

Medewerkertevredenheid - de spanning tussen ethiek en kwaliteit -

mr R.A. de Vries en mw drs. T. Zeid - van Driel

Dit artikel betreft een hoofdstuk uit '*Waarborging van Waarden*', red. Annette Sillje, (april 2002), in de serie 'Management en Ethiek' Dit deel gaat over Kwaliteitsmanagement en Bedrijfsethiek. (ISBN 90 232 3783 8) Deze reeks is een gezamenlijk project van EIBE/Instituut voor Verantwoord Ondernemen, onderdeel van de Universiteit Nyenrode, de afdeling Integrity and Compliance Risk Management van PricewaterhouseCoopers en uitgever van Gorcum, Assen.

Medewerkertevredenheid - de spanning tussen ethiek en kwaliteit

Roland de Vries en Tiny Zeid - van Driel

"We can achieve the utmost in economies by engineering knowledge; we can conquer new fields by research; we can build plants and machines that shall stand among the wonders of the world; but unless we put the right man in the right place - unless we make it possible for our workers and executives alike to enjoy a sense of satisfaction in their jobs, our efforts will have been in vain."
Edward R. Stettinius jr.¹

In deze bijdrage over ethiek en kwaliteit in relatie tot medewerkertevredenheid gebruiken wij, als referentiekader voor ons betoog, onze praktijkervaring in loopbaanbegeleiding. Op basis van onze waarnemingen constateren wij een samenhang. Met verbazing hebben wij gemerkt dat vele van onze denkbeelden een theoretische basis in de literatuur hebben. Gelijkzeitig realiseren we ons dat dit tevens een valkuil is. We zijn namelijk ook tot de conclusie gekomen dat er geen eenduidige waarheid of model is. Het individu is een complex geheel met een grote hoeveelheid met elkaar samenhangende variabelen. Ieder theoretisch model is een vereenvoudiging van de werkelijkheid. Statistisch kan vastgesteld worden hoe groot de kans is dat het model klopt, maar dat zegt niet dat het de waarheid is in een gegeven situatie. In de loopbaanbegeleiding proberen we zo goed mogelijk zicht te krijgen op de uniciteit van de persoon in kwestie als basis voor zijn toekomstige keuzes en handelen. In dit artikel willen we aangeven waarom het hebben van kennis van de individuele persoon en het rekening houden met zijn ambities en keuzes, belangrijk is in het kader van medewerkertevredenheid, maar ook dat zelfkennis belangrijk is voor de individuele persoon.

Nadat we hebben aangegeven wat ons denkkader is, zullen wij ingaan op de spanning tussen ethiek en kwaliteit. Achtereenvolgens behandelen we drie thema's op personeelsgebied waarin naar onze mening de genoemde spanningsvelden goed zichtbaar worden. Eerst kijken we naar arbeidsvoorwaarden, vervolgens naar competentie management en afsluitend nemen we het thema leiderschap onder de loep.

1. Ons denkkader

Zoals boven aangegeven is ons denkkader grotendeels gevormd door ervaring in de loopbaanbegeleiding. In de individuele begeleiding van kandidaten worden wij geconfronteerd met de gevolgen van het systeem waarin de betreffende persoon functioneert en welke invloed dat systeem op zijn handelen heeft. Vaak is dat wat wij waarnemen (spanning of stress), een uitingsvorm met een diepere of achterliggende oorzaak. De kern van deze waargenomen spanning is veelal een discrepantie tussen het 'zijn' van de persoon en zijn 'wens', zijn persoonlijke beleving van de realiteit en de compatibiliteit daarvan met dieper gewortelde verwachtingspatronen. Om tot een effectieve aanpak te kunnen komen van het onderhavige vraagstuk, is het belangrijk dat je weet waarnaar je moet zoeken. Een belangrijke sleutel is de bewustwording van deze vaak onbewuste verwachtingspatronen. Hoe duidelijker de organisatie en de medewerker zicht hebben op deze verwachtingspatronen, des te beter een bedrijf of organisatie kan sturen op de tevredenheid van haar medewerkers en des te groter zal de algemene arbeidssatisfactie zijn. Onderstaand geven wij een aantal van de invalshoeken die naar onze mening relevant zijn in het kader van medewerkertevredenheid.

Tevredenheid betekent dat iemand vaststelt: "ik ben hier en het is goed zo". Het is genoeg nemen *met*. Tevredenheid heeft ook te maken met verwachtingspatronen. Is het doel en het vooruitzicht overeenkomstig onze verwachtingen, spreekt het ons aan? De spanning tussen ons huidige *zijn* en onze *wens* wordt door Offman (1998) gedefinieerd als creatieve spanning, een drang om iets te creëren. De acceptatie van de omgeving speelt hierbij een belangrijke rol en van belang is wie de normen en waarden bepaalt waarmee men tevreden moet of wil zijn.

[Een herkenbaar voorbeeld is de volgende situatie: Twee mannen zijn beiden getrouwd, hebben ieder hun gezin met vrouw en twee kinderen, wonen naast elkaar in een ruime twee onder een kap woning, rijden een middenklasse auto en hebben een goede middenkader baan. Man A is zielsgelukkig, man B is echter doodongelukkig. Wat is nu het verschil? Man A is het middelste kind uit een arbeidersgezin, hij heeft zich door zelfstudie omhoog gewerkt, de rest van zijn familie is minder succesvol, hij heeft het gemaakt en dat wordt wederzijds gerespecteerd en gewaardeerd. Man B komt uit een zakelijk milieu van academici en is duidelijk het zwarte schaap van de familie. De rest van de familie woont in ruime huizen en heeft goede banen.]

De spanning tussen zijn en wens levert creatieve spanning. In het geval van man B kan dit leiden tot een prestatiedrang of tot een gedrag van onafhankelijkheid. Het kan ook leiden tot ontevredenheid. De beleving van de omgeving is bepalend voor de ervaren medewerkertevredenheid. Ontevredenheid, met name de negatief ervaren spanning tussen zijn en wens, levert ofwel positieve spanning in de vorm van creativiteit, of het leidt tot negatieve, emotionele spanning. Dit laatste kan leiden tot verkramping, druk en een gevoel van 'moeten'. Dit uit zich in stress, *burn out*, weerstand et cetera.

Om echt verder te komen in het proces van kwaliteitsverbetering, moeten organisaties de dialoog met individuen opnieuw starten. De angst van organisaties om dat te doen, omdat ze er bij voorbaat al vanuit gaan dat dit tot niet te realiseren wensen zal leiden, blijkt vaak ongegrond. We denken zo goed te weten wat mensen beweegt, dat we vergeten om ernaar te vragen.

Wat bepaalt medewerkertevredenheid?

Wat nu precies de factoren zijn die de satisfactie van mensen bepalen wordt in de literatuur niet eenduidig beantwoordt. Er is veel onderzoek gedaan naar verschillende elementen. Een conclusie die Arvey et al (1991) trekken is: Persoonlijke factoren nemen voor tien tot dertig procent van de variantie in werksatisfactie-onderzoeken voor hun rekening, terwijl veertig tot zestig procent verklaard wordt door situationele factoren en tien tot twintig procent door interactieve elementen.

Schaufeli en Bakker (2001) komen op basis van een conceptuele analyse tot een beschrijving van vier centrale kenmerken van werkgerelateerd welbevinden:

- Positieve gevoelens tijdens het werk (werkplezier);
- Positieve gevoelens ten aanzien van het werk (arbeidstevredenheid);
- Vitaliteit (energie);
- Identificatie met het werk (werkbetrokkenheid).

Er is dus sprake van werkgerelateerd welbevinden als men met plezier werkt, men tevreden is met het werk, het werk energie geeft en men zich betrokken voelt bij het werk.

Arbeidsatisfactie kan op zeer veel verschillende manieren gemeten worden. In een internationaal compendium van Cook, Hepworth, Wall en Warr (1981) worden maar liefst 17 globale en 29 specifieke instrumenten besproken. Als we kijken naar de actuele praktijk, waarbij bedrijven graag bedrijfsspecifieke oplossingen hebben, en naar de voortschrijdende inzichten rondom het INK- en EFQM-model, dan kunnen we rustig stellen dat er een veelvoud hiervan in omloop is. Wel is duidelijk dat de aspecten die gemeten worden nog in belangrijke mate overeenstemmen. De hoofdgebieden die in de vragenlijsten naar voren komen zijn grotendeels situationele factoren: inhoud van de taak, beloning, onderlinge verhoudingen, leiderschap en arbeidsomstandigheden.

De relatie tussen medewerkertevredenheid, ethiek en kwaliteit

Waar tevredenheid een persoonlijke beleving is, raakt zij ook de ethiek. Het gaat hier om thema's die spelen in ons bestaan en die vragen om het maken van een keuze. In de ethiek wordt gesproken over dilemma's. Bijvoorbeeld door de morele vraag "gedraag ik mij netjes of niet" bewust te beantwoorden, maak ik een keuze. Vaak wordt de keuze niet bewust gemaakt of wordt onder invloed van de bedrijfscultuur niet van een individu verwacht dat hij persoonlijk een keuze maakt. In organisaties laten we ons bij het maken van keuzes verder leiden door rationele afwegingen, uitgebreide discussies, het uitruilen van belangen et cetera, waardoor er op zeker moment een beleidsuitgangspunt ligt. Vervolgens gaan we ons handelen afstemmen op het vastgestelde uitgangspunt, zonder ons af te vragen of de uitkomst die we nastreven ook past bij ons werkelijk of feitelijk handelen. Bijvoorbeeld: we zeggen dat we coachen belangrijk vinden, maar in de praktijk nemen we er geen tijd voor. We vinden dat iedereen gelijk behandeld moet worden, maar pas nadat de eigen zaken goed geregeld zijn.

Het verschil tussen het uitgesproken doel en de feitelijke werkelijkheid leidt in organisaties tot allerlei paradoxen. We willen een medewerkervriendelijke omgeving hebben, maar in de praktijk is er een afrekencultuur. We zeggen dat het erg is dat niemand zich aan de richtlijnen houdt en ondertussen doen we het zelf ook niet. Op basis van rationele overwegingen hebben we normen voor het gewenste gedrag gedefinieerd. Ons feitelijke *zijn* bepaalt de waarde. De spanning tussen gewenst gedrag en het feitelijke *zijn* en beleven wordt op individueel niveau vaak ervaren als een spanning die er nu eenmaal is, omdat het binnen de organisatie nu eenmaal altijd zo gaat. Het onbesproken blijven van de onderliggende ethische dilemma's levert gevoelens van machteloosheid en distantie op en dragen niet positief bij aan medewerkertevredenheid.

Kwaliteitsmanagement is normatief en normerend. De kwaliteit die in organisaties nagestreefd wordt is de norm die vastgesteld wordt. Kwaliteit moet worden verankerd in het waardensysteem van de mens, als men wil dat die kwaliteit daadwerkelijk gerealiseerd wordt. In de praktijk is kwaliteit echter vooral zichtbaar als een omvangrijk systeem van regels en handboeken dat als norm wordt opgelegd. Er is sprake van een spanning tussen de interne waarde (het *zijn*) en de norm (de *wens* van de organisatie). Indien deze twee met elkaar overeenkomen, leidt dit tot creatieve spanning, men gaat de gewenste norm nastreven. Indien dit niet het geval is, ontstaat de paradox dat het opgelegde systeem wordt ervaren als een keurslijf dat vooral ontdoken moet worden.

Offman geeft aan dat zonder 'verbinding' het begrip kwaliteit inhoudsloos is. Er kan sprake zijn van verbinding met een norm wanneer de norm gedragen wordt door de mensen op basis van hun interne waarden, hun *zijn*. Men moet er de zin van inzien, maar men moet er ook zin in hebben om het te doen. Kwaliteitsdenken houdt dan een attitude in die er steeds op gericht is een optimale kwaliteit tot stand te brengen. Hierbij verandert de focus van taakgericht naar procesgericht. Het denken is niet primair op zichzelf gericht, maar richt zich op een *win win* houding. Bij een hoog kwaliteitsbewustzijn is de norm gelijk aan de interne waarde; dit is een kenmerk van een creatieve organisatie.

Gedrag en attitude

Als we het hebben over de interne norm, het *zijn* van mensen, dan wordt geregeld het begrip attitude gebruikt. Ook bij het ontwikkelen van kwaliteit binnen organisaties wordt gesproken over attitudeontwikkeling. Het begrip 'de juiste attitude hebben' lijkt van cruciaal belang te zijn voor succes in kwaliteit. We twijfelen aan de kwaliteit van een medewerker als hij of zij gedrag vertoont waaruit de gewenste attitude niet duidelijk naar voren komt. 'Attitude' wordt dan ook wel gezien als een bepalende factor voor gedrag. De achterliggende gedachte of wens betreft niet zo zeer de attitude, maar veeleer het gedrag. De juiste attitude wordt gezien als een 'intern construct' dat ervoor zorgt dat gewenst gedrag als vanzelf wordt vertoond in verschillende situaties. Nader bekeken blijkt attitude een niet op zichzelf staand begrip. De attitude maakt onderdeel uit van een samenhang van intentie, gedrag en de sociale norm. Intentie is datgene dat voorafgaat aan gedrag. Gedrag is datgene dat vertoond wordt en door de ander waargenomen wordt. De intentie wordt beïnvloed door zowel de attitude als de sociale norm. De sociale norm is de ervaren druk die door anderen wordt uitgeoefend. De

attitude is in dit kader het eigen evaluatieve oordeel dat iemand heeft ten aanzien van een situatie, mens of product.

Het relatieve belang van de attitude en de sociale norm verschilt van situatie tot situatie en van mens tot mens. In de ene situatie zal de attitude eerder de doorslag geven, terwijl in de andere situatie de sociale norm dat eerder zal doen. De ene mens zal zich veel aantrekken van wat anderen vinden (de sociale norm) en een ander zal zich daar niets aan gelegen laten liggen.

Uit onderzoek blijkt dat mensen met betrekking tot dit onderwerp zijn onder te verdelen in twee groepen:

- *High self monitoring* mensen zijn in hoge mate gevoelig voor wat anderen van hun gedrag zullen vinden. Bij deze groep wordt het gedrag in sterk mate bepaald door de sociale norm;
- *Low self monitoring* mensen zijn minder gevoelig voor wat anderen van hun gedrag zullen vinden. Bij deze groep wordt het gedrag vooral bepaald door de persoonlijke attitude.

Concluderend is de relatie tussen attitude en gedrag zwakker bij '*high self monitors*' dan bij '*low self monitors*'.

Spanning tussen ethiek en kwaliteit

Ethiek is gebaseerd op normen en waarden, het vertegenwoordigt de onderstroom, het gevoel; het is feitelijk de uiting van geïncorporeerde waarden, kenmerken van het *zijn*. Kwaliteit (de waarneembare uiting van de norm) vormt de zichtbare bovenstroom, de kwaliteit is zichtbaar in het systeem en de creërende organisatie. Kwaliteit schept duidelijkheid betreffende de omgeving die men wil creëren. De spanning tussen ethiek en kwaliteit zit met name in de behoefte aan of de verplichting tot afstemming tussen het *zijn* en de wens.

In onze optiek is kwaliteitsmanagement en -zorg een systeembenadering waarbij er niet alleen een transparante relatie gecreëerd wordt tussen de huidige en de gewenste situatie (met behulp van een goede omschrijving van doelen, processen en resultaten), maar ook tussen het *zijn* en de werkelijkheid. Vooral degenen die verantwoordelijk zijn voor het neerzetten van een gewenste toekomstige situatie, zullen zich bewust moeten zijn van het gegeven dat kwaliteit (de gewenste norm) niet enkel bepaald wordt door documenten en rationale uitspraken, maar bovenal door feitelijk waarneembaar gedrag. Hier ligt de ethische kant van het verhaal, doen we wat we zeggen te doen.

2. Arbeidsvoorwaarden

Bij arbeidsvoorwaarden is het in onze samenleving de normaalste zaak van de wereld dat iemand krijgt wat met hem of haar is afgesproken; je mag er op vertrouwen dat de werkgever zijn verplichtingen nakomt. Maar wat nu als je krijgt wat met jou is afgesproken, terwijl een collega veel meer krijgt? Op basis van de marktwerking kunnen er beloningsverschillen ontstaan voor precies hetzelfde werk, maar waar liggen de grenzen? Extreme voorbeelden zien we bijvoorbeeld ontstaan in de beloning van managers bij grote beursgenoteerde ondernemingen. Waar ligt de grens tussen zelfverrijking en realistische beloning voor een zware verantwoordelijkheid? In het onderwijs kunnen de salarisverschillen groot zijn, enkel door een verschil van datum van indiensttreding. De keuzes waar men in het onderwijs voor staat zijn divers. Moeten verworven rechten gerespecteerd worden (dit kenmerkt de huidige situatie) of is het rechtvaardiger als er meer solidariteit zou zijn? Zou salarisachteruitgang ook mogelijk moeten zijn, moet er gewaardeerd kunnen worden naar prestaties et cetera? Heeft de jongere generatie andere wensen dan de oudere generatie?

Wat is billijk?

Bij de beoordeling van arbeidsvoorwaarden wordt regelmatig het begrip billijk gehanteerd. We ervaren iets als billijk als de voordelen van een situatie gelijkwaardig zijn en als de verhouding van de inspanning tot de beloning ongeveer gelijk is voor anderen in dezelfde positie. Zolang de ratio inspanning versus beloning gelijk

is, is er niets aan de hand. Anders zal het individu spanning ervaren. Als de spanning onaangenaam is zal het individu de spanning proberen te verminderen. Dit kan leiden tot creatief gedrag of tot ontevredenheid en uiteindelijk tot stress. De creatieve spanning kan een gewenste reactie zijn in bijvoorbeeld een commerciële organisatie. Het is tenslotte belangrijk om verkopers tot actie aan te zetten. Indien echter de opgelegde kwalitatieve norm niet overeenkomt met de geïncorporeerde norm van de persoon dan zal het beoogde resultaat niet bereikt worden.

Medewerkers vergelijken gewoonlijk hun inspanning en hun beloning met andere individuen of groepen. De keuze van de referentiegroep bepaalt in belangrijke mate hun gevoel van billijkheid. Door de referentiegroep te veranderen komt er een nieuw evenwicht (of juist niet). Uit onderzoek naar referentiegroepen die mensen kiezen voor vergelijkingsdoeleinden, blijkt dat de belangrijkste referentiegroepen dezelfde functies op de markt als geheel zijn (Dornstein, 1988).

Het financiële vermogen van de organisatie en de productieve bijdrage van het individu aan de organisatie, spelen een te verwaarlozen rol bij het oordeel over de billijkheid van het loon. Dit verklaart misschien waarom werknemers in bedrijven die verlies lijden, looneisen stellen die buitenstaanders niet gerechtvaardigd vinden op basis van de bedrijfsresultaten. Er zijn echter uitzonderingen. Vooral mensen die in het algemeen tevreden zijn met de organisatie, vergelijken zich eerder met anderen binnen de organisatie en minder met soortgelijke functies in andere bedrijven.

Naast de verhouding tussen inspanning en beloning, speelt ook de investering een rol bij de bepaling van billijkheid. Wat moet zwaarder wegen: vele jaren trouw dienstverband en praktijkervaring of diploma's? "Ik ben heel mijn leven loyaal geweest aan dit bedrijf en nu word ik gepasseerd door een jongere met een papertje."

Veel argumenten voor de ervaren onbillijkheid hebben betrekking op de definitie van een investering en de waarde ervan. Summers en Hendrix (1991) hebben aangetoond dat er een relatie is tussen een vijftal variabelen (salarisniveau, arbeidsprestaties, salarisperceptie, functieniveau en aantal werkuren per week) en billijkheid van beloning. Uit het onderzoek blijkt verder dat de ervaren billijkheid inderdaad invloed uitoefent op de werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie, en, indirect via deze factoren, ook op de intentie vrijwillig te vertrekken door het zoeken en vinden van een andere baan.

Andere gevolgen van ervaren onbillijkheid liggen op het vlak van kwaliteit. Cowherd en Levine (1992) vonden aanwijzingen dat de perceptie van een billijke beloning de motivatie van werknemers beïnvloedt om goederen van hoge kwaliteit te produceren.

Een ander ethisch punt is het grondbeginsel van het recht op gelijke behandeling. Moet er altijd sprake zijn van gelijke behandeling? Tyler en Bies (1990) noemen vijf algemene normen die bijdragen tot een perceptie van rechtvaardigheid:

- Met het standpunt van de werknemers wordt voldoende rekening gehouden;
- Geen eigenbelang van managers;
- Consequente uitvoering van beleid en regels;
- Tijdige feedback na een besluit;
- Adequate verklaringen.

Individualisering van arbeidsvoorwaarden

De roep om gelijke beloning wordt de laatste jaren minder luid. We willen, of we moeten omwille van de markt, aandacht besteden aan het individu. Als we dat niet doen raken we de individuele medewerker kwijt of hij wordt ziek. Individualisering van arbeidsvoorwaarden is in toenemende mate populair. Om te voorkomen dat dit leidt tot een ondoorzichtig geheel van eigen afspraken, is het belangrijk dat de dilemma's van individualisering helder zijn en dat hier op een kwalitatief verantwoorde wijze mee omgegaan wordt. Een aantal dilemma's bij de keuze voor individualisering kan onder meer zijn:

- Vrijheid versus controle;
- Materiële beloning versus scholing en diensten;
- Arbeidsmarktschaarste (externe invloed);
- Unicité van kwaliteiten (interne factor).

Vrijheid versus controle

Traditionele systemen zijn er op gericht om duidelijk de norm vast te leggen en te controleren of iedereen zich daar aan houdt. Bij de individualisering van arbeidsvoorwaarden zien we naast een brede vrijheid ten aanzien van de invulling van het pakket arbeidsvoorwaarden, dat de medewerker in toenemende mate vrij is om zijn tijd zelf in te delen en dat hij afgerekend wordt op zijn output. Het dilemma ontstaat als de medewerker niet (meer) in staat is om zijn output te leveren. Volgens welke maatstaf moet nu betaling plaatsvinden?

Steeds meer hoor je dat de werknemer zich moet opstellen als een ondernemer. Is het echter wel realistisch om te stellen dat er dan ook sprake moet zijn van gedeeld ondernemersrisico en meedelen in de opbrengst? Het dilemma is: waar ligt de grens van loonzekerheid zonder pieken en dalen en volledig ondernemerschap.

[In het verleden hadden we in de horeca de zogenaamde sociale gulden. De bediening stond voor één gulden op de loonlijst! Voor hun inkomen waren zij volledig afhankelijk van het bedieningsgeld (vijftien procent van de omzet) en hun fooi. In de praktijk betekende dit dat de bediening er altijd was als er omzet te maken was. De ongemakken van gesplitste diensten vonden ze geen bezwaar, tussen 15.00 en 18.00 uur was er toch niets om te zetten. Men acteerde als een ondernemer. Door de invoering van het vaste salaris (een sociale verworvenheid), is er geen directe relatie meer tussen inspanning en salaris. De ondernemer (en ook de gast) stelt nog dezelfde eisen aan de bediening als vroeger (bijvoorbeeld onregelmatige werktijden). De directe drijfveer is verdwenen en de horeca ondernemer zal op een andere manier zijn medewerkers moeten motiveren.]

Materiele beloning versus scholing en diensten

In onderzoeken over medewerkerstevredenheid wordt ook gekeken naar de tevredenheid over arbeidsvoorwaarden. Over het algemeen scoort dit onderdeel laag. Uit nadere beschouwing van de antwoorden blijkt dat het daarbij niet eens zozeer gaat om de primaire voorwaarden, maar veel meer om een aantal emotionele of immateriële arbeidsvoorwaarden. Waardering voor het uitgevoerde werk of het overbekende schouderklopje wordt maar al te vaak gemist op de werkvloer. Kwalitatief personeelsbeleid betekent dat er oprechte aandacht voor de mens achter de functionaris is. Het antwoord op de vraag welke kwaliteitsmaatregelen een bijdrage kunnen leveren om de ervaren ongelijkheid te voorkomen, is dat er in de procedures niet alleen op papier vastgelegd moet zijn dat er regelmatig gesprekken plaatsvinden met medewerkers et cetera, maar dat dit ook werkelijk gebeurt en dat er eisen gesteld worden aan de personen die dit uitvoeren.

De individualisering als maatschappelijke ontwikkeling is met name zichtbaar in de eisen die medewerkers stellen aan hun arbeidsvoorwaarden. Er ontstaan allerlei nieuwe vormen van beloning. De vraag is: moet dit voor iedereen gelden? Wat zijn de grenzen en wat zijn afhankelijke variabelen?

Spaans, een beloningsadviseur, spreekt in een artikel in *Intermediair* in 1998, nr.12 over 3 groepen met uiteenlopende ideeën over werk en arbeidsvoorwaarden:

- *De zekerheidszoekers*: geven voorkeur aan een vaste baan, liefst van negen tot vijf, met een gegarandeerd inkomen, goede sociale zekerheid, een goed pensioen en liefst een standaard CAO;
- *De professionals*: storten zich op de inhoud van het vak, hebben het liefst een CAO *à la carte* met keuzemogelijkheden voor vrije tijd en scholingsverlof;
- *De carrièremakers*: doelgerichte werknemers die hard werken en voor hun prestaties beloond willen worden en die meer vrije dagen hebben dan ze op kunnen maken. Deze groep komt in aanmerking voor een functiecontract waarbij er een directe relatie bestaat tussen beloning en de afgesproken output.

Bruel en Corten (1998) schrijven in hun boek *De Geluksfabriek* over de geboeide medewerker en de verbonden medewerker. De *geboeide medewerker* wordt geboeid door het werk, het succes, de ontwikkelingsmogelijkheden. Deze medewerker ziet de organisatie als een zakelijke partij waarmee hij een

overeenkomst sluit. Deze overeenkomst is echter alleen stabiel zolang de medewerker het aantrekkelijk vindt. Verandering van omstandigheden kan er toe leiden dat hij zich herbezint op zijn situatie en onverwacht andere keuzes maakt, vergelijkbaar met de 'grillige' consument van tegenwoordig. Het boeien betekent dan ook regelmatig dat deze medewerker met 'gouden' boeien aan de organisatie vast zit. De organisatie gebruikt hem en hij de organisatie. De *verbonden medewerker* is er daarentegen trots op lid te mogen zijn van de gemeenschap. Hij verbindt zich aan de identiteit van de organisatie en is bereid om zijn lot ondergeschikt te maken aan dat van de organisatie. Deze medewerker stelt zich ook veel normatiever op. De verbonden werker gebruikt de organisatie niet, maar *is* de organisatie. Zijn *company pride* wordt niet ingegeven door bewondering vanuit de omgeving of aangepraat door het management of de PR-afdeling, maar komt uit hemzelf. De organisatie heeft beide soorten medewerkers nodig. De gebode medewerker houdt de organisatie alert en zorgt ervoor dat de organisatie niet verstart. De gebonden medewerker bewaakt de cultuur en de identiteit en zorgt ervoor dat de missie en de belangrijkste waarden de leidraad blijven voor de strategie en werkwijze.

Arbeidsmarktschaarste (externe invloed)

Het hebben van kwaliteiten van een gemiddeld niveau leidt tot extra belonen bij schaarste op de arbeidsmarkt. Herkenbare voorbeelden zijn de exorbitante salarissen die in dat geval worden betaald aan ICT-ers, jonge starters op de markt, technici et cetera. Het komt ook voor dat de vraag naar administratief personeel groeit als in een bepaalde omgeving versneld nieuwe organisaties gevestigd worden en de lokale markt daar nog niet op voorbereid is. De spanning zit niet zozeer in de vraag of het wel of niet terecht is dat er sprake is van een marktprincipe van vraag en aanbod. Minstens zo belangrijk is de ethische vraag wie verantwoordelijk is voor de gevolgen op de langere termijn. De ondernemer is op de korte termijn bereid om extra geld uit te geven om zijn probleem op te lossen, maar wie lost het probleem van de werknemer op als het moment van schaarste weer voorbij is en er op basis van zijn opleiding en achtergrond geen rechtvaardiging meer is voor zijn hogere salaris?

In onze praktijk van loopbaanbegeleiding zien we al deze voorbeelden voorbij komen. Na de *hausse* in de informatietechnologie, de tijd van de grote *mainframes*, kwamen technische mensen op straat te staan die met hun kennis en kunnen niet geschikt waren voor de volgende generatie computers. Veel bedrijven namen afscheid en de betreffende medewerkers zijn op eigen gelegenheid of, als dat niet lukte na een lange tijd van werkloosheid door de overheid, omgeschoold naar nieuwe (IT) functies.

In toenemende mate zien we dat organisaties die sterk afhankelijk zijn van de markt en daarom geconfronteerd worden met steeds wisselende kennis en vaardigheden, in het kader van een kwalitatief personeelsbeleid steeds meer het credo hanteren *hire for attitude, train for skills*. Dat betekent dat het management de verantwoordelijkheid neemt voor een leven lang leren.

Goshal en Bartlett (1997) zien bedrijven ontstaan die op een geheel nieuwe wijze toetreden tot de markt. Innoveren en het creëren van nieuwe toegevoegde waarde, vereist dat de broekriem niet te strak wordt aangetrokken. Er zal enige efficiëntie prijs gegeven moeten worden, door middelen toe te wijzen aan initiatieven die niet direct het hoogste rendement opleveren. Zelfs baanbrekende innovaties zijn in het begin meestal financieel nadelig ten opzichte van bestaande alternatieven, en bereiken pas na verloop van tijd hun volle potentieel. Een aantal ondernemingen schermen hun werknemers tijdelijk af van de druk van de markt, door bijvoorbeeld prikkels wat af te zwakken, en een klimaat te scheppen dat bevorderlijk is voor het samenwerken en het met elkaar delen. Daarmee creëren zij een (tijdelijk) beschermde omgeving waarin mensen met elkaar tot een antwoord kunnen komen op de uitdagingen in de markt. Zo kunnen zij nieuwe combinaties van middelen genereren waarmee ze waarde scheppen voor de samenleving. Dat is precies wat het bedrijf 3M doet door werknemers vijftien procent 'clandestiene' tijd te geven voor eigen projecten. Een onderneming die voortdurend nieuwe waarde weet te scheppen voor de samenleving, is het product van een managementfilosofie waarin een onderneming niet alleen gezien wordt als een economisch geheel, maar ook als een sociale instelling, die mensen in staat stelt goed samen te werken en minder zelfzuchtig te handelen dan ze in een puur commerciële situatie zouden doen.

Uniciteit van kwaliteiten (interne factor)

Een schaarstefactor van een andere aard is de uniciteit van iemands kwaliteiten. Wanneer zijn iemands vaardigheden en eigenschappen zo uniek dat dit een sterk afwijkende beloning rechtvaardigt? Kijken we dan naar de unieke mate waarin dit voorkomt of kijken we naar de gerealiseerde toegevoegde waarde? Wie is unieker, de ingetogen wetenschapper die teruggetrokken uitvindingen doet die tientallen jaren later de wereld veranderen of de verkoper die de hoogste verkoop weet te realiseren? Wie is beter, de persoon die er op de juiste wijze voor zorgt dat zijn baas weet welke resultaten hij geboekt heeft ('resultaatcommunicatie'), of de collega die door hard werken heeft voorkomen dat er 'ongelukken' gebeuren en er ruzie gemaakt wordt?

Het inrichten van een waarderings- en beloningsstructuur die recht doet aan individuele verschillen is bijna onmogelijk. Het betekent continu bewuste keuzes maken en open zijn over de beweegredenen voor de gemaakte keuzes. Wel is het belangrijk om duidelijk te zijn over de invloed van de objectief meetbare criteria en de persoonlijke waarnemingen op de beoordeling.

3. Competentiemanagement

Het denken in competenties (kennis, vaardigheden en attitudes) komt voort uit een ontwikkeling waarin gekeken wordt naar de onderscheidende kenmerken die bepalend zijn voor succes. Op strategisch niveau kunnen de activiteiten van een organisatie worden geïdentificeerd die bepalend zijn voor verdere groei en ontwikkeling van de organisatie. Om deze activiteiten optimaal te kunnen uitvoeren moet de organisatie, en dus de mensen die deze organisatie vormen, beschikken over specifieke competenties. Competentiemanagement is het geheel van activiteiten dat wordt ingezet om ervoor te zorgen dat de individuele competenties optimaal worden ingezet overeenkomstig de geformuleerde organisatiedoelen.

Welke uitgangspunten je kiest bij de inrichting van competentie management, is afhankelijk van het type bedrijfsproces. Uitgangspunt bij de keuze van een specifiek competentie model, is de aard van de organisatiedoelen. Er is bijvoorbeeld een verschil tussen een kapitaalsintensief bedrijf waarbij menselijke arbeid een productie- en dus kostenfactor is, en een dienstverlenende organisatie waarbij het aanbod vooral vraaggestuurd is en waarbij de aard van de diensten mede afhankelijk is van de aanwezige kwaliteiten.

In het eerste geval van een kapitaalintensief bedrijf, kunnen we denken aan een productiebedrijf waar hoge investeringen zijn gedaan in apparatuur. De kostprijs wordt in belangrijke mate bepaald door grondstoffen, kapitaal en personeel. De inzet van het personeel is een capaciteitsvraagstuk in relatie tot planning. Het efficiënter inzetten van mensen leidt tot verlaging van de kosten en is sterk afhankelijk van de vraag naar de producten. Investeringen zijn primair gericht op het productieproces.

In het tweede geval (de dienstverlening), kunnen we denken aan organisaties die uitsluitend de inzet of de kennis van mensen verkopen. Dit kunnen uitzendbureaus zijn, maar ook adviesbureaus of automatiseringsbureaus. Er treedt waardevermeerdering op als de aanwezige talenten optimaal benut en ontwikkeld worden. Investeringen zijn gericht op het versterken en ontwikkelen van de mensen. De mensen zijn een 'asset' in plaats van een kostenpost.

In onze sterk op individualisering gerichte maatschappij wordt in toenemende mate verkondigd dat het individu verantwoordelijk is voor een optimale benutting van zijn talenten. Dit betekent dat medewerkers zich bewust zijn van hun niet-ontwikkelbare kanten en de ontwikkelbare eigenschappen en talenten proberen te verbeteren.

Je moet mensen niet vragen eigenschappen te verbeteren die niet te verbeteren zijn. Dat frustreert en levert spanning op. Niet iedereen is echter in staat om te onderscheiden wat zijn kwaliteiten zijn en hoe deze optimaal ingezet kunnen worden. Een belangrijk onderdeel van competentie management betreft het meten van competenties en het vergelijken met een voor de organisatie vastgestelde set van noodzakelijke competenties. Op basis van daarvan kunnen taken en functie worden vastgesteld en kan een ontwikkelplan worden gemaakt.

In loopbaantrajecten zien we dat veel mensen zich heel lang loyaal opstellen naar de organisatie en ook trouw allerlei vaardigheden ontwikkelen passend bij de veranderingen in de organisatie. Het uiteindelijke resultaat kan dan echter zijn dat iemand bezig is met het uitvoeren van taken en werkzaamheden die helemaal niet meer bij hem passen; hij gaat minder goed functioneren en loopt het risico om ziek te worden. Een bekend voorbeeld is de administratieve medewerker die steeds meer pro-actieve commerciële taken krijgt, terwijl hij daar absoluut tegenop ziet en het ook niet goed kan. Iedere commerciële training is weggegooid geld en verhoogt enkel het gevoel van mislukking van de persoon in kwestie.

Verantwoordelijkheid voor competentiebeheer

Competentie management 'plat' en vanuit een eenrichtingsverkeer toegepast, doet onrecht aan de individualiteit van mensen. Niet iedereen is een zelfredzame werknemer of kan of wil dat worden. Veel mensen denken niet in termen van het 'verkopen' van hun vaardigheden als zij bezig zijn met hun werk. In de moderne benadering van werk wordt vaak gesproken over de economische kant van het inzetten van je capaciteiten. Je kennis en vaardigheden zijn economische goederen die een waarde vertegenwoordigen en die je aan de hoogste bidder moet verkopen. Je moet als een zelfstandig ondernemer continu bezig zijn met het 'verkopen' van jezelf. Dit betekent dat je ook zelf verantwoordelijk bent voor het onderhoud (bijvoorbeeld scholing) en de kosten van 'leegloop' als er geen werk is. Bridges (1995) ziet in zijn boek *JobShift* alleen nog de flexwerker, de zelfstandig werker die als een ondernemer zijn kwaliteiten in de markt zet.

Iemand kan door in loondienst te gaan het beheer van de optimale inzet van zijn kwaliteiten naar het betreffende bedrijf delegeren. De medewerker kiest voor een stabiel inkomen en het bedrijf zorgt voor onderhoud en ontwikkeling, maar neemt ook het eventuele risico en voordeel van een fluctuerende markt.

Een andere mogelijkheid is dat een productiemedewerker de keuze maakt dat hij in ruil voor zekerheid en stabiliteit de 'verkoopactiviteiten' van zijn kwaliteiten overlaat aan een dienstverlener (bijvoorbeeld een uitzend- of detacheringorganisatie). Ook de hoogwaardige jurist of automatiseerder kan er voor kiezen om in ruil voor leuke, afwisselende projecten in dienst te treden bij een dienstenorganisatie (advocatenkantoor of software huis). De dienstverlener heeft als te verkopen product de kwaliteiten van de werknemers die op de *payroll* staan. De dienstverlener haalt het meeste rendement uit hun inzet als er sprake is van een hoogwaardig competentie-ontwikkelmodel. Daarbij bestaat niet alleen oog voor de door de organisatie gewenste competenties, maar ook voor andere inzetbare competenties of talenten die in parallelle ontwikkeling tot bloei kunnen komen.

Integratie organisatiebelang en individueel belang

Een succesvolle functievervulling hangt in belangrijke mate samen met een optimale integratie van organisatiebelangen en individuele belangen. Het is belangrijk deze openlijk te benoemen. In dit verband is het voor medewerkers van belang dat zij zicht hebben op de eisen en verwachtingen van de organisatie ten aanzien van hun functioneren. Voor de organisatie is het van belang zicht te hebben op de competenties van de medewerker. Waar bijvoorbeeld de organisatie in het kader van de culturomslag streeft naar zelfsturende teams, is het voor de medewerker van groot belang inzicht te verkrijgen in het concrete gedrag dat in een zelfsturend team van hem verwacht wordt. De uitdaging ligt in het integreren van de belangen van de organisatie en de medewerker. Hierin is een belangrijke taak weggelegd voor de leidinggevende als vertolker van de organisatiegedachte. De wijze waarop de leidinggevende in staat is om daadwerkelijk op een integrerende wijze met ontwikkelingsvragen om te gaan, is bepalend voor het succes van de functievervulling. Hij is dan in staat om verschillende, soms ogenschijnlijk tegengestelde belangen te integreren en in elkaar te vlechten tot een gezamenlijke doel.

Kwalitatief werken aan ontwikkeling van competenties betekent dat men zicht heeft op het proces van integratie van individuele en bedrijfsbelangen, en dat keuzes transparant gemaakt kunnen worden. In steeds meer organisaties betekent dit dat men aandacht heeft voor en bezig is met het opstellen van persoonlijke ontwikkelplannen en loopbaanplannen. Om te voorkomen dat het bouwsels worden die gefundeerd zijn op

drijfzand, is het belangrijk dat de beginsituatie goed in kaart gebracht wordt. Hulpmiddelen hierbij zijn testen en *assessments* om de medewerker en daarmee de organisatie, te helpen een beter zelfbeeld te krijgen en daardoor een betere gesprekspartner te zijn als het aankomt op het maken van keuzes. Organisaties en opleidingsinstituten kijken in toenemende mate op gestructureerde wijze (bijvoorbeeld door het afnemen van *assessments*) naar de zogenoemde 'extern verworven competenties'. Dit is een breed begrip voor competenties en kwaliteiten die in de praktijk verworven zijn en die niet direct aantoonbaar zijn op basis van een diploma. Naast het meten van de beginsituatie is het ook belangrijk dat in een ontwikkeltraject regelmatig de voortgang geëvalueerd wordt. Dit gebeurt enerzijds door de directe manager in de reguliere cyclus van beoordelings- en ontwikkelingsgesprekken. Daarnaast verdient het aanbeveling om regelmatig (bijvoorbeeld om de drie tot vijf jaar) de medewerker in de gelegenheid te stellen om met een neutrale gesprekspartner zijn of haar (persoonlijke) doelen op een rijtje te zetten en de juiste vertaling te maken naar de gewenste ontwikkeling op de korte en de lange termijn.

Loopbaanbegeleiding

Loopbaanbegeleiding is een instrument dat in toenemende mate ingezet wordt in het kader van competentie management. Het begint een plaats te krijgen in diverse CAO's. Het doel van de begeleiding is om de medewerker ondersteuning te bieden bij het maken van keuzes. Een integere begeleider (of organisatie) ontnemt de persoon niet de mogelijkheid en de verantwoordelijkheid om deze keuzes te maken, maar geeft zicht op de mogelijkheden en de consequenties. Van der Sluis en Schreiner (2001) geven een goed inzicht in coaching en *mentoring* als instrumenten voor ontwikkeling. Zij benadrukken dat de mate waarin de begeleide werknemer zelf initiatief neemt om zijn begeleiding in goede banen te leiden, van groot belang is voor de effectiviteit van de vertrouwensrelatie op het werk. In longitudinaal onderzoek naar de effectiviteit van outplacement constateren De Jong, Van den Broek en De Vries (1999), dat de effectiviteit van de begeleiding in de beginfase afhankelijk is van het niveau van *self efficacy* van de begeleide; hierbij gaat het om "het eigen vermogen handwijzen te organiseren en uit te voeren om specifieke soorten prestaties te leveren". In onze begeleidingspraktijk spreken wij als het fout gaat over de fase van 'Romeins vierendelen'. De kandidaat staat bloot aan allerlei tegengestelde krachten en is zelf niet meer in staat om hier boven te gaan staan en het heft in eigen handen te nemen. In onze optiek heeft de begeleider dan de verantwoordelijkheid om samen helderheid in de situatie te brengen en de juiste keuzemomenten te duiden. De verantwoordelijkheid van de keuze blijft bij de begeleide medewerker.

Mensen functioneren over het algemeen op hun best wanneer zij worden aangesproken op hun sterke kanten en wanneer zij het gevoel hebben zich te kunnen ontwikkelen. Een belangrijke indicatie daarbij is de relatie tussen de mate waarin mensen iets met plezier doen (hun motivatie) en de mate waarin zij hun taken beheersen. De kerntaken zijn werkzaamheden die met een grote mate van kennis en vaardigheid en met veel plezier gedaan worden. Als de kennis en vaardigheid nog niet hoog is maar de medewerker is gemotiveerd om te leren dan spreken we van groei- of ontwikkeltaken. Wanneer mensen lange tijd dezelfde taken uitvoeren, komt er, zelfs wanneer de motivatie en prestatie voor die taken altijd zeer hoog waren, een moment waarop de motivatie minder wordt, routine en verveling optreedt en op de automatische piloot wordt overgeschakeld. Vrijwel zeker zullen vervolgens de prestaties verminderen. Dit zijn potentiële *burn out*-taken. Taken waar de medewerker niet in geïnteresseerd is en waarvan de prestatie laag is, zijn 'risicotaken'. Investeren in opleiden heeft weinig zin, want de medewerker wil het eigenlijk niet leren. Indien op basis van externe dwang ("ik zit op deze cursus omdat de baas dat zo nodig wil") toch een opleidingstraject wordt ingezet, is de kans groot dat het rendement heel laag is of dat de medewerker met toenemende weerstand en spanning naar zijn werk gaat.

Loopbaanontwikkeling zou meer op taakniveau en niet alleen op functieniveau moeten worden ingezet. Dan ontstaat de mogelijkheid (potentiële) *burn out* te voorkomen, risicotaken af te stoten en ontwikkeltaken aan functies toe te voegen, zodat mensen kunnen blijven groeien. De ontwikkeling van medewerkers en organisatie is dan een parallel ontwikkelingsproces waarbij persoonlijke belangen overeen kunnen komen met organisatiebelangen.

Het creëren van ontwikkelingsruimte

Loopbaanontwikkeling wordt traditioneel gezien als verticale positieverbetering. De groei kan echter ook horizontaal zijn, namelijk in de ontwikkeling van andere kwaliteiten en vakgebieden. Een belangrijk waarneming in dit verband is dat wanneer de organisatiemedewerkers aangezet worden tot reflectie over het eigen functioneren en de eigen ontwikkeling, er bij hen behoefte ontstaat om verder te groeien. De behoefte wordt pas productief voor de organisatie wanneer daar ontwikkelingsruimte tegenover staat. Een gouden regel in deze is dat het creëren van ontwikkelingsbehoefte zonder bereidheid tot het creëren van ontwikkelingsruimte, uitsluitend frustratie oplevert en contraproductief zal werken. Ook hier ligt een belangrijke taak voor de leidinggevende om, waar het om ontwikkeling gaat, te denken in mogelijkheden en zich te richten op een optimale integratie van de belangen van de zich ontwikkelende medewerker en die van de organisatie. Cruciaal is dat een competentiemodel wordt gehanteerd binnen een sfeer waar openheid en vertrouwen centraal staan. Als er binnen een organisatie een cultuur is van angst en onzekerheid, kan het competentiemodel slechts op rigide wijze gehanteerd worden, hetgeen afbreuk doet aan de uitgangspunten van respect voor het individu die voorondersteld mogen worden binnen een goed ingericht model voor competentie management. Bepalend voor de wijze van toepassing van competentie management is het mensbeeld dat leeft binnen de organisatie. Is er vooral sprake van een *compliance* benadering of vooral van *integrity*? In het geval van een *compliance* benadering zal veel aandacht besteed worden aan het opzetten van een competentie managementsysteem, aan het helder maken van gewenste competenties en zal er gewogen worden. Waar een *integrity* benadering prevaleert zal de individuele medewerker met zijn competenties en keuzes eerder als uitgangspunt dienen. Wat de feitelijke norm is in een organisatie wordt bepaald door de houding en het gedrag van het management. Indien het management doelbewust en intensief aandacht heeft voor ontwikkeling en benutting van competenties, dan vormt dit een vliegwiel in de ontwikkeling van de organisatie.

[Interessant is in dit kader dat bij een grootschalig medewerkertevredenheidonderzoek in een onderdeel van een multinational, vier van de tien laagst scorende items betrekking hadden op de wijze waarop met hun beoordelingsgesprek om was gegaan. Men was niet tevreden over het bespreken van de mogelijkheden binnen de organisatie, het in kaart brengen van de opleidingsmogelijkheden, de aansluiting op het vaststellen van de *performance* criteria voor het volgend jaar en het verbeteren van het functioneren binnen de functie. Klaarblijkelijk wordt beoordelen nog teveel gezien als een middel om af te rekenen en wordt er te weinig gebruik gemaakt van de mogelijkheid (en de behoefte bij de medewerker) om vooruit te kijken.]

Ook bij competentie management bestaat er spanning tussen het *zijn* en de *wens*, zowel op individueel niveau als op organisatieniveau. Kwaliteitsmanagement kan bijdragen aan openheid en helderheid van gewenste doelen en paden. Ook het goed op elkaar afstemmen van het gehanteerde instrumentarium voor meten, beoordelen en ontwikkelen, heeft in veel organisaties nog aandacht. De ethische bijdrage ligt in de bewustwording van dilemma's en het maken van keuzes, op een wijze die zowel het individu als de organisatie dient.

4. Leiderschap

In veel publicaties wordt geconstateerd dat medewerkertevredenheid het belangrijkste onderwerp is in het streven naar succesvol leiderschap. Dat betekent dat als we, in INK-termen gesproken, op onze medewerkertevredenheid hoog zouden scoren, we een beter bedrijfsproces en betere bedrijfsresultaten kunnen garanderen. Maar is het inderdaad zo dat wanneer onze medewerkers tevreden zijn over het management, de resultaten beter zijn? Of andersom, als de medewerkers ontevreden zijn, gaat het dan slecht met de organisatie? Deze vraag is niet eenduidig te beantwoorden.

Voor het welbevinden van medewerkers is leiderschap echter een belangrijk factor. Ontevredenheid over de leiding kan leiden tot spanning en tot afname van productiviteit, een verhoging van het ziekteverzuim et cetera. De relatie tussen leiding en medewerker is van eminent belang voor het voortbestaan van de organisatie. Als geconstateerd wordt dat het leiderschap op onderdelen niet voldoende scoort, heeft het (top)management de verantwoordelijkheid om met betrokkenen hierover in gesprek te gaan.

De factor leiderschap oefent, zoals wij eerder hebben gezien, veel invloed uit op de medewerkertevredenheid. De uitkomsten van grootschalige medewerkertevredenheidsonderzoeken geven zicht op de beleving door de werknemers van de stijl van leidinggeven. Het topmanagement weet op basis daarvan in welke onderdelen van de organisatie het management verbeterd moet worden. De praktijk is echter weerbarstig. Wij zullen hieronder het begrip leiderschap vanuit een aantal verschillende invalshoeken bekijken. Om zicht te krijgen op 'leiderschap', schenken we aandacht aan een aantal ethische dilemma's waar de leiding van de organisatie mee geconfronteerd kan worden. Aansluitend zullen we zien wat de kwalitatieve antwoorden kunnen zijn op deze dilemma's.

Ethische dilemma's van leiderschap

Klamer en Kaptein (2001) beschrijven in een uitgave van het NCW over de integere manager, een aantal dilemma's waar managers mee geconfronteerd kunnen worden:

- *Het dilemma van de vuile handen:* De ondernemer heeft te maken met verschillende verwachtingen waaraan hij niet altijd tegelijk kan voldoen. Hij heeft te maken met *stakeholders* met tegengestelde belangen waartussen een afweging moet plaatsvinden. Het dilemma is het duidelijkst zichtbaar in de situatie waarin de ondernemer zich genoodzaakt ziet om een aantal werknemers te ontslaan vanwege een teruglopende omzet. Veelal wordt prioriteit gegeven aan het voortbestaan van de onderneming, boven het belang van alle werknemers om hun baan te behouden;
- *Het dilemma van de vele handen:* Een onderneming is een samenwerkingsverband van mensen, waar verantwoordelijkheden worden gedeeld, verdeeld et cetera. Het gevaar is dat verantwoordelijkheden tussen wal en schip kunnen raken. Ook kunnen door groei en samenwerking in toenemende mate verschillende opvattingen binnen het bedrijf ontstaan over wat kan en hoort. Managers zullen persoonlijke belangen ondergeschikt maken aan het bedrijfsbelang en compromissen willen sluiten. Zulke compromissen zijn onvermijdelijk, maar kunnen een probleem worden als het gaat om gevoelens van commitment;
- *Het dilemma van de verstrengelde handen:* Naast de bedrijfsbelangen die managers nastreven hebben zij ook persoonlijke belangen. Hun handen zijn 'verstrengeld'. Als zij ook maar de schijn wekken dat zij persoonlijk voordeel hebben gehaald, dan zou dit in negatieve zin breed uitgemeten kunnen worden in hun bedrijf.

Een ander veel waargenomen dilemma is dat het management een paradoxale boodschap uitzendt; wat zij zeggen te doen is niet wat zij doen. Wanneer in leerprocessen het imiteren van gedrag zwaar weegt is het gevolg dat er binnen de organisatie een andere cultuur wordt bereikt dan bedoeld. "*The purpose of a system is what it does*" (Wizard Prang).

[Denk aan een uitroep als "coaching is erg belangrijk maar ik heb er geen tijd voor!" De boodschap die je hiermee overbrengt is:

- Coaching is belangrijk;
- Je hebt er geen tijd voor; omdat andere dingen kennelijk belangrijker zijn;
- Coaching is daarom voor jou van ondergeschikt belang;
- "Als je net zo goed wilt zijn als ik heb je ook geen tijd om te coachen".

Het gedrag, de normen en de waarden van de manager fungeren als voorbeeld voor de medewerkers. Geen tijd hebben voor coaching wordt daarmee de norm. De impliciete boodschap is dat iemand die wel tijd en aandacht besteed aan coaching, niet serieus genomen kan worden. Hij stelt kennelijk niet de juiste prioriteiten.]

Cohen (1998) beschrijft een voorbeeld van leiderschap waarbij de afstand tussen het *zijn* en de werkelijkheid tot een paradox leidt. Hij beschrijft de *'performance paradox'*. De *performance paradox* doet zich voor als de volgende vier condities zich gelijktijdig voordoen in een organisatie:

- De organisatie beleeft een teruggang in prestaties na een periode van succes. De teruggang geschiedt meestal geleidelijk en speelt zich af gedurende maanden of zelfs jaren;
- De prestaties van een organisatie kunnen significant verbeteren met behulp van de aanwezige middelen. Het is zelfs niet nodig om extra kapitaal aan te trekken om grootschalige verandertrajecten te lanceren. Er kan veel meer worden bereikt door doelen te realiseren op basis van het veel gerichter inzetten van reeds aanwezige middelen;
- Het managementteam of een deel daarvan begrijpt heel goed wat er aan de hand is en wat er gedaan zou moeten worden om de terugval in prestatie te voorkomen;
- Ondanks het begrijpen van de huidige situatie, de aanwezige kennis en zelfs de veranderbereidheid in de organisatie, blijft het managementteam handelen zoals ze altijd al deed, in plaats van de noodzakelijke veranderingen door te voeren.

Het aantal voorbeelden van paradoxale situaties is aan te vullen vanuit dagelijkse gebeurtenissen in de organisatie. Iedereen weet uit zijn directe omgeving een aantal voorbeelden op te noemen van managers die ogenschijnlijk niet gehinderd worden door enige mate van kennis en steeds in staat zijn om hogerop te komen, vaak ten koste van collega's van wie iedereen waarneemt dat ze beter zijn in hun vak. Bernstein en Rozen (1992) gaan in hun boek 'Neanderthalers op het werk' nader in op dergelijke gebeurtenissen. De auteurs constateren dat er in organisaties sprake is van allerlei politieke spelletjes die niet altijd moreel zuiver zijn. Eigenbelang blijkt bijvoorbeeld nogal eens ten koste te gaan van het belang van het grotere geheel.

Een ander veel voorkomend verschijnsel dat in verband met de factor leiderschap genoemd kan worden, is de machtsjaloerie binnen een bedrijf. Voorbeelden hiervan zijn:

- De strijd op het tweede echelon om de eerste plaats. Men draait om elkaar heen, steekt elkaar de loef af of valt elkaar af in plaats van zich te concentreren op de normale bedrijfsmatige activiteiten;
- Geen machtsafstandreductie van een gelijke accepteren. Managers blijven onnodig op hun strepen staan. Machtsafstand is de mate van ongelijkheid in termen van macht en prestige. De ongelijkheid in deze situatie is zichtbaar door een sterk hiërarchische relatie tussen baas en ondergeschikte. De manager laat ten opzichte van een ondergeschikte met gelijkwaardige kwaliteiten altijd zien wie de baas is, ook als hij geen gelijk heeft;
- Er is een kroonprins geboren. Niets is leuker dan de kroonprins te laten struikelen; men let op korte termijn uiterlijkheden en heeft geen oog meer voor de lange termijn. De kroonprins krijgt geen gelegenheid om te groeien. Met name als hij of zij uit het eigen bedrijf komt, kunnen andere managers sterk de neiging hebben om iedere fout aan te grijpen en te zeggen "zie je wel, *die* kan het niet". Bij een buitenstaander die nieuw binnenkomt op een bepaald niveau wordt een foutje doorgaans afgedaan met de opmerking "iedereen maakt wel eens een foutje";
- Soms lijkt de managementarena van een bedrijf wel een hanekamp. Iedere manager moet vooral laten zien hoe mooi zijn kuif is en wat hij bereikt bij de kippen. In een dergelijke cultuur wordt iedere zachte eigenschap (aandacht voor de mens), afgedaan als slap en dus niet gewenst.

Leiderschap in het verre verleden

Na bovengenoemde opsomming van de diverse valkuilen voor het ontwikkelen van betrouwbaar leiderschap, kan de vraag gesteld worden aan welke eisen het management zou moeten voldoen om een ethisch verantwoorde en kwalitatief hoogwaardige werkomgeving te kunnen scheppen. Om een consistente lijn naar de toekomst te trekken willen we eerst nog even in de achteruitkijkspiegel kijken. We beperken ons hier tot de oude historie.

[In de Sun Tzu, de kunst van het oorlogvoeren (circa 400 jaar voor Christus), wordt het volgende gezegd over de commandant:

De heerser stelt de kundige en 'goede' commandant aan om met een minimaal verlies de overwinning te kunnen behalen. Vanuit het gezichtspunt van medemenselijkheid beschouwt de commandant, evenals zijn heerser, oorlog als een verliesbrengende gebeurtenis die slechts met de grootste zorgvuldigheid en met absolute zelfbeheersing gevoerd mag worden. Een ander kenmerk van de goede commandant is dat hij het initiatief neemt en niet reactief optreedt; hij beheerst de situatie. De expert in de strijd 'beweegt' de vijand en wordt niet door hem 'bewogen'.

De perfecte bevelhebber is een voorbeeldig persoon en zijn militaire vaardigheden worden ondersteund door een superieur karakter. Zijn vermogen om grootse resultaten te behalen, heeft rechtstreeks te maken met een specifieke reeks deugden als wijsheid, integriteit, menselijkheid, moed en discipline.]

Als we in bovenstaande omschrijving het woord 'commandant' vervangen door 'manager' en het woord heerser door de 'eigenaar', 'aandeelhouders' of door 'overheid' (de 'politiek verantwoordelijken'), dan hebben we een basisdefinitie voor goed leiderschap welke ook in onze tijd van toepassing is. Het allerbelangrijkste is, dat een goed leider beschikt over een aantal persoonlijke kenmerken. Alle goede leiders hebben drie troeven tot hun beschikking: bekwaamheid, motivatie en integriteit. Leaders dienen op deze uiterst belangrijke criteria te worden beoordeeld. Deze kenmerken of eigenschappen zijn universeel en objectief te meten met behulp van allerlei testen en *assessments*. In de praktijk blijken niet alle 'zware' managers op deze wijze geselecteerd te worden. In onze huidige materialistisch ingestelde westerse wereld zijn morele handelingen in het gunstigste geval van pragmatische aard en in het ongunstigste geval is men 'gewoon' oneerlijk. Ieder voor zich lijkt de leus.

Externe invloeden op goed leiderschap

Ethische dilemma's zijn in de kern vragen over het karakter en het *zijn* van de betrokken persoon.

De eisen die aan moderne managers gesteld worden zijn divers en complex. We hebben al aangegeven met welke dilemma's een manager te maken heeft. Daarnaast zijn er ook in de externe omgeving ontwikkelingen die hun invloed hebben op het managementvak. Twee van deze ontwikkelingen spelen de laatste jaren een belangrijke rol.

Ten eerste is er de snelheid van informatievoorziening en de snelheid waarmee informatie algemeen beschikbaar is. Het bezitten van informatie levert geen voorsprong meer op, maar wel de wijze waarop de informatie wordt geanalyseerd, geïnterpreteerd en toegepast. In het woud van informatie is het creëren van een goede of selectieve waarneming, een *focus*, steeds belangrijker. De toenemende vraag naar helderheid en visie kan hiermee begrepen worden. "Door welke bril moet ik deze informatie bezien?" Als je eenmaal weet waar je naar toe wilt dan kun je ook gemakkelijker de weg vragen en informatie opzoeken over je plaats van bestemming.

Een tweede verschijnsel waar we in toenemende mate mee te maken hebben is het versmelten van culturen. Door de grote kleurrijkheid van Nederland krijgen we binnen organisaties steeds vaker met een grote cultuurdiversiteit te maken. Kennis van andere culturen (andere gewoonten, normen en waarden) bewerkstelligt dat we oog krijgen voor andere situaties en handelingsalternatieven.

In zijn boek 'Allemaal Andersdenkenden' beschrijft Hofstede (1991) de uitkomsten van een internationaal cultuuronderzoek bij IBM en een aantal aanvullende studies door het onderzoeksinstituut IRIC. Hij beschrijft de kenmerken van medewerkers in 53 landen op basis van de dimensies machtsafstand, individualisme versus collectivisme, masculiniteit versus vrouwelijkheid en onzekerheidsvermijding. Onderstaand voorbeeld geeft weer dat wat goed en slecht is voor een organisatie, in elk afzonderlijk geval afhangt van de koers van de organisatie, en dat een cultuurkenmerk dat gunstig is voor één doel onvermijdelijk nadelig is voor het andere. Welke strategische keuzes er gemaakt moeten worden, verschilt van organisatie tot organisatie en hangt ook sterk samen met de samenstelling van het personeelsbestand.

[Bij een experiment kregen twee vergelijkbare groepen deelnemers aan kadercursussen, Chinezen en Amerikanen, dezelfde oefenopdracht. De helft van de deelnemers uit ieder land kreeg een groepsopdracht, de andere helft een individuele opdracht. Verder werd aan de helft van de deelnemers, zowel individueel als collectief, gevraagd hun naam te zetten onder elke voltooide taak. De Chinese deelnemers leverden hun beste prestaties als ze als groep een opdracht uitvoerden en anoniem bleven. De slechtste prestaties leverden zij bij individueel werken met vermelding van hun naam. De Amerikanen daarentegen presteerden het beste als individu, met naam. Als groep, anoniem, leverden zij hopeloos slechte prestaties. Alle deelnemers werden individueel getest om te bepalen hoe individueel of collectief zij dachten. Een minderheid van de Chinezen scoorde individualistisch en presteerde conform het Amerikaanse patroon, een minderheid van de Amerikanen scoorde collectivistisch en presteerde volgens het Chinese patroon.]

Goed leiderschap

Wanneer is er sprake van goed leiderschap? In de literatuur, maar ook in de praktijk, komen we allerlei vormen van goed leiderschap tegen. Vaak worden in de literatuur uitgebreide verhandelingen geschreven over goed management. Een kritische beschouwing van deze boeken leidt tot de conclusie dat goed leiderschap als het concreet gemaakt wordt altijd situationeel is. Met andere woorden, welke eisen aan goed leiderschap en goed management gesteld moeten worden, hangt in belangrijke mate af van de aard van het proces dat geleid moet worden, de aard van de organisatie, maar bovenal de aard van de mensen aan wie leiding gegeven moet worden.

Het leiden van een strak gepland productieproces vraagt andere kwaliteiten dan het leiden van een financiële afdeling of het leiden van een unit in de gezondheidszorg. In een publieke organisatie heeft het management met andere belangen te maken dan bij het leiden van een commerciële organisatie. Maar voor alle soorten situaties geldt dat de mensen een succesvolle uitvoering van het proces bepalen. Het type leidinggevende moet passen bij de populatie die het meest gewenst is in een organisatie.

[De leidinggevende voor professionals, door Weggeman (1992) uitgebreid beschreven, is vooral een facilitator, iemand die zich meer richt op het beschrijven van de gewenste output dan met het besturen via regels, procedures et cetera. Hij moet als een ervaren journalist in staat zijn om prikkelende, uitdagende, energie opwekkende en maatschappelijk relevante vragen te stellen zonder dat hij daarmee inhoudelijk het werk van de professional overneemt.]

Je kunt als manager niet van alle ontevreden medewerkers tevreden mensen maken. Het is in dit verband een belangrijke managementverantwoordelijkheid om een juiste keuze te maken tussen het aanpassen van de werkomstandigheden, en het herplaatsen van een medewerker of, in het uiterste geval, het beëindigen van een arbeidscontract. Vanwege de krapte op de arbeidsmarkt wordt er nog steeds gevochten om de gunst van de medewerker. Bij het tevreden stellen van de medewerker moeten de lange termijn organisatiedoelen echter niet uit het oog worden verloren. Het primaire belang bij de beoordeling of een medewerker past in een organisatie of niet, is of de kosten die daarmee gepaard gaan, in verhouding staan tot de bijdrage van de medewerker aan de bedrijfsresultaten. Ook bij de inzet van medewerkers die minder valide zijn of vallen onder een financieel stimulerende maatregel, moet duidelijk zijn wat de verwachte relatie is tussen kosten en opbrengsten. Dit schept een heldere en eerlijke relatie die recht doet aan het volwaardig inzetten van personeel.

[Lange termijnontwikkelingen spelen hierbij een belangrijke rol. In een gesprek met een manager van een grote instelling in de gezondheidszorg, bleek dat deze momenteel gericht is op duurzame inzetbaarheid en doorstroming. De bedrijfsvoering gaat van een integratie van taken over naar een differentiatie van functies, waardoor er een helder intern loopbaanperspectief ontstaat. Door het creëren van functiemogelijkheden met kleine tussenliggende stappen, wil men de verandering vergemakkelijken. Met de opzet van een uitgebreid opleidingsstelsel, faciliteert men met korte functiegerichte trainingen de overstap. Gezien de demografische ontwikkelingen (°over 15 jaar hebben

we de mensen hard nodig”), is het wenselijk om nu al te werken aan het personeelsbestand van overmorgen.]

Een goed leider is zichzelf. Dit betekent dat hij opereert met een gezonde dosis zelfkennis. Hij is zich bewust van zijn sterke en zwakke kanten, waardoor hij de juiste mensen om zich heen verzamelt die hem op de noodzakelijke punten aanvullen of ondersteunen. Door het kennen van zijn zwakke punten en open te zijn hierover, ontstaat een beeld van het persoonlijke ‘profiel’, een authentieke persoon. Authenticiteit wordt vaak verbonden met integriteit: de daden vormen een eenheid met de persoonlijke levensgeschiedenis. Ook leidt integriteit meestal tot openheid. Wie integer is, heeft immers niets te verbergen. Anderen stimuleren om integer te handelen kan alleen als de leiding van de onderneming zelf integriteit betracht.

Veranderingen in leiderschap

Veel organisaties veranderen de laatste jaren van een traditionele naar een nieuwe, strijdvaardige organisatie. De wijze van organiseren en processen inrichten wordt gebaseerd op andere inzichten dan voorheen. Het centrale uitgangspunt wordt: “Als de klant zijn doel bereikt dan hebben wij ons doel bereikt”. De belangrijkste leidraad hierbij is integraal denken. De manager heeft een integrale verantwoordelijkheid voor alle onder hem vallende processen. Een ander aspect dat een rol speelt is dat situaties steeds complexer worden en dat er met steeds meer belangen rekening gehouden moet worden. De manager moet de kunst verstaan om een diversiteit van belangen, vaak (ogenschijnlijk) tegenstrijdig, met elkaar te verenigen. Hij moet in staat zijn om deze te integreren. Samenwerken betekent het integreren van de belangen van de afzonderlijke leden. Voor het opereren in netwerken geldt hetzelfde. Maar ook intern moet de manager leren optimaal rekening te houden met zowel de belangen van de organisatie als van de medewerker, de klant, de omgeving, de overheid et cetera. Rechtlignig onderhandelen en inleveren of compromissen sluiten, levert minder op dan open staan voor het standpunt van de ander en gezamenlijk op zoek gaan naar nieuwe oplossingen voor mogelijke strijdigheden.

In veel ondernemingen wordt over toekomstig leiderschap nagedacht. Centraal daarbij staat dat groei een belangrijke voorwaarde voor voortbestaan is. In de VS bestaat sterke belangstelling voor groei. Groei wordt gezien als de brandstof voor mensen om creatief en innovatief te zijn. Beide elementen zijn de drijvende kracht achter wat sommige Europeanen betitelen als Amerika's obsessieve gedachte dat het ultieme doel van de mens het creëren van een betere toekomst is.

In het recente verleden was de basisgedachte van managers dat zijzelf verantwoordelijk zijn voor het creëren van een balans tussen alle *stakeholders*. In die poging mislukken zij steeds vaker. De snelheid waarmee eisen van de samenleving veranderen aan de ene kant en de extreem competitieve internationale omgeving van multinationals aan de andere kant, maken het te complex voor een leider om dat allemaal in balans te houden.

De balanceeract

Een manier om modern leiderschap te omschrijven wordt door van der Veer (1997) benoemt als de vaardigheid om condities te creëren waardoor managers in staat zijn om een 'balanceeract' uit te voeren tussen belangen van betrokken stakeholders. Hij noemde zijn rol als lid van de raad van bestuur het scheppen van condities voor de gezamenlijk vorm te geven toekomst en het bieden van ondersteuning bij het formuleren van een collectieve visie. Hij zag dit als een belangrijke taak voor een toenemend aantal managers in hun wereldwijde organisatie. In deze organisatie streeft het management naar een decentralisatie van verantwoordelijkheden. Een van de moderne toverwoorden in dat spel is empowerment, bedoeld om de talenten van medewerkers op alle niveaus in de organisatie tot hun recht te laten komen. Hoewel modern, is dit een streven dat in het verleden ook al succesvol is gebleken. Als dit interne veranderingsproces succesvol is, zal de snelheid waarmee de balanceeract tot stand komt, toenemen, met als resultaat dat medewerkers een grotere en diversere bijdrage gaan leveren. Managers op alle niveaus hebben

dan immers geleerd te opereren vanuit een collectieve visie en zijn in staat om de balanceeract uit te voeren. Daarnaast is de organisatie bezig het vermogen om te luisteren naar anderen en te begrijpen wat anderen hen te vertellen hebben, te versterken. Hierdoor wordt de kans kleiner dat er een discrepantie ontstaat tussen de toenemende maatschappelijke verwachtingen en de perceptie van de bedrijfsactiviteiten en doelen. Als het bedrijf er in slaagt om dit gat te dichten, dan zal de samenleving het een kans geven om de activiteiten voort te zetten en zal het gezien worden als een spannend bedrijf om voor te werken. Hij geeft aan dat het management niet mag vergeten dat medewerkers net zo goed gewone burgers zijn als iedereen. Zij hebben toenemende en veeleisende verwachtingen ten aanzien van het sociaal gedrag van hun onderneming. De brug slaan naar de buitenwereld is niet hun enige uitdaging. Er is ook een interne component. Op basis van bovenstaande vindt hij het van belang dat het bedrijf zich realiseert dat er een enorm gevaar van minder heldere accountabilities schuilt in een empowered organisatie; er is een veel grotere diversiteit en er wordt op verschillende plaatsen met verschillende belangen rekening gehouden. Dit betekent dat er binnen de organisatie een sterke interne discipline gehandhaafd moet blijven.

Conclusie

In bovenstaande bijdrage over kwaliteit en ethiek in relatie tot medewerkertevredenheid hebben wij getracht een schets te geven van een aantal dilemma's die spelen op het gebied van arbeidsvoorwaarden, competentie management en leiderschap. Als uitgangspunt hebben wij daarbij het spanningsveld tussen ethiek en kwaliteit genomen. Volgens ons wordt medewerkertevredenheid in belangrijke mate beïnvloed door de spanning tussen het 'zijn' van de medewerkers en de gewenste norm. Kwaliteit moet verankerd zijn in het waardesysteem van de mens. De kwaliteit die nagestreefd wordt bestaat uit de norm zoals die vastgesteld is, maar de norm die feitelijk gehanteerd en uitgevoerd wordt hangt af van de mensen die haar moeten naleven. Ook het inrichten van processen en modellen zou zodanig moeten gebeuren dat optimaal rekening wordt gehouden met het 'zijn' van de personen in kwestie. Alleen op die wijze kan voorkomen worden dat er onderhuidse spanningen ontstaan als gevolg van de paradoxen die we zelf gecreëerd hebben. Ethisch en kwalitatief handelen betekent voor ons dan ook dat we niet alleen moeten handelen vanuit een vooronderstelde kennis van mensen en hun gedragingen, maar ook dat we de plicht hebben om te proberen hen in hun werkelijke 'zijn' te begrijpen en te vragen wat zij willen.

Bronvermelding:

Ames, R.T. (vert. 1993), *Sun-Tzu, de kunst van het oorlogvoeren*, Kosmos, Utrecht.

Arvey, R.D., G.W. Carter, and D.K. Buerkley, (1991), Job Satisfaction: Dispositional and Situational Influences. In Cooper, C.L. and I.T. Robertson, (Eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester; Wiley.

Argyris, C. (1992, vert. 1996), *Leren in en door organisaties*, Scriptum, Schiedam.

Bennis, W. (1993, vert. 1994), *De manager als koorddanser*, Contact, Amsterdam.

Bernstein, A.J., en S.C. Rozen (1992, vert. 1993), *Neanderthalers op het werk; Hoe mensen en hun gekonkel je stapelgek kunnen maken en wat je eraan kan doen*, Scriptum, Schiedam.

Bridges, W. (1995, vert. 1995), *JobShift: De vaste baan gaat eraan*, Thema, Schiedam.

Bruels, M, en C. Colsen (1998), *De geluksfabriek, over het binden en boeien van mensen in organisaties*, Scriptum Books, Schiedam.

Cohen, H.B., (1998), The performance paradox, *The Academy of Management Executive*, vol 12, no 3, pp 30-40.

Cook, J.D., S.J. Hepworth, T.D. Wall and P.B. Warr (1981), *Experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use*, New York, Academic Press.

Cowherd, D.M. and D.I. Levine (1992), Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37, pp 302-320.

Dornstein, M. (1988), Wage reference groups and their determinants: A study of blue-collar and white-collar employees in Israel. *Journal of Occupational Psychology*, 61, pp 221-235.

De Jong, R.D., D. van den Broek en R.A. de Vries (1999), *Reemployment: Self-efficacy, effort and job opportunities, Abstract submitted for Conference Human Resource Management: Confronting Theory and Reality*, Erasmus university, Rotterdam.

Fruytier, B., en L. Hoogerwerf (1993), *Ontwikkeling van personele competenties: een kwestie van managen of mobiliseren?*, verslag van de werkbijeenkomst 'HRM in kennisorganisatie' dd okt. 1993, IVA, Tilburg.

Ghoshal en Bartlett (1997, vert. 1999), *De geïndividualiseerde onderneming*, Scriptum, Schiedam.

Hofstede, G. (1991), *Allemaal andersdenkenden, omgaan met cultuurverschillen*, Contact, Amsterdam.

Klamer, H en M. Kaptein, red. (2001), *Discussienota; de integere manager*, Centrum voor maatschappij-betrokken management VNO-NCW, Den Haag.

Makin, P, C. Cooper en C. Cox (1996, vert.1997), *Het psychologisch contract in organisaties*, Academic Services, Schoonhoven.

Ofman, D.D. (1992), *Bezieling en kwaliteit in organisaties*, Servire uitgevers, Utrecht.

Schaufeli, W, en A. Bakker (2001), Werk en welbevinden, naar een positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie, *Gedrag en Organisatie* nr. 5, pp. 229-248.

Summers, T.P. and W.H. Hendrix (1991), Modelling the role of pay equity perceptions: A field study. *Journal of Occupational Psychology*, 64, pp 145-157.

Tyler, T.R. and R.J. Bies (1990), Beyond formal proceddures: The inter-personal context of procedural justice. In Carroll, J. (ed) *Applied Social Psychology in Organizational Settings*, Hillsdale, Erlbaum.

Van der Sluis, E.C. en N.A.F.M. Schreiner (2001), De peetouder langs de zijlijn, coaching en mentoring als loopbaaninstrumenten: *Tijdschrift voor Management en Organisatie* nr. 5, pp. 37-50.

Veer, J. van der (1997), *Listening to understand, inleiding tijdens conferentie ' Buffering or Bridging in Reputation Management'* Erasmus Universiteit Rotterdam, juni 1997.

Weggeman, M. (1992), *Leidinggeven aan professionals, het verzilveren van creativiteit*, Kluwer bedrijfsinformatie , Deventer.

Noot:

ⁱ Uit *Forbes Business Quotations*, 1997. Stettinius was secretary of state onder de presidenten Roosevelt en Truman. Hij was ondermeer leider van de delegatie van de VS bij de San Francisco conferentie (1945) waarbij de Verenigde Naties werden opgericht.