gelijke manier behandeld' met antwoordcategorieën variërend van 1 *helemaal mee oneens* tot 5 *helemaal mee eens*. Deze schaal had op alle drie de metingen een hoge betrouwbaarheid (Cronbachs  $\alpha = 0.86$  of hoger).

*Distributieve rechtvaardigheid* is gemeten met zes vragen die direct aansluiten bij de billijkheidstheorie van Adams (1965). Drie vragen hadden betrekking op de rechtvaardigheid van het salaris. Een voorbeelditem is: 'Wat vindt u van uw salaris ... als u uw inzet op het werk vergelijkt met die van uw collega's?' Drie vergelijkbare vragen hadden betrekking op de waardering die men krijgt. Een voorbeeld is de vraag 'Wat vindt u van de waardering die u krijgt ... als u bekijkt hoeveel taken u heeft in vergelijking met uw collega's?' Antwoordcategorieën waren: 1 *veel te weinig waardering*, 2 *iets te weinig*, 3 *precies goed*, 4 *iets te veel*, 5 *veel te veel waardering*. Deze antwoorden werden als volgt gehercodeerd om een bruikbare schaal voor een distributieve rechtvaardigheid te krijgen: 3 *precies goed*, 2 *iets te weinig/iets te veel*, 1 *veel te weinig/veel te veel*. De gehercodeerde vragen leverden bij iedere meting betrouwbare schalen op voor distributieve rechtvaardigheid (Cronbachs  $\alpha = 0.88$  of hoger).

### Werkuitkomsten

*Werktevredenheid* is gemeten met een enkel item, te weten 'In welke mate bent u – alles bij elkaar genomen – tevreden met uw werk?', met als antwoordcategorieën 1 *zeer ontevreden*, 2 *ontevreden*, 3 *niet tevreden*, 4 *tevreden*, 5 *zeer tevreden*. Dergelijke vragen naar werktevredenheid hebben een acceptabele validiteit en betrouwbaarheid (Wanous, Reichers & Hudy, 1997).

*Burn-out* is gemeten met een schaal voor uitputting door het werk van vijf items. Deze schaal is afkomstig van de Utrechtse Burn-out Schaal (Schaufeli & Van Dierendonck, 1994). Een voorbeelditem is 'Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk', met antwoordcategorieën van 1 *nooit*, 2 *een paar keer per jaar of minder*, 3 *een paar keer per maand*, 4 *een paar keer per week*, 5 *vrijwel dagelijks*. Uitputting door het werk wordt als de kerndimensie van burn-out beschouwd, daarom is gekozen voor de term burn-out. De betrouwbaarheid van deze schaal was goed (Cronbachs  $\alpha = 0.86$  of hoger).

## 2.3 Analyses

De analyses voor dit onderzoek zijn gedaan met behulp van SPSS 12, PRELIS 2 (Jöreskog & Sörbom, 1996a), and LISREL 8 (Jöreskog & Sörbom, 1996b). In de SPSS-analyses is nagegaan in welke mate de variabelen over de tijd veranderen.

PRELIS is gebruikt voor de constructie van een covariantiematrix ten behoeve van de LISREL-analyses. In de LISREL-analyses zijn vier geneste modellen getoetst met de Maximum Likelihood-methode waarbij is nagegaan welke cross-sectionele en longitudinale relaties er bestaan tussen rechtvaardigheidsoordelen en de werkuitskomsten werktevredenheid en burn-out. Daarbij zijn geslacht, leeftijd en opleidingsniveau als exogene variabelen opgenomen.

In deze modellen worden steeds ongestandaardiseerde parameters aan elkaar gelijk gesteld. Dit betreft ten eerste de cross-sectionele correlaties tussen variabelen (pad c in figuur 1). Bijvoorbeeld de covariantie tussen procedurele rechtvaardigheid en werktevredenheid op T<sub>2</sub> en T<sub>3</sub> is gelijkgesteld aan de covariantie tussen deze variabelen op T<sub>1</sub>. Ten tweede worden de longitudinale effecten van T<sub>2</sub> op T<sub>3</sub> gelijkgesteld aan de overeenkomstige effecten van T<sub>1</sub> op T<sub>2</sub>. Bijvoorbeeld: het effect van T<sub>2</sub> procedurele rechtvaardigheid op T<sub>3</sub> werktevredenheid is gelijkgesteld aan het effect van T<sub>1</sub> procedurele rechtvaardigheid op T<sub>2</sub> werktevredenheid. Ook de effecten van de exogene variabelen (geslacht, leeftijd en opleiding) zijn steeds gelijkgesteld voor de verschillende metingen. De reden voor deze gelijkstelling is dat gelijkgestelde paden beschouwd kunnen worden als replicaties van de eerdere paden. Er zijn geen inhoudelijke redenen waarom de effecten van T<sub>2</sub> op T<sub>3</sub> verschillend zouden zijn van de effecten van T<sub>1</sub> op T<sub>2</sub>. Door de overeenkomstige paden aan elkaar gelijk te stellen, wordt een spaarzamer model met meer vrijheidsgraden verkregen.<sup>1</sup>

De fit van de modellen wordt geëvalueerd met behulp van de Chi-kwadraattoets ( $\chi^2$ ), de Comparative Fit Index (CFI), en de Standardized Root Mean Square Residual (SRMR). Waarden van 0.95 en hoger voor CFI, en waarden van 0.08 en lager voor SRMR geven aan dat het model een goede fit heeft (Hu & Bentler, 1998; Hoijtink & De Jonge, 2007). De verbetering van de fit van een meer restrictief model (M<sub>0</sub>) naar een minder restrictief model (M<sub>1</sub>, M<sub>2</sub>, M<sub>3</sub>) wordt geëvalueerd met de Chi-kwadraattoets voor het verschil in fit tussen de modellen ( $\Delta\chi^2$ ) en met visuele inspectie van de overige fitmaten.

415

### 3 Resultaten

#### 3.1 Veranderingen in de tijd

Voordat de onderlinge relaties tussen de variabelen zijn getoetst, is nagegaan of de rechtvaardigheidsoordelen, werktevredenheid en burn-out over de tijd veranderen in dit onderzoek. De beschrijvende statistieken voor werkuitskomsten en rechtvaardigheidsoordelen zijn weergegeven in tabel 1. Variantie-analyse voor herhaalde metingen laat zien dat burn-outgevoelens iets afnemen met de tijd,  $F(2, 1595) = 3.31, p < .05$ . De werknemers in dit onderzoek worden dus gedurende het onderzoek gemiddeld iets minder uitgeput door hun werk. Voor werktevredenheid,  $F(2, 1595) = 0.22, ns$ , distributieve rechtvaardigheid,  $F(2, 1595) = 0.54, ns$ , en procedurele rechtvaardigheid,  $F(2, 1595) = 0.63, ns$ , zijn er geen veranderingen in de tijd.

**Tabel 1** Beschrijvende bevindingen voor werkuitkomsten en rechtvaardigheid

|                                            |    | T1   | T2   | T3   |
|--------------------------------------------|----|------|------|------|
| Burn-out (range 1-5)                       | M  | 1.99 | 1.99 | 1.95 |
|                                            | SD | 0.81 | 0.82 | 0.78 |
| Werktevredenheid (range 1-5)               | M  | 3.89 | 3.89 | 3.90 |
|                                            | SD | 0.88 | 0.85 | 0.88 |
| Procedurele rechtvaardigheid (range 1-5)   | M  | 3.29 | 3.27 | 3.29 |
|                                            | SD | 0.83 | 0.86 | 0.85 |
| Distributieve rechtvaardigheid (range 1-3) | M  | 2.47 | 2.46 | 2.46 |
|                                            | SD | 0.53 | 0.54 | 0.53 |

416

**3.2 Rechtvaardigheid en werkuitkomsten**

In de LISREL-analyses zijn vier geneste modellen getoetst om de cross-sectionele en longitudinale relaties tussen rechtvaardigheidsoordelen en de werkuitkomsten werktevredenheid en burn-out te beschrijven. In het basismodel  $M_0$  zijn geen longitudinale relaties tussen rechtvaardigheidsoordelen en werkuitkomsten opgenomen. Wel zijn de cross-sectionele paden tussen alle variabelen geschat en zijn de longitudinale paden tussen de rechtvaardigheidsoordelen onderling en tussen werktevredenheid en burn-out geschat. In het normale causale model  $M_1$  zijn bovendien de longitudinale paden van rechtvaardigheid naar werkuitkomsten geschat, in het omgekeerde causale model  $M_2$  zijn in plaats daarvan de longitudinale paden van werkuitkomsten naar rechtvaardigheid geschat en in het reciproke causale model  $M_3$  zijn beide longitudinale paden geschat.

**Tabel 2** Fitmaten en toets van de vier geneste modellen

| model                        | ( $\Delta$ ) $\chi^2$ | df | $p <$ | CFI  | SRMR  |
|------------------------------|-----------------------|----|-------|------|-------|
| $M_0$ basismodel             | 455.52                | 72 | 0.001 | 0.95 | 0.089 |
| $M_1$ normale causaliteit    | 387.32                | 68 | 0.001 | 0.96 | 0.077 |
| $M_2$ omgekeerde causaliteit | 407.83                | 68 | 0.001 | 0.96 | 0.080 |
| $M_3$ reciproke causaliteit  | 351.22                | 64 | 0.001 | 0.96 | 0.073 |
| $M_1$ vs $M_0$               | 68.20                 | 4  | 0.001 |      |       |
| $M_2$ vs $M_0$               | 47.69                 | 4  | 0.001 |      |       |
| $M_3$ vs $M_0$               | 104.30                | 8  | 0.001 |      |       |
| $M_3$ vs $M_1$               | 36.10                 | 4  | 0.001 |      |       |
| $M_3$ vs $M_2$               | 56.61                 | 4  | 0.001 |      |       |

De fitmaten voor de vier geneste modellen en de verbetering van de fit zijn weergegeven in tabel 2. Uit de tabel blijkt dat alle vier modellen een redelijke tot een goede fit hebben. De Chi-kwadraattoets is steeds significant, maar dit is vooral toe te schrijven

ven aan de grote steekproefomvang. De CFI is goed in alle modellen, maar de residuen (SRMR) zijn vrij groot in het basismodel  $M_0$  en in het omgekeerde causale model ( $M_2$ ). Het normale causale model  $M_1$  en het reciproke causale model  $M_3$  passen goed bij de data. Wanneer we naar de verbetering van de fit kijken, zien we dat de drie uitgebreidere modellen een betere fit hebben dan het basismodel  $M_0$ . Verder zien we dat het reciproke causale model  $M_3$  beter bij de data past dan het normale causale model  $M_1$  en dan het omgekeerde causale model  $M_2$ . De conclusie is daarom dat het reciproke causale model  $M_3$  het beste model is en dat rechtvaardigheid en werkuitskomsten elkaar wederzijds beïnvloeden.

**Tabel 3** Ongestandaardiseerde en gestandaardiseerde parameters in het reciproke causale model  $M_3$

| Cross-sectionele covarianties (PSI)            | ongestandaardiseerde parameter | gemiddelde gestandaardiseerde parameter | $p <$ |
|------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|-------|
| PR – DR                                        | 0.13                           | 0.29                                    | 0.001 |
| PR – WT                                        | 0.53                           | 0.28                                    | 0.001 |
| PR – BO                                        | -0.12                          | -0.18                                   | 0.001 |
| DR – WT                                        | 0.19                           | 0.16                                    | 0.001 |
| DR – BO                                        | -0.07                          | -0.16                                   | 0.001 |
| WT – BO                                        | -0.47                          | -0.27                                   | 0.001 |
| <b>Longitudinale regressiegewichten (BETA)</b> |                                |                                         |       |
| PR1 → PR2 (en PR2 → PR3)                       | 0.47                           | 0.44                                    | 0.001 |
| PR1 → DR2 (en PR2 → DR3)                       | 0.03                           | 0.05                                    | 0.01  |
| PR1 → WT2 (en PR2 → WT3)                       | 0.30                           | 0.11                                    | 0.001 |
| PR1 → BO2 (en PR2 → BO3)                       | 0.01                           | 0.01                                    | ns    |
| DR1 → PR2 (en DR2 → PR3)                       | 0.09                           | 0.06                                    | 0.001 |
| DR1 → DR2 (en DR2 → DR3)                       | 0.41                           | 0.40                                    | 0.001 |
| DR1 → WT2 (en DR2 → WT3)                       | 0.05                           | 0.01                                    | ns    |
| DR1 → BO2 (en DR2 → BO3)                       | -0.09                          | -0.06                                   | 0.001 |
| WT1 → PR2 (en WT2 → PR3)                       | 0.02                           | 0.06                                    | 0.01  |
| WT1 → DR2 (en WT2 → DR3)                       | 0.00                           | -0.02                                   | ns    |
| WT1 → WT2 (en WT2 → WT3)                       | 0.34                           | 0.32                                    | 0.001 |
| WT1 → BO2 (en WT2 → BO3)                       | -0.01                          | -0.04                                   | 0.05  |
| BO1 → PR2 (en BO2 → PR3)                       | -0.05                          | -0.05                                   | 0.01  |
| BO1 → DR2 (en BO2 → DR3)                       | -0.01                          | -0.01                                   | ns    |
| BO1 → WT2 (en BO2 → WT3)                       | -0.24                          | -0.08                                   | 0.001 |
| BO1 → BO2 (en BO2 → BO3)                       | 0.52                           | 0.51                                    | 0.001 |

| Longitudinale regressiegewichten (BETA) | ongestandaardiseerde parameter | gemiddelde gestandaardiseerde parameter | p <   |
|-----------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|-------|
| PR1 → PR3                               | 0.15                           | 0.13                                    | 0.001 |
| DR1 → DR3                               | 0.24                           | 0.23                                    | 0.001 |
| WT1 → WT3                               | 0.15                           | 0.13                                    | 0.001 |
| BO1 → BO3                               | 0.19                           | 0.18                                    | 0.001 |

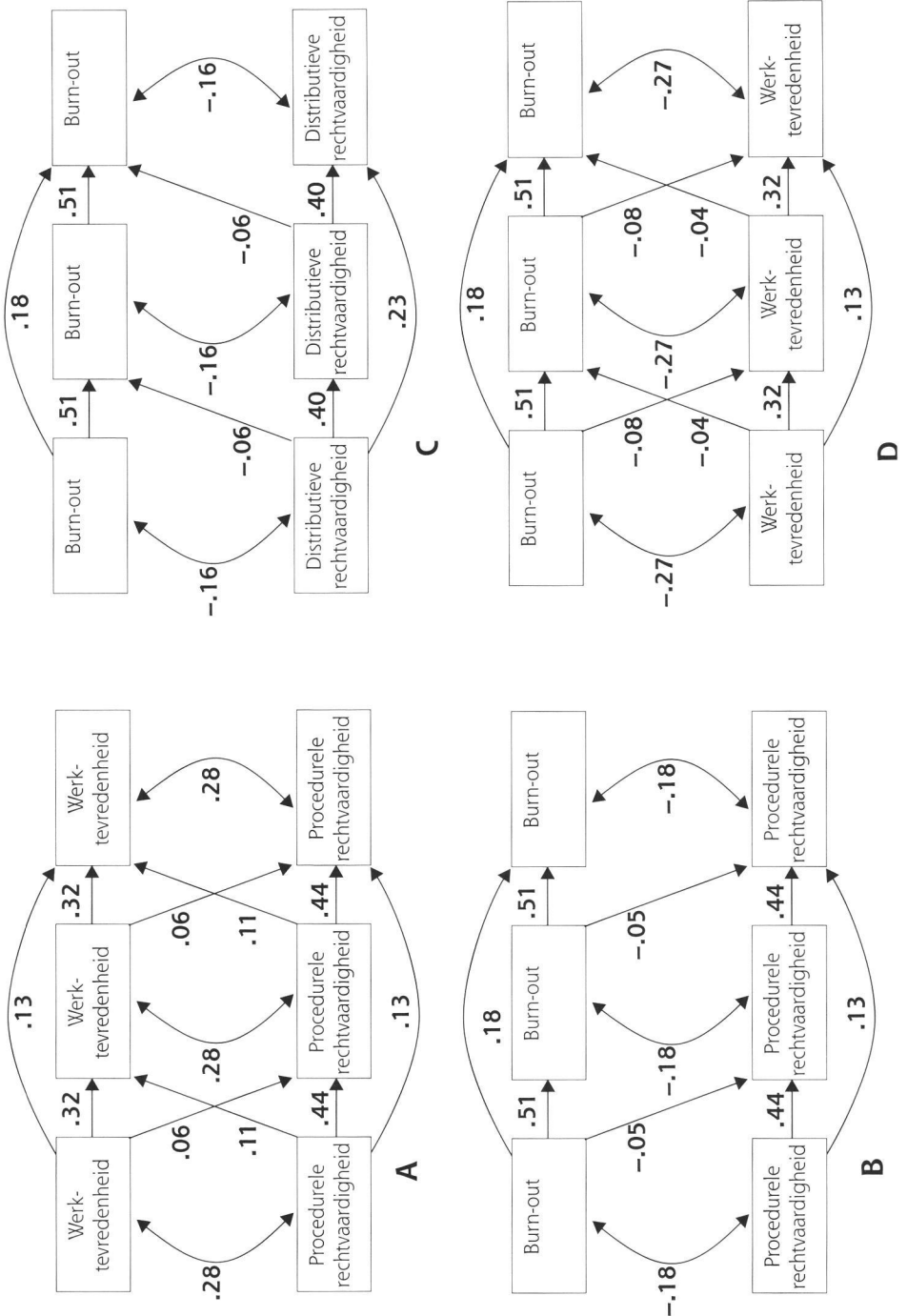
Noot: PR = procedurele rechtvaardigheid; DR = distributieve rechtvaardigheid; WT = werktevredenheid; BO = burn-out; PR1 = procedurele rechtvaardigheid op T1, enz.

418

In tabel 3 zijn de waarden van de significante ongestandaardiseerde regressiegewichten en covarianties (die aan elkaar gelijkgesteld zijn) en de gemiddelde gestandaardiseerde regressiegewichten van het model M3 gegeven. In figuur 2 zijn steeds twee variabelen uit het model uitgelicht en uitgebreider beschreven. Om de interpretatie van de grootte van de parameters te vergemakkelijken zijn hierbij de gemiddelde gestandaardiseerde parameters weergegeven.

Uit figuur 2A blijkt dat werktevredenheid en procedurele rechtvaardigheid onderling positief samenhangen op de verschillende meetmomenten. De werktevredenheid van werknemers die veel procedurele rechtvaardigheid waarnemen is hoger dan die van werknemers die de procedures op het werk onrechtvaardig vinden. Belangrijker is dat er ook longitudinale effecten significant zijn. Conform hypothese 1 blijkt dat procedurele rechtvaardigheid bijdraagt aan een verhoging van de werktevredenheid een jaar later. Omgekeerd blijkt, conform hypothese 3, dat werktevredenheid bijdraagt aan een positiever oordeel over de rechtvaardigheid van de procedures een jaar later. Hier lijkt dus sprake te zijn van een zichzelf versterkend proces: werknemers die tevreden zijn over hun werk, oordelen positiever over de procedures die in het bedrijf worden gevolgd, terwijl deze rechtvaardigheidsoordelen op hun beurt de werktevredenheid vergroten. De grootte van de gestandaardiseerde parameters laat zien dat het longitudinale effect van procedurele rechtvaardigheid op werktevredenheid sterker lijkt te zijn dan het omgekeerde effect van werktevredenheid op procedurele rechtvaardigheidsoordelen. Dit verschil kan echter niet getoetst worden omdat in het model de ongestandaardiseerde parameters zijn geschat.

Uit figuur 2B blijkt dat procedurele rechtvaardigheid ook samenhangt met burn-out: hoge procedurele rechtvaardigheid gaat samen met minder burn-outgevoelens. De longitudinale effecten laten zien dat er geen effect is van procedurele rechtvaardigheid op burn-out. Dit deel van hypothese 1 wordt dus niet bevestigd. Conform hypothese 4 verlaagt burn-out echter wel het oordeel over procedurele rechtvaardigheid een jaar later. De onderlinge samenhang tussen procedurele rechtvaardigheid en burn-out moet dus niet zozeer beschouwd worden als een effect van procedurele rechtvaardigheid, maar veeleer als een effect van burn-out op de ervaren procedurele rechtvaardigheid. Blijkbaar gaan werknemers die burn-outgevoelens ervaren over de tijd ook minder positief oordelen over de rechtvaardigheid van de procedures die in het bedrijf gevolgd worden.



**Figuur 2** Gedeelten van het reciproke causale model  $M_3$  met gestandaardiseerde parameters

In figuur 2C zijn de onderlinge relaties tussen burn-out en distributieve rechtvaardigheid weergegeven. Ook hier blijkt dat burn-out en rechtvaardigheidsoordelen onderling samenhangen: werknemers met burn-outklachten vinden het salaris en de waardering die zij krijgen minder in overeenstemming met hun investeringen. In tegenstelling tot de resultaten bij procedurele rechtvaardigheid, blijkt echter dat de longitudinale effecten hier lopen van distributieve rechtvaardigheid naar minder burn-outgevoelens een jaar later en niet omgekeerd. Dit is dus in overeenstemming met hypothese 2, maar niet met hypothese 4. Een onrechtvaardige verdeling van salaris of waardering draagt bij aan meer burn-outgevoelens een jaar later, ook als rekening gehouden wordt met de burn-outgevoelens die men eerder ervoer.

De longitudinale relaties tussen distributieve rechtvaardigheid en werktevredenheid zijn niet significant en zijn niet in figuur 2 weergegeven. In figuur 2D zijn nog de onderlinge relaties tussen burn-out en werktevredenheid weergegeven. Hieruit blijkt dat burn-out samengaat met een lagere werktevredenheid. Longitudinaal blijkt burn-out de werktevredenheid te verlagen, terwijl in mindere mate het omgekeerde optreedt. Dit is in overeenstemming met eerdere bevindingen die verlaagde werktevredenheid zien als een gevolg van burn-out (Iverson, Olekalns & Erwin, 1998; Ybema, Smulders & Bongers, 2007).

In tabel 3 is nog te zien dat er longitudinale relaties bestaan tussen procedurele en distributieve rechtvaardigheid. Dit is niet in figuur 2 weergegeven. Uit tabel 3 blijkt dat procedurele en distributieve rechtvaardigheid elkaar over de tijd wederzijds versterken. Dit is in overeenstemming met het theoretische model van Törnblom en Vermunt (1999) dat dergelijke wederzijdse beïnvloeding van procedurele en distributieve rechtvaardigheid voorspelt.

### 3.3 Invloed van demografische variabelen

In het model zijn geslacht, leeftijd en opleiding meegenomen als exogene variabelen met paden naar de verschillende rechtvaardigheidsoordelen en werkuitskomsten. Daarbij zijn de ongestandaardiseerde regressiegewichten steeds gelijkgesteld voor de verschillende metingen. De ongestandaardiseerde regressiegewichten en de gemiddelde gestandaardiseerde regressiegewichten zijn weergegeven in tabel 4. Wat betreft de invloed van geslacht, blijkt uit de tabel dat vrouwen de distributieve rechtvaardigheid (van het salaris en de waardering die zij krijgen) hoger inschatten dan mannen. Voor leeftijd blijkt dat jongeren een hogere procedurele rechtvaardigheid waarnemen dan ouderen, maar dat ouderen een hogere werktevredenheid hebben dan jongeren. Voor opleiding blijkt dat hoger opgeleide werknemers meer procedurele en meer distributieve rechtvaardigheid waarnemen en meer tevreden zijn met hun werk dan lager opgeleide werknemers.



**Tabel 4** Invloed van demografische variabelen

| <b>Regressiegewichten (GAMMA)</b>     | <b>ongestandaardiseerde parameter</b> | <b>gemiddelde gestandaardiseerde parameter</b> | <b>p &lt;</b> |
|---------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------|---------------|
| <b>Geslacht (1 = man; 2 = vrouw)</b>  |                                       |                                                |               |
| procedurele rechtvaardigheid          | 0.00                                  | 0.00                                           | ns            |
| distributieve rechtvaardigheid        | 0.04                                  | 0.07                                           | 0.001         |
| werktevredenheid                      | 0.03                                  | 0.02                                           | ns            |
| burn-out                              | -0.01                                 | -0.01                                          | ns            |
| <b>Leeftijd (in jaren)</b>            |                                       |                                                |               |
| procedurele rechtvaardigheid          | -0.00                                 | -0.04                                          | 0.01          |
| distributieve rechtvaardigheid        | 0.00                                  | 0.01                                           | ns            |
| werktevredenheid                      | 0.01                                  | 0.04                                           | 0.01          |
| burn-out                              | -0.00                                 | -0.02                                          | ns            |
| <b>Opleiding (1 = geen; 7 = hoog)</b> |                                       |                                                |               |
| procedurele rechtvaardigheid          | 0.04                                  | 0.07                                           | 0.001         |
| distributieve rechtvaardigheid        | 0.02                                  | 0.05                                           | 0.001         |
| werktevredenheid                      | 0.10                                  | 0.06                                           | 0.001         |
| burn-out                              | 0.01                                  | 0.01                                           | ns            |

421

## 4 Discussie

In dit artikel staan de longitudinale relaties tussen rechtvaardigheid op het werk en werkuitkomsten centraal. Het onderzoek toont aan dat rechtvaardigheidsoordelen in belangrijke mate gerelateerd zijn aan werktevredenheid en burn-out. Hoge procedurele en distributieve rechtvaardigheid hangen samen met hoge werktevredenheid en lage burn-out.

Daarbij blijkt er sprake te zijn van reciproke causaliteit: conform de opgestelde hypothesen laten de longitudinale relaties zien dat rechtvaardigheid zowel oorzaak als gevolg is van welbevinden op het werk. Als werknemers hun uitkomsten op het werk onrechtvaardig vinden, leidt dit na verloop van tijd tot meer burn-outgevoelens. Burn-outgevoelens verlagen op hun beurt de waargenomen procedurele rechtvaardigheid. Verder blijkt procedurele rechtvaardigheid de werktevredenheid te verhogen, maar tevens is er een (kleiner) omgekeerd effect van werktevredenheid op procedurele rechtvaardigheid. Er is dus sprake van een wederzijds versterkende relatie tussen werktevredenheid en procedurele rechtvaardigheid. Deze bevindingen bevestigen dat rechtvaardigheid een belangrijke rol speelt in het welbevinden van mensen in organisaties.

Verder blijken demografische variabelen een opmerkelijk effect te hebben op ervaren rechtvaardigheid. Ten eerste blijkt dat vrouwen de distributieve rechtvaardigheid wat betreft hun salaris en de waardering die zij krijgen hoger inschatten dan mannen. Dit is opvallend omdat vrouwen in de meeste organisaties feitelijk achtergesteld zijn bij

mannen wat betreft salaris en waardering (Portegijs, Hermans & Lalta, 2006). Dit kan verklaard worden aan de hand van relatieve deprivatietheorieën (Crosby, Muehrer & Loewenstein, 1986) wanneer vrouwen zich vooral met gelijkbedeelde vrouwelijke collega's vergelijken en mannen met meerverdienende mannelijke collega's. Een andere mogelijke verklaring is dat vrouwen een andere input-oriëntatie hebben dan mannen (Steensma & Koper, 1989) en bijvoorbeeld een breed takenpakket meer als een opbrengst dan als een investering in het werk zien. Verder blijkt dat oudere werknemers minder procedurele rechtvaardigheid waarnemen dan jongere werknemers. Dit zou mogelijk te maken kunnen hebben met ervaren leeftijdsdiscriminatie, maar dit onderzoek biedt hier geen duidelijkheid over. Ten slotte blijken hoger opgeleide werknemers meer procedurele en distributieve rechtvaardigheid waar te nemen dan lager opgeleide werknemers. Dit is te verwachten gezien de hogere functies die hoger opgeleiden doorgaans bezetten. Hogere functies gaan immers gepaard met meer invloed, met een hoger salaris en met meer waardering dan lagere functies.

Dit onderzoek geeft een goed beeld van de rol van rechtvaardigheid in organisaties. Een belangrijke meerwaarde van dit onderzoek is dat het een longitudinaal onderzoek met drie metingen betreft, waardoor de richting van causaliteit goed kan worden onderzocht (De Lange et al., 2004). Ook is het van belang dat het een omvangrijk onderzoek onder een heterogene, min of meer representatieve, steekproef is van werknemers in Nederland. Dit zorgt ervoor dat er voldoende onderscheidingsvermogen is voor het aantonen van longitudinale relaties en dat de bevindingen met enige zekerheid kunnen worden gegeneraliseerd naar de populatie van werknemers in Nederland.

Dit onderzoek laat zien dat procedurele en distributieve rechtvaardigheid een verschillende rol spelen in organisaties. Dit heeft theoretische implicaties. De bevindingen suggereren dat de oordelen van werknemers over distributieve rechtvaardigheid minder afhankelijk zijn van hun werktevredenheid en psychische gezondheid dan hun oordelen over procedurele rechtvaardigheid. Oordelen over het salaris en de waardering die mensen op het werk krijgen, lijken niet erg gevoelig te zijn voor ontevredenheid en psychische klachten op het werk. Distributieve onrechtvaardigheid blijkt daarentegen meer een oorzaak te zijn van burn-out. Voor procedurele rechtvaardigheid ligt dat anders. Als mensen negatief oordelen over de procedurele rechtvaardigheid is dat – naast oorzaak van toekomstige ontevredenheid – vooral ook het gevolg van gezondheidsklachten en ontevredenheid in het verleden.

Dit onderzoek is ook van praktisch belang. Voor werkgevers is het van belang om gezond, gemotiveerd en productief personeel te hebben. Een rechtvaardige bejegening, een eerlijk salaris en voldoende waardering voor medewerkers kunnen belangrijke hulpmiddelen zijn bij het bereiken van deze doelen. Rechtvaardigheid blijkt immers sterk gerelateerd te zijn aan werktevredenheid en burn-out. Bovendien zijn rechtvaardigheid, werktevredenheid en burn-out belangrijke voorspellers van bijvoorbeeld solidair gedrag (Cohen-Charash & Spector 2001) en verzuim (De Boer et al., 2002; Ybema et al., 2007). Ook voor werknemers is het uiteraard belangrijk om op een rechtvaardige manier bedeld en behandeld te worden. Dit onderzoek laat zien dat rechtvaardigheid in salaris, waardering en bejegening op het werk aanzienlijke invloed kunnen hebben op de (psychische) gezondheid en het werkplezier van werknemers.

Een beperking van het huidige onderzoek is dat het onderzoek plaatsvond bij individuele werknemers en niet bij afdelingen of hele organisaties. Dit maakt het onmogelijk om na te gaan in hoeverre met name de oordelen over procedurele rechtvaardigheid gedeeld werden door collega's. Een tweede beperking is dat de longitudinale effecten klein lijken. Longitudinale effecten zijn echter altijd klein en lastig aan te tonen. Dit heeft vooral methodologische oorzaken (De Lange et al, 2004) en betekent niet dat de feitelijke invloed van bijvoorbeeld distributieve rechtvaardigheid op burn-out gering is. Het longitudinale effect van distributieve rechtvaardigheid op burn-out is namelijk gecorrigeerd voor de burn-outgevoelens van een jaar eerder. Dit betekent dat distributieve rechtvaardigheid over de jaren tot een substantiële vermindering van burn-outgevoelens kan leiden. Bovendien vonden de metingen van het onderzoek steeds een jaar na elkaar plaats. Dit betekent dat alleen gegeneraliseerde effecten van de ene op de andere variabele aangetoond kunnen worden. Het is met dit onderzoek niet mogelijk om inzicht te krijgen in de precieze wijze waarop distributieve rechtvaardigheid leidt tot burn-out of in de aard van de wederzijds versterkende relatie tussen werktevredenheid en procedurele rechtvaardigheid. Hiervoor moet dergelijk longitudinaal grootschalig onderzoek worden aangevuld met bijvoorbeeld dagboekstudies die meer in de diepte ingaan op (onrechtvaardige) incidenten en de (affectieve, cognitieve en gedragsmatige) reacties van werknemers op die incidenten. In een dergelijke dagboekstudie kan veel meer in detail worden nagegaan hoe werktevredenheid en psychische klachten de interpretatie van een gebeurtenis sturen en hoe de waargenomen rechtvaardigheid van die gebeurtenis vervolgens invloed heeft op deze werkuitskomsten.

423

Bij de interpretatie van de bevindingen is het van belang om ook de gebruikte operationalisaties van distributieve en procedurele rechtvaardigheid in ogenschouw te nemen. Distributieve rechtvaardigheid is gemeten aan de hand van vragen over de waardering en het salaris dat men krijgt wanneer men de eigen investeringen in het werk vergelijkt met die van collega's. Daarbij zijn bevoordeling en benadeling ten opzichte van collega's samengenomen als maat voor distributieve onrechtvaardigheid. Overigens kwam het relatief weinig voor dat respondenten zichzelf bevoordeeld vonden. Als er sprake was van distributieve onrechtvaardigheid had dit dus meestal betrekking op benadeling. Verder staat in deze operationalisatie van distributieve rechtvaardigheid de vergelijking met collega's centraal. Dit is direct afgeleid van de billijkheidstheorie (Adams, 1965). Andere perspectieven richten zich echter op de vergelijking met mensen buiten de organisatie (Geurts et al., 1994). Ook is het mogelijk om de distributieve rechtvaardigheid van de uitwisseling met de organisatie los te zien van een expliciete vergelijking met anderen (Siegrist, 1996; Taris et al., 2001). De vergelijking met collega's kan de waarneming van distributieve onrechtvaardigheid beperken. Er is mogelijk eerder sprake van distributieve onrechtvaardigheid wanneer de expliciete vergelijking met collega's wordt weggelaten en de gekregen waardering en salaris alleen worden gerelateerd aan de investeringen die een medewerker zelf voor de organisatie doet. Wellicht zou een dergelijke maat voor distributieve onrechtvaardigheid ook meer gestuurd worden door ontevredenheid en gezondheidsklachten dan de maat die in dit onderzoek is gebruikt. De maat voor procedurele rechtvaardigheid lijkt meer mogelijkheden voor vertekening te geven. Het is goed voorstelbaar dat ontevredenheid over het werk leidt tot negatieve oordelen over de wijze waarop

werknemers in het bedrijf worden behandeld. Overigens gaat deze maat vooral in op structurele aspecten van de procedures in de organisatie en minder op sociale of interactionele aspecten (Cropanzano & Greenberg, 1997; De Boer et al., 2002). Het is voorstelbaar dat een maat voor procedurele rechtvaardigheid die meer gericht is op de wijze waarop men door de leidinggevende wordt bejegend meer effecten zou laten zien op de psychische gezondheid (Vermunt et al., 1998).

De conclusie van dit onderzoek is dat een eerlijke verdeling van salaris en waardering van invloed is op de psychische gezondheid van werknemers en dat eerlijke procedures in de organisatie van invloed zijn op hun werktevredenheid. Ten slotte blijkt dat het oordeel over die procedures mede wordt beïnvloed door de werktevredenheid en de psychische gezondheid van werknemers. Rechtvaardigheid in organisaties speelt daarmee een belangrijke rol bij de gezondheid en het welbevinden van mensen in organisaties en kan als handvat dienen voor de verbetering en het behoud van de gezondheid en de motivatie van werknemers.

424

### Noot

- i Een alternatief voor dergelijke gelijkstelling van paden zou zijn om te *toetsen* of de overeenkomstige paden aan elkaar gelijk zijn (De Lange et al., 2004). Hier is niet op voorhand voor gekozen omdat er geen theoretische overwegingen zijn op grond waarvan er verschillen verwacht worden. Bovendien zouden er door kanskapitalisatie toevallige verschillen kunnen optreden die vervolgens niet goed interpreteerbaar zijn. Alleen als de fit van de modellen onacceptabel blijkt te zijn, zal worden nagegaan of deze verbeterd kan worden door bepaalde (gelijkheids)restricties op te heffen.

### Literatuur

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2 (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Sixma, H.J., Bosveld, W. & Dierendonck, D. van (2000). Patient demand, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 425-441.
- Boer, E.M. de, Bakker, A.B., Syroit, J.E. & Schaufeli, W.B. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 181-197.
- Bos, K. van den (2000). Omgaan met onzekerheid: Het belang van rechtvaardigheid in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 13, 249-259.
- Buunk, B.P., Doosje, B.J., Jans, L.G.J.M. & Hopstaken, L.E.M. (1993). Perceived reciprocity, social support, and stress at work: The role of exchange and communal orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 801-811.
- Buunk, B.P. & Schaufeli, W.B. (1993). Professional burnout: A perspective from social comparison theory. In W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.). *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 53-69). Washington: Taylor.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J. & Roman, P. (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research*, 18, 391-409.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In: C.I. Cooper & I.T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12 (pp. 317-372). Chichester: Wiley.

- Crosby, F., Muehrer, P. & Loewenstein, G. (1986). Relative deprivation and explanation: Models and concepts. In: J.M. Olson, C.P. Herman & M.P. Zanna (Eds.). *Relative deprivation and social comparison: The Ontario symposium*, Vol. 4 (pp. 17-32) Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Gellatly, I.R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469-485.
- Geurts, S.A., Buunk, A.P. & Schaufeli, W.B. (1994). Health complaints, social comparisons and absenteeism. *Work and Stress*, 8, 220-234.
- Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda: Seven unanswered questions about 'what, why, and how'. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 210-219.
- Hagedoorn, M., Buunk, B.P. & Vliert, E. van de (1998). Opening the black box between justice and reactions to an unfavorable outcome in the workplace. *Social Justice Research*, 11, 41-58.
- Hendrix, W.H., Robbins, T., Miller, J. & Summers, T.P. (1998). Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13, 611-632.
- Hoijtink, H. & Jonge, J. de (2007). Beginselen van covariantie-structuuranalyse. *Gedrag & Organisatie*, 20, 57-81.
- Hu, L. & Bentler, P.M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3, 424-453.
- Iverson, R.D., Olekalns, M. & Erwin, P.J. (1998). Affectivity, organizational stressors, and absenteeism: A causal model of burnout and its consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 1-23.
- Jöreskog, K. & Sörbom, D. (1996a). *PRELIS 2: User's reference guide* (3rd edition). Chicago: SSI.
- Jöreskog, K. & Sörbom, D. (1996b). *LISREL 8: User's reference guide* (2nd edition). Chicago: SSI.
- Karregat, S. & Steensma, H. (2005). Sociale rechtvaardigheid, psychologisch terugtrekgedrag en ziekteverzuim. *Gedrag & Organisatie*, 18, 139-155.
- Kawachi, I. (2006). Injustice at work and health: Causation or correlation? *Occupational and Environmental Medicine*, 63, 578-579.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vaktera, J. & Ferrie, J.E. (2003). Organisational justice and health of employees: Prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 27-34.
- Lange, A.H. de, Taris, T.W., Kompier, M.A.J., Houtman, I.L.D. & Bongers, P. (2004). The relationships between work characteristics and mental health: Examining normal, reversed and reciprocal relationships in a 4-wave study. *Work and Stress*, 18, 149-166.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1982). Burnout in health professions: A social psychological analysis. In: G.S. Sanders & J. Suls (Eds.). *Social psychology of health and illness*. (pp. 227-251). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Portegijs, W., Hermans, B. & Lalta, V. (2006). *Emancipatiemonitor 2006: Veranderingen in de leefsituatie en levensloop*. Den Haag: SCP.
- Schaufeli, W.B., Maslach, C. & Marek, T. (Eds.) (1993). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington: Taylor.
- Schaufeli, W. & Dierendonck, D. van (1994). Burnout, een gemeten begrip: De nederlandse versie van de Maslach Burnout Inventory (MBI-NL). *Gedrag en Gezondheid*, 22, 153-172.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Steensma, H. & Koper, G. (1989). Input-oriëntatie als oorzaak van verschil in verdeelgedrag tussen mannen en vrouwen. *Gedrag & Organisatie*, 2, 418-424.
- Taris, T.W., Peeters, M.C.W., Le Blanc, P.M., Schreurs, P.J.G. & Schaufeli, W.B. (2001). From inequity to burnout: The role of job stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 303-323.
- Törnblom, K.Y. & Vermunt, R. (1999). An integrative perspective on social justice: Distributive and procedural fairness evaluations of positive and negative outcome allocations. *Social Justice Research*, 12, 39-64.

- Tyler, T.R. & Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. In: M. Zanna (Ed.). *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25 (pp. 115-191), San Diego: Academic Press.
- Vermunt, R., Oskam, M. & Steensma, H. (1998). Van baas tot bazig: Stress als gevolg van onheuse bejegening door de baas. *Gedrag & Organisatie*, 11, 354-371.
- Vermunt, R. & Steensma, H. (2005). How can justice be used to manage stress in organizations? In: J. Greenberg & J.A. Coquitt (Eds.). *Handbook of Organizational Justice* (pp. 383-410). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Walster, E., Walster, G.W. & Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and Research*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Hudy, M.J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252.
- Ybema, J.F., Smulders, P.G.W. & Bongers, P. (2007). *Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout*. Artikel ingediend voor publicatie.
- Ybema, J.F., Sanders, J. & De Vroome, E. (2006). *Cohortstudie Arbeid, Verzuim en Gezondheid (AVG): Methodologie en eerste resultaten 2004-2006*. Hoofddorp: TNO.

426

### **The effects of justice on work outcomes: a longitudinal perspective**

J.F. Ybema, *Gedrag & Organisatie*, volume 20, November 2007, nr. 4, pp. 409-426

A longitudinal three-wave study among 1597 employees examines how procedural and distributive justice are related to job satisfaction and burnout (emotional exhaustion). It was predicted that perceived justice and work outcomes mutually influence each other over time. In line with these predictions, distributive injustice enhanced burnout a year later, whereas burnout in turn enhanced future procedural injustice. Furthermore, procedural justice and job satisfaction mutually augmented each other: higher procedural justice enhanced job satisfaction a year later, and higher job satisfaction also enhanced future procedural justice. This research confirms the importance of justice in organizations as a means to enhance wellbeing of people at work.

**Key words:** procedural justice, distributive justice, longitudinal research, job satisfaction, burnout