

# ... en ondertussen op de werkvloer

## Dat heet dan gelukkig zijn

Bruto nationaal geluk ... het is de leidraad van het overheidsbeleid in Bhutan, een koninkrijkje in de Himalaya. Hoewel Bhutan desondanks niet het paradijs op aarde is, zijn verschillende academici en politici de term in de mond gaan nemen. Ze voeren een pleidooi voor meer aandacht voor het individuele en algemene welzijn. En geef toe, naast geld, willen we er allemaal meer van.

Zelfs bedrijven denken na over welzijn en geluk. In de eerste plaats over hun eigen welzijn. In tweede orde over hoe ze het welzijn van hun werknemers kunnen vergroten en doorvertalen naar betere bedrijfsprestaties. Tal van praktijken worden ingevoerd om het psychologische, fysieke en sociale welzijn een duwtje in de rug te geven. Denk aan teamwerk, veiligheidsmaatregelen en teambuilding. De resultaten zijn hoopgevend: de tevredenheid van werknemers neemt toe. En ja, deze tevredenheid vertaalt zich in betere individuele prestaties, minder verloop en absentieïsme, in meer extrarolgedrag en lagere ziektekosten.

Succesverhalen halen makkelijk de academische en gespecialiseerde tijdschriften, maar lopen veel goedbedoelde projecten niet op een sissert af? Grant, Christianson en Price spelen advocaat van de duivel en gaan in het augustusnummer van *Academy of Management Perspectives* na in welke mate welzijnsverhogende praktijken ook negatieve effecten hebben op, jawel, het welzijn.

De auteurs definiëren welzijn als de algemene kwaliteit van de werkervaring en het functioneren van een werknemer. Ze onderscheiden drie dimensies. Het *psychologische welzijn* bestaat uit een hedonische (bijvoorbeeld jobtevredenheid en plezier in je werk) en een eudaimonische (bijvoorbeeld een gevoel van zelfontplooiing en zelfverwezenlijking)

component. Het *fysieke welzijn* slaat op een goede gezondheid, de afwezigheid van stress en de mate waarin men beroep kan doen op gezondheidszorg. Het *sociale welzijn* tot slot heeft betrekking op de kwaliteit van de relaties met andere medewerkers in de organisatie en wordt bestudeerd in termen van vertrouwen, steun en samenwerking.

Het multidimensionele karakter van welzijn doet de onderzoekers vermoeden dat managementpraktijken die bijdragen tot één vorm van welzijn mogelijk een andere vorm schaden. Door de enge focus op werknemerstevredenheid komen deze negatieve gevolgen in onderzoek te weinig aan bod. Aan de hand van vier praktijken verduidelijken de auteurs op welke manier zich in de realiteit trade-offs voordoen.

*Taakverrijking en taakverbreding* bijvoorbeeld hebben tot doel de werknemer meer verantwoordelijkheid, autonomie en ontplooiingsmogelijkheden te bieden. Dit leidt op korte termijn tot een hoger psychologisch welzijn. Op lange termijn draagt het evenwel bij tot een verlaagd fysiek welzijn, in de vorm van werkdruk, verhoogde stress, vermoeidheid en het risico op hartaandoeningen.

*Prestatiebeloning* geeft werknemers het gevoel dat hun inspanningen beloond worden en verhoogt zo hun tevredenheid. Tegelijkertijd creëert het concurrentie en jaloezie, indicaties van een verlaagd sociaal welzijn.

*Teambuilding en teamwerk* zijn gericht op het verbeteren van samenwerking en interpersoonlijke relaties (sociaal welzijn). Dat lukt doorgaans ook, maar velen van ons werken graag individueel en de verhoogde afhankelijkheid van anderen bij teamwerk keldert je gevoel van autonomie en tempert op die manier je jobtevredenheid.

De introductie van *veiligheidsmaatregelen* tot slot verkleint de kans op ongevallen, ziekte en absentisme. Onderzoek naar de impact van veiligheidsmaatregelen op het psychologisch welzijn wijst echter uit dat er ook negatieve gevolgen zijn. Werknemers verkiezen de autonomie, het comfort en het imago dat gepaard gaat met werken zonder veiligheidsuitrusting. Een beetje zoals fietsen met een helm: je weet dat het veiliger is, maar je kapsel raakt er van in de war.

Heel wat praktijken die welzijnscreatie beogen, hebben wellicht dus een nuleffect op de bedrijfsprestaties. Het plaatje oogt rooskleuriger als je een synergie weet te creëren. Zo kan inspraak van medewerkers bij het invoeren van veiligheidsmaatregelen zowel het psychologische, het fysieke als het sociale welzijn verhogen. De gezondheidsrisico's verbonden aan taakverrijking en taakverbreding kan je minimaliseren door een evenwicht tussen complexe en meer routinematige taken na te streven.

De onderzoekers eindigen met enkele tips. Ze sporen managers aan om vóór belangrijke beslissingen even stil te staan bij de vraag welke medewerkers beïnvloed zullen worden en wat de impact zal zijn, ook op lange termijn, alsook om bij werknemers te peilen naar hun houding tegenover al in voege zijnde praktijken. In geval van ongewenste neveneffecten moet je een praktijk durven bijschroeven of opgeven. Tot slot wordt managers op het hart gedrukt niet alleen bedrijfsprestaties te laten doorwegen bij beslissingen, maar ook oog te hebben voor het psychologische, fysieke en sociale welzijn van de medewerkers. Overweeg ingrepen met een nettobijdrage aan het bruto nationaal geluk. Geef toe, daar kan geen Bhutaan of Belg, en zelfs geen econoom, tegen zijn.

✓ Grant, A.M., Christianson, M.K. & Price, R.H. 2007. Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-being Trade-offs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3): 51-63.

## Vanavond niet schat

Kan een slechte dag op het werk ook thuis de sfeer verpesten? In *Human Relations* snijden van Emme-

rik en Jawahar deze netelige kwestie aan. Dat werk en privé niet zomaar te scheiden zijn, daar zal iedereen het over eens zijn. Maar nemen medewerkers hun humeur – goed of slecht – echt mee naar huis? Of worden de *highs* en *lows* van de werkdag 's avonds op de bedrijfsparking achtergelaten? En wat is de uitwerking van een meegependeld humeur op vrouw- of manlief?

De auteurs verwachten dat er een verband bestaat tussen iemands werklast en humeur. Een hoge werklast zou leiden tot een slecht humeur, een lage werklast tot een goed humeur. Bovendien zou niet alleen het humeur van de werknemer op het werk beïnvloed worden, maar ook diens humeur thuis (*spillover*), en dat van de partner (*cross-over*). Van Emmerik en Jawahar zijn de eersten om de wisselwerking tussen werklast en humeur op koppelniveau te onderzoeken. Voor de analyses werden 629 getrouwde of samenwonende heteroparen weerhouden uit de Family Survey Dutch Population.

De onderzoekers onderscheiden objectieve en subjectieve werklast. Objectieve werklast is het aantal uren dat een werknemer besteedt aan betaalde arbeid en werkgerelateerde activiteiten. Subjectieve werklast is het gevoel dat je te veel te doen hebt en over te weinig tijd beschikt om al je taken uit te voeren. Het gaat hier om de ervaren tijdsdruk. En wat blijkt? Subjectieve werklast gaat samen met een slecht humeur thuis. Hoe meer druk op de werksetel, hoe minder genietbaar je stemming na de uren. Objectieve werklast daarentegen zwakt een slecht humeur af en kan zelfs leiden tot goedgezindheid.

Voorts bleken de echtgenotes van mannen die meer (uren) betaalde arbeid leveren, slechter gezind te zijn, zelfs al schreven deze mannen zichzelf minder vaak een rothumeur toe. Het omgekeerde effect, bij vrouwen met een lange werkdag, werd niet waargenomen (het 'als-de-kat-van-huis-is'-fenomeen?). Mogelijk hebben echtgenotes van mannen met lange werkdagen meer familiale verplichtingen, wat zich vertaalt in een hoge tijdsdruk én een slecht humeur.

Voor verklaringen gaan de auteurs te rade bij theorieën die beschrijven hoe mensen met tijd en middelen (*resources*) omspringen. Simpel uitgedrukt: een overladen agenda op het werk verplicht je meer middelen in je job te investeren dan je lief is,

energie die je thuis niet meer kan besteden aan de afwas of achter de kinderen aanhollen. Frustratie alom is het gevolg. Een hoge objectieve werklast daarentegen opent perspectieven op extra middelen en zou om die reden positiever worden beleefd. Lange werkdagen worden door het management vaak gezien als een teken van toewijding en beloond met opslag en promoties. De auteurs wijzen er wel op dat de positieve impact op humeur kan omslaan wanneer de objectieve werklast een drempelwaarde overschrijdt. De data bevatten evenwel te weinig workaholics om deze these te testen. Die Hollanders ook met hun onthaasting ...

In Nederland presteren vrouwen beduidend minder uren betaald werk dan hun partner. Een gekend gegeven? Ja, maar toch wel enigszins opmerkelijk als je het combineert met de vaststelling dat het uitvoeren van huishoudelijke taken bij vrouwen aanleiding geeft tot een belabberde gemoedsgesteldheid, terwijl dit bij mannen niet het geval is. Mogelijk willen vrouwen graag meer werken, maar ontnemt de hoofdverantwoordelijkheid voor het huishouden hen hiertoe de gelegenheid. Een argument in het pleidooi voor de nieuwe man?

Een interessant maar enigszins explosief weetje: vrouwen scoren in vergelijking met hun partner hoger op *bad moods*. Vanaf nu is het fenomeen 'beeld zonder klank' dus wetenschappelijk onderbouwd. Al is de last om dragen daarmee niet verlicht.

Kortom, om het evenwicht tussen werk en privé te bewaren, zouden werkgevers hun personeel moeten ontmoedigen om overdreven veel uren te kloppen. Een te hoge subjectieve werkbelasting moet al helemaal vermeden worden. Een dergelijk beleid komt de onderneming ten goede: goedgeluimde werknemers zijn loyaler en kennen een lager vrijwillig verloop. Tegelijk vermijd je via aandacht voor een redelijke werklast dat je medewerkers omgeven door donderwolken huiswaarts keren en daar de sfeer verzieken. Dat scheelt toch weer wat boze blikken van misnoegde wederhelften op het komende kerstfeest.

✓ van Emmerik, H.IJ. & Jawahar, I.M. 2006. The independent relationships of objective and subjective workload with couples' mood. *Human Relations*, 59(10): 1371-1392.

## Gebakken lucht

Hele regenwouden gaan er aan verloren: managementhandboeken geschreven door consultants, academici en 'ervaringsdeskundigen'. Behalve waardevolle tips bevatten de meeste van deze schrijfsels ook een batterij dooddoeners en soms regelrechte prietpraat. Aan het boek dat we hier (bij uitzondering) bespreken, hangt ook een geurtje. Een frietengeurtje.

De auteur werkte immers een jaar in zeven verschillende Amerikaanse fastfoodrestaurants. Vloeren vegen, voorraad aanvullen, en ja, burgers bakken en in het spitsuur aan de kassa staan. Op zich niets bijzonders, zij het dat de auteur Jerry Newman is, prof op leeftijd aan SUNY Buffalo en met George Milkovich auteur van hét referentiewerk over beloning (*Compensation*, intussen al toe aan een achtste editie). Behalve rugklachten en een reeks (on)smakelijke anekdotes hield Newman aan zijn avontuur doorleefde inzichten over in wat je als manager beter wel en best niet doet.

Want wat is het verschil tussen restaurants die vlot draaien en eettentent waar alles in het honderd loopt? Niet de *corporate policies*, want Newman stelde enorme verschillen vast tussen vestigingen van een zelfde keten. Het zal niemand verbazen: erg veel hangt af van de heersende cultuur (door Newman mooi omschreven als '*the rhythms and rituals*'), waar vooral de gerant een hand in heeft.

Voor een beloningsonderzoeker is de fastfoodindustrie op het eerste zicht niet zo'n interessante case. Alle Amerikaanse fastfoodrestaurants betalen werknemers een erg laag vast loon waar nauwelijks iets bovenop komt (Newman verdiende ongeveer \$6 per uur). Ook het promotiesysteem is sterk gestandaardiseerd. Maar het zijn juist deze omstandigheden die geranten tot creativiteit nopen. In een rigide lagekostenindustrie met onaantrekkelijk werk zijn erkenning en waardering de voornaamste instrumenten om medewerkers te motiveren en te behouden. Cash kan de McManager niet rondstrooien, complimentjes wel.

Uitleg bij een nieuwe taak wordt vaak vergezeld door een ondoordacht 'het is eigenlijk heel simpel'. Niet doen, weet Newman nu. Omdat de meeste nieuwe taken helemaal niet eenvoudig zijn. De eer-

ste dagen gaan zowat alle werknemers de mist in. Maar ook omwille van het dubbele psychologisch effect van zo'n uitspraak. Als je faalt in een zogenaamd simpele taak, voel je je een nietsnut. Als het lukt, put je er geen voldoening uit.

Een bijzonder effectieve praktijk, zo stelde Newman vast, is een werknemer die uitblinkt in een bepaalde taak publiekelijk uitroepen tot een *keeper of standard*. Een dubbele slag sla je als je deze persoon rekruten laat opleiden: de nieuweling leert de taak van de expert ter zake en het rolmodel voelt zich erkend in zijn deskundigheid. Of het nu gaat om burgers inpakken of databases ontwerpen: het doet deugd als je werkgever er een punt van maakt aan anderen te vertellen hoe goed je wel bent. Werknemers geregeld een gemeend complimentje geven is volgens Newman zinvoller dan investeren in formele programma's, genre werknemer-van-de-maand-verkiezingen.

Het verloop liep in sommige restaurants op tot 250% op jaarbasis. De oorzaken zijn niet ver te zoeken: vermoeiend en stresserend werk (nee, 't is niet gemakkelijk) in ruil voor een hongerloon, nauwelijks prestige ('t zijn *maar* McJobs) en een gebrek aan feedback en erkenning. Hoog verloop versterkt bovendien zichzelf: anciëns investeren niet in relaties met nieuwkomers ('waarom iemands naam onthouden als hij morgen toch niet meer komt opdagen'), wat rekruten meteen in een isolement drukt en hen effectief snel hun biezen doet pakken. En wie nog bewijs wil dat een goede retentie begint bij een degelijke selectie: *store managers* die de moeite namen kandidaten te interviewen en enkel aanwierven als de sollicitant wellicht in het team zou passen, werden beloond met een spectaculair lager verloop.

Tot slot: diversiteit is positief maar, zo waarschuwt Newman, zodra subgroepen een bepaalde omvang bereiken, vergroot de kans op spanningen en segregatie. Zo waren er problemen in een restaurant waar het personeel ongeveer half Latino, half blank was. Ben je de enige allochtoon (of Belg, of gehandicapte, ...) of een van de weinigen, dan is communicatie met 'de anderen' noodzakelijk om jezelf professioneel en emotioneel te handhaven. Maak je deel uit van een aanzienlijke subgroep, dan neemt de nood aan contact met de andere groep af en kan je je indien gewenst terugtrekken in een kring met gelijken.

Voor de onsmakelijke anekdotes zal u het boek moeten lezen. Als afsluiter een aanbeveling voor eigen rekening: de woorden van een dure consultant – of een prof personeelsbeleid – die nooit een Big Mac heeft geassembleerd neem je voortaan best zoals de frieten bij McDonald's: met minstens een korreltje zout.

✓ Newman, J.M. 2007. *My secret life on the McJob. Management lessons from behind the counter*. New York: McGraw-Hill.

## Duiveltje-doet-al

HR-manager heet vandaag een complexe, veelzijdige functie te zijn. Zo wordt het althans in HR-middens gevoeld. Ooit waren ze vooral 'bureaucraat van dienst', de Kafka's onder de managers. Of gingen ze door het leven als persoonlijke hofnar van de CEO. Vandaag lijken ze gepromoveerd tot kroonprins en tellen ze – vaak ook letterlijk – mee op strategisch niveau. Maar daar stopt het niet. Hun administratie moet tegelijk *lean & mean* ogen en beantwoorden aan de nieuwste Q-labels. En als de CEO op Kanaal Z uitroept dat 'verandering de enige constante is', is het aan hen om klaar te spelen wat niemand anders kan: de neuzen in dezelfde (en liefst de juiste) richting krijgen. In barre tijden worden ze zelfs onverhoopt BV of BB: 'Volkswagen, was dat niet die fabriek van Jos Kayaerts?'

HRM als DDA, ofte duiveltje-doet-al van het bedrijf. Die veelzijdigheid roept om nieuwe competenties. Maar welke? We gingen te rade bij Boselie en Pauwe, die in Personnel Review wat structuur brachten in het HR-competentiewoordenboek. Wat moet een HR-manager allemaal kennen en kunnen om de hoge verwachtingen waar te maken?

Onze Nederlandse collega's zochten het antwoord in het Europese luik van de Human Resource Competency Study. De in 2002 verzamelde gegevens komen van 255 HR-managers en 428 lijnmanagers uit grote multinationale organisaties in een waaier aan sectoren. De auteurs groepeerden de HR-competenties in vijf domeinen. Ze bleven daarbij trouw aan de indeling van 'HR-goeroe number one', Dave Ulrich.

Een eerste competentiedomein slaat op het kunnen leveren van strategische bijdragen. HR-managers moeten de cultuur van de organisatie kunnen sturen, een zekere vaardigheid bezitten op het vlak van strategiebepaling en die strategie ook kunnen vertalen in de juiste HR-prioriteiten: het menu kunnen samenstellen en het vervolgens ook gekookt en geserveerd krijgen.

Meepraten over de strategie kan natuurlijk maar als men de 'business' kent. Inzichten die hopelijk wat verder reiken dan het klassieke 'bij ons maken ze ruitenwissers' (lukraak voorbeeld, echt waar). Een moderne HR-manager doorgroondt de business, heeft voeling met de markt en is helemaal mee met missie, visie en strategie.

Ten derde moet de HR-manager over persoonlijke geloofwaardigheid beschikken, en dit ten aanzien van HR-collega's, top- en lijnmanagers én werknemers (in het geval van Jos zelfs ten aanzien van heel België). Geloofwaardigheid is gebaseerd op vertrouwen en kan men opbouwen door te investeren in persoonlijke relaties.

Een vierde competentiedomein betreft het doelmatig en doeltreffend kunnen leveren van HR-diensten. HR-managers moeten vanzelfsprekend goede functionele specialisten zijn. Dit impliceert naast een gedegen technische kennis van de HR-functie ook de bekwaamheid om operationele HR-activiteiten te ontwikkelen en te implementeren. Werving, selectie, training, beoordeling en beloning: de personeelsmanager moet het allemaal in de vingers hebben. Zodat hij (en heel vaak 'zij') anderen kan overtuigen dat personeelsbeleid wel degelijk een kwestie is van vakkennis, en niet louter van buikgevoel en gezond verstand.

Een laatste groep competenties heeft te maken met beheersing van HR-technologie. Ze moeten weten dat SAP niet alleen iets is dat in tetrablik te krijgen valt, maar ook een informatiesysteem dat de HR-ondersteuning op een hoger niveau kan tillen.

Noch lijn-, noch HR-managers wimpelen deze competentiegebieden als onbeduidend af. Om tot optimale prestaties te komen is een combinatie van de opgesomde bekwaamheden een must. Maar er tekent zich wel een rangorde af: persoonlijke geloofwaardigheid wordt als de voornaamste HR-competentie

bestempeld, gevolgd door het leveren van effectieve HR-diensten en knowhow op strategisch vlak. Kennis van de business en beheersing van HR-technologie scoorden beduidend lager. Vooral geloofwaardigheid en het leveren van effectieve HR-diensten hebben een positieve invloed op de beoordeling van de HR-afdeling door haar 'klanten' (onder andere lijnmanagers). Succesvol HRM is dus vooral een zaak van degelijke dienstverlening en investeren in vertrouwensrelaties.

HR-managers worden door sceptische collega's geregeld lastiggevallen met de vraag 'mooi, maar wat betekent dit nu voor onze bottom line?' Boselie en Paauwe gingen het na. De samenhang tussen HR-competenties en financiële prestaties was het meest uitgesproken voor het kunnen leveren van strategische bijdragen. Het competentiedomein HR-technologie leidde zelfs tot slechtere prestaties. Kennelijk vergt e-HRM in de aanloopperiode nogal wat investeringen, die zich niet meteen vertalen in lagere kosten voor de HR-functie of in extra toegevoegde waarde.

In vakbladen is al veel inkt gevloeid over de noodzaak voor HR om zich meer als strategische partner te profileren. Op basis van deze studie blijkt echter dat de betrokkenen vooral de traditionele HR-competenties (geloofwaardigheid en kwaliteitsvolle dienstverlening) als onontbeerlijk beschouwen. Een goede invulling van de inhoudelijke HR-rol is nog steeds de prioriteit. De onderzoekers besluiten dat het deskundig uitvoeren van de 'basis' HR-taken een noodzakelijke voorwaarde is om als strategische business partner erkend te worden. 'First things first' blijft het motto.

✓ Boselie, P. & Paauwe, J. 2005. Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, 34(5): 550-566.

## **Alwéér een vergadering?**

Bovenstaande kreet klinkt menig manager wellicht welbekend in de oren. Want hoewel bijna niemand het belang van periodiek overleg voor een organisatie in twijfel trekt, lijken werknemers al dat vergaderen toch vaak als negatief te ervaren, als een tijdrovende bijkomstigheid waarvoor ze hun echte, belangrijke werk weer maar eens moeten onder-

breken. Althans, dat beeld komt naar voor in caféconversaties en de populaire literatuur.

De hoogste tijd voor meer gefundeerde uitspraken, zo vond een groep Amerikaanse en Britse vorsers. Rogelberg en collega's gingen na of het aantal vergaderingen en de totale duurtijd ervan inderdaad een negatieve invloed hebben op de beleving van de werknemer. En zo ja, of dit bij alle werknemers en in alle situaties het geval is. In een eerste (internet)enquête lag de focus op de gevolgen van de gemiddelde wekelijkse vergadertijd voor het welzijn van de werknemer. De tweede bevraging onderzocht de onmiddellijke impact van vergaderen: hoe beleeft een werknemer zijn job op een dag met een vergadering? In totaal vulden 676 werknemers de eerste vragenlijst in en 304 de tweede.

Uit de analyses bleek dat vergaderingen helemaal niet zo negatief beleefd worden als algemeen wordt aangenomen. De jobbeleving van de gemiddelde respondent werd immers niet significant beïnvloed door het aantal vergaderingen, en ook niet door de duurtijd. Wellicht is het niet echt sociaal aanvaard om vergaderingen als iets wenselijk te zien of – sterker nog – is klagen over meetings een sociale norm geworden.

Wel is het zo dat vergaderingen niet altijd en zeker niet door iedereen als positief worden ervaren. De onderzoekers stelden vast dat job-, persoons- en vergaderkenmerken de relatie tussen vergadertijd en jobbeleving beïnvloeden. Ten eerste speelt de mate van samenwerking die vereist is bij het uitvoeren van de job een rol. Bij werknemers die vaak met collega's moeten samenwerken, heeft het wekelijkse aantal en de duurtijd van vergaderingen een positieve invloed op jobtevredenheid. Vereist de job weinig tot geen samenwerking, dan heeft vergadertijd een nadelig effect. Het gaat hier wel om de globale impact: de intensiteit van samenwerking oefent geen invloed uit op de relatie tussen vergadertijd en de jobbeleving op de vergaderdag zelf.

De onderzoekers hadden ook oog voor 'taakgerichtheid', dit is het verlangen om zonder omwegen een taak af te maken eens je eraan begonnen bent. De verwachting was dat erg taakgerichte individuen vergaderingen als een hinderlijke onderbreking beschouwen, terwijl hun minder op resultaten gefocuste collega's niet malen om een meetinkje meer of

minder. De studie bevestigde dit vermoeden. Vergaderen vermindert de jobtevredenheid bij taakgerichte werknemers, maar vergroot de voldoening bij anders georiënteerde medewerkers. Voor hen vormt een bijeenkomst wellicht een welgekomen intermezzo. Een kans om wat bij te praten bijvoorbeeld. Of is een meeting een ankerpunt dat voor enige ordening zorgt in een ongestructureerde dag? (Ziet u nu ook sommige collega's voor ogen?)

Tot slot vermoeden de onderzoekers dat ook kenmerken van de vergadering van belang zijn. De voor de hand liggende hypothese luidt dat vergadertijd een negatief effect heeft op de jobbeleving van een werknemer die de meeting(s) als weinig effectief ervaart. En dat doeltreffend vergaderen de tevredenheid ten goede komt. En inderdaad, effectiviteit maakt een verschil, zij het enkel op korte termijn. De dag zelf is de werknemer die een onnodige of onnodig lange bijeenkomst heeft uitgezeten enigszins uit zijn humeur. Maar de globale jobtevredenheid op langere termijn lijkt er niet erg onder te lijden.

Rogelberg en co tonen overtuigend aan dat de relatie tussen vergadertijd en jobbeleving complexer is dan de rechtlijnige conclusie die uit de klassieke koffiepauzeverzuchtingen is af te leiden ('werknemers klagen zo vaak over het hoge vergaderritme, dat vergaderen wel een activiteit moet zijn die hen diep ongelukkig maakt'). Is klagen over vergaderingen een relatief onschuldig deel van onze bedrijfscultuur? Een beetje als jammeren over het weer? Of is het een kwestie van perceptiemanagement en bewaking van de professionele identiteit: 'vergaderen is tijdverlies' als codetaal voor 'ik heb veel belangrijk werk te doen en taakgericht als ik ben, wil ik graag elke dag resultaten boeken'? Resultaten die u op de volgende vergadering ongetwijfeld uitgebreid wil toelichten.

✓ Rogelberg, S., Leach, D., Warr, P. & Burnfield, J. 2006. "Not another meeting!" Are meeting time demands related to employee well-being? *Journal of Applied Psychology*, 91(1): 86-96.

Voor u gelezen en onderstreept door Sophie De Winne en An De Coen (Lessius Hogeschool Antwerpen en Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven), Gert Theunissen, Jeroen Delmotte en Marijke Verbruggen (Onderzoekscen-

trum Personeel & Organisatie, Faculteit Economie  
en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven).

Coördinatie en eindredactie: Sophie De Winne en  
Gert Theunissen