

5. Het hebben en houden van managers

*Peter van der Parre*¹

1. Een fascinatie voor collectieve voorstellingen en gedrag

Leo d'Anjou verrichtte in de periode 1992 tot en met 1997 onderzoek naar collectieve voorstellingen en sociale bewegingen. Dit is ook de periode waarin ik hem goed leerde kennen als naaste collega. Als senior binnen het Centrum voor Maatschappelijke Transformatie en Beleid was hij één van de 'significant others' in mijn vorming tot socioloog. Van invloed zijn geweest zijn publicaties over de Abolitie-beweging. Dit is de beweging die in de 18^{de} en 19^{de} eeuw leidde tot de afschaffing van de slavernij. Leo publiceerde in die tijd onder andere: *De vrijgemaakten* (1995), *Social Movements and Cultural Change* (1996) en samen met anderen *Collectieve voorstellingen: hun betekenis in het sociale leven* (1997) en *Beelden in Beweging* (1997). Uit deze publicaties spreekt een fascinatie voor de rol van collectieve voorstellingen in het handelen van mensen. Verbeelding stelt mensen in staat om op eigen wijze met de omgeving om te gaan. In interactie met elkaar wordt betekenis gegeven en worden betekenissen collectief bezit. Collectieve voorstellingen en individuele beelden zijn daarom noodzakelijk voor het begrijpen en verklaren van het handelen van mensen. Ik zelf ben gefascineerd door collectieve voorstellingen op het terrein van arbeid.

In navolging van Mok (1994: 37) is arbeid in de ruimste zin van het woord een verzameling 'bezigheden die nut opleveren voor degene die haar verricht, voor zijn of haar naaste omgeving en/of voor de samenleving als geheel'. De Leeuw (2002: 16) wijst er op dat de Nederlandse wetgever arbeid als zodanig zelf niet definieert, maar wel kaders biedt waarbinnen zij verricht mag worden. Het eerste artikel dat hierop betrekking heeft is artikel 610 van het Burgerlijk Wetboek en gaat over de arbeidsovereenkomst: 'de overeenkomst waarbij de ene partij, de werknemer, zich verbindt in dienst van de andere partij, de werkgever, tegen loon gedurende zekere tijd arbeid te verrichten'. Achtereenvolgens stelt de wetgever regels aan de arbeidsvoorwaarden in de arbeidsovereenkomst en aan de arbeidsomstandigheden waaronder wordt gewerkt. Binnen arbeidsorganisaties zelf wordt vaak in de functieomschrijving vastgelegd waaraan de arbeid inhoudelijk wordt besteed, hoe complex de functie-uitoefening is en welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden de werkende heeft.

Dit alles in ogenschouw nemend, kan arbeid worden omschreven als een activiteit, verricht tegen betaling onder vastgelegde voorwaarden en omstandigheden waarbij in principe sprake is van boven- en ondergeschiktheid en die inhoudelijk wordt vormgegeven met de omschrijving van de

functie. Hieruit valt af te leiden dat de situatie waarin arbeid wordt verricht vier kenmerken telt: de arbeidsinhoud, de arbeidsverhoudingen, de arbeidsvoorwaarden, en de arbeidsomstandigheden. Van een arbeidssituatie kan worden vastgesteld in welke mate de verschillende kenmerken daarin voorkomen (Van der Parre, 1996: 48-51).

Deze vier onderscheiden kenmerken van de arbeidssituatie zijn stuk voor stuk meerdimensioneel van karakter. Binnen de arbeidsinhoud is de dimensie 'complexiteit' goed te operationaliseren en op interval niveau meetbaar. De beroepsrichting en de onderwerpen daarbinnen waaraan gewerkt wordt, zijn echter niet verder dan op een nominaal meetniveau operationaliseerbaar. De arbeidsvoorwaarden laten zich stuk voor stuk goed in geld uitdrukken, maar in de beleving van de gemiddelde werknemer zijn de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden in hoge mate van elkaar losstaande zaken. Naar de hoogte van het inkomen kan goed worden gevraagd in empirisch onderzoek. De secundaire arbeidsvoorwaarden leveren een schier onuitputtelijke lijst op van uiteenlopende zaken als pensioen bijdrage, verzekeringen, lease auto, mobiele telefoon, laptop, etc. Binnen de arbeidsverhoudingen kunnen de dimensies: werksfeer, de mate van autonomie, het verantwoordelijkheidsniveau en de mate van duidelijkheid in aansturing en feedback, op een interval niveau gemeten worden. In de arbeidsomstandigheden, tenslotte, laten zich fysieke, fysische en psychische dimensies onderscheiden die eveneens op een interval niveau meetbaar zijn.

In de praktijk van het arbeidsmarktonderzoek worden zowel die dimensies meegenomen die heel herkenbaar zijn voor de werkenden en daardoor goed kunnen worden gebruikt voor het karakteriseren van de verschillende kenmerken van de arbeidssituatie, als die dimensies die vanuit het oogpunt van HRM-beleid interessant gevonden worden.

In deze bijdrage ga ik in op een specifieke categorie werknemers (namelijk de managers) en hoe de interpretatie van de eigen arbeidssituatie en het imago van arbeidssituaties bij concurrerende werkgevers van invloed zijn op het gedrag van deze categorie op de arbeidsmarkt. Het gaat in dit geval om het verklaren van het blijven of verlaten van de huidige arbeidssituatie en eventueel de huidige werkgever. Vanuit een werkgeversperspectief kan dit krachtig worden samengevat als het hebben en houden van managers.

Is er vanuit de werkgevers gezien sprake van één arbeidsmarkt voor managementtalent, of zien we binnen deze doelgroep een segment dat gaat voor maatschappelijke relevantie, bijvoorbeeld door te kiezen voor het Rijk als werkgever, naast een segment dat gaat voor commercieel succes? Hoe wordt het zoekgedrag van managers op de arbeidsmarkt verklaard? En, hoe denken managers bij het Rijk over werken in de marktsector en managers uit de marktsector over werken bij het Rijk? Deze vragen komen in de onderstaande paragrafen systematisch aanbod. De basis voor deze bespreking wordt gevormd door de in de zomer van 2003 verschenen Arbeidsmarktmonitor Rijk over de positie van het Rijk op de deelarbeitsmarkt van managers.

2. De manager als bijzondere personeelscategorie

Managers vormen om twee redenen een aparte categorie werknemers. De eerste reden is dat zij meer dan andere categorieën werknemers vorm kunnen geven aan hun eigen arbeidssituatie (Berting, 1968: 166; Black en Ashford, 1995). Immers, managers zijn voor een belangrijk deel verantwoordelijk voor de inrichting van de organisatie waaraan zij leiding geven. Managementhandboeken bieden tal van instrumenten en methoden aan waarmee managers hun organisatie kunnen beheersen en sturen (Lammers, 1983).

Desondanks, blijven managers ook werknemers. In het bedrijfsleven wordt hun beslissingsruimte ingeperkt door aandeelhouders, wetgeving en de publieke opinie. Bij de overheid wordt hun beslissingsbevoegdheid ingeperkt door de politiek en vaak nog in grotere mate door wetgeving en publieke opinie (Van Thijn, 2001: 113 e.v.; Peper, 2002: 51 e.v.). Immers, wie voor de publieke zaak werkt, werkt in een glazen huis. Moeizaam bereikte realisering van regeringsbeleid wordt ingehaald door een nieuw regeerakkoord. Het Rijk wordt als werkgever vaak als voorbeeld gesteld voor andere werkgevers waar het gaat om het implementeren van sociale wetgeving. En de media zijn in de dramademocratie belust op politieke blunders en falen van het openbaar bestuur; successen hebben geen nieuwsaarde (Elchardus, 2002).

De tweede reden delen managers tot op zekere hoogte met andere categorieën werknemers met bedrijfsspecifieke kwalificaties (Baron en Bielby, 1980; Glebbeek, 1993; Van Hoof, 1990). Hoewel het CBS managers wel als beroepsgroep onderkent (CBS, 1992) en ondanks de pretenties van opleidingen als bedrijfskunde, blijft ‘manager’ een functie in een organisatie zonder een specifieke opleidingsrichting. Hooguit kunnen studies als bedrijfskunde en de opkomst van de zogeheten MBA’s in de afgelopen twee decennia gezien worden als een uiting van de professionalisering van dit beroep. In de meeste organisaties worden mensen met potentieel voor een managementfunctie intern gescout en in eerste instantie gerekruteerd uit niet-managementfuncties. Voor het arbeidsmarktonderzoek betekent dit dat de vraag naar managers niet of nauwelijks kan worden afgezet tegen het (potentiële) aanbod. Het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, dat elke twee jaar bruikbare arbeidsmarktprognoses levert voor de verschillende opleidingsrichtingen en beroepsgroepen (o.m. ROA, 2001), kan het aanbod voor managementfuncties dan ook niet met een hoge mate van zekerheid aangeven.

De ontwikkeling van het managementberoep heeft in Nederland in de afgelopen twee decennia een sterke ontwikkeling door gemaakt. Nog niet zo lang geleden beperkte de interne rekrutering zich ertoe om mensen met het meeste aanzien en de meeste ervaring op een vakgebied de overstap te laten maken naar het chefschap (Peper, 2002: 48). In de loop van de jaren ’80 maakte het concept ‘integraal management’ furore binnen het bedrijfsleven en de overheid. Concreet betekende dit dat naast de inhoudelijke eindverantwoordelijkheid de manager ook de eindverantwoordelijkheid kreeg voor de bedrijfsvoeringsaspecten van het werk (o.m. het financieel- en personeelsbeheer). Dit betekent dat mensen met managementpotentieel naast hun vakmanschap

zich ook op deze terreinen moeten bekwamen. Een breed scala aan opleidingen gericht op deze doelgroep biedt hier handvatten voor.

3. Wat vindt een manager belangrijk in het werk?

In de oriëntatie op arbeid schuilen evaluatieve opvattingen, of beter: voorkeuren, ten aanzien van de kenmerken van arbeidssituaties (Van der Parre, 1996: 53). De evaluatie loopt langs de dimensies intrinsiek – extrinsiek en egocentrisch – sociocentrisch. In de egocentrische oriëntaties staat het werkende individu centraal en in de sociocentrische oriëntaties staat de arbeid als product van een aanleiding tot sociaal handelen centraal (Berting en De Sitter, 1971: 96 e.v.).

De egocentrisch-intrinsieke oriëntatie stelt eisen aan de mate waarin het individu zich kan ontplooiën in en door de arbeid als activiteit (arbeidsinhoudoriëntatie). De egocentrisch-extrinsieke oriëntatie stelt eisen aan de billijkheid van de primaire en secundaire beloning voor de arbeid als activiteit (arbeidsvoorwaardenoriëntatie). De sociocentrisch-intrinsieke oriëntatie stelt eisen aan de boven- en onderschikking binnen de arbeidsrelatie (arbeidsverhoudingenoriëntatie). De sociocentrisch-extrinsieke oriëntatie stelt eisen aan de psychische, fysische en fysieke omstandigheden waaronder de arbeid wordt verricht (arbeidsomstandighedenoriëntatie) (Van der Parre, 1996: 56).

Arbeidsoriëntaties kunnen worden gemeten door respondenten te vragen in welke mate belang wordt gehecht aan aspecten van de dimensies die voor kunnen komen binnen de kenmerken van een arbeidssituatie (Van der Parre, 1996: 59).

Zo wordt in het onderzoek voor de Arbeidsmarktmonitor Rijk omtrent de arbeidsinhoud gevraagd naar het belang dat wordt toegekend aan zaken als werk dat vraagt om creativiteit en nieuwe ideeën; afwisseling in onderwerpen en andersoortige werkzaamheden; bijdragen aan de individuele ontplooiing en ontwikkeling; en het ontwikkelen van nieuwe projecten. De Cronbachs alpha voor deze schaal bedraagt 0,75.

Bij arbeidsverhoudingen wordt de respondent gevraagd naar het belang dat wordt gehecht aan een sociaal prettige sfeer inclusief een goede verhouding met de direct leidinggevende (de Cronbachs alpha voor deze schaal bedraagt 0,74) de mate van zelfstandigheid en autonomie in het werk (de Cronbachs alpha voor deze schaal bedraagt 0,71) de mate van verantwoordelijkheid voor het verloop van de arbeidsprocessen (Cronbach's alpha: 0,64) en de mate van duidelijkheid in termen van duidelijke opdrachten, sturing en positieve en negatieve feedback op de resultaten van de werkzaamheden, (Cronbachs alpha: 0,82). De vragen over arbeidsvoorwaarden in het onderzoek gaan zowel over het belang dat wordt gehecht aan werkzekerheid als aan comparatief goede arbeidsvoorwaarden (afgezet tegen inzet, behoefte en vergeleken met mensen met een vergelijkbare opleiding en ervaring), de Cronbachs alpha voor deze schaal bedraagt 0,69. De secundaire arbeidsvoorwaarden blijven hier verder buiten beschouwing.

Ten slotte worden - gegeven het vele bureauwerk van een manager – de vragen over arbeidsomstandigheden beperkt tot de meer psychische. Gevraagd wordt naar het belang dat gehecht wordt aan een gezonde werkdruk door te vragen naar het belang van afwezigheid van hectiek, afwezigheid van haast, voldoende tijd voor het vervolmaken van het werk en het niet gestoord worden. De Cronbachs alpha voor deze schaal bedraagt 0,61. De items die zijn gebruikt om de kenmerken van de arbeidssituatie en de arbeidsoriëntaties te meten, maken deel uit van schalen die in eerder onderzoek reeds hun nut hebben bewezen (Ester et al., 1993; MOW, 1987; Van der Parre, 1996; Pot, 1989; Steijn en De Witte, 1992; TNO, 1994).

Wanneer managers binnen en buiten het Rijk duidelijke verschillen in hun oriëntaties op arbeid zouden hebben is er reden om niet van één, maar van een gesegmenteerde beroepsdeelmarkt te spreken. Voor het HRM-beleid maakt dit een groot verschil.

In aanvulling op het inzicht in wat managers graag aantreffen in hun werksituatie, is het belangrijk om de motieven te kennen op grond waarvan zij destijds hun huidige functie hebben aanvaard. Immers, als een functie, hoe boeiend op zichzelf ook, niet biedt waarvoor men eigenlijk gekomen is, kan dat toch snel een reden gaan vormen om opnieuw op zoek te gaan. In het onderzoek zijn 21 van dergelijke motieven aan de respondenten voorgelegd. Elf van die redenen komen bij respondenten uit het Rijk en van elders sterk overeen. Dit zijn het dragen van verantwoordelijkheid; het verrichten van uitdagend werk; het aanvaarden van een nieuwe stimulerende arbeidsinhoud; het krijgen van beslissingsbevoegdheid; dynamiek in het werk; de sfeer; het innovatieve karakter van de nieuwe werkplek; de mogelijkheid om onder een visionaire leidinggevende te komen werken; de loopbaankans; de te verwachten hoge werkdruk; en tenslotte, het internationale karakter van de nieuwe baan. De tien overige redenen laten interessante verschillen zien. Twee daarvan zijn voorspelbaar. Managers bij het Rijk geven vaker dan hun collega's elders maatschappelijke betrokkenheid aan als belangrijk motief (79,8% v.s. 67,1%). Omgekeerd is commercieel kunnen werken voor managers buiten het Rijk veel vaker een motief (38,4% v.s. 7%). Maar belangrijker dan deze verschillen is hier de constatering dat managers van buiten het Rijk zich in hun keuze voor een nieuwe baan in grote getallen laten leiden door overwegingen van maatschappelijke relevantie. Dat slechts een klein deel van de managers in het Rijk 'commercieel kunnen werken' als motief noemen is op zichzelf voor de hand liggend, gegeven de domeinen waarbinnen in het Rijk gewerkt kan worden.

Redenen die voor Rijksmanagers eveneens zwaarder wegen dan voor hun collega's elders zijn: aanzien en status; en jobrotation. Dit laatste komt waarschijnlijk voort uit de verplichte functiewisseling binnen zeven jaar, die voor ABD-managers bij het Rijk geldt. Motieven die door managers buiten het Rijk vaker worden genoemd dan door hun rijkscollega's zijn: zelfstandig kunnen werken; betere arbeidsomstandigheden; verbetering van zowel de primaire als de secundaire arbeidsvoorwaarden; projectmatig kunnen werken; en tenslotte, kunnen werken aan duidelijke opdrachten.

De overeenkomsten en verschillen in motivatie voor de keuze van de huidige functie komen overeen met de geringe verschillen die in de arbeidsoriëntaties tussen managers binnen en buiten het Rijk zijn vastgesteld. Het onderzoek laat zien dat ambtelijke en niet-ambtelijke managers qua motivatiefactoren slechts in geringe mate verschillen op het punt van zelfstandigheid, duidelijkheid, arbeidsvoorwaarden en werkdruk. Geconcludeerd mag worden dat de beroepsdeelmarkt van managers niet een gesegmenteerde beroepsdeelmarkt is. Het Rijk en zijn concurrenten vissen in dit opzicht in dezelfde vijver. Dit betekent dat wat het Rijk als werkgever voor zijn eigen personeel doet om het werk aantrekkelijker te maken met als doel dit personeel te behouden, tegelijkertijd de aantrekkingskracht van het Rijk voor potentieel personeel kan verhogen. Voor de concurrentie van het Rijk geldt vanzelfsprekend hetzelfde (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 1998).

4. Wat brengt een manager op de arbeidsmarkt in beweging?

Voorafgaand aan mobiliteit van werkenden op de arbeidsmarkt kunnen grofweg 3 fasen worden onderscheiden: de fase van mobiliteitsgeneigdheid, de fase van actief zoeken en de selectiefase (Van der Parre, 1996: 139). In de selectiefase vindt er een intensieve interactie plaats met de toekomstige werkgever. Voor werknemers vereist het verkrijgen van een baan die aansluit op hun arbeidsoriëntaties uiteindelijk selectie door de werkgever die deze baan in zijn organisatie beschikbaar heeft. Dit vereist een congruentie tussen de zelfselectie door de werknemer en selectie door de werkgever (Van der Parre, 1996: 153). Vooral onderzoek dat wordt verricht naar het voorkomen van discriminatie op de arbeidsmarkt heeft hiervoor aandacht (Van Beek, 1993; Bovenkerk, 1977; 1995; Glebbeek en Mensen, 1986; Veenman, 1995). Het onderhavige onderzoek beperkt zich tot de eerste twee fasen: de respondenten is gevraagd of zij al dan niet mobiliteitsgeneigd zijn en of zij al dan niet actief op zoek zijn naar een nieuwe baan.

Het arbeidsmarktsociologisch onderzoek heeft een groot aantal variabelen naar voren gebracht die de mobiliteitsgeneigdheid en het actieve zoekgedrag zowel stimuleren als beperken. Een deel van deze variabelen: allochtone herkomst, huidskleur, leeftijd en geslacht heeft vooral betrekking op het selectiebeleid van werkgevers (Dagevos, 1995; Glebbeek, 1993; Roelandt, 1994; Veenman, 1995). Voor het HRM-beleid een reden tot het stimuleren van managing diversity. Andere variabelen als opleidingsniveau en opleidingsrichting (Berting, 1982; Dagevos, 1995; Glebbeek, 1993; Van Hoof, 1990) zijn slechts heel beperkt manipuleerbaar voor werkgevers. In dit onderzoek wordt de verklaring van het zoekgedrag beperkt tot die variabelen die voor werkgevers manipuleerbaar zijn: arbeidssatisfactie, de fit en de misfit tussen arbeidsoriëntatie en arbeidssituatie, de mate van arbeidszekerheid, de emotionele en zakelijke binding, overeenstemming qua missie en strategie, verticale en horizontale loopbaankansen en de bereidheid t.a.v. de reistijden in het woon – werkverkeer en de verhuisbereidheid (Doorewaard, 1989;

Glebbeck, 1993; Van Hoof, 1990; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 1998; 1999; 2000b; 2001c; 2003; Thierry, 1992).

Het percentage managers dat zegt actief op zoek te zijn naar een andere baan, ligt bij het Rijk (20%) beduidend hoger dan in het bedrijfsleven (14%). Bovendien is dit percentage hoog in vergelijking met andere in de Arbeidsmarktmonitor onderzochte beroepsgroepen. Daarbij komt nog (zowel binnen als buiten het Rijk) een percentage van meer dan 30% van de respondenten dat aangeeft nog wel niet actief te zoeken, maar al wel geïnteresseerd te zijn in een andere baan. In onderzoek naar arbeidssatisfactie wordt deze mobiliteitsgeneigdheid opgevat als een indicator voor zowel de loyaliteit van de werknemer, als voor de bindingskracht van de organisatie (Besser, 1993; Cole et al, 1993; Ten Horn, 1983; Vogelaar, 1990).

Echter, gevraagd of men bij een aantal typen werkgevers zou willen werken, geeft 88% van de Rijksmanagers aan bij het Rijk te willen blijven werken, zij het wellicht bij een ander ministerie dan hun huidige werkgever. In plaats van gebrek aan loyaliteit aan c.q. bindingskracht van het Rijk, zou de hoge mobiliteitsgeneigdheid van de rijksmanagers ook een gevolg kunnen zijn van het actieve mobiliteitsbeleid dat m.n. de Algemene Bestuursdienst verzorgt. In dit licht is het goed dat in dit onderzoek de managers apart naar hun binding met de organisatie zijn gevraagd.

In de volgende paragrafen zullen drie aspecten worden besproken die van invloed zijn op het zoekgedrag. In de eerste plaats de binding aan de baan: heeft die datgene te bieden, waar men belang aan hecht? In de tweede plaats de binding aan de baas: hier gaat het om zaken als emotionele en zakelijke binding, de mate, waarin met strategie en visie van de organisatie onderschrijft, en het (loopbaan)perspectief dat de organisatie te bieden heeft. In de derde plaats wordt gekeken naar de verwachtingen die men heeft omtrent wat alternatieve werkgevers te bieden hebben. Want er dient rekening gehouden te worden, dat ook mensen die tevreden zijn over de mate, waarin ze wat ze belangrijk vinden ook daadwerkelijk in hun werk aantreffen, toch uit(gaan) kijken naar ander werk. Soms omdat ze toe zijn aan iets nieuws, maar vaak ook omdat het gras bij de burens (nog) groener lijkt.

5. Binding aan de baan

Het gangbare beeld van werken bij het Rijk laat zich kenschetsen als saai, stoffig en slecht betaald. De vraag of de rijksmanagers daadwerkelijk slechter af zijn dan hun collega's elders wordt in deze paragraaf vanuit twee invalshoeken beantwoord. Ongeacht de arbeidsmarktpositie van een werkgever is een belangrijk doel van het personeelsbeleid het bewerkstelligen van aansluiting tussen individu en organisatie. De mate van deze afstemming komt tot uitdrukking in de productiviteit en in de arbeidssatisfactie. Naarmate mensen meer tevreden zijn met hun arbeidssituatie zal hun productiviteit hoger zijn (Vogelaar, 1990). Een belangrijke voorwaarde voor arbeidssatisfactie is een goede aansluiting tussen arbeidsoriëntaties en de kenmerken van de

arbeidssituatie (Van der Parre, 1996: 124-130).

Het beeld dat het Rijk slecht betaalt, wordt slechts ten dele bevestigd in een analyse op inkomensgegevens van de Belastingdienst (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2000a). Hieruit blijkt dat de overheid in het algemeen mensen met een opleidingsniveau tot aan het Hoger beroepsonderwijs gemiddeld 5,5 à 7,75% méér betaalt dan werkgevers in de marktsector; maar werknemers met een HBO opleidingsniveau 0,5% en met een academisch opleidingsniveau zelfs 2,5% mínder betaald dan concurrerende werkgevers in de marktsector. Inmiddels is hieraan het nodige gedaan naar aanleiding van het rapport van de commissie Van Rijn (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2001b; zie ook Van der Parre en De Mol, 2001). Feit is echter dat de Nederlandse minister-president slechts een fractie verdient van wat de CEO's bij grote Nederlandse multinationals verdienen. Aangezien in het salarisgebouw van het Rijk de ministers het hoogste inkomen genieten, verdienen de managers bij het Rijk gemiddeld ook vaak minder dan hun collega's elders. De discrepanties nemen toe naar mate de manager hoger in de organisatie zit.

In het onderzoek voor de Arbeidsmarktmonitor wordt allereerst gekeken naar de arbeidssatisfactie van managers. De arbeidssatisfactie wordt in de arbeidssociologische literatuur naar voren gebracht als een subjectieve indicator voor de kwaliteit van de arbeid (Janssens en Henderickx, 1989: 64; Van Ruysseveldt, 1989: 15; De Sitter, 1994: 6; Van der Parre, 1996: 109). In aansluiting op Thierry (1992: 49-55) is gekozen voor een specifieke meting van de arbeidssatisfactie. Hiermee kan een betere voorspelling voor verloop en verzuim worden gemaakt. Bovendien wordt het operationaliseringsprobleem van de onderzoeker niet bij de respondent gelegd, die voor een 'overall' afweging van zijn arbeidssatisfactie een gemiddelde moet zoeken tussen zeer uiteenlopende zaken als arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden (Arvey en Dewhirst, 1979; Scarpello en Campbell, 1983; Ironson et al, 1989).

Vervolgens wordt de beoordeling vanuit de arbeidssatisfactie verdiept. In aansluiting op de cognitieve benadering in de arbeidspsychologie wordt een kwalitatieve beoordeling van de arbeidssituatie van de respondenten gemaakt door de motivatie van de managers zelf, hun arbeidsoriëntaties, tot uitgangspunt van de beoordeling te maken (Hackman en Oldham, 1980; Ten Horn 1983; Vogelaar, 1990; Van der Parre, 1996). Dit gebeurt door de arbeidsoriëntaties van de respondenten te vergelijken met hun eigen beoordeling van hun arbeidssituatie. Immers, "wat mensen vinden van hun werk, met name hoe tevreden zij daarmee zijn, hangt in belangrijke mate samen met de wisselwerking tussen de behoeften die men heeft enerzijds en anderzijds de kenmerken van de functie die wordt vervuld en de wijze waarop het werk is georganiseerd." (Ten Horn, 1983: 327).

De arbeidssatisfactie van de managers is gemeten door hen te vragen een rapportcijfer van 1-10 toe te kennen aan een aantal aspecten van hun werk. Tevens is hen gevraagd te vermelden of en

in welke richting die aspecten aan verandering onderhevig zijn. Er blijkt een grote mate van overeenstemming te bestaan tussen managers binnen en buiten het Rijk: zowel de hoogte van het gemiddelde rapportcijfers als rangorde in de waardering van de voorgelegde kenmerken en dimensies daarbinnen van de arbeidssituatie (lopend van ruim een 8 gemiddeld voor zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en inhoud via een 7 voor arbeidsvoorwaarden, duidelijkheid en een krappe 7 voor werkdruk) laat erg weinig verschillen tussen beide groepen zien. Een belangrijke conclusie is hier dat bij beide groepen die aspecten de beste beoordeling krijgen, waarvan ook gemeld wordt dat ze zijn verbeterd, en dat de slechts beoordeelde aspecten juist verslechterd zijn.

Op grond van deze subjectieve beoordeling van de kwaliteit van de arbeid van managers binnen en buiten het Rijk kan niet geconcludeerd worden dat de rijksmanagers slechter af zijn dan hun collega's elders. Hieronder wordt het arbeidssatisfactie-oordeel verdiept door deze te vergelijken met de kwalitatieve beoordeling van de arbeidssituatie. Door de arbeidsoriëntaties van de managers te vergelijken met hun eigen beoordeling van hun arbeidssituatie wordt de 'fit' (de respondent vindt een kenmerk van de arbeidssituatie (erg) belangrijk en vindt dit kenmerk (sterk) van toepassing op zijn arbeidssituatie) en de 'misfit' (de respondent vindt een kenmerk van de arbeidssituatie (erg) belangrijk en vindt dit kenmerk weinig van toepassing op zijn arbeidssituatie) tussen respondent en baan bepaald. Samengevat in volgorde van de kenmerken van de arbeidssituatie blijkt het volgende.

Over het algemeen kan gesteld worden dat er op grond van de discrepanties tussen belangrijk vinden en hebben, geen aanleiding te verwachten is dat de vertrekgeneigdheid bij het Rijk hoger zal zijn dan elders. De percentages van de respondenten die een werkaspect wel belangrijk vinden, maar slecht van toepassing achten op het eigen werk, lopen tussen managers van binnen en buiten het Rijk weinig uiteen.

Overeenstemming tussen belangrijk vinden en hebben ten aanzien van de kenmerken van de arbeidssituatie draagt in significante mate bij tot de satisfactie die blijkt uit de gegeven rapportcijfers. Gebrek aan overeenstemming doet daar in significante mate aan af. Alleen het hebben van gezonde arbeidsomstandigheden draagt niet significant bij aan het rapportcijfer over werkdruk. Het missen ervan draagt alleen bij de Rijksambtenaren wel bij tot een lager rapportcijfer.

Tabel 1. Samenhang tussen de arbeidssatisfactie (beoordeling werksituatie in rapportcijfers van 1 tot 10) en de fit (in percentages) tussen arbeidsoriëntatie en arbeidssituatie (N= 688; $p \leq .05$).

	Rapport cijfer	Arbeids- inhoudfit	Sfeerfit	Autono- miefit	Duidelijk- heidfit	Verantwoor- delijkheidsfit	Arbeidsvoor- waardenfit	Arbeidsomstan- dighedenfit
Fit %		79,2	78,3	63,3	39,8	93,8	31,5	1,4
Arbeids- inhoud	8,0	.180	.156	.109	n.s.	.085	n.s.	n.s.
Sfeer	7,5	.258	.364	.077	.183	.178	.099	n.s.
Autonomie	8,4	.194	.154	.261	n.s.	.116	.124	n.s.
Duidelijk- heid	7,2	.307	.362	.093	.449	.111	.151	n.s.
Verantwoor- delijkheid	8,3	.217	.267	.207	.074	.278	.081	n.s.
Arbeids- voorwaarden	7,2	n.s.	.081	.105	.129	n.s.	.344	.096
Arbeidsom- standigheden	6,8	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	.114	n.s.

De bevindingen in deze paragraaf samen nemend, mag geconcludeerd worden dat voor zowel het Rijk als werkgever als voor de werkgevers daarbuiten geldt dat de huidige arbeidssituatie van managers op een aantal punten nog open staat voor verbetering. Maar vergeleken met hun collega's zijn de rijksmanagers qua arbeidsinhoud en binnen de arbeidsverhoudingen qua sfeer, verantwoordelijkheid en duidelijkheid en qua arbeidsomstandigheden zeker niet slechter af zijn dan hun collega's elders. Qua arbeidsvoorwaarden en qua zelfstandigheid zijn managers buiten het Rijk beter af dan hun collega's in het Rijk. Echter, ook hier zijn de verschillen niet groot.

6. Binding aan de baas

Twee verschillende vormen van binding zijn in dit onderzoek meegenomen: emotionele binding en zakelijke binding. Er is sprake van emotionele binding als mensen het gevoel hebben deel uit te maken van de organisatie. Een gedeelde visie/missie en de geldende normen en waarden zijn de motivatie om bij de organisatie te blijven. De arbeidsvoorwaarden hebben hier niet zo'n sterke invloed op. Bij zakelijke binding is er meer sprake van een rationeel contact. Mensen zijn meer gericht op persoonlijke groei en ontwikkeling en hebben niet zo sterk de behoefte aan de zekerheid van life-time employment. Persoonlijke ontwikkeling en arbeidsvoorwaarden zijn de motivatie om bij de organisatie te blijven (Besser, 1993). Gevraagd is in welke mate men een emotionele en/of zakelijke binding met zijn organisatie voelt en naar de mate, waarin men zo'n binding belangrijk vindt.

Qua emotionele binding blijken respondenten binnen en buiten het Rijk onderling geen

verschillen van betekenis te vertonen. Ruim 80% vindt een emotionele binding belangrijk tot zeer belangrijk. 63 à 65% vóelt die binding ook. Ook hier geldt dat belangrijk vinden en ervaren niet bij voorbaat samenvalt. Voor 70% van de rijksmanagers is hier sprake van een fit; buiten het Rijk komt dit percentage op 73%.

Bij de zakelijke binding liggen de verhoudingen wat anders. Door beide groepen respondenten wordt daaraan minder vaak belang gehecht dan aan emotionele binding. Managers buiten het Rijk hechten er vaker belang aan (64% vindt die zakelijke binding belangrijk tot zeer belangrijk, tegen 57% bij het Rijk). Zij ervaren die zakelijke binding ook vaker dan de managers bij het Rijk: 64 tegen 55%. Voor 56% van de externe managers geldt qua zakelijke binding een fit; bij het Rijk is dat bij 46% het geval.

Bij respondenten van binnen en buiten het Rijk is er bij emotionele binding een significant verband gevonden tussen het al dan niet sporen van behoefte en beleving en het al dan niet (actief) op zoek zijn naar een andere baan. Voor zakelijke binding is er alleen voor de respondenten buiten het Rijk een significant verband tussen een misfit en het op zoek gaan naar een andere baan.

Ook het delen van de visie/missie van de organisatie en van de daar geldende normen en waarden is van belang als motief om bij de organisatie te blijven. In het onderzoek is hier apart op ingegaan. De antwoorden laten zien dat managers bij het Rijk in sterke mate en vaker dan hun collega's elders bekend zijn met de visie en de strategie van hun organisatie (94% tegen 89%), het veel vaker dan hun collega's elders eens zijn met die visie en strategie (80% tegen 70%), zich even vaak betrokken voelen bij de ontwikkeling ervan (75%), maar in hun organisatie er minder vaak draagvlak voor zien (47% tegen 52% elders). Nog minder van hen (37%) zien die visie en strategie van hun organisatie succesvol geoperationaliseerd worden (tegen 45% van hun collega's buiten het Rijk).

Het beeld dat hieruit naar voren komt is dat visie en strategie van de organisatie een belangrijker rol spelen als bindende factor naar de manager zelf dan als bindende factor binnen de organisatie in zijn geheel, en dat dit binnen het Rijk sterker geldt dan daarbuiten. Risico voor het behoud van managers zou dus wel eens minder kunnen schuilen in hun houding tegenover de visie en strategie van hun organisatie dan wel in de mogelijkheden die ze zien voor de implementatie ervan. Dat zou dan bij het Rijk sterker kunnen spelen dan daarbuiten.

Uit het onderzoek E(Y)ES 2002 van KPMG-Ebbinge, waaraan deze vraag ontleend is, komt in grote lijnen hetzelfde beeld naar voren (KPMG-Ebbinge, 2002). Alleen geven daar de respondenten (jonge, hoog opgeleide medewerkers) buiten het Rijk veel minder vaak betrokkenheid bij de ontwikkeling van visie en strategie aan en zien respondenten binnen het Rijk er veel vaker draagvlak binnen de organisatie voor.

Een belangrijke pushfactor is arbeidsonzekerheid (Van der Parre, 1996: 149). Hoe aantrekkelijk je baan ook is, als die in zijn voortbestaan bedreigd wordt, is het zaak tijdig uit te zien naar een nieuwe werkkring. De respondenten beoordelen hun baan zekerheid bij de huidige

werkgever en hun werkzekerheid in het algemeen als behoorlijk tot heel zeker (rijksmanagers 91% resp. 90,4% en managers elders 91,1% en 86,6%). Op grond hiervan is duidelijk dat deze factor noch bij het Rijk noch bij zijn concurrenten veel gewicht in de schaal legt voor het verklaren van het zoekgedrag.

Het samenspel tussen de individuele manager en zijn werkgever bij de loopbaanontwikkeling is zeer zeker een punt van aandacht: 48% van de respondenten bij het Rijk geeft aan tamelijk tot zeer tevreden te zijn over de van de werkgever ondervonden steun bij hun persoonlijke loopbaanontwikkeling, tegen 44% van de respondenten buiten het Rijk. Dat betekent een ruime marge voor verbetering.

Samenvattend is het beeld dat uit deze paragraaf naar voren komt, dat qua behoud van managers de werkgevers momenteel nog kansen laten liggen op het terrein van loopbaanontwikkeling en in mindere mate op het terrein van emotionele en zakelijke binding.

7. Groener gras

Gevraagd of men bij een aantal (groepen) werkgevers zou willen werken, geeft 88% van de rijksmanagers belangstelling te kennen voor werken bij een ministerie. Dat geeft een goede kans, dat managers, die op zoek zijn naar een andere functie, behouden kunnen blijven voor het Rijk. Van de alternatieven scoren 'Uitvoerende dienst/ZBO' en 'Gemeente' het hoogst met resp. 46 en 41%. Uit de profitsector scoren advies/consultancy (30,6%), multinationals (20,4%) en overige zakelijke dienstverlening (19,3%) het hoogst.

De managers buiten het Rijk, die over uiteenlopende branches verdeeld zijn, vertonen uiteraard een diffuser beeld, met scores tussen 11,9% (verzekeringswezen) tot 50,6% (zakelijke dienstverlening), 26% heeft wel tot veel belangstelling voor werken bij een ministerie. Dat is een relatief hoog percentage, vergeleken met wat eerdere Arbeidsmarktmonitoren lieten zien over die belangstelling bij Accountants (7%), Juristen (7%), Financieel-economisch beleidsmedewerkers (10%), ICT'ers in beheersfuncties (12%) en ICT'ers in beleidsfuncties (17%) (Ministerie van Binnenlandse Zaken 1999; 2000; 2001b).

Vrijwel exact hetzelfde patroon is te zien in de antwoorden op de vraag hoe men zijn kans inschat op een gewenste baan bij de voorgelegde sectoren. De percentages zijn steeds iets lager, maar dat is het enige verschil. Dit biedt perspectieven voor het verhogen van de zij-instroom op de deelmarkt van managers. Immers, wil een werkgever op een krappe deelarbeitsmarkt voldoende arbeidsaanbod krijgen voor een reële selectie van kandidaten, dan is het vereist om een werkgever van de eerste voorkeur te zijn. Zoals het bovenstaande laat zien, is de situatie voor het Rijk bij de managers naar verhouding vrij gunstig. Dit is niet onbelangrijk gezien het feit dat de Algemene

Bestuursdienst heeft berekend dat in 2010 vrijwel haar gehele huidige topmanagementgroep het Rijk om verschillende redenen, waaronder pensionering een van de belangrijkste factoren is, heeft verlaten en dus moet zijn vervangen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2002b).

Uit het feit dat het Rijk relatief hoog scoort tussen de werkgevers van eerste voorkeur bij managers kan de verwachting worden afgeleid dat dit ook tot uitdrukking komt in het imago dat het Rijk bij managers heeft als werkgever. Immers, alleen op een arbeidsmarkt waarin het moeilijk is om aan een baan te komen, gaat iemand solliciteren bij een werkgever van wie hij niet verwacht er het werk aan te zullen treffen dat hij zoekt. En de deelarbeitsmarkt voor managers valt vooralsnog niet op door het ruime aanbod van managerstalent.

Niet alleen hebben de verwachtingen omtrent arbeidssituaties een effect op het sollicitatiegedrag van mensen, ook kunnen zij een onbedoelde uitstroom veroorzaken. Dit is het geval wanneer bij het eigen personeel het beeld bestaat dat de arbeidssituatie bij de concurrerende werkgevers (veel) beter is dan hun eigen arbeidssituatie. De respondenten is daarom gevraagd naar hun verwachtingen van het werken als manager bij een ministerie, gemeente, bank of verzekeraar, advies- of consultancybureau of bij een multinational.

Tabel 2. Vergelijking van imagoscores en de ervaringscores voor de kenmerken van de arbeidssituatie (in percentages; N=697).

	Imago van de arbeidssituatie bij het Rijk volgens managers van concurrerende werkgevers	De eigen arbeidssituatie volgens managers bij het Rijk	Imago van de arbeidssituatie bij concurrerende werkgevers volgens Rijksmanagers*	De eigen arbeidssituatie volgens managers bij concurrerende werkgevers
Stimulerende arbeidsinhoud	27,0	81,7	55,4	79,9
Goede werksfeer	60,1	82,3	38,8	76,2
Zelfstandigheid in het werk	33,6	65,6	44,2	73,2
Duidelijke aansturing en feedback	50,6	40,7	52,5	43,6
Verantwoordelijkheid in het werk	51,7	95,8	56,4	97,9
Goede arbeidsvoorwaarden	57,9	31,2	61,7	43,0
Gezonde werkdruk	63,8	2,6	37,0	3,4

* Imago van de arbeidssituatie bij concurrerende werkgevers is het gemiddelde imago dat rijksmanagers toekennen aan het werken bij een bank, een adviesbureau en bij een multinational.

Wanneer de overeenkomsten en verschillen in imagoscores worden vergeleken met het belang dat managers aan de verschillende kenmerken van de arbeidssituatie toekennen en hoe zij hun actuele arbeidssituatie op deze kenmerken beoordelen valt een systematisch patroon op. Bij die kenmerken

van de arbeidssituatie waar het Rijk goed presteert, is dat niet terug te vinden in het beeld dat managers buiten het Rijk hebben van het werken op een ministerie. Omgekeerd is hetzelfde beeld te zien. Ook het beeld van rijksmanagers van het werk van hun collega's in het bedrijfsleven is te negatief. Zowel bij het Rijk als bij zijn concurrenten zien we dat een minder goede score gepaard gaat met een gunstiger beeld van hoe het 'elders' zou zijn. Zo overschatten rijksmanagers de arbeidsvoorwaarden en vooral de gezonde werkdruk in het bedrijfsleven, en doen managers in het bedrijfsleven hetzelfde ten aanzien van het werken op een ministerie.

Het algemene beeld is dat men vindt dat men beter af is bij de eigen werkgever op die kenmerken van de arbeidssituatie, waar die werkgever hoog op scoort. De vraag die dit beeld oproept, maar waarop dit onderzoek geen antwoord kan geven, is of de interne rekrutering van managers aanleiding is voor dit localistisch perspectief op arbeidssituaties (Gabennesch, 1972; Houtman, 1994).

8. De sterkte en zwakte van het Rijk als werkgever van managers

Samenvattend kan worden geconcludeerd, dat ambtelijke en niet-ambtelijke managers qua motivatiefactoren nauwelijks val elkaar verschillen. Het Rijk en zijn concurrenten vissen in dit opzicht in dezelfde vijver. Dat betekent ook dat hetgeen een werkgever voor zijn eigen personeel doet om het werk aantrekkelijker te maken met als doel dit personeel te behouden, tegelijkertijd de aantrekkingskracht van deze werkgever voor potentieel personeel kan verhogen.

Op drie belangrijke werkaspecten is het Rijk een goed scorende werkgever. Qua goede sociale werksfeer, een stimulerende werkinhoud en verantwoordelijkheid komt het Rijk sterk naar voren. Maar, hetzelfde kan worden gezegd over de concurrerende werkgevers, die vrijwel hetzelfde beeld laten zien.

Op het gebied van arbeidsvoorwaarden, zelfstandigheid, duidelijke aansturing en feedback en gezonde werkdruk is er bij het Rijk veel ruimte voor verbetering. Voor meer tot veel meer dan de helft van de Rijksmanagers zijn deze punten niet van toepassing op hun eigen werk. Voor arbeidsvoorwaarden, zelfstandigheid en aansturing/feedback vindt ruim de helft van die meerderheid het wel (zeer) belangrijke werkaspecten. Alleen van gezonde werkdruk zegt het grootste deel dat géén belangrijk werkaspect te vinden. Hetzelfde beeld van deze vier werkaspecten zien we terug bij managers buiten het Rijk, met dien verstande, dat er daar onder degenen die dat in het eigen werk niet ervaren, meer belang wordt gehecht aan een gezonde werkdruk.

Bij die werkaspecten waar het Rijk goed presteert, is dat niet terug te vinden in het beeld dat managers buiten het Rijk hebben van werk op een ministerie. Omgekeerd is hetzelfde beeld te zien; ook het beeld van rijksmanagers van het werk van hun collega's in het bedrijfsleven is te negatief.

Het algemene beeld is dat men vindt dat men beter af is bij de eigen werkgever op die werkaspecten, waar die werkgever hoog op scoort.

Zowel bij het Rijk als bij zijn concurrenten zien we dat een minder goede score gepaard gaat met een gunstiger beeld van hoe het 'elders' zou zijn. Zo overschatten rijksambtenaren de arbeidsvoorwaarden en vooral de gezonde werkdruk in het bedrijfsleven, en doen managers in het bedrijfsleven hetzelfde ten aanzien van werk op een ministerie. Ten opzichte van de arbeidssituaties in het bedrijfsleven bieden de arbeidssituaties in het Rijk aan managers ongeveer even veel kansen op het vinden van een baan die spoort met wat zij in het werk belangrijk vinden. Alleen ten aanzien van zelfstandigheid en arbeidsvoorwaarden is de kans iets groter in het bedrijfsleven om een baan te vinden die past bij wat men belangrijk vindt.

Het percentage managers dat zegt actief op zoek te zijn naar een andere baan ligt bij het Rijk beduidend hoger (20%) dan in het bedrijfsleven (14%). Bovendien is dit percentage hoog in vergelijking met andere in de Arbeidsmarktmonitor onderzochte groepen. Daarbij komt nog (zowel binnen als buiten het Rijk) een percentage van meer dan 30% van de respondenten dat aangeeft nog wel niet actief te zoeken, maar al wel geïnteresseerd te zijn in een andere baan. De verklaring van de mobiliteitsgeneigdheid tussen rijksmanagers en managers van buiten het Rijk laat grote overeenkomsten zien. Geconcludeerd mag worden dat het grotere percentage actief zoekende rijksmanagers niet wordt verklaard uit de verschillen in de arbeidssituatie tussen het Rijk en haar concurrenten of door verschillen tussen rijksmanagers en managers van buiten het Rijk, maar toegeschreven kan worden aan het verschil in HRM-beleid. Het actieve mobiliteitsbeleid van de Algemene Bestuursdienst stimuleert bij de rijksmanagers het actief opzoek zijn naar een andere baan.

Ondanks met name het verschil in arbeidsvoorwaarden met managers in de marktsector zijn de rijksmanagers voor het grootste deel rijksdienst intern georiënteerd in hun zoekgedrag. Gevraagd of men bij een aantal (groepen) werkgevers zou willen werken, geeft 88% van de respondenten bij het Rijk belangstelling te kennen voor werken bij een ministerie. Dat geeft een goede kans dat managers, die op zoek zijn naar een andere functie, behouden kunnen blijven voor het Rijk. Van de respondenten buiten het Rijk heeft 26% wel tot veel belangstelling voor werken bij een ministerie. Dat is een relatief hoog percentage, vergeleken met wat eerdere Arbeidsmarktmonitoren lieten zien over die belangstelling bij tot andere beroepsgroepen. Dit biedt perspectieven voor het verhogen van de zij-instroom op de deelmarkt van managers.

Noten

¹ Ik dank de redactie voor het opbouwend commentaar op een eerdere versie van dit artikel en mijn collega's Hans de Mol en Suzanne Westdorp voor hun assistentie en vruchtbare suggesties.

Literatuur

- Anjou, L. d' (1995). De vrijgemaakten. In: J.L.M. van Beveren en P. van der Parre (red.). *In werkelijkheid is het anders*. Amsterdam: Siswo.
- Anjou, L. d' (1996). *Social Movements and Cultural Change*. Hawthorne, NY.
- Anjou, L. d', J. Berting en B. Steijn (1997). Collectieve voorstellingen: Hun betekenis in het maatschappelijk leven. In: J. Berting, L. d'Anjou en B. Steijn (red.). *De titannie van het beeld: collectieve voorstellingen en hadelen*. Amsterdam: Boom.
- Anjou, L. d' en J. van Male (1997). Beelden in beweging. In: J. Berting, L. d'Anjou en B. Steijn (red.). *De titannie van het beeld: collectieve voorstellingen en hadelen*. Amsterdam: Boom.
- Arvey, R.D. en H.D. Dewhirst (1979). Relationships between Diversity of Interestst, Age, Job Satisfaction and Job Performance. In: *Journal of Applied Psychology*. 74: 17-23.
- Baron, J.N. en W.T. Bielby (1980). Bringing the firms back in. Stratification, Segmentation, and the Organization of Work. In: *American Sociological Review*. 45: 737-765.
- Beek, K. van (1993). *To be Hired or not to be Hired. The Employer decides: Relative Chances of Unemployed Job-Seekers on the Dutch Labour Market*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Berting, J. (1968). In het brede maatschappelijke midden. Meppel: Boom.
- Berting, J. en L.U. de Sitter (1971). *Arbeidssatisfactie: theorie, methodiek, feiten*. Assen: Van Gorcum.
- Berting, J. (1982). Sociale ongelijkheid. In: J. Berting e.a. (red.). *Maatschappijproblemen: inleiding tot fundamentele vragen van het samenleven*. Leiden: SMD. 9-84.
- Berting, J. (2002). *La gestion du travail et des relations de travail depuis le début du 20^{ème} siècle : réalités et représentations idéologiques du travail*. Paper voor het 127^{ème} Congrès des Sociétés Historiques et Scientifiques. Nancy.
- Besser, T.L. (1993). The Commitment of Japanese Workers and US Workers: A Reassessment of the Literature. In: *American Sociological Review*. 58: 873-881.
- Black, J.S. en S.J. Ashford. (1995). Fitting In or Making Jobs Fit: Factors Affecting Mode of Adjustment for New Hires. In: *Human Relations*. 48 (4): 421-437.
- Bovenkerk, F. (1977). Rasdiscriminatie op de Amsterdamse arbeidsmarkt. In: *Sociologische Gids*. (1-2): 58-76.
- Bovenkerk, F. et al. (1995). *Discrimination Against Migrant Workers and Ethnic Minorities in Access to Employment in The Netherlands*. Geneve: ILO.
- CBS (1992). *Beroepen classificatie*. Voorburg.
- Cole, R.E. et al. (1993). Assessing Commitment in the United States and Japan : a Comment on Besser. In: *American Sociological Review*. 58: 882-885.
- Dagevos, J.M. (1995). *De rafelrand van de arbeidsmarkt. Dynamiek in het laagste segment en arbeidskansen van allochtonen*. Assen: Van Gorcum.
- Doorewaard, H. (1989). *De vanzelfsprekende macht van het management. Een verkennend onderzoek naar hegemoniale aspecten van de macht van het management bij automatisering*. Assen: Van Gorcum.
- Elchardus, M. (2002). *De dramademocratie*. Tiel: Lannoo.
- Ester, P. et al. (1993). Value Shift in Western Societies. In: P. Ester e.a. (1993). *The Individualizing Society*. Tiburg: Tilburg University Press.
- Gabennesch, H. (1972). Authoritarianism as World View. In: *American Journal of Sociology*. 77 (5): 857-

875.

- Glebbeek, A.C. (1993). *Perspectieven op loopbanen*. Assen: Van Gorcum.
- Glebbeek, A.C. en Th. Mensen (1986). Opleiding als selectiecriteria. Een onderzoek onder werkgevers. In: J. Hartog en J.M.M. Ritzen (red.). *Economische aspecten van onderwijs*. Lisse: Swets en Zeitlinger. 111-132.
- Hackman, J.R. en G.R. Oldham. (1980). *Work Redesign*. Reading (Mass.): Wesley.
- Hoof, J. van (1990). *De arbeidsmarkt als arena. Arbeidsmarktproblemen in sociologisch perspectief*. Amsterdam: SUA.
- Horn, L.A. ten (1983). *Behoeften, werksituatie en arbeidsbeleving*. Pijnacker: Dutch Efficiency Bureau.
- Houtman, D. (1994). *Werkloosheid en sociale rechtvaardigheid: Oordelen over de rechten en plichten van werklozen*. Amsterdam: Boom.
- Ironson, G.H. et al. (1989). Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite and Specific Measures. In: *Journal of Applied Psychology*. 74: 193-200.
- Janssens, F. en E. Henderickx (1989). De arbeidsprocesbenadering. In: J. van Ruysseveldt en J. von Grumbkow (red.). *Kwaliteit van de arbeid. Hedendaagse stromingen*. Assen: Van Gorcum. 59-72.
- KPMG Ebbinge (2002). *E(Y)ES*. Amsterdam.
- Lammers, C. (1983). *Organisaties vergelijkenderwijs* Utrecht: Het spectrum.
- Leeuw, F. de (2002). *Fluitend naar het werk*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Ministerie van Financiën. (2001). *Rijk met personeel*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken (1998). *Arbeidsmarktmonitor Rijksdienst 1998*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (1999). *Arbeidsmarktmonitor Rijksdienst 1999: secretaresses, financieel-economen en juristen*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2000a). *Arbeidsmarkttrapportage Overheid*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2000b). *Arbeidsmarktmonitor Rijksdienst 2000: accountancy*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2001a). *Kabinetsstandpunt bij rijk met personeel*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2001b). *De Arbeidsmarkt in de collectieve sector: investeren in mensen en kwaliteit*. 3 delen: Hoofdstuk, Bijlagen en Essays. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2001c). *Arbeidsmarktmonitor Rijk 2001: ICT*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2002). *Jaarverslag Algemene Bestuursdienst 2002*. Den Haag.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2003). *Arbeidsmarktmonitor Rijk: de positie van het Rijk op de deelarbeidsmarkt van managers*. Den Haag.
- Mok, A.L. (1994). *Arbeid, bedrijf en maatschappij: in het zwwet uws aanschijs*. Leiden: Stenfert Kroese.
- MOW International Research Team (1987). *The Meaning of Working*. London: Academic Press.
- Parre, P. van der (1996). *Zonder Arbeid geen zegen. Kwaliteit van de arbeid, arbeidsoriëntaties, arbeidssatisfactie en het zoekgedrag op de arbeidsmarkt*. Delft: Eburon.
- Parre, P. van der en J.E.R. de Mol (2001). Heroriëntatie HRM bij de Rijksoverheid. in: *Tijdschrift voor HRM*. Herfst 2001.

- Peper, B. (2002). *Een dolend land*. Amsterdam: De bezige bij.
- Pot, F.D. e.a. (1989). *Functieverbetering en organisatie van de arbeid. Welzijn bij de arbeid (WEBA) gelet op de stand van de arbeids- en bedrijfskunde*. Den Haag: ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- ROA (2001). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2006*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Roelandt, T.J.A. (1994). *Verscheidenheid in ongelijkheid: een studie naar etnische stratificatie en onderklassevorming in de Nederlandse samenleving*. Amsterdam: Thesis.
- Ruyseveldt, J. van (1989). Kwaliteit van de arbeid. In: J. van Ruyseveldt en J. von Grumbkow (red.). *Kwaliteit van de arbeid. Hedendaagse stromingen*. Assen: Van Gorcum. 1-18.
- Sitter, L.U. de (1994). *Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation is de produktie : een inleiding in structuurbouw*. Assen: Van Gorcum.
- Steijn, A.J. en M.C. de Witte (1992). *De Januskop van de industriële samenleving. Technologie, arbeid en klassen aan het begin van de jaren negentig*. Amsterdam: Samsom.
- Thierry, Hk. (1992). Motivatie en satisfactie. In: P.J.D. Drenth e.a. (red.). *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum. 3-62.
- Thijn, E. van (2001). Publieke zaken. Amsterdam: Meulenhoff.
- TNO (1994). *WEBA en NOVA-WEBA in relatie tot gezondheid en welbevinden van werknemers*. Leiden.
- Veenman, J. (1995). *Onbekend maakt onbemind. Over selectie van allochtonen op de arbeidsmarkt*. Assen: Van Gorcum.
- Vogelaar, A. (1990). *Arbeidssatisfactie. Een consequentie van behoeftenstructuur en kenmerken van werk en werksituatie*. Leiden: Rijksuniversiteit.