

Rotterdam School of Management
Erasmus University

Mens, Markt en Moraal

Wat is rechtvaardig HRM-beleid in een ambachtelijke
markt die onder druk staat?



Joost Ammerlaan

Rotterdam School of Management
Erasmus University

Mens, Markt en Moraal

Wat is rechtvaardig HRM-beleid in een ambachtelijke
markt die onder druk staat?

Afstudeerscriptie als onderdeel
van het doctoraal bedrijfskunde

Augustus 2013

Joost Ammerlaan
362149

Afstudeercommissie

Dr. B.H.E. Wempe (coach)

Dr. J. Hoogendoorn (meelezer)

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan waar naar wordt verwezen in de tekst, en die genoemd zijn bij de referenties. De auteur is geheel verantwoordelijk voor de inhoud. De Rotterdam School of Management is dan ook slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

De bakker met de bril van een filosoof. Zo voelde ik me af en toe gedurende de laatste en tevens zwaarste opdracht van de parttime opleiding Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management. De wijze van onderzoek en het gebruik van filosofisch-ethische theorie was nieuw voor mij, en dat maakte dat ik extra veel moeite had om het project op gang te krijgen. Gelukkig ben ik gedurende het traject door mijn begeleider Ben Wempe behoedt om te ver uit te gaan waaien. Ik ben hem hiervoor, alsmede voor de gehele begeleiding van dit project dank verschuldigd. Daarnaast wil ik ook Job Hoogendoorn danken voor zijn rol als mee-lezer en specifiek voor het beter in context plaatsen van de HR-praktijk.

Met dit document komt ook een einde aan twee bijzondere en intensieve jaren waarin ik buitengewoon veel heb geleerd. Naast het programma van de opleiding was het ook het contact met medestudenten en de wijze waarop er samen aan projecten gewerkt moest worden erg leerzaam. Soms was het echter ook spannend. Die spanning was ook voelbaar buiten de praktijk van de school, en daarom wil ik ook de belangrijkste mensen in mijn omgeving bedanken die hier geduldig mee zijn omgegaan. Dit zijn voornamelijk mijn vriendin Claudia, ouders, broer en oom die ook onderdeel uitmaakt van de directie van ons familiebedrijf. Aan hen en het werk heb ik gedurende die twee jaar toch minder aandacht kunnen schenken. Ook voor het feit dat het bedrijf zorg heeft kunnen dragen voor de financiering van deze opleiding ben ik zeer dankbaar.

Het slotstuk is klaar, en het is tijd voor mij om weer om aan een volgende fase van mijn leven te beginnen. Ik wens u veel leesplezier.

Joost Ammerlaan

Augustus 2013

Inhoud

Voorwoord	1
Management Samenvatting	4
1. Inleiding	6
1.1 Situatie ambachtelijke bakkersbranche	7
1.1.1 Personeel	7
1.1.2 Inkoop van grondstoffen	8
1.1.3 Machinaal versus handwerk	9
1.1.4 Make or buy (authenticiteit van producten)	10
1.2 Probleemstelling/doelstelling	10
2. Keuze voor onderzoeksrichting	12
2.1 HRM-beleid en waardes in de organisatie	12
2.2 Theorieën over rechtvaardigheid	12
2.2.1 Hoofdvraag	13
2.2.2 Deelvragen	14
3. Het onderzoek	15
3.1 Rol van normatieve theorie	15
3.2 Opzet van het onderzoek	16
4. Het Utilitarisme	18
4.1 Ford Pinto casus	19
5. Rechtvaardigheid volgens John Rawls	20
5.1 Fundamentele ideeën	20
5.2 Principes van Rechtvaardigheid	23
5.3 Toepasbaarheid op het onderzoek	25
6. Het Libertarisme (neo-liberalisme)	26
7. Rechtvaardigheid volgens de communitaristen	27
7.1 Michael Sandel	27
7.1.1 Morele limieten van markten	29
7.1.2 Toepasbaarheid op dit onderzoek	30
7.2 Amartya Sen	30
7.2.1 Toepasbaarheid op dit onderzoek	32
8. De verschillende theorieën	33
9. Stand van Zaken binnen HRM	35
9.1 Michigan model/HR-cyclus	36

9.1.1 Selectie en plaatsing.....	37
9.1.2 Beoordeling	38
9.1.3 Beloning.....	39
9.1.4 Training en ontwikkeling	39
9.2 Gereguleerde omstandigheden	41
9.2.1 Cao Bakkersbedrijf.....	42
9.2.2 Wetgeving met betrekking tot HRM	43
9.2.3 Normen en gedragscodes.....	44
9.3 Typering huidige HRM-praktijk in termen van rechtvaardigheid.....	44
10. HR in de praktijk/ onderzoek onder productiepersoneel	45
10.1 Cijfers structuurrapport.....	45
10.2 Sectormagazine productie	45
11. Projectie theorieën van rechtvaardigheid.....	47
12. Beantwoording deelvragen	50
13. Beantwoording hoofdvraag en conclusies	53
13.1 Beperkingen van het onderzoek	53
13.2 Aanbeveling voor verder onderzoek	53
14. Reflectie op het onderzoek	54
Literatuur.....	55
Overige bronnen	57
Lijst van figuren	58
Bijlage	59

Management Samenvatting

Anno 2013 verkeert de ambachtelijke bakkerij in zwaar weer. Het marktaandeel staat onder druk, omdat de macht van het retailkanaal verder toeneemt. Tegelijkertijd stijgen de kosten verder door, wat het rendement niet ten goede komt. Onder deze druk is er een toenemende focus ontstaan op efficiency en kostenbeheersing. Hiermee gaan ambachtelijke processen, en daarmee ook ambachtelijke waarden deels verloren. Ondanks het feit dat dit proces onomkeerbaar lijkt de vraag in welke mate ambachtelijke waarden te handhaven zijn, of hoe andere elementen invulling kunnen geven aan de relatie met medewerkers, anders dan economische. De vraag rijst wat rechtvaardig is.

Om hier richting aan te geven is er in dit onderzoek een verkenning gedaan naar wat rechtvaardigheid nu eigenlijk inhoudt vanuit een filosofisch ethisch perspectief. Binnen dit werk is gebleken is dat de concepties van wat rechtvaardig is, nogal uiteenlopen, en dat er in de afgelopen decennia een uitgebreid debat over heeft plaatsgevonden. Dit debat begon met de kritiek van John Rawls op het Utilitarisme wat het nutsdenken voorop stelt. Hij meent dat elke burger bepaalde basisrechten heeft en gelooft dat middels een geregisseerde procedure een rechtvaardige samenleving kan worden ingericht. Op zijn beurt krijgt Rawls weer kritiek van liberalen die geloven dat de vrijheid van burgers wordt aangetast. Zij zijn van mening dat de overheid een minimale rol zou moeten spelen en alleen zorg zou moeten dragen voor de veiligheid van haar burgers.

Een ander type kritiek komt van de gemeenschapsdenkers (in dit werk vertegenwoordigd door Amartya Sen en Michael Sandel). Zij wijzen op de onuitvoerbaarheid van het optuigen van een rechtvaardige staat achter een sluier van onwetendheid. Meer zien zij in het publieke debat en de consensus die hier mee bereikt kan worden. Amartya Sen legt daarbij de nadruk op de 'capabilities' van mensen om hun mate van welvaart te meten. Michael Sandel legt zich meer toe op het zoeken naar de morele aspecten binnen samenlevingen. Dit komt met name tot uiting in zijn *boek 'What money can't buy'* waarin hij uitgebreid de morele beperkingen bespreekt die samenhangen met het steeds verder in de samenleving doorgevoerde marktdenken.

DE HRM-praktijk in Nederland leert dat er in verhouding maar weinig bedrijven zijn die concreet beleid maken binnen dit vakgebied. Dit wordt mede gevoed door het grote aandeel midden- en kleinbedrijven. In veel van de gevallen is er geen HR-manager aangesteld. De theorie over HRM legt de nadruk op de business case en heeft minder oog voor de ethische aspecten. Wanneer het gaat om het werven van medewerkers is er nog geen duidelijk ideaaltype in de literatuur beschikbaar. De criteria die bedrijven hanteren lopen sterk uiteen. Bedrijven in Nederland geven ca. 2% van de arbeidskosten uit aan training en ontwikkeling van medewerkers, terwijl blijkt dat dit niet altijd goed afgestemd is in relatie tot de opleidingsbehoefte. Een goede bespreking van de voortgang en beoordeling van medewerkers, om dit op af te stemmen, is dan ook niet vanzelfsprekend.

Beloning voor werk kenmerkt zich in Nederland door niet te grote verschillen. Vaak is dit in grote mate gereguleerd in de cao's die vlakke loonschalen kent. Ook binnen de bakkersbranche is er sprake van een cao die gestalte krijgt door een onderhandelingsproces tussen de vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers. Deze cao is een aanvulling op de uitgebreide regelgeving en tevens gedragsregels die er gelden binnen de praktijk van HRM en de bakkerij. Op basis van het feit dat er zoveel zaken in zo'n sterke mate zijn gereguleerd binnen het Nederlandse HRM-landschap ligt er relatief weinig ruimte voor onderneming om vorm te geven aan haar eigen rechtvaardigheid. Je zou

kunnen stellen dat de Nederlandse HR-praktijken in termen van rechtvaardigheid kunnen worden gekarakteriseerd als die volgens de filosofie van gemeenschapsdenkers zoals Michael Sandel en Armatya Sen die in dit werk besproken worden, of zelfs als John Rawls die sterk voorstander is van gereguleerde omstandigheden.

Uit medewerkers tevredenheidsonderzoek van Effectory¹ blijkt dat werknemers in de productiesector vinden dat ze onvoldoende ruimte krijgen om invloed uit te oefenen of zichzelf te ontwikkelen. Dit kan mede verklaard worden als een gebrek aan empowerment op de werkvloer. Om de mate van empowerment toe te laten nemen is er gekeken welke ethisch filosofen of filosofieën die onderzocht zijn in dit werk het meeste handvaten bieden om hier invulling aan te geven. Dit lijkt het communitarisme te zijn. Mogelijke concrete adviezen die hier uit door kunnen vloeien zijn het meten en vergroten van de capabilities van mensen in de organisatie volgens de theorie van Amartya Sen. Sen en ook Michael Sandel zijn ook voorstander van een goede dialoog om zo op zoek te gaan naar een vorm van consensus. Volgens Sandel kan hier ook meer betrokken burgerschap (of werknemerschap) worden gecultiveerd.

¹ Europees marktleider op het gebied van medewerkers onderzoek

1. Inleiding

In het huidige economische klimaat gaat het in veel branches slecht in financiële zin. Dit is voor de bakkerij in het algemeen het geval. Een grote industriële bakkerij, Delfts Brood, ging in februari failliet nadat de grootste afnemer, Lidl, zijn brood elders ging halen. Dat het slecht gaat geldt zeker voor de ambachtelijke bakkerij, waar eigenlijk jaarlijks bedrijven niet overleven en er tegelijkertijd minder bedrijven voor terug komen. Het afgelopen jaar zijn er ook al meerdere ambachtelijke bakkerijen gesloten of failliet gegaan. Dit blijkt ook uit het structuurrapport dat het Nederlands Bakkerij Centrum (NBC) in 2010, zoals elke 5 jaar, heeft uitgebracht over de periode 2005-2009. Hier gaat men in op de ontwikkelingen in de markt en schrijft Dees de Smet (op dat moment directeur): *'Verandering is de enige constante. En dat geldt vandaag de dag meer dan ooit (...) het bevat meer facts and figures dan ooit'*. Dit rapport maakt gebruik van gegevens uit de Kamer van Koophandel, het Centraal Bureau voor de statistiek, en Locatus². Omdat het rapport uit 2010 dateert zijn in dit document originele bronnen geraadpleegd om de meest actuele cijfers te laten zien. Daarnaast publiceert het Hoofd Bedrijfschap Detailhandel op haar website actuele cijfers van alle branches die onder de detailhandel vallen, en deze geven ook een goede weergave van de ontwikkelingen.

Het aantal ambachtelijke bakkerswinkels is de laatste 7 jaar sterk afgenomen met zo'n 7% (figuur 1). Dit lijkt misschien niet veel wanneer het afgezet wordt tegen bijvoorbeeld de huidige ontwikkelingen in de bouw, waar het veel harder gaat. Men moet zich echter realiseren dat het een branche is die niet cyclisch van aard is. Consumentenaankopen van relatief laaggeprijsde artikelen blijven door gaan in slechter tijden. In een hoogconjunctuur zal men zich iets meer luxe veroorloven, terwijl soberheid toeneemt wanneer het slecht gaat. De terugloop wordt dan ook misschien wel op zeer korte termijn versterkt door conjuncturele effecten, er zijn echter andere oorzaken die aan de structurele terugloop ten grondslag liggen.

Aantal winkels
Bron: Locatus

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
aantal winkels	4.220	4.220	4.190	4.170	4.110	4.010	3.980	3.930

(Bijgewerkt 31 oktober 2012)

Figuur 1 Ontwikkeling aantal bakkerswinkels

In een gesprek met één van de betrokkenen bij Delfts Brood bleek dat de grootste aanleiding was dat de Lidl vertrok nadat Delfts Brood de prijs wilde verhogen. Dit was echter noodzakelijk omdat ze al jaren met verlies aan deze klant leverde. Als leek vraag je je dan af waarom ze dit überhaupt deden, maar daar zijn redenen voor. De inkoopmacht van het retailkanaal is namelijk erg groot. FNV-bestuurder Leo van Beekum verweet Lidl dan ook dat het de druk op de leverancier onevenredig hoog opvoerde en dat het met dit soort praktijken 'plofbakkers' creëert. Daarom pleit hij dan ook voor een minimum broodprijs. Het feit dat de inkoopmacht van het retailkanaal steeds groter wordt wekt geen verbazing wanneer we kijken naar de ontwikkelingen van het marktaandeel sinds 2007 (figuur 2). In het figuur van Gfk³ is te zien dat voor de winkels van de ambachtelijke bakkerij het marktaandeel steeds verder daalt ten gunste van de supermarkt. Doordat de volumes die

² Locatus is een bedrijf dat vestigingen van winkelgebieden in kaart brengt en is daarmee marktleider in Nederland.

³ GFK is één van de grootste marktonderzoekbureaus ter wereld

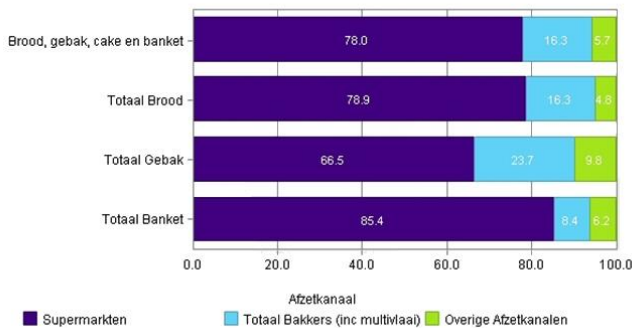
supermarkten inkopen steeds groter worden, hebben ze ook meer mogelijkheden om de druk op de prijs op te voeren. Het gevolg is dat leveranciers diep moeten gaan om te mogen leveren.

**Marktaandeel in besteding
2012 per maand** (Bron: GfK)

Jaar	Supermarkten	Bakkers	Overig
2007	72,3%	20,1%	7,8%
2008	74,4%	18,5%	7,0%
2009	75,1%	18,8%	6,1%
2010	75,8%	18,1%	6,1%
2011	76,9%	17,3%	5,8%
2012 1 ^e kw	77,8%	16,5%	5,6%
2012 2 ^e kw	78,1%	16,3%	5,6%
2012 3 ^e kw	78,2%	16,1%	5,7%
2012 t/m wk 40	78,0%	16,3%	5,7%

Overig: markt, warenhuizen en onbenoemd

**Marktaandeel in omzet
over de periode wk 1 t/m wk 40** (bron: GfK)



Figuur 2 Ontwikkeling marktaandeel brood & banket

1.1 Situatie ambachtelijke bakkersbranche

Het marktaandeel van de ambachtelijke bakkerij is in 5 jaar afgenomen met bijna 5 procent. Dit afgenomen marktaandeel legt een behoorlijke druk op de kostenstructuur van het gemiddeld bakkersbedrijf. Bij een dalend volume zal de omzet ook afnemen (er vanuit gaande dat het eindeloos verhogen van de verkoopprijs niet reëel is). Een gemiddeld bakkersbedrijf heeft te maken met veel vaste kosten zoals de bakkerij met al haar machines, winkels met inventaris en vaak een wagenpark. Eén van de belangrijkste ‘kostenposten’ is daarnaast het personeel. Het structuurrapport maakt voor de gegevens van de exploitatie gebruik van cijfers van Beko Advies⁴. Een weergave van de exploitatie van het gemiddelde ambachtelijke bakkersbedrijf ziet de er uit zoals in figuur 3 op pagina 8.

1.1.1 Personeel

In figuur 3 te zien dat het gemiddelde gemengde bakkersbedrijf er niet in is geslaagd om door de jaren heen het relatieve resultaat op peil te houden. Die daling komt tot stand omdat het relatieve niveau van de kosten is gestegen. De personeelskosten nemen hier een substantieel deel van voor haar rekening (in 2011 was dit 58% van de totale kosten, 37% van de omzet). Deze kosten zijn dus ook wezenlijk van invloed op het resultaat. Een weg zou kunnen zijn dat ambachtelijke bakkers op zoek moeten naar oplossingen om deze personeelskosten percentueel terug te dringen. Dit kan natuurlijk op twee manieren: in de eerste plaats is er de mogelijkheid om efficiënter te gaan werken door het aantal nachturen terug te dringen of het aannemen van goedkoper en jonger personeel. De

⁴ Beko Advies is één van de grootste partijen binnen de branche die onder andere bedrijfseconomisch advies geeft.

andere mogelijkheid is om te kijken of het toch mogelijk is om binnen de context van een krimpende markt medewerkers zo optimaal mogelijk te benutten om de omzet te verhogen. De vraag is natuurlijk ook hoever je rationalisatie door kunt voeren en efficiënter kunt gaan werken; eens houdt het op. Maar er hangen hier natuurlijk nog andere belangrijke vragen mee samen. Welk gedrag of verhoudingen kun je zowel als medewerker als werkgever rechtvaardigen? Misschien is het wel zo dat er binnen de huidige manier van werken wel veel te veel macht bij werknemers ligt waardoor de kosten oplopen, of andersom. Misschien is het wel zo dat de ambachtelijke bakkersbranche door gebrek aan innovatie ten onder gaat omdat het ze niet lukt om de medewerkers voldoende geschoold te krijgen. Zo zijn er nog talloze relevante vragen.

Gemiddelde exploitatiebeeld
Bron: Beko Advies en Flynth, in 'Bakkerswereld'

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
gemengd bedrijf						
omzet	100%	100%	100%	100%	100%	100%
inkoopwaarde	28%	28%	29%	27%	27%	28%
brutowinst	72%	72%	71%	73%	73%	72%
kosten	61%	61%	61%	64%	64%	64%
- personeelskosten	36%	35%	36%	37%	37%	37%
- overige kosten	26%	26%	26%	27%	27%	27%
resultaat	10,7%	11,3%	10,1%	9,2%	8,9%	8,0%

Figuur 3 Exploitatie gemengd bakkersbedrijf

Wat in ieder geval duidelijk wordt uit bovenstaande ontwikkelingen is dat binnen de ambachtelijke bakkerij de bedrijfsvoering van 'vroeger' niet meer te handhaven is, en dat het bedrijfsmatig runnen van een ambachtelijke bakkerij met een goed oog voor kosten en baten cruciaal is om te overleven. Derhalve kun je stellen dat er spanning bestaat tussen de ambachtelijke aspecten en het rendement denken. Zeker bij de grote en middelgrote ambachtelijke bakkerijen. De vraag hierbij is in welke mate medewerkers ook dit beeld hebben, en niet voor dit vak gekozen hebben omdat ze de ambachtelijke waarden als handmatig produceren, een product perfectioneren en dergelijke omarmen. Als organisatie, of als management van een ambachtelijke bakkerij is het dus van belang om oog te hebben voor het gegeven dat de gemiddelde bakker niet vanuit een bedrijfskundig perspectief naar zijn werkplek zal kijken. Hij zal zich afvragen of hij rechtvaardig behandeld wordt. Als werkgever speelt de vraag wat rechtvaardig is en hoe hier mee om te gaan, met name ook richting medewerkers. Die vraag is niet makkelijk te beantwoorden, vooral ook omdat de wereld blijft veranderen, of je het nu wilt of niet. Dus zullen bedrijven zoek moeten gaan naar een wijze om mee te gaan in de strijd om kostenbeheersing en toch een waardenvol beleid te hebben richting de mensen in de bakkerij.

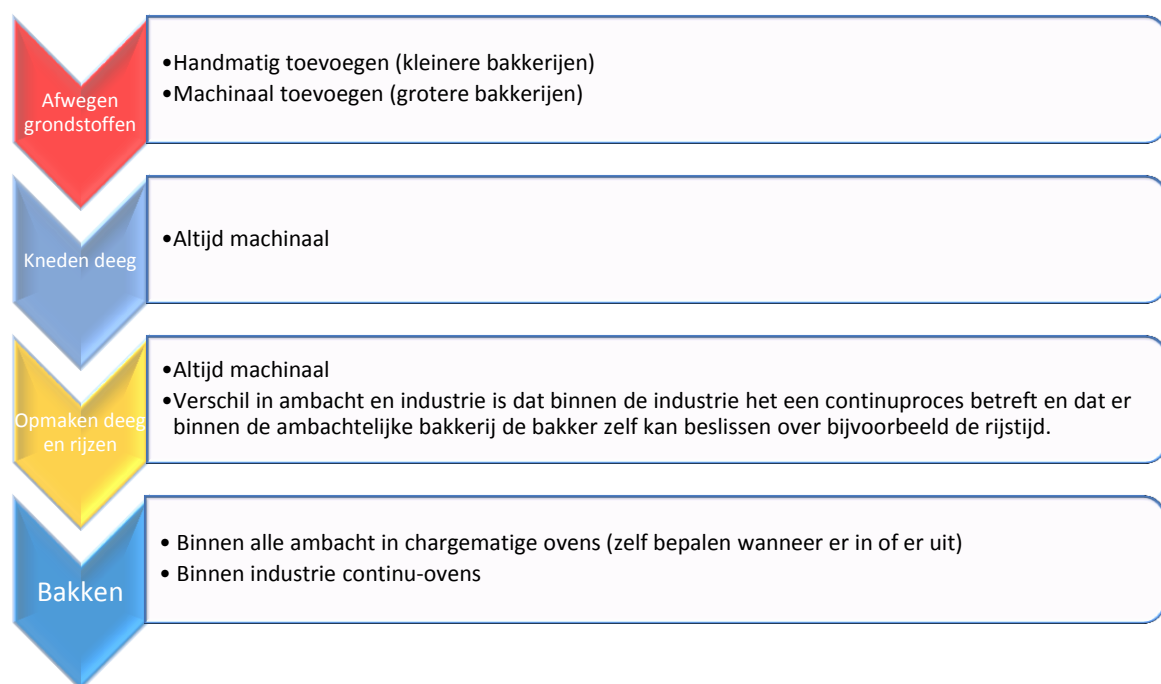
1.1.2 Inkoop van grondstoffen

De noodzaak om te rationaliseren in het productieproces alsmede scherper in te kopen etc. blijft onontkoombaar. Ook voor de bedrijven die in commerciële zin terug gaan naar het ambacht en dit in hun winkel uitstralen. Bedrijven als Bbrood en het Vlaamsch Broodhuys kijken aan de achterkant

goed naar hun kostenstructuur. Wanneer je als bedrijf zo scherp mogelijk wil inkopen betekent dat er een grote kans is dat er spanning komt te staan op de relatie met de leverancier. In zijn algemeenheid kun je stellen dat het consequent het onderste uit de kan proberen te halen concessies betekent: ofwel voor de relatie met de leverancier, ofwel voor de kwaliteit van de in te kopen grondstoffen. In figuur 3 is te zien dat de brutowinstmarge binnen het gemengde bedrijf varieert tussen 71% en 73%. Dit zegt echter nog niets over de wijze van inkopen. Een bakker is namelijk afhankelijk van marktprijzen voor onder andere tarwe, boter, slagroom en amandelspijs. Daarnaast is de keuze voor duurzaam verbouwde, of bio-grondstoffen erg actueel. Deze grondstoffen vertegenwoordigen ambachtelijke waarden omdat het zaken zijn waar geen bestrijdingsmiddelen voor zijn gebruikt, of waar minder machines aan te pas gekomen zijn. Daarnaast is het vaak lokaal verbouwd zodat de transport minder CO2-uit stoot. In de regel zijn deze grondstoffen vaak duurder. Een keuze voor deze grondstoffen zorgt er voor dat je als bedrijf minder op prijs kunt concurreren, maar op andere zaken zoals de duurzaamheidsaspecten of de unieke smaak.

1.1.3 Machinaal versus handwerk

Het handmatig vervaardigen van brood- en banketartikelen kenmerken het ouderwetse ambacht. De diverse processen zijn door de jaren heen reeds in meer of mindere mate geautomatiseerd. Het proces voor de bereiding van het busbrood (het brood dat zoals wij dat kennen in Nederland en wat makkelijk in het broodtrommeltje past) ziet er bij de gemiddelde bakker als volgt uit:



Figuur 4 Proces van bereiding van brood

Het ambachtelijke aspect van het proces van het bakken van brood is met name terug te vinden in de momenten wanneer de bakker zelf nog kan vaststellen dat het brood korter of langer moet rijzen of bakken. Voor de industrie geldt dat er sprake is van een continuproces. Bakkers worden eigenlijk procesoperators, omdat ze maar enkele variabelen hebben waarop ze kunnen sturen. Voor bepaalde broodsoorten geldt dat het opmaken van het brood (het vormen van het brood waarin het gebakken moet worden) in kleinere bakkerijen handmatig gebeurt omdat bepaalde degen zich niet lenen voor machinale verwerking. Dit betreffen dan met name broden die ook hoger in het segment worden

verkocht. Dit vormt echter maar een klein deel van de markt. De ambachtelijke aspecten zijn dus voor een groot deel weggenomen in dit proces om het proces rationeler te laten verlopen. Het ambachtelijke aspect is dus nog wel terug te vinden in de keuzes die de bakker moet maken over hoe lang het product rijst of bakt wat mede afhankelijk is van weersomstandigheden, kwaliteit van de bloem, etc. Naarmate schaalvergroting meer optreedt en er met continu-ovens gewerkt gaat worden om de productiviteit te verhogen worden, deze variabelen die ambacht vertegenwoordigen verder gemarginaliseerd. Naast het productieproces van brood is rationalisatie ook verder doorgevoerd in andere productieprocessen.

1.1.4 Make or buy (authenticiteit van producten)

Een ambachtelijke waarde voor een bakker is een uniek product te maken wat je alleen bij hem kunt vinden. Echter door de specialisatie zijn bepaalde bedrijven er steeds beter in om bepaalde type producten extra goedkoop te produceren. Een half gebakken pistoletje kun je bijvoorbeeld al inkopen voor 10 cent. Eén van de gevolgen is dat iedereen een soortgelijk pistoletje inkoopt, zowel de supermarkt als het ambacht. Het puur afbakken van een dergelijke broodje heeft niets meer te maken met het vanaf een grondstof een eindproduct produceren, en het kan dus door minder vakbekwame mensen uitgevoerd worden. In lijn met deze ontwikkeling is de grote hoeveelheid instant mixen voor bijvoorbeeld cake en gele room die in de bakkerij worden gebruikt. Het is voor de bakker vaak het toevoegen van ei of water aan een poeder, en verder kan men de machine het werk doen om het beslag tot stand te laten komen. Hoe dan ook, zowel voor de inkoop van producten, als van grondstoffen, geldt dat er niet meer altijd vanuit de oorsprong wordt gewerkt. Vakmanschap en authenticiteit zijn vaak ondergeschikt zijn aan kostenreductie, gemak en snelheid.

1.2 Probleemstelling/doelstelling

Samengevat kan worden vastgesteld dat er binnen de ambachtelijke bakkerij op diverse vlakken spanning bestaat tussen de waarden die het oude ambacht vertegenwoordigen, en de huidige economische realiteit die de noodzaak tot efficiency vergroot. Dit heeft effect op de wijze waarop mensen binnen de organisatie moeten functioneren. Maar ook hoe het productieproces ingericht wordt, wat voor type producten er worden gemaakt en verkocht, en de wijze waarop de relatie met leveranciers vorm krijgt. Het gevaar van een focus op marktdenken en alles economisch waarderen is dus dat bepaalde andere waarden verloren gaan. Waarden die kunnen zorgen voor inhoud. Hieruit kan een probleemstelling worden geformuleerd:

‘Door op de marktontwikkelingen te reageren en bedrijfsmatig de focus te leggen op efficiency binnen de bakkersbranche, bestaat het gevaar dat ambachtelijke waarden van deze branche verloren gaan.’

Bijkomend effect kan dus zijn dat de organisatie zich gaat gedragen als een soort lichaam wat alleen maar reageert op economische prikkels. De vraag is echter of het doel van de organisatie winst maximaliseren is (of verlies beperken wat voor veel bedrijven geldt binnen de ambachtelijke bakkersbranche), of dat er eventueel een hoger doel kan zijn wat de organisatie en haar mensen bindt. Simpel gezegd: als je geld wil verdienen zijn er veel andere mogelijkheden om dat te doen, en misschien ook wel makkelijkere. Het doel van dit onderzoek is dan ook, om naar een manier te zoeken waarbij er ondanks de steeds verder (noodzakelijk) doorgevoerde rationalisaties, er tevens aandacht moet kunnen zijn voor niet materiële waarden.

Wanneer je praat over waarden binnen een organisatie praat, dan heb je het er onder andere over dat je op rechtvaardige wijze met elkaar omgaat. Dit kan natuurlijk op verschillende manieren tot uiting komen. Om hier invulling aan te geven wordt er gezocht naar relevante theorie over rechtvaardigheid en de doelstelling van het onderzoek wordt dan ook als volgt geformuleerd:

'Door het ontwikkelen van een normatief kader een tegenwicht bieden tegen rendement- of marktdenken binnen de branche van de ambachtelijke bakkerij.'

Omdat het binnen het tijdsbestek waarbinnen dit onderzoek moet plaatsvinden niet haalbaar is om alle relevante theorieën over rechtvaardigheid te onderzoeken, en alle aspecten binnen de ambachtelijke bakkersbranche mee te nemen, zal er een afbakening plaats moeten vinden binnen het onderzoek. Hoe dit wordt gerealiseerd is te lezen in het volgende hoofdstuk.

2. Keuze voor onderzoeksrichting

Er zijn dus binnen de ambachtelijke bakkersbranche meerdere onderdelen waar er een spanningsveld bestaat tussen ambachtelijke waarden enerzijds zoals handmatig produceren en natuurlijke ingrediënten gebruiken, en de doorgevoerde beschreven rationalisatie anderzijds. In de praktijk gebeurt steeds meer machinaal of lijnmatig. Daarnaast wordt er in het belang van kostenreductie of gemak steeds meer halffabricaten of kant- en klaar mixen ingekocht. Omdat niet alle onderwerpen in één scriptie te vatten zijn heb ik ervoor gekozen om mijn onderzoek te richten op het menselijke kapitaal, waar een groot deel van het budget van de gemiddelde bakker naar toe gaat. Dit betekent dus dat de focus van het onderzoek komt te liggen op personeels- of HRM-beleid.

2.1 HRM-beleid en waarden in de organisatie

De vraag is of HRM-beleid een rol kan spelen in het vormgeven van je organisatie wanneer het gaat over het spanningsveld tussen marktprincipes, en het in stand houden van bepaalde waarden in je organisatie die niet materieel van aard zijn. Deze zouden voor medewerkers van belang kunnen zijn en eventueel bijdragen aan de binding met de organisatie. Over de mate van succes van (Strategisch)HRM-beleid bij bakkersbedrijven is in ieder geval weinig bekend. Dit is op zich niet vreemd want volgens Hoogendoorn (2012) richt onderzoek op het gebied van HRM zich met name op de top 25 van de beursgenoteerde bedrijven. Dit terwijl de gemiddelde bedrijfsgrootte van bedrijven in Nederland 10 tot 11 medewerkers is met een omzet van minder dan één miljoen euro. Middelgrote bakkersbedrijven die een zekere mate van rationalisatie in hun productieproces hebben moeten toepassen hebben een omzetniveau van tussen de 2 en de 20 miljoen Euro, en hebben minder dan 400 medewerkers. Voor de kleinere bedrijven binnen deze groep gelden natuurlijk substantieel lagere aantallen.

Volgens Hoogendoorn (2012) wordt termen als HR, HRM en SHRM vaak door elkaar gebruikt. Kortom: voor het ene bedrijf geldt dat er sprake is van een proces waarbij het inzetten van de menselijke middelen volledig wordt afgestemd met de strategie, terwijl voor het andere bedrijf geldt dat er louter een medewerker personeelszaken aanwezig is. Vanwege de omvang van de middelgrote bedrijven in de bakkersbranche is het aannemelijk om vast te stellen dat voor veel van hen geldt dat het neigt naar de tweede genoemde variant. Niettemin is het goed voor het begrip om algemene ideeën over HRM in dit werk te bespreken.

2.2 Theorieën over rechtvaardigheid

Omdat de vraag opgeworpen is wat rechtvaardig is in termen van het handhaven van ambachtelijke waarden in het HRM-beleid binnen bakkersbedrijven, ben ik op zoek gegaan recente discussies over rechtvaardigheid die theoretische grondslag kunnen bieden voor het in kaart brengen van het belang van specifieke waarden. In die zoektocht kwam John Rawls die met zijn *'Theory of Justice'* uit 1971 een filosofische discussie ontketende over het begrip rechtvaardigheid, als een soort natuurlijk vertrekpunt naar voren. Rawls schreef zijn *Theory of Justice* als reactie op het denken in utiliteit van denkers zoals Jeremy Bentham en John Stuart Mill. Deze filosofen pleitte voor het maximaliseren van plezier of nut. Dit zou als synoniem gezien kunnen worden voor marktdenken binnen de ambachtelijke bakkerij. Voor hen was het van belang dat voor de grootst mogelijk groep maximaal plezier wordt gerealiseerd. Scherpe broodprijzen voor een grote groep consumenten zou hier een voorbeeld van kunnen zijn.

In de jaren na 1971 zijn er diversen die gereageerd hebben op John Rawls en zijn *Theory of Justice*. Dit is voor Rawls aanleiding geweest zijn werk aan te passen op basis van de kritiek. Deze groep zijn gemeenschapsdenkers die te scharen zijn onder de term communitaristen, en de neo-liberale denkers of libertaristen. Twee belangrijke figuren uit de eerste groep zijn Michael Sandel en Amartya Sen. Hun belangrijkste kritiek uit zich op het feit dat Rawls bepleit dat het mogelijk is om vanuit een originele positie een gemeenschap in te richten. In dit document zullen de verschillen uitgewerkt worden. Wat de communitaristen echter gemeen hebben met Rawls is dat ze geloven in bepaalde waarden in een samenleving en niet alleen kijken naar utiliteit zoals mensen als Bentham en Mill. Sen en Sandel laten zich dan ook inspireren door Rawls. Binnen dit werk is dit een aanleiding om juist ook de theorie van Rawls uitgebreid uit te werken omdat het handvaten geeft om diepgaand over rechtvaardigheid na te denken. Voor de neo-liberalen geldt dat ze met name kritiek hebben op het ingrijpen op de individuele vrijheden van burgers in de theorie van Rawls.

Wanneer deze discussie in kaart is gebracht moet er een compleet beeld ontstaan over hoe er tegen rechtvaardigheid aan gekeken wordt vanuit verschillende filosofische stromingen. Ik realiseer me dat de bijdragen van bijvoorbeeld Aristoteles of Plato voor een nog completer beeld zouden kunnen zorgen. Maar vanwege de haalbaarheid en de omvang van het onderzoek laat ik deze buiten beschouwing. Hierbij dient opgemerkt te worden dat iemand als Michael Sandel zich mede laat inspireren door onder andere Aristoteles.

Het meest concrete voorbeeld in de werken van Sandel in relatie tot het marktdenken is het feit dat hij vele beperkingen constateert aan het marktdenken, en dat wanneer aan alles een prijs wordt gekoppeld normen en waarden vervagen. In zijn werk *'Justice; what is the right thing to do?'* (2009) benoemt hij dit al, maar in het boek *'What money can't buy; The Moral limits of Markets'* (2012) werkt hij deze beperkingen uit met vele concrete voorbeelden. Omdat dit samenhangt met het spanningsveld wat ik probeer te achterhalen, zal dit boek mede een rol spelen in dit onderzoek.

2.2.1 Hoofdvraag

Binnen dit onderzoek is het doel om op zoek te gaan percepties van rechtvaardigheid. Deze percepties dienen om ambachtelijke bakkers, aanvullend op de eis van de markt om rendementen te halen, elementen van rechtvaardigheid toe te passen in hun HRM-beleid. De hoofdvraag wordt dan ook als volgt geformuleerd:

Hoe ziet een norm-ethisch kader van rechtvaardigheid voor HRM-beleid er uit, binnen een ambachtelijke bakkersbranche waarvoor rendement denken steeds belangrijker is?

Om antwoord te kunnen geven op deze hoofdvraag zullen er verschillende stappen ondernomen moeten worden, en dienen er verschillende aspecten te worden onderzocht. In de eerste plaats zullen de diverse theorieën over rechtvaardigheid moeten worden uitgewerkt. Dit resulteert in drie deelvragen die allen betrekking hebben op het zoeken naar filosofische gedachten over rechtvaardigheid. Vervolgens zal er onderzocht moeten worden wat de hedendaagse praktijk met betrekking tot HRM eruit ziet en welke rol rechtvaardigheidsprincipes daarbinnen reeds een rol spelen. In ieder geval is er op het vakgebied van HRM bijzonder veel geschreven en is het van belang de meest actuele en relevante theorie in beeld te hebben. Daarnaast is een weergave van de praktijk naast het theoretisch kader relevant, omdat er dan ook kan worden vastgesteld waar er zich pijnpunten bevinden. Ten slotte is het van belang om deze zaken aan elkaar te koppelen om na te

gaan in welke mate er nog ruimte is binnen de praktijk van HRM in de bakkersbranche om een norm ethische uitspraken te doen en tot aanbevelingen te komen.

Op basis van deze redenering komen er een vijftal deelvragen tot stand welke hieronder zijn geformuleerd:

2.2.2 Deelvragen

- *Hoe luidt het begrip rechtvaardigheid in John Rawls zijn 'Theory of Justice'?*
- *Wat zijn de belangrijkste gedachten van neo-liberalen en utilitaristen over rechtvaardigheid?*
- *Wat zijn de belangrijkste ideeën van communitaristische denkers over rechtvaardigheid?*
- *Wat zijn de relevante en recente ideeën over HRM?*
- *Welke rol kan rechtvaardigheid volgens de genoemde denkscholen spelen in HRM-beleid?*

Beantwoording van de deelvragen zal in de afzonderlijke hoofdstukken reeds plaatsvinden. Aan het einde van dit werk zal er een samenvattend antwoord te vinden zijn met verwijzingen naar de relevante hoofdstukken.

3. Het onderzoek

Dit onderzoek vindt plaats middels een normatief wetenschappelijke methode. Dit wil zeggen dat er vanuit een exploratie van verschillende theorieën een kader geschapen zal worden wat geprojecteerd wordt op de praktijk, in dit geval het HRM-beleid van een middelgrote organisatie. Als er een mis match is kan dit een reden zijn om de praktijk aan te passen en niet andersom. Het is dus niet zo dat er zoals bij traditioneel sociaal wetenschappelijk onderzoek theorie getoetst wordt aan de praktijk om vervolgens de theorie te verwerpen.

In het hoofdstuk 'The methods of Business ethics' uit 'The Oxford handbook of Business Ethics' (2010) stellen de schrijvers Ronald M. Green en Aine Donovan dat er binnen bedrijfsethiek vele mogelijkheden zijn om onderzoek te doen, en waarbij het doel is om managers in het bedrijfsleven na te laten denken over ethiek en hier naar te handelen zodat er verbetering plaats kan vinden van ethische aspecten binnen dat bedrijfsleven. Zij geven hierbij aan dat voor alle theorieën die zich bezig houden met ethiek het gaat om het begrijpen van de context en de consequenties van morele besluitvorming. De besluitvorming heeft namelijk invloed op veel actoren, ook buiten de organisatie zelf.

3.1 Rol van normatieve theorie

Green en Donovan (2010) schrijven verder dat voor onderzoek naar moraliteit of ethiek in het gedrag van managers vaak normatieve theorieën zijn ingezet. Dit gebeurt zowel door inzet van Kant, maar ook door Rawls of utilitaristen. Specifiek benoemen ze de vele reacties op het werk van Rawls welke als basis worden gebruikt voor normatief onderzoek. In de praktijk is echter nog weleens gebleken dat de aansluiting van deze normatieve theorieën op de werkelijkheid tegenvalt. Iemand die vanuit het perspectief van Kant het gevoel heeft dat hij altijd de waarheid moet vertellen kan weleens in de problemen komen. In het algemeen worstelen universiteiten en hun leraren en studenten er ook mee. Zij vinden daarom dat er goed nagedacht moet worden over de rol van morele theorieën in bedrijfsethiek. In ieder geval wordt volgens de schrijvers de visie breed gedragen dat *'normatieve ethische theorie de handvaten geeft voor het analyseren en gefundeerd discussiëren met betrekking tot ethische discussies in het bedrijfsleven.'* Volgens de schrijvers is het zo dat normatieve theorieën veelal worden toegepast op cases, maar ook op andere vormen van empirie. Zij geloven dus ook dat normatief onderzoek naast of samen met empirisch onderzoek kan bestaan. Er is in de praktijk volgens hun nog ruimte om dit verder uit te breiden, met name ook de verplaatsing van een focus op de individuele manager naar een bedrijf(stak).

Uit bovenstaande is vast te stellen dat het voor de toepassing van belang is goed na te denken voordat een individuele theorie toegepast wordt op de praktijk. Een manager die zich puur door toepassingen vanuit het utilitarisme zou laten leiden komt in bepaalde morele vraagstukken voor problemen te staan. Daarom is het goed om er voor te waken in dit onderzoek dat ideeën die uit de theorie worden overgenomen gezien worden in de context. Die context voor het onderwerp rechtvaardigheid bestaat in mijn ogen voor dit onderzoek uit de reactie van John Rawls op het utilitarisme, en de communitaristen die in de theorie van Rawls elementen zagen waar zij het niet mee eens zijn. Het neoliberalisme lijkt in de literatuur zijn pijlen met name op Rawls te richten. Het proces zoals hier beschreven kan als volgt visueel worden weergegeven:

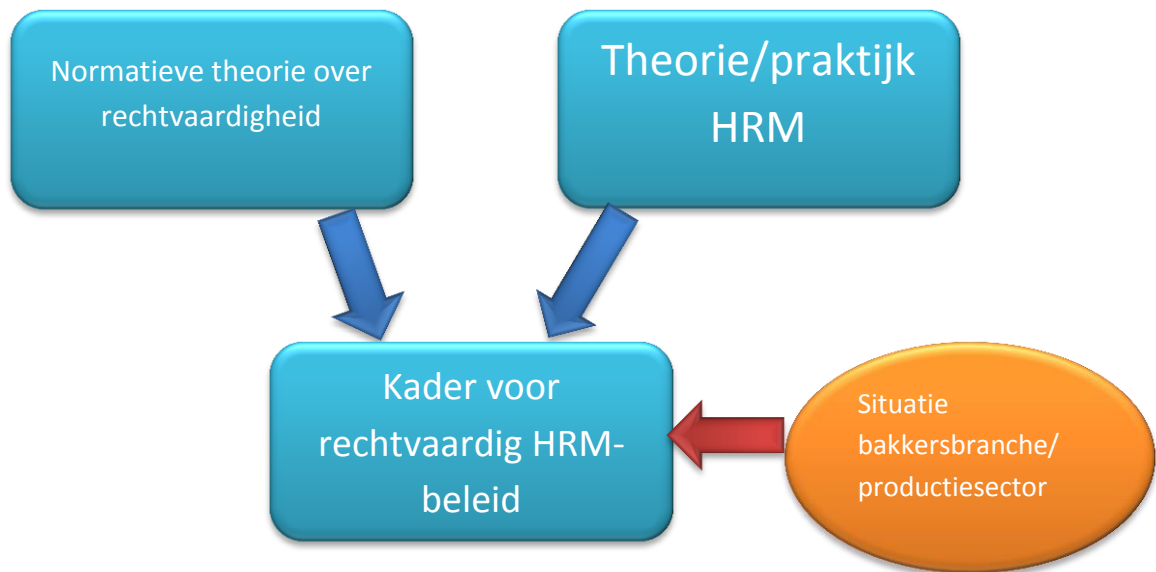


Figuur 5 Visualisatie van de belangrijkste filosofische richtingen in Sandel (2009)

Er is gekozen om *Justice as Fairness* uit te werken, en het concept wat Rawls voorstaat helder te krijgen. Dit om een duidelijk te maken waar Sandel en ook Amartya Sen op reageren. Sen is opgevoerd als één van de belangrijkste communitaristische denkers, en zijn kritiek op Rawls helpt om alles in een kader te plaatsen. Voor de algemene ideeën van Michael Sandel is ook niet *'What money can't buy'* gebruikt, maar zijn breder opgezette werk *Justice*. In dit werk gaat hij namelijk rechtstreeks in op de ideeën van het utilitarisme en het pleidooi voor gelijkheid van John Rawls. Ook voor de uitwerking van het libertarisme is de interpretatie van Sandel gebruikt.

3.2 Opzet van het onderzoek

Eén van de vier onderdelen die Sandel bespreekt waar van waar hij vindt dat de oplossingsrichtingen voor een meer rechtvaardige samenleving gezocht moeten worden, is het discussiëren over de morele beperkingen die samenhangen met het marktdenken. Volgens hem is dit steeds meer verweven in ook het sociale leven. Zoals reeds besproken is dit precies de het spanningsveld waar de ambachtelijke bakkersbranche zich in bevindt. *What money can't buy; The Moral limits of Markets* zal dan ook uitgebreider worden gebruikt om voorbeelden te bespreken waarin zaken door marktdenken naar voren komen, die sommigen als onwenselijk zouden ervaren. Op de volgende pagina staat de opzet van het onderzoek schematisch weergegeven. Bestaande theorie over HRM zal worden besproken. Omdat het een onderzoek is dat zich richt op de ambachtelijke bakkerij zullen de karakteristieken van deze branche ook in het onderzoek worden meegenomen. Dit heeft zowel betrekking op de bestaande HR-praktijk binnen de branche en wat er al geregeld is als het gaat om rechtvaardigheid, alsmede empirische informatie van medewerkers binnen de productiesector.



Figuur 6 opzet onderzoek

Zoals in figuur 6 is te zien moeten de uiteindelijke richtlijnen of ideeën over rechtvaardigheid een samenspel zijn tussen wat er al in termen van rechtvaardigheid reeds is geregeld binnen HRM en de praktijk, in context geplaatst door de normatieve theorie over rechtvaardigheid.

4. Het Utilitarisme

In dit werk wordt het utilitarisme in zekere mate als synoniem gebruikt van het marktdenken. Utilitarisme stamt af van het Latijnse woord *utilitas*, wat nut betekent. De utilitarist ziet een handeling in relatie tot het algemene nut, wat neerkomt op het welzijn voor de grootste groep mensen. Het feit dat er een groep is die doordat de ander het beter krijgt er minder vanaf komt, is met name voor een van de belangrijkste utilitaristen Jeremy Bentham minder relevant. Letterlijk wordt er door hem gekeken naar de som van plezier en pijn.

Bentham (1748-1832) wordt door velen gezien als grondlegger van het utilitarisme en zag maar twee intrinsieke waarden in de wereld: pijn en genot. Martha Nussbaum (2004) stelt dat Bentham op deze wijze een manier heeft om het leven simpeler te maken dan dat het is. Het normatieve principe van utiliteit wat Bentham hanteert is volgens haar dan ook ongefundeerd. In haar stuk *'Mill between Aristotle & Bentham'* benoemt ze de definitie die Bentham geeft aan het begrip utiliteit: *'Met utiliteit wordt bedoeld de enige vorm van hoedanigheid van een object waarbij het neigt voordeel, plezier, waarde of vreugde te produceren of het voorkomen van onheil, pijn, kwaad of verdriet van wiens belang wordt gediend.'* Voor het utilitarisme van Bentham geldt volgens Sandel (2012) dat er slechts sprake is van één basisgedachte: *'het hoogste principe in de ethiek moet de maximalisatie van geluk zijn.'* Het is voor Bentham de bedoeling dat de totale hoeveelheid geluk of genot over het geheel genomen een zo groot mogelijk overwicht heeft over de pijn. Een gemeenschap is volgens hem de som van de individuen die de gemeenschap vormen. Een voorbeeld dat Sandel in zijn boek noemt is het voor de leeuwen gooien van slaven in het oude Rome. De pijn van slechts enkelen leidt tot vreugde en plezier bij een grote groep. Op basis van een utilitaristische benadering puur in relatie tot dit onderwerp zouden deze praktijken te rechtvaardigen zijn.

John Stuart Mill (1806-1873) wordt gezien als een andere belangrijke en iets meer gematigde aanhanger van het utilitarisme (de genoemde titel van het werk van Nussbaum geeft dit natuurlijk ook weer). Hij geeft in zijn leer gehoor aan twee belangrijke bezwaren in het werk van Bentham: het onvoldoende gewicht brengen aan de menselijke waardigheid en aan de rechten van het individu (Sandel;2012). Volgens Mill is de enige handeling waar een individu verantwoording over hoeft af te leggen, één die invloed heeft op anderen. Het maximaliseren van nut is volgens hem niet op een individueel geval toe te passen, maar moet op de lange termijn worden gezien. Het maximaal ontplooiën van een individu binnen zijn rechten ziet Mill als het grootste goed wat kan worden bereikt. Sandel meent dat het benadrukken van die individualiteit en het daarmee samenhangende beroep op idealen de utilitaristische principes overstijgen. In tegenstelling tot Bentham onderscheidt Mill ook hogere genoegens van lagere. Het probleem is echter dat het lastig is vast te stellen welke genoegens meer waardevol of hoger aangeslagen mogen worden dan andere.

Ideeën als *'het onder controle houden van de massa'* zoals Bentham en *'geluk bestaat uit bevredigen van behoeften'* volgens Mill hebben minder oog voor het de samenhang tussen groepen en kijken naar individuele behoeftebevredigingen. Hierdoor wordt de samenhang in samenlevingen of organisaties nog weleens uit het oog verloren. Daarom kan het dus synoniem staan voor het marktdenken. Dit wordt nog toegelicht door het verklaren van de nutsprincipes met een bekende casus die de valkuilen van het utilitarisme of het marktdenken goed weergeeft: de casus van de Ford Pinto.

4.1 Ford Pinto casus

Birsch en Fielder (1994) werken de casus uit van de Ford Pinto. Een auto die Ford ondanks duidelijke gebreken wel op de markt bracht:

1. De benzinetank zat achterin de auto, wat bij een aanrijding aan de achterzijde met de hete benzinetank in aanraking kon komen waardoor deze kon ontploffen
2. Bij het eventueel over de kop slaan van de auto kon het lekken van de olietank ook leiden tot brand.

De verantwoordelijken bij Ford waren van deze gegevens op de hoogte, maar hadden de Pinto sinds 1970 toch met deze fouten op de markt gebracht. Het management had berekend dat het betalen van een schadevergoeding bij een ongeval goedkoper zou zijn dan het aanpassen van de Ford Pinto's. De kostprijs van de ingreep was 11 dollar per auto wat leidde tot een totale kostprijs van 137,5 miljoen dollar. Men stelde namelijk een verkoop in het vooruitzicht van 11 miljoen auto's en 1,5 miljoen lichte vrachtwagens. Een voorbeeld van de berekening die Ford losliet op de personenauto's:

Ford's Cost/Benefit Analysis

Benefits and Costs Relating to Fuel Leakage

Associated with the Static Rollover

Test Portion of FMVSS 208

Benefits

Savings: 180 burn deaths, 180 serious burn injuries, 2100 burned vehicles

Unit Cost: \$200,000 per death, \$67,000 per injury, \$700 per vehicle

Total Benefit: $180 \times (\$200,000) + 180 \times (\$67,000) + 2100 \times (\$700) = \mathbf{\$49.5 \text{ Million}}$

Costs

Sales: 11 million cars, 1.5 million light trucks

Unit Cost: \$11 per car, \$11 per truck

Total Cost: $11,000,000 \times (\$11) + 1,500,000 \times (\$11) = \mathbf{\$137 \text{ Million}}$

Figuur 7: Analyse kosten/baten Ford Pinto Birsch en Fielder (1994)

De berekening spreekt voor zich. Ford had berekend dat wanneer ze elke auto van de benodigde veiligheidsmaatregelen zouden moeten voorzien dit zou leiden tot een investering van 137 miljoen dollar. Men schatte dat het dus goedkoper was om de auto met het gebrek op de markt te brengen in plaats van de benodigde veiligheidsmaatregelen te nemen. Ford heeft deze auto dus ook met in deze status op de markt gebracht. Wat de exacte gevolgen waren zal ik niet verder uitwerken, maar in deze casus heeft Ford een waarde geplakt op het menselijk leven; er kortom een economische variabele van gemaakt. Dit is het gebrek dat kleeft aan de utilitaristische benadering, en waarom het goed is ook bepaalde waarden na te streven in plaats van het in alleen maar denken vanuit de markt. Dit is waar John Rawls kritisch op is en mede daarom een politieke theorie heeft ontwikkeld welke wel ingaat op de wijze waarop we met elkaar dienen samen te leven. Dit wordt uitgewerkt in het volgende hoofdstuk.

5. Rechtvaardigheid volgens John Rawls

In zijn werk *'A Theory of Justice'* (1971) ontvouwt John Rawls zijn visie op rechtvaardigheid. In de door hem ontwikkelde theorie laat hij mensen door middel van een sluier van onwetendheid een oordeel vellen over wat rechtvaardig is. Na deze publicatie is er van verscheidene kanten kritiek op het werk gekomen, en dan met name van de communitaristen. Rawls heeft geprobeerd deze kritiek te weerleggen in onder andere zijn werk uit 1993: *'Political Liberalism'*. In zijn publicatie uit 2001 *'Justice as Fairness-a restatement'* doet hij voor de laatste keer voor zijn overlijden in 2002 zijn ideeën uit de doeken. Feitelijk is deze publicatie een verkorte en aangepaste versie van *'A Theory of Justice'*. Omdat dit de meest recente versie betreft qua ideeën van Rawls zal dit boek voor het onderzoek worden gebruikt. Het is overigens wel zo dat het boek niet helemaal klaar is omdat Rawls in de laatste fase van zijn leven niet meer in staat was het af te ronden.

In haar voorwoord schrijft Erin Kelly dat Rawls in 1971 zijn opvatting van rechtvaardigheid voorstelde die hij 'rechtvaardigheid als eerlijkheid' noemde, waarin de meest redelijke principes van rechtvaardigheid deze zijn die tot stand komen bij wederzijds akkoord door mensen, onder eerlijke omstandigheden. Deze overeenkomst leidt tot een sociaal contract wat liberale vrijheden bepleit, maar waarbij ongelijkheden alleen toegestaan worden als dit ten goede komt aan degene die het minder heeft getroffen. In de latere werken *'Political Not Metaphysical'* (1985) en *Political Liberalism* begon Rawls volgens Kelly het idee te ontwikkelen dat zijn theorie meer gezien moest worden als liberale politieke theorie en niet als morele doctrine. Dit zorgt er dan ook voor dat het laatste werk van Rawls beter als zodanig gekarakteriseerd kan worden. In zijn eigen voorwoord stelt Rawls dat hij met zijn werk twee doelen nastreeft: In de eerste plaats is het rectificeren van de (denk)fouten die hij naar eigen zeggen had gemaakt in de *'Theory of Justice'* in 1971. In de tweede plaats is dat het samenvoegen van het originele werk met de aanvullende artikelen die hij in de jaren daarna heeft geschreven. Dit heeft in het werk drie grote gevolgen: verandering in de formulering en inhoud van twee principes van rechtvaardigheid, de wijze waarop argumenten voor de principes worden georganiseerd, en ten derde op welke wijze de theorie moet worden geïnterpreteerd: als politiek idee en niet als morele doctrine.

5.1 Fundamentele ideeën

Rawls onderscheidt vier rollen die politieke filosofie heeft als deel van de maatschappelijke politieke cultuur:

1. Het focussen op diep betwiste kwesties en om hierbij te kijken of hier onderliggend een zekere mate van filosofische en morele overeenstemming ontdekt kan worden.
2. Politieke filosofie zou kunnen bijdragen aan hoe mensen in zijn algemeenheid denken over hun rol in de maatschappij.
3. De derde rol komt uit *'Philosophy of Right'* (1821) en is die van verzoening, omdat politieke theorie ons de rol van instituties in een kader laat plaatsen om zo tot begrip te komen en woede te temperen.
4. De vierde rol van politieke filosofie is het middels idealen steeds verder verruimen van wat praktisch haalbaar is.

De vierde rol is voornamelijk van toepassing op dit werk. Door morele aspecten te koppelen aan het marktdenken en zodoende de beperkingen weer te geven zoals Sandel wordt de relatie van

praktische haalbaarheid en morele rechtvaardiging steeds verder duidelijk. De eerste drie rollen bevinden zich dan ook op een wat meer algemeen niveau.

Rawls veronderstelt dat elke burger een impliciet begrip heeft van de fundamentele ideeën over rechtvaardigheid binnen een samenleving, waarbij hij het idee van sociale samenwerking over generaties heen als één van de belangrijkste ziet. Hiermee hangen het idee van vrije gelijkwaardige burgers en het idee van een goed georganiseerde samenleving samen. Binnen deze samenleving ziet Rawls sociale samenwerking met sociaal gecoördineerde activiteiten, samenwerking onder eerlijke voorwaarden en het zoeken naar rationeel voordeel door ieder individu. Hij maakt hierbij een bewust onderscheid tussen het rationele en het redelijke. Hij gaat er dan ook vanuit dat redelijke mensen de principes zullen honoreren. Volgens Rawls ziet het gezonde verstand dan ook niet het rationele, maar het redelijke als idee van een moreel oordeel. De rol van rechtvaardigheidsprincipes, stelt Rawls, is het specificeren van eerlijke voorwaarden voor sociale en democratische samenwerking. Burgers worden hierbij dan gezien als vrije en gelijkwaardige personen.

Binnen een goed georganiseerde samenleving, zoals Rawls het omschrijft, is er sprake van een gemeenschappelijke opvatting van rechtvaardigheid, de structuur van instituties is bij iedereen bekend, en bij burgers leeft door deze kennis een effectief besef van rechtvaardigheid. Hij erkent overigens wel dat er te allen tijde een zekere mate van pluralisme zal blijven bestaan. Het idee van de basisstructuur is die van de wijze waarop belangrijke politieke en sociale instituties gezamenlijk passen in een systeem van sociale samenwerking, en de wijze waarop zij rechten, plichten et cetera en de daaruit voortvloeiende voordelen toewijzen. Rawls benadrukt dat de principes van rechtvaardigheid en redelijkheid die gelden voor de basis structuur niet per definitie inhoudelijk gelden voor instituties of andere sociale samenwerking omdat het een politieke conceptie van rechtvaardigheid is. Hij noemt de regels van rechtvaardigheid voor bijvoorbeeld instituties dan ook 'lokale rechtvaardigheid'. Zo ontstaat er volgens Rawls een onderscheid tussen lokale rechtvaardigheid, landelijke rechtvaardigheid en universele rechtvaardigheid. Uitgangspunt voor '*Justice as Fairness*' is landelijke rechtvaardigheid, en van daaruit werkt het naar binnen. Het feit dat Rawls zich richt op een meer algemene vorm van rechtvaardigheid noemt hij zelf één van de beperkingen in zijn onderzoek. Daarnaast realiseert hij zich dat hij zich met zijn theorie richt op een utopisch ideaal waarbij iedereen zich conformeert aan de theorie. Rawls ziet ook in dat dit in werkelijkheid anders ligt, maar hij stelt wel dat dit ideaal benaderd kan worden. Daarnaast wordt als beperking genoemd dat de theorie geen richtlijnen geeft over wat een universeel rechtvaardige wijze voor mensen is om samen te leven. Hij benadrukt tevens dat '*Justice as Fairness*' geen morele richtlijn is over hoe te leven. Dit onderzoek heeft dus betrekking op lokale rechtvaardigheid; iets waar Rawls nooit goed aan toegekomen is.

Binnen de theorie wordt uitgegaan van een 'originele positie'. Rawls stelt dat er in een verhouding of relaties binnen de samenleving altijd scheve verhoudingen zijn op basis van macht, kennis, achtergrond, et cetera. Daarom zegt hij dat het nodig is een punt te realiseren waarbij er zonder enige vorm van achtergrond overeenkomst kan worden bereikt door vrije en gelijkwaardige mensen. Binnen deze 'originele positie' waarin de partijen achter een sluier van onwetendheid verkeren, hebben zij geen kennis van de achtergrond op het gebied van ras, geslacht of zaken zoals intelligentie van de andere partij. Uitgangspunt is ook dat beide partijen een gelijkwaardige positie hebben. Rawls erkent zelf ook dat de originele positie vrij abstract is omdat het om een hypothetische en non-

historische situatie gaat. Met dit laatste aspect geeft hij aan dat het een gedachte-experiment blijft en dat het nooit realiteit zal worden en bereikt wordt middels analyse.

Binnen 'Justice as Fairnes' wordt ook gesproken over het idee van vrije en gelijkwaardige personen. Rawls veronderstelt middels een normatieve conceptie met dit idee dat mensen morele kracht hebben wat tot uiting komt in twee zaken:

1. De capaciteit om een gevoel van rechtvaardigheid te hebben
2. De morele kracht om te beseffen wat goed is.

Met deze twee zaken veronderstelt Rawls dat mensen in staat zijn om zowel het goede in het sociale leven te doen voor anderen als voor zichzelf. Rawls benadrukt hierbij nogmaals dat het om een politieke filosofie gaat. In andere samenwerkingsverbanden binnen een maatschappij kunnen er zaken van invloed zijn die er voor zorgen dat mensen beslissingen moeten nemen op basis van de achtergrond van die samenwerking, wat tot gevolg heeft dat de beslissing niet geheel vrij is (zoals in de kerk). Het verschil zit hem dan ook in het feit dat die andere samenwerkingsverbanden vrijwillig verlaten kunnen worden en een politieke maatschappij niet.

Het idee van publieke verantwoording hangt samen met dat van de goed georganiseerde samenleving omdat zo'n samenleving zich baseert op een publiek georganiseerd beeld van rechtvaardigheid. Dit komt in drie zaken tot uiting: het idee is uitgewerkt als basisstructuur voor de samenleving als geheel, de samenleving accepteert geen andere morele doctrine als uitgangspunt en ten derde wordt de politieke conceptie van rechtvaardigheid geformuleerd los van publieke politiek cultuur. Publieke verantwoording veronderstelt dat er een gezamenlijke overeenkomst is over de oordelen die geveld worden, al stelt Rawls wel dat het niet realistisch is om te veronderstellen dat er overeenstemming kan komen over alle politieke kwesties. Het is echter van belang dat die overeenstemming wel tot stand komt voor essentiële constitutionele zaken.

Rawls introduceert binnen de fundamentele ideeën ook het concept van het reflective equilibrium. Om dit uit te leggen neemt hij als uitgangspunt dat mensen redelijk zijn en een gevoel voor rechtvaardigheid hebben. Deze vaardigheden zouden gedurende een mensenleven zich steeds verder moeten ontwikkelen. Om een oordeel dat politiek rechtvaardig is te kunnen geven moet een mens in een staat verkeren waarin hij dit op een weloverwogen en beschouwende wijze kan doen. Hierbij kan het zo zijn dat onze oordelen niet alleen afwijken van die van anderen, maar onze eigen oordelen kunnen ook in conflict zijn met elkaar. Deze oordelen zullen dan tegen elkaar afgewogen moeten worden en sommige oordelen zullen moeten worden aangepast of geschrapt om tot een consistent politiek oordeel te kunnen komen. Hierbij is het goed om terug te gaan naar de basis en voor sommige zaken de 'sluier van onwetendheid' op te werpen. 'Narrow Reflective Equilibrium' is wanneer een persoon hij een helder beeld heeft van zijn basisgedachten en wanneer deze worden geconfronteerd met andere zienswijzen. 'Wide Reflective Equilibrium' kan tot stand komen wanneer een persoon een brede kennis van verschillende concepties heeft, mede gestoeld op filosofische achtergronden, en deze tegen elkaar kan afwegen en in een context kan plaatsen. Deze vorm van RE wordt door Rawls gezien als het belangrijke concept. Omdat in een goed georganiseerde samenleving concepties van politieke rechtvaardigheid overeenkomen zullen in dat geval veel oordelen tussen burgers onderling overeenkomen. Dit leidt volgens Rawls dan ook tot een volledig RE. Wanneer dit wordt bereikt is er dan ook een basis voor de politieke verantwoording zoals in de vorige alinea beschreven.

Ook Neelke Doorn (2009) legt gedetailleerd Rawlsiaanse methoden uit waaronder het RE. Zij stelt dat sinds de jaren 80 sociale wetenschappen en filosofie steeds meer inzichten uitwisselen, wat heeft geleid tot een meer beschrijvende methodologie (Birnbacher, 1999) welke tevens meer contextafhankelijk wordt. Volgens Doorn hebben de methoden van Rawls, zowel deze van het RE als die van de overlappende consensus, meer theoretische achtergrond dan andere methoden. Het RE van Rawls kent drie verschillende niveaus:

1. Overwogen morele oordelen over bepaalde gevallen of situaties
2. Morele principes
3. Beschrijvende en normatieve achtergrondtheorieën

Het reflectieve evenwicht kan bereikt worden door heen en weer te gaan tussen deze drie verschillende niveaus en alle drie op één lijn te krijgen. In dit geval wordt er gesproken over een *wide reflective equilibrium*, in tegenstelling tot wanneer er louter overeenstemming bereikt wordt op de eerste twee niveaus en er sprake is van een *narrow reflective equilibrium*. In het tweede geval kunnen bevooroordeelde standpunten echter een grote rol spelen omdat er sprake kan zijn van vooroordelen (Blackburn; 1993, Singer; 1974). Doorn onderkent een tweetal conceptuele, dan wel normatieve obstakels voor het WRE. De eerste heeft betrekking op het feit dat het moeilijk is om alle relevante actoren te betrekken, en het tweede obstakel is er één uit de hoek van de communitaristen en heeft betrekking op het feit dat mensen niet zomaar uit hun persoonlijke leven kunnen worden 'getrokken' om voldoende afstand te nemen om te reflecteren. Zoals eerder beschreven houdt Rawls rekening met het pluralisme in de samenleving door te spreken van een overlappende consensus. Het RE moet dan ook worden gezocht in het overlappende deel. Alhoewel RE origineel bedoeld is voor rechtvaardiging kan het ook ingezet worden als beschrijvend of als constructie-middel.

Om het beeld realistischer te maken en het pluralisme binnen een samenleving recht aan te doen introduceert Rawls de overlappende consensus. Hij gaat er vanuit dat terwijl er geen sprake is van een overlappende morele doctrine er binnen verschillende stromingen overeenstemming bestaat over de eerder genoemde basisprincipes. Wel is er dus overeenstemming wanneer het gaat om de politieke conceptie van rechtvaardigheid. Overigens zou een overlappende morele doctrine alleen tot stand kunnen komen wanneer er een onderdrukkende partij is die zijn macht misbruikt om deze doctrine er door te drukken. Binnen een democratische samenleving, zo stelt Rawls, moet er wel een gezamenlijk beeld van rechtvaardigheid zijn, anders heeft het geen bestaansrecht. Daarnaast zullen er zich juist door het samenleven en de tijd heen fundamentele ideeën ontstaan waar de samenleving op is gestoeld.

5.2 Principes van Rechtvaardigheid

In het begin van het tweede deel somt Rawls drie basispunten op die van toepassing zijn in dit werk:

1. 'Justice as Fairness' kan alleen van toepassing zijn op een democratische samenleving
2. Voor Rawls is het belangrijkste onderdeel van politieke rechtvaardigheid de basisstructuur van de samenleving
3. 'Justice as Fairness' is een vorm van politiek liberalisme

In het verlengde van deze drie punten benadrukt Rawls het belang voor de samenleving van wat hij 'redelijk pluralisme' noemt. Hij acht het van belang dat de politieke macht alleen opereert binnen

kaders die door gezond menselijk verstand tot stand moeten komen. Dit noemt hij vervolgens het principe van liberale legitimiteit. Vervolgens vraagt Rawls zich af wat, gezien de ongelijkheid die binnen een samenleving bestaat, welke principes van rechtvaardigheid dit het meeste reguleren.

Vanuit deze gedachten worden er twee principes van rechtvaardigheid gevormd:

1. Elk persoon heeft dezelfde onaantastbare claim op een zelfde schema van een aantal gelijkwaardige basis-vrijheden, wat overeenkomt met het schema voor iedereen.
2. Sociale en economische ongelijkheden zijn er om twee omstandigheden te rechtvaardigen: In de eerste plaats moeten posities onder dezelfde omstandigheden voor iedereen bereikbaar zijn, en ten tweede moet de ongelijkheid ten gunste zijn van de minst bevoordeelde.

Het eerste principe gaat volgens Rawls boven het tweede principe, en binnen het tweede principe gaat het gelijkheidsprincipe nog voor het verschillenprincipe. De gelijke kans op mogelijkheden in de samenleving noemt Rawls de 'liberale gelijkheid'. De vrije markt moet dan binnen een framework van politieke en juridische instituties excessieve rijkdom en bezit gereguleerd worden. De politiek wordt door Rawls de constitutionele macht toegezegd om deze regulering vorm te geven. Deze constitutionele essenties krijgen mede vorm in het eerste principe. De principes van rechtvaardigheid worden in vier fases aangenomen en toegepast. In de eerste fase nemen de partijen de principes van rechtvaardigheid aan achter een sluier van onwetendheid. In de volgende drie fasen krijgt men steeds iets meer weet van de omgeving: de fase van de constitutionele conventie, de wetgevende fase, en ten slotte de fase waarin wetten worden toegepast en geaccepteerd door burgers. In deze laatste fase heeft iedereen kennis van alle feiten. Rawls onderkent dat het moeilijk is vast te stellen in welke mate het tweede principe wordt bereikt. Er is ook in Rawls' zijn ideeën ruimte voor een oppositie om van mening te verschillen. Dit wel echter in smalle zin, want over de kern is overeenstemming bereikt.

Eén van de grote problemen binnen 'Justice as Fairness' wanneer het distributieve rechtvaardigheid betreft is volgens Rawls de wijze waarop de instituties binnen de basisstructuur gehandhaafd kunnen worden als rechtvaardig systeem van sociale samenwerking. Hij verwerpt hierbij het utilitarisme en pleit voor een vorm van een toegewezen verdeling. Het voorbeeld dat hij hier voor aanhaalt is die van het toewijzen van de nieuwe 'drafts' in Amerikaanse sporten. In dit systeem kunnen teams die laag geëindigd zijn in het afgelopen seizoen als eerste nieuwe spelers kiezen. De basisstructuur moet ook zorgen voor het feit dat bezit over de generaties heen niet te ongelijk verdeel mogen worden. Er zullen volgens Rawls dus regels opgesteld moeten worden om dit soort zaken te reguleren. Binnen deze basisstructuur zijn burgers wel gemachtigd om individuele afspraken te maken. Rawls benadrukt het belang dat mensen de basisstructuur goed onderwezen krijgen en dat ze leren dat er ook verschillen bestaan die de basisstructuur voor een deel moet reguleren. De verschillen ziet hij op drie vlakken:

1. De sociale klasse bij geboorte
2. De schenkingen die mensen bij de geboorte mee krijgen
3. Het geluk dat mensen hebben wanneer het gaat om hun gezondheid. Wordt iemand wel of niet getroffen door ziekte?

Om te kunnen vaststellen welke mensen het minst bevoordeeld zijn introduceert Rawls zijn primaire voorwaarden/behoefte:

1. De basisrechten en vrijheden: Vrijheid van gedachten en bewustzijn
2. Vrijheid van arbeid (waar te werken)
3. Macht en verplichtingen van autoriteiten (in relatie tot de burger)
4. Een universeel beeld van inkomen en welvaart
5. De sociale basis van zelfrespect

De minst bedeeden zijn volgens Rawls die er qua welvaart het minst vanaf komen er vanuit gaande dat bovenstaande zaken van kracht zijn. Hij verwerpt in zijn betoog hier nogmaals de utilitaristische kijk, omdat het er om gaat dat dus alle burgers toekomt. Wanneer het dan gaat om de verdeling van inkomen in termen van distributieve rechtvaardigheid ziet Rawls een soort ideaal punt waarbij het verschil in inkomen er voor zorgt dat de maximale welvaart ten goede komt aan de minder bedeeden. Wanneer het verschil te groot wordt gaat dit vervolgens weer ten koste van de minder bedeeden en dit zal dus voorkomen moeten worden. Om dit in kaart te brengen heeft Rawls een curve ontwikkeld waarbij een ideaal punt vastgesteld is. Er vanuit gaande dat mensen leven volgens de principes die ze aangeleerd hebben moet er optimaal punt bereikt worden waarbij het verschil dusdanig is zodat iedereen er beter van wordt. In een boek bespreekt hij een voorbeeld waarmee dit geïllustreerd kan worden:

	1	2
A	100	100
B	120	110
C	115	140

Figuur 8 Tabel distributieve rechtvaardigheid uit Justice as Fairness (2001)

Volgens Rawls zouden we moeten kiezen voor situatie C, omdat ondanks dat B zal argumenteren dat dat de beste situatie is, in dit geval van C de minst bedeelde het beste af.

Het concept 'morele verdienste' wordt door Rawls niet verworpen, maar moet los worden gezien van de politieke structuur zoals hij die voorstaat. Ter vervanging benoemt hij het idee van 'legitieme verwachtingen'. Dit betekent dat mensen wel de vruchten mogen plukken van hun aangeboren talenten, maar er niet per definitie moreel recht op hebben. Het is ook zo dat wanneer burgers of bedrijven constant volgens de regels leven niet per definitie krijgen wat ze verwachten. Sterker nog; de aangeboren talenten moeten worden ingezet ten behoeve van het geheel. Rawls benadrukt wel dat progressie als gevolg van een grotere inzet zou moeten leiden tot een grotere beloning; er moet natuurlijk wel een vrij en gelijkwaardig speelveld zijn.

5.3 Toepasbaarheid op het onderzoek

De ideeën van Rawls hebben zoals hij zelf beschrijft betrekking op het inrichten van een samenleving, achter een sluier van onwetendheid. De hypothetische situatie die hij schetst is niet één op één toe te passen op een casus over HRM. Dit is dus primair omdat het over een politieke rechtvaardigheidstheorie gaat. Niettemin kunnen de rechtvaardigheidsprincipes van Rawls wel wat zeggen over de huidige staat van HRM-beleid en een aanzet geven om tot meer algemene richtlijnen te komen. De gedachten achter egalitair-liberalisme kunnen hier in principe prima voor dienen.

6. Het Libertarisme (neo-liberalisme)

Sandel behandelt in *'Rechtvaardigheid'* het neoliberalisme of libertarisme. Deze stroming vertegenwoordigt het vrije-marktdenken en is tegen enige inmenging van de overheid uit naam van de menselijke vrijheid. Volgens Sandel zijn er drie zaken die de moderne staat vaak in haar wetgeving verankerd heeft die het neoliberalisme afwijst. In de eerste plaats gaat dit om wetgeving die wil voorkomen dat mensen zichzelf schade berokkenen, en die bijvoorbeeld het dragen van gordels verplicht stelt. In de tweede plaats vinden neoliberalen dat er in wetgeving geen plaats is voor moraal (wetgeving zou bijvoorbeeld niet geïnspireerd mogen zijn door christelijke waarden). In de derde plaats zou er geen herverdeling plaats mogen vinden van inkomen en welvaart door de staat zoals door belastingwetten. Wanneer het gaat om verdeling van inkomen zouden de neo-liberalen dus vergeleken kunnen worden met conservatieven die vaak opkomen van belangen van rijkere burgers. Wanneer het echter om ethische kwesties gaat willen zij juist in tegenstelling tot conservatieve geesten vooral een overheid die zich voornamelijk niet veel bemoeit met haar burgers.

Volgens Sandel is het neo-liberalisme als intellectuele theorie opgekomen in 1960 toen de Friedrich A. Hayek (1899-1992) stelde dat *'elke poging om economische gelijkheid te bewerkstelligen moest leiden tot onderdrukking en vernietiging van de vrije samenleving.'* De Amerikaans econoom Milton Friedman (1912-2006) vult hier op aan dat *'veel handelswijzen van de staat die alom geaccepteerd worden in feite onwettige inbreuken op de vrijheid van het individu zijn.'* Eén van die handelswijzen is het vaststellen van een minimumloon. Friedman vindt het onbestaanbaar dat de overheid ingrijpt wanneer iemand bereid is voor een bepaald (laag) loon te werken.

Robert Nozick verdedigt in zijn boek *Anarchy, State and Utopia (1974)* volgens Sandel met name in reactie op de *'Theory of Justice'* van Rawls het neoliberalisme en vindt ook dat de staat zo min mogelijk mag ingrijpen. Deze zou alleen moeten letten op naleving van overeenkomsten en mensen beschermen tegen geweld, diefstal en bedrog. Distributieve rechtvaardigheid zou in zijn ogen aan slechts twee voorwaarden moeten voldoen:

1. De middelen die je hebt gebruikt om je rijkdom te vergroten moeten rechtvaardig verkregen zijn.
2. Middelen die je hebt zouden moeten zijn verkregen op de vrije markt of via schenking.

Als blijkt dat inkomen in het verleden onrechtmatig verkregen is mag er volgens Nozick wel degelijk ingegrepen worden. Hij legt volgens Sandel overigens wel een verbinding tussen het heffen van belasting en slavernij. Wanneer je de vruchten van iemand zijn arbeid belast zou je volgens Nozick net zo goed kunnen stellen dat je een stukje van iemand zijn tijd wilt hebben. Wanneer je deze tijd geclaimd hebt leg je hier volgens hem beslag op de persoon die niet meer zelf kan beslissen wat hij doet. Hij wordt dan een slaaf.

Wanneer het gaat om ethische kwesties zou volgens de neo-liberalist keuzevrijheid voorop moeten staan. Sandel voert hier enkele voorbeelden voor aan en vraagt zich af in welke mate dit doorgevoerd moet worden. In het meest extreme geval zou iemand volgens een strikt liberalistische visie er zelf moeten kunnen bepalen wat her met hem gebeurt. Dus dan hebben we het ook over het laten helpen bij zelfdoding, etc. Uit bovenstaande blijkt in ieder geval dat de neo-liberalen de gedachten van Rawls dat er een opgelegde basisstructuur of dat inkomenstoename ten gunste van de slechtst bedeelde in de samenleving komt verwerpen. Evenals de utilitaristische gedachten dat bij bijvoorbeeld distributieve rechtvaardigheid gekeken moet worden naar een zo'n goed mogelijke verdeling voor iedereen. Individuele vrijheid gaat daar aan vooraf.

7. Rechtvaardigheid volgens de communitaristen

De visie op rechtvaardigheid van de communitaristen is vooral een kritiek op John Rawls en zijn 'Theory of Justice' welke hij publiceerde in 1971. In de loop der jaren heeft er een debat plaats gevonden tussen de beide kanten, wat er mede toe geleid heeft dat Rawls zijn theorie heeft aangepast. Dit leidde uiteindelijk tot het werk '*Justice as Fairness*' wat in hoofdstuk 5 uitgebreid is uitgewerkt.

7.1 Michael Sandel

Deze groep van critici op de theorie van Rawls wordt onder andere vertegenwoordigd door Michael Sandel. In zijn bespreking van het boek '*Political Liberalism*' (1994) wat Rawls in 1993 publiceerde stelt hij dat zelden een werk zulk grote invloed heeft gehad en zoveel debat opriep als dat van Rawls. Hij stelt dat er drie maatschappelijke debatten door zijn ontstaan: Allereerst heeft het er volgens Sandel ertoe geleid dat de dominante visie binnen de Anglo-Amerikaanse filosofie en politiek verschoven is van die van het utilitaristische naar een rechts-georiënteerde liberale visie. Het tweede debat heeft betrekking op de vruchten van onze arbeid en de mate waarin hier in ingegrepen wordt door belastingmaatregelen van de overheid. Liberalistische liberalen zoals Robert Nozick en Fredrick Hayek vinden dat de overheid niet zomaar mag ingrijpen om de situatie van armen te verbeteren ten koste van de rijkere mensen. Dit in tegenstelling tot de ideeën van Rawls die stelt dat het meer verdienen van de beter gefortuneerden ook ten gunste moet komen aan diegenen die minder verdienen. Het derde debat heeft volgens Sandel betrekking op in welke mate de overheid mag bepalen wat het goede leven is. Op dit punt stroken de visie van het Egalitarisme en Libertarische visie met elkaar.

In zijn boek '*Justice; What is the right thing to do?*' (2011) bespreekt Sandel twee bezwaren tegen het verschilbeginsel van Rawls. In de eerste plaats vraagt hij zich af of mensen geen prikkels nodig hebben om tot goede prestaties te komen. Zouden mensen die over grote talenten beschikken niet minder hard gaan werken wanneer de extra beloning die zij daarvoor ontvangen beperkt blijkt? Rawls stelt natuurlijk dat het mogelijk is dat verschillen bestaan, als dit maar ten gunste komt van de laagste sociale klassen. Hij verwerpt middels deze visie gelijktijdig dat de grotere verdiensten niet per definitie moreel gegrond zijn. Dit punt leidt tot het tweede bezwaar, en dat is dat van de inspanning die mensen hebben verricht om te komen waar zij zijn. Als voorbeeld noemt Rawls hier Bill Gates en Michael Jordan die keihard gewerkt en/of getraind hebben om tot de topprestaties te komen. Rawls benoemt dit ook als een moreel toeval, vanwege het feit dat we het talent om hard te werken voor een groot deel danken aan onze opvoeding. Daarnaast vult Sandel nog aan dat de talenten die je meekrijgt voor een groot deel bepalend zijn voor wat je kunt presteren. Volgens Sandel gaat het bij distributieve rechtvaardigheid niet om het belonen van morele verdiensten. Waarom zou een voetballer toevallig omdat hij in deze tijd geboren is miljoenen mogen verdienen (in de middeleeuwen zou hij niets waard geweest zijn), terwijl een politieagent modaal verdient. Rawls wil hier niet in berusten en Sandel waardeert deze houding.

In hetzelfde boek onderscheidt Sandel meerdere vormen van rechtvaardigheid. Naast bijvoorbeeld de egalitair-liberale visie die John Rawls er op nahoudt en de visie van de utilitaristen of liberalen benoemt hij een vorm van rechtvaardigheid, waarbij het gaat om het cultiveren van deugdzaamheid en het redeneren in algemeen belang. Hij zet zich hierbij met name af tegen de utilitaristische benadering die volgens hem te berekenend te werk gaat wanneer het komt op het bepalen van wat

rechtvaardig is. Binnen dit principe gaat het om het realiseren van de maximale hoeveelheid geluk verdeeld over alle mensen, daarnaast verwerpt hij ook het feit dat deze filosofie alles wat goed is voor mensen vertaalt naar één enkele waarde. Wanneer het gaat om de egalitair-liberale visie waar *'Justice as Fairness'* onder geschaard kan worden ziet Sandel dat er een visie bestaat op het feit dat er ruimte is voor verschillen (de pluriforme samenleving), en dat fundamentele rechten gerespecteerd moeten worden. Hij mist echter de discussie van wat waarde heeft voor de mens: *'...Maar buiten de rechten die respect verdienen, accepteren ze de voorkeuren van mensen zoals ze zijn. Ze eisen niet van ons dat we de voorkeuren en de wensen die we in het openbare leven inbrengen ter discussie stellen. Volgens deze theorieën vallen de morele waarde van de doelen die we nastreven, de zin en betekenis van het leven dat we leiden en de kwaliteit en het karakter van ons gemeenschapsleven allemaal buiten het domein van rechtvaardigheid. Dit lijkt me een misvatting.'* Het zou volgens Sandel dan ook makkelijk en verleidelijk zijn om op zoek te gaan naar een universeel principe of procedure wat voor altijd een verdeling geeft van macht, inkomen en dat soort zaken. Maar er zal volgens hem een open cultuur geschapen worden die openstaat voor meningsverschillen en waarbinnen een debat is over wat de goede manier van leven is. Rechtvaardigheid is net als al het andere in de wereld volgens Sandel stelling nemen.

In tegenstelling tot Rawls heeft Sandel geen visie over hoe de politiek vorm zou moeten krijgen, ook met het oog op hoe de discours zou moeten plaats vinden. Hij geeft wel aan hoe hij deugd in de politiek ziet: *'We moeten het als een uitdaging zien om ons een politiek voor te stellen die morele en spirituele vragen serieus neemt, maar die ze ook koppelt aan bredere economische en politieke kwesties. Niet alleen maar aan seks of aan abortus.'* In John F. Kennedy en Barack Obama zie Sandel inspirators en mensen met een visie om deze waarden uit te dragen. Als mogelijke thema's voor een politiek van algemeen belang noemt hij er vier:

1. *Burgerschap, opoffering en dienstbetoon* - Het is zaak dat de samenleving een weg zoekt om de betrokkenheid van haar burgers te cultiveren. Hierbij is het van belang dat men zich betrokken voelt en zich mengt in het publieke debat om tot een goede discussie te komen.
2. *De morele beperking van markten* - In toenemende mate gaat het volgens Sandel over markten en het overal op plakken van een prijs. Het principe van utiliteit komt hier sterk naar voren. Of het nu gaat over het doorverkopen van levensverzekeringen, het betalen van mensen om in de rij te staan voor een kaartje voor het theater of een voorstel van een econoom van de universiteit van Chicago om het burgerschap van de VS te verkopen voor 100.000 dollar. Volgens Sandel bestaat hier het gevaar van corruptie in en leidt dit er toe dat: *'de markt normen die binnen sociale instituties gelden gaat herschrijven.'*
3. *Ongelijkheid, solidariteit en goed burgerschap*-Door de toenemende inkomensverschillen in met name de Amerikaanse samenleving ontstaat er een steeds grotere kloof en ondermijnt daarmee in zijn ogen de solidariteit die voorwaarde is voor democratisch burgerschap. Doordat rijken bijvoorbeeld particuliere beveiligers in kunnen huren wordt het belang van een goed politiekorps voor hen steeds kleiner. Dit terwijl de dienstverlening voor de gehele bevolking overeind gehouden zou moeten worden zodat iedereen bescherming kan genieten. Dit geldt vervolgens natuurlijk voor meer openbare voorzieningen. Rawls pleit in het verlengde hiervan voor een politiek van het algemeen belang, waarbij de focus niet ligt op het expliciet belichten van het verschil in belasting van het inkomen, maar waarbij deze ligt op de gezamenlijke uitdagingen die er liggen.
4. *Een politieke van morele betrokkenheid*- Sandel bepleit dat politiek niet los gezien kan worden van religie. Maar met de verschillende religies die binnen een samenleving aanwezig zijn bestaat over het

algemeen de neiging om wel goed naast elkaar te leven, maar andere zienswijzen te negeren. Sandel bepleit dat volgens hem het morele aspect onderdeel zou moeten worden van het publieke debat zodat verscheidene zienswijzen elkaar alleen maar sterker maken en de politiek zich hier door kan laten inspireren.

7.1.1 Morele limieten van markten

In *'What money can't buy'* (2012) werkt Michael Sandel de morele limieten van markten verder uit. Dit doet hij door een uitgebreid aantal voorbeelden te bespreken die het karakter hebben gekregen met het label 'te koop'. Eigenlijk is het boek een aaneenrijging van voorbeelden, echter maakt hij wel een onderverdeling tussen de verschillende voorbeelden. Volgens Sandel is het marktdenken na het eindigen van de koude oorlog volledig tot wasdom gekomen, wat voor velen rijkdom en voorspoed heeft gebracht. In het verlengde van die rijkdom en voorspoed ging het marktdenken een steeds grotere rol innemen in het alledaagse sociale leven. Het is volgens hem na de start van de financiële crisis in 2008 de vraag of we volgens dat marktdenken moeten blijven leven.

Ondanks dat sommigen mensen stellen dat het hebzucht was dat aan de grondslag lag van de economische is dat volgens Sandel slechts een deel van het probleem. Een groot probleem ziet hij ook in het introduceren van het marktdenken in onderdelen van het leven waar het niet thuis hoort. Voorbeelden hiervan zijn het inzetten van particuliere beveiliging door een kleine groep mensen en het streven naar een verdienmodel voor ziekenhuizen en scholen. Maar ook de agressieve marketing van de farmaceutische industrie ter promotie van medicijnen. Het gaat hier allemaal over toepassen van marktdenken op domeinen als gezondheid, veiligheid, bescherming van het milieu, etc. Allemaal zaken die voorheen aan het politieke domein behoorde. Bij het betoog van Sandel dient opgemerkt te worden dat hij dit voornamelijk op Amerika betreft waar dergelijke zaken natuurlijk een stuk extremer tot uiting komen dan in Nederland.

Eigenlijk richt de zorg van Sandel zich op twee punten: de eerste zorg is op het gebied van ongelijkheid in de samenleving, en het tweede is het gevaar van corruptie. Wat betreft het eerste punt is het niet moeilijk voor te stellen dat in een maatschappij waarin alles te koop is mensen met veel geld meer mogelijkheden hebben dan arme mensen of mensen uit de sociale middenklasse. Deze mensen kunnen zich betere medische zorg veroorloven, betere beveiliging en betere scholing (een aantal elementaire zaken in het leven). Het punt van corruptie vind ook Sandel moeilijker te verwoorden. Het komt er volgens hem in ieder geval op neer dat een prijs op de goede zaken in het leven plakken kan leiden tot een corrumperende houding. Het bijvoorbeeld geldelijk belonen van kinderen die een boek lezen neemt de intrinsieke prikkels weg. Overigens is er veel discussie mogelijk over waarop wel, en waarop geen prijs te plakken is. Het meest duidelijke voorbeeld is de mens. En het handelen daar in. Slavernij is inmiddels al enige tijd afgeschaft. Een duidelijk voorbeeld waarbinnen volgens Sandel corruptie mogelijk zou zijn is wanneer mensen tegen betaling hun juryplicht (binnen het Amerikaanse rechtssysteem) zouden afstaan.

Het boek is onderverdeeld in vijf hoofdstukken, waar dus expliciete voorbeelden worden besproken zonder dat Sandel heel diep in gaat op de achterliggende filosofische achtergrond. In figuur 8 staan de hoofdstukken weergegeven en een aantal voorbeelden die Sandel aanhaalt in die hoofdstukken.

Hoofdstuk	Voorbeelden	Essentie
Jumping the Queue	Mensen voor je in de rij te laten staan om niet te hoeven wachten <i>Meer betalen om niet te hoeven wachten</i>	Het aspect van netjes op elkaar wachten, en gelijkwaardigheid gaat verloren
Incentives	Mensen geld betalen om af te vallen <i>Studenten betalen om goede cijfers te halen</i> Bedrijven betalen om te mogen vervuilen	Intrinsieke prikkels worden weggenomen om 'het goede te doen' maar worden omgezet in extrinsieke motivatie (geld), of je kunt slecht gedrag afkopen
How Markets Crowd out Morals	Een bedrijf inhuren om een cadeau te verzinnen of een toast op een bruiloft <i>Betalen voor het geven van bloed</i> Het inhuren van vrienden	Het goede doen vergt oefening en inspanning, en kan niet op een simpele wijze afgekocht worden.
Markets in Life and Death	Het afsluiten van levensverzekeringen op andermans leven <i>Het weden wanneer iemand dood gaat</i>	Dood en verdriet voor mensen levert anderen veel geld op
Naming Rights	Het verkopen van iets dat je hebt gekregen (handtekening van een ster) <i>Veel advertenties in de openbare ruimte</i> Reclame op je lichaam, in schoollokalen, gevangenissen, etc. <i>Luxe skyboxen</i>	Geen openbare ruimte meer waar als gelijkwaardige burgers het leven geleefd kan worden

Figuur 9 Hoofdstukken in *what money can't buy* Sandel (2012)

7.1.2 Toepasbaarheid op dit onderzoek

Zoals gezegd probeert Sandel een verkenning te maken over waar wel en waar geen prijs op te plakken valt door in het boek talloze voorbeelden de revue te laten passeren. Het overkoepelende morele dilemma is hierbij of we een shift maken van een markteconomie naar een markt-samenleving. Veel van de voorbeelden zijn vergelijkbaar aan de dilemma's die zich binnen de HR-praktijk kunnen voordoen waar het gaat om morele vraagstukken. Derhalve kunnen de overwegingen die Sandel maakt om de spanning tussen markt en moraal weer te geven toegepast worden in dit onderzoek.

7.2 Amartya Sen

In zijn boek 'The Idea of Justice' stelt Amartya Sen (2009) dat er meerdere argumenten zijn voor het vaststellen van onrechtvaardigheid en niet slechts één overkoepelende. Zo noemt hij bijvoorbeeld vier argumenten op basis waarvan je de inval van de VS in Irak in 2003 onrechtvaardig zou kunnen noemen:

1. Er zijn afspraken binnen de Verenigde Naties die zouden moeten voorkomen dat landen zomaar andere landen binnen kunnen vallen

2. De vraag is of Amerika goed ingelicht was voordat ze Irak binnen vielen voordat er mensenlevens sneuvelden.
 3. Een derde argument zit op het vlak van discussie binnen een samenleving en het linken van Saddam Hussein aan de aanslagen op 9/11 wat niet bewezen is en voor een bepaalde beeldvorming zorgde in de Amerikaanse samenleving.
 4. Een vierde argument ligt op het vlak van de consequenties: Wat heeft het binnenvallen van Irak bijgedragen aan de wereldvrede?
- Volgens Sen is het vaak gebruikelijk dat partijen geen goede argumenten aanvoeren om te bepalen wat rechtvaardig is, maar eerder op het gevoel afgaan dat iets rechtvaardig zou zijn.

Wanneer hij naar verschillende theorieën over rechtvaardigheid kijkt die in het verleden zijn opgekomen stelt hij vast dat er een onderscheid is tussen theorieën die uitgaan van een perfecte situatie zoals de 'Theory of Justice' van John Rawls, welke nadruk leggen op organiseren en regels en theorieën die ingaan op de huidige praktijk en daar verbeteringen voor bedenken, eigenlijk beoordelen ze de gemeenschap. Sen kiest zelf voor de tweede denkwijze. In reactie op Rawls geeft Sen aan dat het maar de vraag is of we achter de sluier van onwetendheid zouden kiezen voor de twee principes van rechtvaardigheid en dat er toch altijd verschillende uitgangspunten zullen blijven. Daarnaast stelt hij dat het om te bepalen of iets rechtvaardig is, het in dat kader niet van belang is wat het optimale rechtvaardige is. Dit vanwege het feit dat een mens niet kan beoordelen wat het dichtst bij het rechtvaardige optimum ligt.

Volgens Sen draagt het praktisch kijken naar rechtvaardigheid in plaats van een focus op een theoretisch-ideaal plaatje meer bij. Onrechtvaardigheid kan bestreden kan worden, en hij gelooft dan ook niet in een theoretisch-ideale samenleving. Bij keuze- en beslissingsprocessen is kennis over het ideale dus overbodig volgens Sen. Het ideale helpt niet om keuzemogelijkheden te ordenen van goed naar slecht, en ook is kennis over het ideale noodzakelijk om alternatieven te beoordelen op basis van hun kenmerken. Zo introduceert hij de benadering van de *capabilities*, wat er op neerkomt dat de welvaart in een samenleving gemeten kan worden aan in welke mate een individu hetgeen kan krijgen wat hij nodig heeft. Hierbij ligt er een focus op de mogelijkheden die de minst bedeelden hebben en vindt het aansluiting op het verschillenprincipe van John Rawls. Het verschil zit hem in het feit dat Sen niet kijkt naar het verdelen van de primaire middelen, maar dat hij zoekt naar de mogelijkheden die de minst bedeelden krijgen. Net als Rawls zoekt Sen naar een vorm van consensus om tot een conceptie te komen van wat rechtvaardig is; hij pleit er echter voor om dit niet achter een sluier van onwetend te proberen te bereiken, maar door juist volledig gebruik te maken van alle beschikbare kennis. Het gevolg is dat er een vergelijkend perspectief ontstaat (mensen hebben voldoende informatie), in tegenstelling tot een streven naar een ideaalbeeld vanachter een sluier van onwetendheid. Sen ziet hier een grote rol weggelegd voor de vrijheid die burgers moeten hebben om de mening te kunnen uiten. Volgens Sen is vrijheid niet enkel belangrijk omdat het een grote invloed heeft op de directe, persoonlijke levenssfeer, het is ook essentieel voor de uitoefening van publieke rede. Het zijn basisrechten als vrijheid van meningsuiting en vrijheid van vereniging die ervoor zorgen dat er een publiek debat mogelijk is. Deze keuzevrijheid maakt mensen ook verantwoordelijk voor hun gedragingen.

De '*Social Choice Theory*' die ook een belangrijke rol speelt in de theorie van Sen (2009) analyseert groepsbeslissingen op basis van individuele belangen. Het is in groepsprocessen

volgens Sen niet altijd per definitie voldoende om te werken met een meerderheid van stemmen. Binnen een discussie over rechtvaardigheid moet er gezocht worden naar de grootst mogelijke consensus. Om tot beslissingen te komen moet er sprake zijn van kennis van de capabilities van mensen. In het verlengde hiervan vraagt Sen om een zo'n breed mogelijk publiek debat om de individuele percepties van rechtvaardigheid vertekend kunnen zijn door ervaringen, emoties, etc. Sen verlangt wel dat mensen in staat zijn om enigszins afstand te nemen van hun individuele visies, om tot een bepaalde mate van consensus te komen.

De rechtvaardigheidstheorie van Sen bestaat dus uit vier onderdelen:

Capabilities	De beschikking voor mensen over middelen die ze kunnen omzetten in zaken die ze waardevol vinden.
Social Choice Theory	Op basis van kennis van capabilities komen tot een zo'n groot mogelijke consensus om beslissingen te nemen over zaken die elementen van rechtvaardigheid in zich hebben.
Publieke redenering	Het faciliteren van een zo'n breed mogelijk debat over rechtvaardigheidsvraagstukken om tot een
Vrijheid (van meningsuiting)	Mensen moeten hun mening kunnen uiten om tot een goed publiek debat te komen.

Figuur 10 Rechtvaardigheidstheorie Sen (2009)

7.2.1 Toepasbaarheid op dit onderzoek

Voor Sen geldt in zekere mate, net als bij Rawls, dat zijn idee over rechtvaardigheid voor een groot deel gaat over de toepassing in de politieke zin. Publieke redenering is meer van toepassing op een samenleving dan op een branche of een individueel bedrijf. De capability-benadering lijkt echter toepasbaar op HR-gerelateerde vraagstukken, omdat het gaat over de mogelijkheden van individuen, of dit nu burgers zijn of werknemers. Het concept van de capability-benadering wordt dan ook door de Verenigde Naties ingezet als middel om de welvaart van een land te meten, als tegenhanger van het inkomen. Fukuda-Parr (2003) beschrijft dat de human development approach zoals deze aanpak heet de persoonlijke ontwikkeling als key-indicator van vooruitgang hanteert, in plaats van economische variabelen, en wat mensen moeten doen om deze zaken te bereiken. Evenals Martha Nussbaum (2000) er op wijst dat formulering overheidsbeleid onvermijdelijk normatieve posities weerspiegelt en dus moeten worden onderworpen aan kritische filosofische redenering. Dit zelfde zal dus moeten kunnen gelden voor bedrijven.

8. De verschillende theorieën

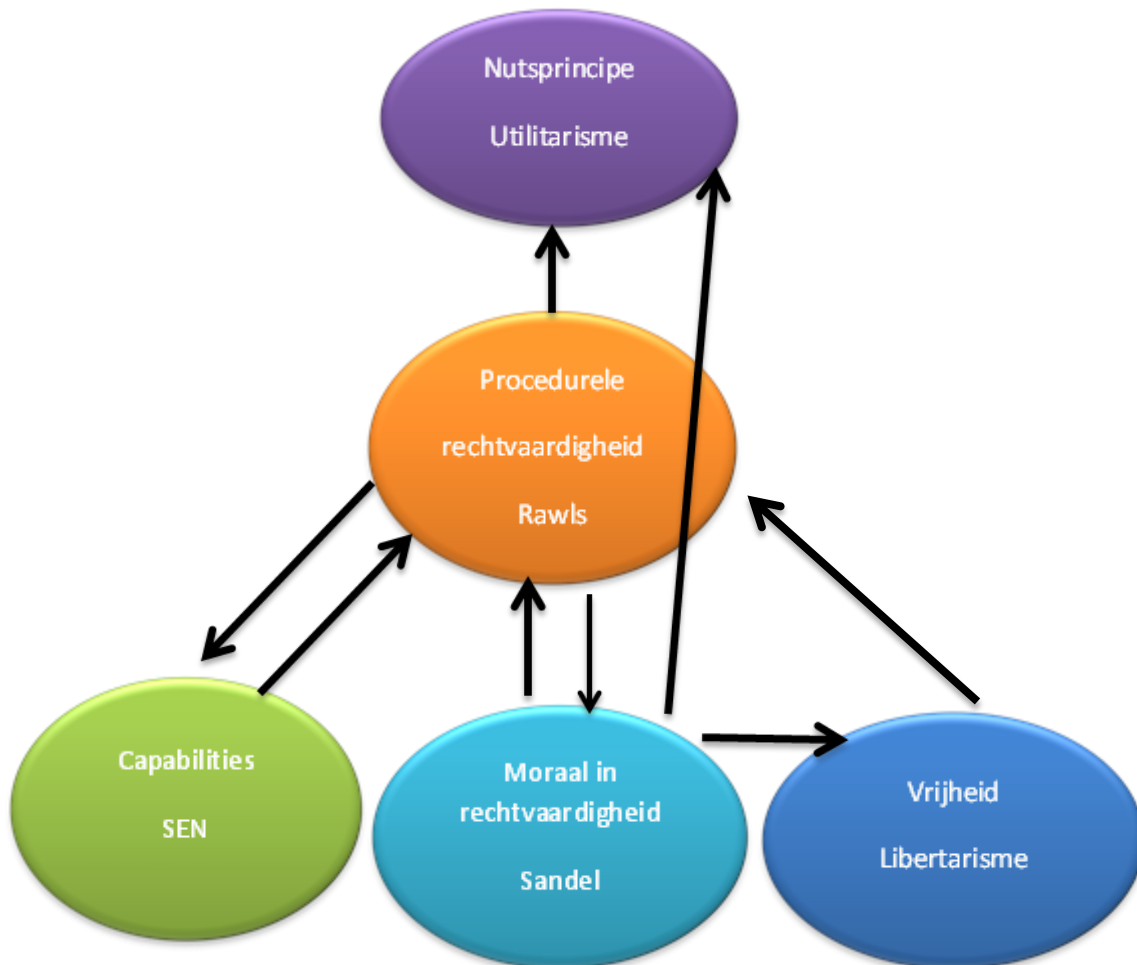
In de afgelopen hoofdstukken zijn diverse filosofieën over rechtvaardigheid de revue gepasseerd. Ieder van hen heeft specifieke kenmerken. In onderstaand schema zijn deze samengevat en zijn de belangrijkste punten weergegeven:

Filosofische stroming	
Utilitarisme	Nutsprincipe Calculerend grootste hoeveelheid geluk voor de grootste groep mensen Focus op het individu Pluraliteit
‘Theory of Justice’ John Rawls	Egalitair Liberalisme Georganiseerde samenleving/basisstructuur Oorspronkelijke positie en sociaal contract Focus op de gemeenschap Unanimiteit
Libertarisme	Zo beperkt mogelijke inmenging van de overheid Mensen kunnen zelf beslissingen nemen Pluraliteit
Amartya Sen ‘The idea of Justice’	Capabilities Substantieve vrijheid Publieke redenering Op realiteit gericht
Sandel ‘Morele beperkingen van markten’	Grenzen aan het marktdenken Morele overwegingen in rechtvaardigheid Denken in termen van gemeenschap

Figuur 11 Kenmerken van rechtvaardigheid per filosofische stroming

De belangrijkste individuele punten zijn hier mee weergegeven. Het is echter zo dat, zoals we reeds eerder geconcludeerd hebben, dat de filosofieën niet los van elkaar gezien kunnen worden omdat ze onderdeel uitmaken van een breed debat. In mijn ogen vormt Rawls, met zijn ‘*Theory of Justice*’ de kern van dit debat. Daarom staat hij in figuur 11 ook op de meest centrale plaats weergegeven. Uit het bestuderen van de literatuur blijkt ook welke andere stroming door een filosofisch concept werd benut om de belangrijkste punten helder te maken. Zo is de ‘*Theory of Justice*’ primair een reactie op het nuts denken van de utilitaristen en vonden de Libertaristen voor een groot deel hun inspiratie in het gebrek aan vrijheid dat ze zagen bij Rawls. Voor Sandel geldt dat hij ze eigenlijk vrijwel allemaal bespreekt in zijn boek ‘*Justice*’, en dat hij ook voor allen aangeeft waar hij de beperkingen ziet. Nogmaals wil ik benadrukken dat ik me terdege realiseer dat het debat zoals weergegeven niet volledig is; mensen als Plato, Aristoteles en Kant hebben ook een substantiële bijdrage geleverd aan de wijze waarop er over rechtvaardigheid gedacht en gediscussieerd wordt. Niettemin vormen ze deels een bron van inspiratie voor degenen die wel binnen de scope vallen van dit onderzoek, en diende er met betrekking tot de haalbaarheid van het onderzoek hieromtrent keuzes gemaakt worden.

In de individuele bolletjes staan ofwel de naam van een individuele filosoof (Rawls, Sandel, Sen), omdat deze ook afzonderlijk behandeld zijn, ofwel een stroming. Daarnaast is wat in mijn ogen het belangrijkste kenmerk is vermeld. Door gebruik te maken van pijlen wordt weergegeven wie in het bestudeerde werk waarop reageert.



Figuur 12 reactiestroom rechtvaardigheidsdenkers

Middels figuur 11 en figuur 12 is getracht een overzichtelijk beeld te scheppen van de kernelementen en de verhoudingen. In relatie tot figuur 12 dient opgemerkt te worden dat er ongetwijfeld meer debat heeft plaatsgevonden dan hier middels de pijltjes is gevisualiseerd. De behandelde literatuur beperkt zich echter tot deze reacties.

Nu uitgebreid verschillende concepties van rechtvaardigheid zijn besproken is het van belang om vast te stellen hoe rechtvaardigheid reeds wordt vormgegeven in de omgang met mensen binnen de bakkerij. Dit gebeurt echter niet voordat er een algemeen beeld is geschapen van relevante theorie en hoe een deel van de algemene praktijk van Human Resource Management er uit ziet.

9. Stand van Zaken binnen HRM

Human Resource Management (HRM) is door Boxal en Purcell (2003:1) omschreven als *'alle activiteiten die verband houden met het management van relaties met werknemers binnen het bedrijf'*. Boxal et al. (2007) omschreven het als *'het management van werk en mensen in organisaties'*, terwijl Boxal en Purcell (2010) een verdere definitie geven door HRM te beschrijven als *'een onvermijdelijk proces dat de groei van organisaties vergezelt'*.

Als algemeen doel van HRM wordt gezien als het halen van succes door haar mensen. David Guest (1991: 154-59) onderscheid vier beleidsmatige doelen van HRM:

1. Commitment: Zowel in houding als gedrag. In welke mate identificeert een medewerker zich met het bedrijf?
2. Flexibiliteit: In welke mate is een bedrijf zich aan te passen aan haar omgeving?
3. Kwaliteit: Dit heeft betrekking op alle beleidsmatige beslissingen die van invloed zijn op de kwaliteit van het product en de rol die medewerkers daar in spelen.
4. Strategische integratie: Zorgen dat HRM-beleid coherent is aan het strategische beleid en als gevolg daarvan geïntegreerd wordt. Managers zijn vervolgens in staat om op het vlak van HRM beslissingen te nemen die in lijn zijn met het strategisch beleid van de onderneming.

Twee andere omschrijvingen van het doel van HRM worden gegeven door Caldwell (2001) die stelt dat het gaat om het managen van mensen als middel welke essentieel is om als strategisch voordeel te dienen ten opzichte van de concurrenten. Hierbij richt HRM zich op bedrijfspolitiek en corporate strategieën. Boxal en Purcell (2003, p11) stellen dat de economische doelen van HRM *'kosten effectiviteit, flexibiliteit van de organisatie, korte termijn reactievermogen en lange termijn handigheid'* zijn.

Armstrong (2011, p13-14) stelt in zijn *Handbook of Strategic Resource Management* dat de volgende karakteristieken zijn toe te schrijven aan HRM:

- Strategisch met een nadruk op integratie
- Commitment-georiënteerd
- Gebaseerd op het geloof dat mensen behandeld moeten worden als assets
- Niet pluralistisch, in de zin dat het geloof bestaat dat management en medewerkers dezelfde doelen nastreven, eerder dan dat er verondersteld wordt dat de doelen van medewerkers op een ander vlak liggen dan die van het management.
- Eerder individualistisch dan collectief wanneer het gaat om de benadering van relaties met medewerkers
- Een management-gedreven activiteit; het laten functioneren van de HRM-activiteiten in de lijn is een verantwoordelijkheid van het management.
- Gefocust op waarden voor het bedrijf, terwijl er steeds meer aandacht komt voor en het belang wordt ingezien van morele en sociale waarden.

Natuurlijk zijn er verschillen in de keuzes die bedrijven maken wanneer het gaat over HRM. Zo geven Dryer en Holder (1998) dat doelen van HRM variëren naar aanleiding van competitieve keuzes, technologieën en type medewerkers en de staat van de arbeidsmarkt. Boxal (2007:48) omschrijft deze variatie als volgt: *'Human Resource Management bestrijkt een vaste reeks van activiteiten en*

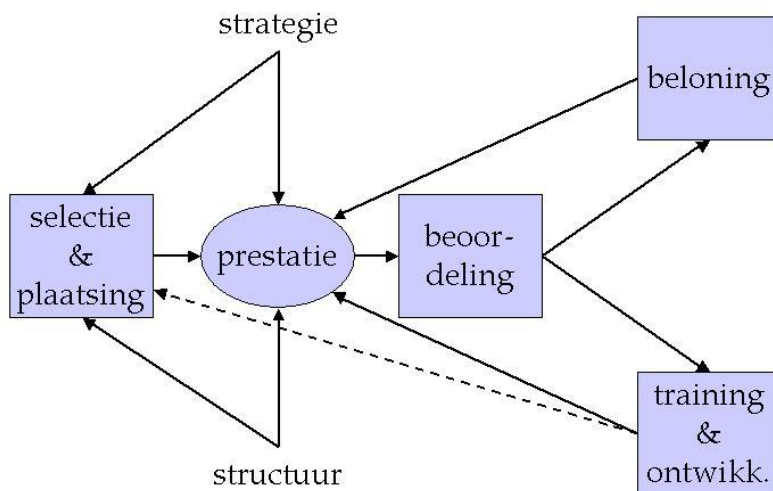
laat een grote verscheidenheid zien in beroepen, organisatie-niveau's, business units, bedrijven, industrieën en samenlevingen.' Binnen deze context wordt er een onderscheid gemaakt tussen harde en zachte HRM. Zo wordt er door Storey (1989) een onderscheid gemaakt: *'De harde versie van HRM legt de nadruk op het kwantitatieve, berekenende, en bedrijfsaspecten waarbij mensen worden gemanaged als elke andere economische factor, terwijl de herkomst van de zachte school is te traceren naar die van de menselijke relaties met een focus op communicatie, motivatie en leiderschap'* Overigens is het wel zo dat het onderscheid tussen 'harde en zachte' HRM niet altijd makkelijk te maken is en volgens Truss et al. (1997) zijn uitkomsten van zachte HRM ook vaak 'hard'. Daarnaast benadrukt Keenoy (1997: 838) dat beide vormen complementair zijn aan elkaar.

Zoals bij de twee hierboven benoemde vormen aangegeven zijn er verschillende manieren om HRM te zien, en dit ook in relatie tot de mens in de organisatie. Er is dan ook sprake van een ethische dimensie in termen van hoe je met mensen omgaat, zoals Boxall et al. (2007) stellen: *'terwijl HRM commerciële uitkomsten moet ondersteunen, moet het ook behoeftes in de organisatie voor legitimiteit faciliteren.'* Volgens Wistanley en Woodall (2000) wordt de ethische component nog weleens over het hoofd gezien: *'de ethische dimensie van HR-beleid en praktijk wordt bijna genegeerd in recente teksten over HRM, waarbij de focus is verplaatst naar een aanpak van 'strategische fit' en 'best practice'.* Grant en Shields (2002) menen dat binnen HRM er meer de nadruk wordt gelegd op de business case met een eenzijdige focus op uitkomsten voor de organisatie, wat ten koste gaat van de medewerkers. Wanneer we deze statements over ethiek met betrekking tot HRM koppelen aan de ontwikkelingen binnen de ambachtelijke bakkersbranche, zou je kunnen vaststellen dat het volgen van leidende theorieën op het vlak van HRM de neiging zou bestaan om zakelijker naar de inzet van Human Resources te gaan kijken en dit zou kunnen leiden tot een sterkere focus op efficiency en er zou minder aandacht komen voor bijvoorbeeld ambachtelijke aspecten binnen het vak. Dit is op zich niet vreemd, want efficiënt functioneren kan bijdragen aan minder kosten wat weer leidt tot een beter rendement. Het is op zich wel een hiaat wat ingevuld zou moeten kunnen worden door een kader te scheppen wat wel rekening houdt met deze aspecten.

Het is volgens Hoogendoorn (2012) in ieder geval zo dat uitvoering van strategische HRM in veel organisaties nog vaak ver verwijderd is van het niveau van het theoretische ideaaltype. Eén van de redenen die hij hiervoor geeft is de meervoudigheid van perspectieven wat leidt tot compromissen, maar ook het gebrek aan niveau op verscheidene vlakken van sommige mensen in organisaties wat de uitvoering geen goed doet. Ook is het zo dat interventies op het vlak van HRM al gedaan zijn en dat nieuwe ingrepen dusdanig groot van omvang zijn dat dit ondernemingen afschrikt. Hoogendoorn constateert dat de grote hoeveelheid administratieve taken en complexe wetgeving in kleinere en middelgrote organisaties vaak ingevuld worden door een P&O-functionaris, of door een standalone HR-manager. Dit betekent dat HRM vaak een bescheiden rol speelt op strategisch vlak. Dit terwijl er belang is voor een goede afstemming van HRM op de strategie van de organisatie.

9.1 Michigan model/HR-cyclus

Naar aanleiding van bovenstaande zou je kunnen vaststellen dat het gemiddelde niveau van middelgrote organisaties op het vlak van HRM nog voor verbetering vatbaar is. Er is geen reden om te veronderstellen dat dit bij organisaties binnen de branche van de ambachtelijke bakkerij anders zou zijn. Vanuit de basis is het misschien goed om te kijken naar hoe er praktisch met HRM wordt omgegaan. Een model dat als toonaangevend in de HRM-literatuur, alsmede een model wat omschreven kan worden als niet te abstract is het Michigan Model van Fombrun et. al (1984):



Figuur 13 Michigan Model Fombrun et. al (1984)

In het model zijn vier stappen te onderscheiden:

1. Het selecteren en plaatsen van medewerkers
2. Het beoordelen van de medewerkers
3. Het belonen van de medewerkers
4. Het faciliteren van de training die bijdraagt aan de ontwikkeling van medewerkers

De vier onderdelen in dit model vormen gezamenlijk de conceptuele basis voor de HR-cyclus; tevens voorziet het model er in dat er aansluiting is op de strategie en de structuur van de onderneming. Eén van de zaken die als belangrijk worden omschreven wanneer het gaat om strategische HRM. De vier componenten waar het model uit is opgebouwd kunnen bij een goede uitvoering ervoor zorgen dat organisaties wezenlijke voordelen kunnen halen uit hun menselijk kapitaal.

9.1.1 Selectie en plaatsing

Het eerste onderdeel wat bekeken wordt aan de hand van wat reeds besproken is. Om te achterhalen welke criteria relevant zijn voor het werven en selecteren van medewerkers is er gezocht naar literatuur. J.A. Breugh (2012) werkt in zijn stuk *Employee recruitment* de variabelen uit. Volgens hem is het zo dat het succes van een onderneming samenhangt met het type medewerker dat men selecteert (Dineen & Soltes, 2011). Het onderzoek richt zich op externe werving, omdat er maar weinig onderzoek bestaat over interne werving. In mijn perceptie zouden criteria voor externe werving in termen van moreel gedrag die van toepassing zijn op externe werving net zo makkelijk moeten kunnen worden toegepast op interne werving.

Volgens Breugh et. al (2008) zijn de volgende acties relevant voor de werkgever wanneer het gaat om het werven en selecteren van personeel:

1. Het onder de aandacht brengen van de vacature onder de juiste kandidaten
2. Invloed uitoefenen of deze kandidaten daadwerkelijk solliciteren
3. Invloed uitoefenen op het feit dat mensen interesse blijven houden in de vacature
4. Invloed uitoefenen op het feit of mensen daadwerkelijk de baan accepteren

Uit onderzoek blijkt dat het voor potentiële kandidaten zeer van belang is wat voor reputatie een bedrijf heeft (Highhouse et al. 2007, Turban & Cable 2003). Verder noemt Breaugh nog veel variabelen zoals de kans die iemand maakt om een baan te krijgen, de stad waarin het bedrijf gevestigd is en de mate waarin een advertentie opvalt. Ook de timing en de herkenbaarheid van een advertentie kan van groot belang zijn.

9.1.2 Beoordeling

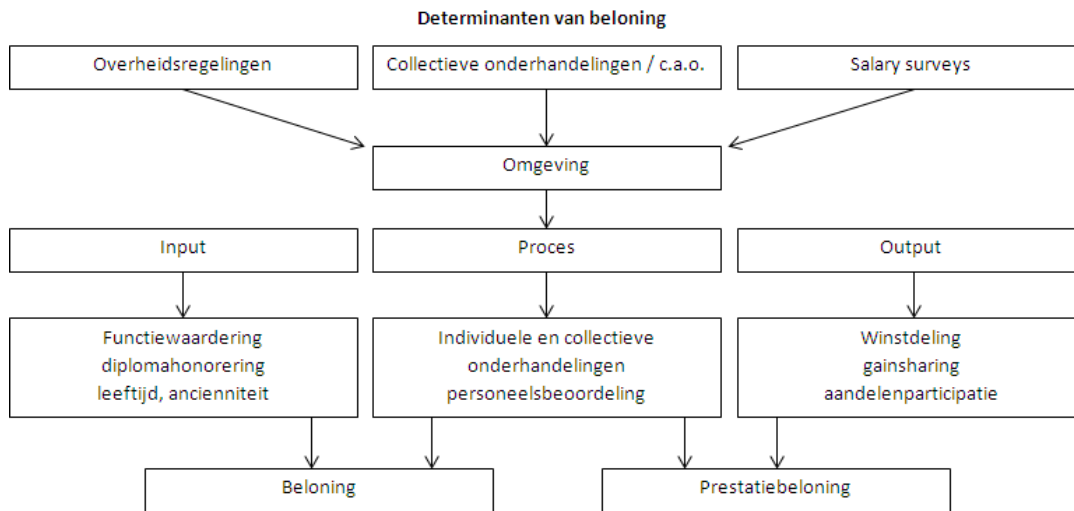
In veel organisaties worden zowel functionerings- als beoordelingsgesprekken gehouden om de voortgang van de medewerker te bespreken of te beoordelen. Hierbij wordt een bewuste scheiding gemaakt om in het functioneringsgesprek feedback te geven om zodoende de medewerker te helpen in zijn persoonlijke ontwikkeling of aan te spreken op gedrag dat niet bij de organisatie past. Daarnaast is de medewerker ook in staat om zijn gedachten te delen. Het beoordelingsgesprek heeft dan meer betrekking op de output. Doordat functioneringsgesprekken steeds meer een karakter kregen van het bespreken van de voortgang van de medewerker, is er in beoordelingsgesprekken ook steeds meer aandacht gekomen voor competenties en ontwikkelingsmogelijkheden (Hoogendoorn, 2012). Het beoordelingsproces wordt echter niet altijd even goed uitgevoerd wat leidt tot te hoge beoordelingen, weinig handelen naar aanleiding van het gesprek, en het niet (durven) geven van gerichte feedback. Volgens Hoogendoorn kunnen de effecten hiervan zijn dat er een geflatteerd beeld ontstaat van de medewerkers wat veel negatieve neveneffecten kan hebben zoals een te grote vergoeding bij ontslag wegens niet functioneren en verschil tussen geleverde prestatie en de verwachtingen van de organisatie.

Het lijkt dus voor de hand om oog te hebben voor tekortkomingen die leiden tot geflatteerde beoordelingen. Dit zal echter niet altijd even makkelijk zijn omdat er voor leidinggevendend natuurlijk altijd extra variabelen een rol kunnen spelen die van invloed zijn op zijn beoordeling. Naast het feit dat er misschien angst is om een eerlijke beoordeling te geven, of dat er sprake kan zijn van een opgebouwde relatie die het blikveld van de beoordelaar vertroebeld kan het natuurlijk ook zo zijn dat er bijvoorbeeld schaarste is op de arbeidsmarkt waardoor de leidinggevende van alles doet om zoveel mogelijk mensen binnenboord te houden. De vraag die dan opspeelt is natuurlijk in welke mate er gesproken kan worden over rechtvaardig handelen.

Voor de bakkersbranche en vele andere branches geldt momenteel dat er sprake is van een arbeidsmarkt waarbinnen er makkelijk afscheid van mensen kan worden genomen. Beoordelingen zijn in het geval van tijdelijke contracten dan misschien ook wel scherper. Daarnaast blijkt dat er werkgevers zijn die beoordelingen actiever en scherper gaan uitvoeren om een dossier op te bouwen om een medewerker te ontslaan. Hier spelen natuurlijk rechtvaardigheidsvraagstukken een grote rol.

9.1.3 Beloning

Om een beloning vast te stellen zijn er een groot aantal factoren die een rol spelen. In het volgende schema zijn deze schematisch weergegeven volgens Hoogendoorn (2012)



Figuur 14 Determinanten van beloning; Hoogendoorn (2012)

Zoals in het figuur is te zien spelen veel factoren een rol om tot een vaststelling van een beloning te komen. Binnen Nederland is het zo, dat er door veel regelgeving en collectieve cao's voor veel beroepsgroepen beloningen tamelijk vast zijn, en met elkaar in lijn liggen. Daarnaast is één van de meest opvallende zaken (en een groot verschil met Angelsaksische landen) volgens Hoogendoorn het feit dat we anciënniteit in grote mate belonen, door met vele loonschalen te werken en deze te koppelen aan functiejaren. Wat betreft de variabele, of prestatiebeloning is er binnen Nederland een beperkt draagvlak. Medewerkers zien liever niet te grote verschillen. Verschillen in opleiding kunnen de meeste steun vinden wanneer het gaat om verschil in beloningen.

Omdat in Nederland voor veel branches dus al sprake is van een cao (de ambachtelijke bakkerij heeft samen met de industriële bakkerij 1 cao⁵, en wordt in 9.2 verder uitgewerkt), en de cultuur niet openstaat voor grote delen variabele beloning is de marge om financiële prikkels in te bouwen beperkt. Niettemin zou het kunnen corrumpieren wat de onderlinge verhoudingen zou kunnen beïnvloeden. Voor bedrijven zou er aanleiding moeten zijn om dit te willen voorkomen. Eigen ervaring binnen de bancaire sector leert dat, alhoewel het om slechts kleine delen variabele beloning ging, medewerkers geneigd bleken om zich te focussen op werkzaamheden die hun individuele beoordeling positief konden beïnvloeden. Hiermee was het algemeen belang niet gediend, en zal het ongetwijfeld niet aansluiten bij de bedoeling die de werkgever had met het invoeren van deze beloningsmethodiek.

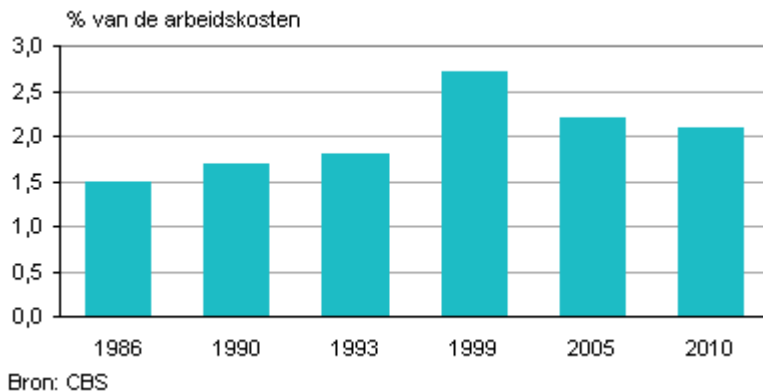
9.1.4 Training en ontwikkeling

In 2010 bedroegen de uitgaven van cursussen ca. 2,1% van de arbeidskosten, wat een kleine daling betekende ten opzichte van 2005 (bron: CBS⁶). Het verloop van de uitgaven is in onderstaande grafiek zichtbaar. Meer dan driekwart van de bedrijven bood haar medewerkers in 2010 enige vorm van opleiding aan. Ondanks dat mijn verwachting is dat voor de laatste jaren door de verslechterde

⁵ De huidige cao is opgesteld voor 2012-2013 onder de naam cao bakkersbedrijf

⁶ Centraal Bureau voor de Statistiek

economie de uitgaven nog wat verder teruggelopen zijn, gaat het nog steeds om substantiële bedragen.



Figuur 15 Uitgaven aan training en ontwikkeling door bedrijven

Wanneer opleidingsbehoeften, en behoeften aan overige training en coaching beter gesignaleerd zouden worden, en beschikbare budgets beter benut zouden worden, dan zou volgens Hoogendoorn (2012) het percentage van de loonsom dat wordt uitgegeven aan training en opleiding een stuk hoger liggen. Met name bij mensen van boven de 45 jaar worden opleidingswensen veel slechter geïdentificeerd, terwijl hier door de ontwikkeling van technologie en andere snelle veranderingen juist in behoorlijke mate behoefte voor is. Hoogendoorn stelt vast dat het er op lijkt dat medewerkers eerder zelf aangegeven dat ze behoefte hebben aan opleiding dan dat de organisatie dat doet. Hierbij rijst de vraag of medewerkers voldoende worden getraind in de competenties die nodig zijn om hun rol binnen een organisatie te vervullen en bij te dragen aan de doelen die de organisatie nastreeft. Hierdoor kent het inrichten van een goed opleidingsprogramma voor medewerkers vele valkuilen, waarbij het gevaar bestaat dat het accent van de opleiding komt te liggen bij de wens van de medewerker en dat er onvoldoende getoetst wordt wat de effecten van de opleiding zijn. In zijn algemeenheid zou het goed zijn wanneer de doelen van training en opleiding gemeten worden en wanneer er een betere afstemming plaats vindt tussen het belang van de organisatie en het belang van de medewerker. Dit kan zowel een veel geld schelen, alsmede de slagkracht van de organisatie vergroten.

Er speelt in het geval van de bakkers wel een belangrijk fenomeen een rol. Het opleidingsniveau binnen de bakkersbranche ligt erg laag. Als mijn eigen bedrijf als voorbeeld genomen mag worden is het percentage lager opgeleiden extreem hoog. Eigenlijk alleen met uitzondering van een deel van de directie en parttime-medewerkers die geld bijverdienen naast hun opleiding is vrijwel iedereen laag opgeleid (MBO of lager). De mensen kiezen er voor om met hun handen te werken omdat ze het leuk vinden. Dit beeld wordt bevestigd door de cijfers van het opleidingsniveau van ambachtsberoepen onderzocht door het CBS:

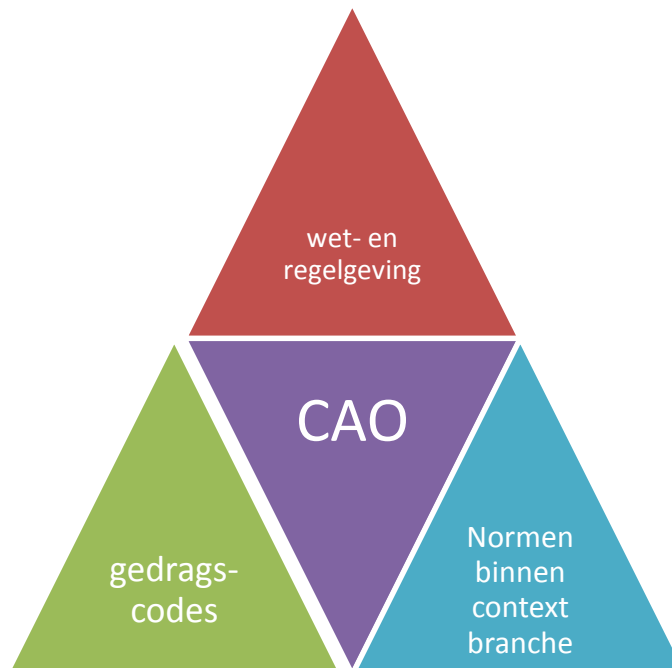
Hoogst behaalde opleiding, 2011								
basisonderwijs	vmbo, mbo1, avo onderbouw	havo, vwo, mbo	w.v.			hbo, wo bachelor	wo master, doctor	opleiding onbekend
			mbo 2 en 3	mbo 4	havo, vwo			
	4	7	13	6	6	.	.	.

Figuur 16 Opleidingsniveau in de voedingsmiddelenindustrie (bron: CBS)

De bakkersbranche is hier ingedeeld met zuivelhandelaren, vishandelaren, slagers, etc. Maar we mogen aannemen dat deze beroepsgroepen dezelfde kenmerken hebben in termen van samenstelling van medewerkers. Er mag dus voorzichtig uit geconcludeerd worden dat de mogelijkheden of bereidheid tot ver door te leren beperkt is. Het beeld dat de meeste MBO-leerlingen stoppen op niveau 2 of 3 komt bekend voor. De vraag is wat voor impact dit heeft op het algemeen functioneren van de branche van de ambachtelijke bakkerij.

9.2 Gereguleerde omstandigheden

Binnen Nederland en de wijze waarop hier arbeid wordt georganiseerd is er al enorm veel geregeld. Vanuit dat perspectief kun je stellen dat de overkoepelende rechtvaardigheidsgedachte die hier voor geldt meer in lijn ligt met die van de communitaristen en van Rawls, dan die van de libertaristen of de utilitaristen. Om de ruimte waarbinnen je als onderneming zelf nog kunt handelen in termen van rechtvaardigheid, is het goed om eerst vast te stellen wat er binnen de branche van de ambachtelijke bakkerij of landelijk al is geregeld. In figuur 17 staan de zaken die hier op van toepassing zijn schematisch weergegeven:



Figuur 17 Cao Bakkersbedrijf en omgeving

In Nederland kennen we de wet van de collectieve arbeidsovereenkomst waarin staat dat vertegenwoordigende partijen met volledige rechtsbevoegdheid van werkgevers en werknemers een cao mogen afsluiten⁷. Voor een groot deel van de branches geldt dat zij een collectieve cao hebben, v een aantal grote bedrijven heeft een individuele cao⁸. Wanneer een bedrijfstak een nieuwe cao afsluit moet deze volgens de Wet op de Loonvorming worden voorgelegd aan de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Een cao is altijd opgesteld binnen de wet- en regelgeving die geldt binnen een land en specifiek op het vlak van arbeidsomstandigheden en de bijbehorende jurisprudentie of gedragscodes. Daarnaast komt een cao dus altijd tot stand door onderhandeling tussen werkgevers en werknemers uit die specifieke branche, daarom zal zij altijd elementen mee blijven dragen die passen bij de cultuur van de branche.

9.2.1 Cao Bakkersbedrijf

Binnen de cao Bakkersbedrijf⁹ hebben werkgevers en werknemers afspraken gemaakt over elementaire zaken die betrekking hebben op de wijze waarop men met elkaar omgaat. Binnen die cao gaat het voor een groot deel over de primaire arbeidsvoorwaarden, maar ook over de wijze waarop functies gewaardeerd moeten worden, of hoe we moeten omgaan met uitzendkrachten etc. In de cao staan ook de volgende doelstellingen vermeld, die impliceren dat er vanuit werkgevers en werknemers samen nagedacht kan worden over elementen die het fenomeen rechtvaardigheid raken (werkdruk, en hoeveel moet dit extra opleveren; hoe gaan we rechtvaardig om met leeftijden):

CAO-partijen hebben afgesproken tijdens de looptijd van deze CAO:

- onderzoek te doen naar een moderne regeling voor arbeidsduur, werktijden en toeslagen;
- een leeftijdsbewust personeelsbeleid te ontwikkelen en
- de ontwikkeling van en deelname aan de Nationale Bakkerij Academie te stimuleren.

Enkele van de belangrijkste zaken die in de cao zijn geregeld zijn het volgende:

Loon/ salaris op basis van referentiefuncties

Om binnen de branche tot een betaling te komen wat na overleg door vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers vastgesteld is als rechtvaardig zijn er referentiefuncties opgesteld die grotendeels overeenkomen met de functieomschrijvingen binnen het gemiddeld bakkersbedrijf. Op basis hiervan kan een medewerker door de werkgever op de juiste wijze ingeschaald worden. Mocht er een dispuut ontstaan over de inschaling dan voorziet de cao in een mogelijkheid tot beroep voor de werknemer.

Toeslagen en beperking nachturen

Omdat 's nachts werken of op zondag wordt beschouwd als een afwijking op het normale patroon is de werkgever verplicht volgens de cao de medewerker te compenseren. In de cao is men overeengekomen dat men in de nachturen 134% uitbetaald krijgt en op zon- en feestdagen 200%. Daarnaast worden er op basis van art 1:7 van de arbeidstijdenwet beperkingen opgelegd aan het aantal nachturen dat iemand per 16 weken mag maken.

⁷ Wet van 24 december 1927, houdende nadere regeling van de Collectieve Arbeidsovereenkomst

⁸ Informatie op basis van website Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

⁹ Te vinden op www.sociaalfondsbakkersbedrijf.nl

Overige zaken

Allerhande zaken waar ook individueel afspraken over gemaakt zouden kunnen worden zijn ook geregeld in de cao. Dit kunnen zaken betreffen als hoe om te gaan met een afgenomen aantal nachturen, het regelen van het met pensioen gaan, vergoeding voor scholing, enz.

9.2.2 Wetgeving met betrekking tot HRM

Er zijn allerlei wetten in het leven geroepen waarvan de wetgever vindt dat dit bijdraagt aan een rechtvaardige invulling van de arbeidsmarkt. Deze zijn online gepubliceerd¹⁰, en hieronder zullen de belangrijkste punten worden weergegeven:

Werving en selectie

Wanneer een werkgever jongeren of ouderen (AOW-ers) in dienst neemt is er wetgeving over wat wel en niet mag. Daarnaast mogen een werkgever bij het aannemen van personeel niet discrimineren, en moet goed onderbouwen waarom hij de ene persoon aanneemt en de andere afwijst. En hoewel er dus niet gediscrimineerd mag worden, moet een werkgever wel aantonen dat hij niemand voor een specifieke functie binnen Europa kan vinden voordat hij iemand van buiten de EU mag aannemen. Bij een sollicitatiegesprek mag de sollicitant niet gevraagd worden naar zijn gezondheid. Er zijn enkele beroepen waar er wel een keuring mag worden uitgevoerd. Wanneer een werkgever een oproepkracht aanneemt zal hij zich er bewust van moeten zijn dat deze bij 3 maanden minimaal 20 uur per weken een vast dienstverband moet krijgen.

Arbeidsvoorwaarden

Wanneer een werkgever een werknemer een dienstverband aangaan zijn zij verplicht hier een arbeidscontract voor op te stellen. Binnen dit arbeidscontract moeten er een heleboel zaken staan die wettelijk vereist zijn zoals de hoogte van het salaris, de proeftijd die geldt, en welke cao van toepassing is. Maar ook hoeveel recht iemand heeft op verlof. Overkoepelend is er in Nederland sprake van een minimumloon en van gereguleerde vergoeding bij ontslag, zoals bij de kantonrechtersformule of bij ontslag in gezamenlijk overleg. Het ontslaan van grotere groepen werknemers (collectief ontslag) moet eerst in overleg met de vakbonden en met het UWV.

Ziekte en arbeidsongeschiktheid.

Wanneer er ongevallen plaatsvinden op de werkvloer moet een werkgever dat melden, en wanneer iemand ziek is, is de werkgever in Nederland verplicht twee jaar van zijn loon door te betalen. Daarnaast heeft de werkgever wettelijke verplichtingen om de werknemer te helpen met re-integratie door een arbodienst in te schakelen. Daarnaast is de werkgever verplicht premie af te dragen voor werknemersverzekeringen.

Arbeidsomstandigheden

Er zijn allerlei wetten en richtlijnen om er op toe te zien dat mensen een veilige werkplek hebben. De overheid doet dit mede via de Arboret, het Arbobesluit, de Arboregeling en de Arbobeleidsregels. Voor jongere medewerkers gelden speciale werk- en rusttijden. Arbeidsmiddelen zoals machines moeten vaak wettelijk gekeurd worden. Om te zorgen dat er in het geval van ongevallen snel gehandeld kan worden zijn er bindende richtlijnen voor een minimum aantal bedrijf hulpverleners.

¹⁰ www.antwoordvoorbedrijven.nl

9.2.3 Normen en gedragscodes

Uit het beleid van de overheid komt natuurlijk wetgeving voort met betrekking tot hoe bedrijven zich dienen te gedragen zoals wetgeving omtrent hygiëne en de werkomstandigheden. Daarnaast zijn er nog diverse instituten die bij willen dragen aan het gedrag in het algemeen van de bakkersbranche. Eén van de stichtingen die op enerlei wijze wil bijdragen is de stichting sociaal fonds bakkersbedrijf¹¹. Deze stichting heeft volgens haar statuten als doel 'het in de meeste ruime zin bevorderen van:

- goede arbeidsverhoudingen in het bakkersbedrijf;
- goede arbeidsomstandigheden in het bakkersbedrijf;
- een goede uitvoering en een optimaal functioneren van de
- arbeidsvoorwaarden als overeengekomen in - de CAO Bakkersbedrijf;
- een goede toepassing van de werking van wettelijke regelingen inzake arbeidsomstandigheden en arbobeleid;
- een optimale werking van de arbeidsmarkt in het bakkersbedrijf

Bedrijven zijn verplicht premie af te dragen om de activiteiten van het Sociaal Fonds Bakkersbedrijf te financieren, terwijl het fonds zich inzet om een bijdrage te leveren aan bovenstaande zaken.

Wanneer het over normen gaat in relatie tot HRM speelt er nog een belangrijk iets: Binnen dit onderzoek wordt geredeneerd vanuit het perspectief van middelgrote bakkersbedrijven. Over het algemeen zijn dit familiebedrijven. In Zuid-Holland zijn dit bijvoorbeeld Bakker van der Breggen (ca 20 winkels), van Maanen (ca. 55 winkels), Klootwijk (ca. 45 winkels), Jongerius (10 winkels), Roodenrijs (15 winkels), Voskamp (ca. 15 winkels), Uljee (ca. 15 winkels) en Ammerlaan (25 winkels). Al deze bedrijven worden al enkele generaties geleid door mensen uit één familie, en dragen met uitzondering van Bakker Voskamp nog steeds de naam van de eigenaar. Volgens De Kok et. Al (2006) maken middelgrote en kleine ondernemingen minder gebruik van HR-middelen dan grote bedrijven. Dit is bij bedrijven die in eigendom zijn van een familie nog meer het geval. Familiebedrijven, en misschien wel bakkersbedrijven in het bijzonder, zullen dus anders nadenken over de inzet van HRM.

9.3 Typering huidige HRM-praktijk in termen van rechtvaardigheid

Wanneer je de huidige HRM-praktijk goed bekijkt zie je dat met name in het geval van de Nederlandse situatie er al bijzonder veel is gereguleerd. Niet alleen is er sprake van uitgebreide wetgeving die met name verplichtingen bij de werkgever neerlegt. Ook is er uitgebreid overleg tussen vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers. Of de vertegenwoordiging van deze partijen volgens haar achterban rechtvaardige akkoorden sluit is altijd maar de vraag, maar het zijn democratische organen. Je zou de huidige praktijk dus kunnen typeren als zijnde elementen bevattend van het egalitair-liberalisme en het communitarisme in relatie tot rechtvaardigheid. Er wordt voornamelijk gedacht in termen van gemeenschappen en er zijn veel zaken waar vooraf afspraken over worden gemaakt. Alle partijen kunnen hier aan deelnemen. De vrijheid die het libertarisme voorstaat, of het nutsprincipe van de Utilitaristen zijn veel minder van toepassing. In tegenstelling tot bij het utilitarisme lijkt het in de praktijk van de HRM in de bakkerijbranche en überhaupt de totale arbeidsmarkt oog te zijn voor degenen die het minst bedeed zijn.

¹¹ www.sociaalfondsbakkersbedrijf.nl

10. HR in de praktijk/ onderzoek onder productiepersoneel

Het structuurrapport van het NBC¹² kent met name feiten cijfers die gemeten zijn over de periode 2005-2009 in de bakkersbranche. Dit gaat dan over de samenstelling van de mensen die er werken, opleidingsniveau, etc. In termen van rechtvaardigheid of de beleving ervan zijn er minder onderwerpen die behandeld worden. Er zijn echter wel een aantal zaken die te maken hebben met het fenomeen rechtvaardigheid:

10.1 Cijfers structuurrapport

Meer variabele arbeidsplaatsen

In de periode 2005-2009 ligt het aantal arbeidsplaatsen binnen de branche rond de 50.000. Tussen 2005 en 2008 stijgt het aantal, waarna het in 2009 sterk daalt. Dit kan te maken hebben met de manier van meten van meten, want men neemt ook de mensen mee die gedurende het jaar de branche hebben verlaten en bij veel verloop zal het cijfer dus beduidend hoger liggen. Wat interessanter is om vast te stellen dat in dezelfde periode het aantal werknemers dat een vast contract heeft is gedaald van 74% naar 66%, terwijl voor het percentage variabele arbeidsplaatsen geldt dat het is gestegen van 26% naar 34%. Bedrijven zijn dus minder geneigd mensen in vaste dienst te nemen.

Verhouding mannen/vrouwen en verschillen in afkomst

De verdeling tussen mannen en vrouwen binnen de branche ligt eigenlijk al jaren gelijk en laat binnen de periode 2005-2009 geen verschuivingen zien. In 2009 was 62% van de medewerkers binnen de branche vrouw en 38% man. Dit kan worden verklaard door het feit dat de bezetting in de winkels in het algemeen volledig door vrouwen voor hun rekening wordt genomen. Wat uit het structuurrapport blijkt is dat de gemiddelde leeftijd van medewerkers met een vast dienstverband in de periode 2005-2009 sterk is teruggelopen van 36,6 naar 33,4. In 2006 was 88% van de medewerkers met een vast dienstverband autochtoon, en werd het grootste deel van de allochtone groep gevormd door niet westerse allochtonen, wat samenhangt met het aantal Turkse bakkerijen. Wanneer we dit spiegelen aan de diversiteitsindex van de overheid¹³ zien we dat er binnen de bakkersbranche percentueel minder allochtonen (meetbaar) werkzaam zijn. Zoals al in 9.1.4 weergegeven ligt het gemiddeld opleidingsniveau in de branche laag.

10.2 Sectormagazine productie

Omdat er binnen de bakkerijbranche geen gedegen overkoepelend HR-onderzoek is uitgevoerd, is voor dit onderzoek elders naar empirische gegevens gezocht. Eén van de partijen die uitgebreide onderzoeken uitvoert naar medewerkerstevredenheid in diverse branches is Effectory¹⁴. Zij hebben onder andere recente onderzoeken uitgevoerd binnen zowel de productiesector als de Retail sector. Sectoren waar de ambachtelijke bakkerij binnenvaalt. Voor dit onderzoek is gekozen om de informatie van de productiesector te gebruiken omdat de werkzaamheden van productiemedewerkers specifiek zijn dan die van medewerkers in de Retail. Ondanks dat het niet specifiek bakkers zijn die zijn ondervraagd zijn karakteristieken van overige productiemedewerkers veelal gelijksoortig te noemen. Voor het sectorrapport zijn 6.600 mensen ondervraagd uit de productiesector. Hiervan is

¹² Structuurrapport 2005-2009 Nederlands Bakkerij Centrum

¹³ www.diversiteitsindex.databank.nl

¹⁴ www.effectory.nl

62,2% tussen de 35 en de 54 jaar en betreft het voor 69,2% uitvoerend personeel; 4,7% van de ondervraagden heeft een managementfunctie.

De belangrijkste, en meest opvallende cijfers uit het rapport zijn hier onder weergegeven (cijfers uit 2012):

- Op de vraag of medewerkers trots zijn op de organisatie scoort de productiesector een 7,6 versus een 6,9 voor het landelijke gemiddelde.
- Ook op het vlak of medewerkers het gevoel hebben dat ze achter de organisatie staan en er bijpassen scoort de productiesector (ligt) hoger dan het landelijk gemiddelde. Bevlogenheid ligt in het verlengde van het landelijk gemiddelde.
- Over het algemeen zijn doelstelling en van de organisatie duidelijk bij het productiepersoneel, maar uit het onderzoek van Effectory blijkt dat met name het uitvoerend personeel in de productie het gevoel heeft dat men onvoldoende informatie krijgt van bovenaf.
- Wanneer het gaat om de behoefte van medewerkers om zichzelf te ontwikkelen of wat extra's te doen scoort de productie boven het landelijk gemiddelde. Dit wordt veroorzaakt door de medewerkers van het hoofdkantoor die aangeven tot meer bereid te zijn. Het productiepersoneel scoort op het landelijk gemiddelde.
- Medewerkers op de hoofdkantoren geven aan dat er enige ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling (6,0), terwijl ze met een score van 7,1 lijken aan te geven dat ze voldoende kennis kunnen opdoen. Voor het productiepersoneel geldt dat de scores met respectievelijk 5,4 en 6,5 een stuk lager liggen. Zowel ten opzichte van het uitvoerend personeel als ten opzichte van andere onderdelen waarop men ondervraagd is.
- Ook op het gevoel te hebben dat er een mogelijkheid is om het werk te verbeteren of de dingen goed te doen scoort het uitvoerend personeel lager dan het landelijk gemiddelde.
- Over het algemeen heeft productiepersoneel het gevoel dat hun afdeling daadwerkelijk een bijdrage levert, en dat ze daadwerkelijk productief zijn (hoger dan landelijk gemiddelde)
- Qua vitaliteit scoort productiepersoneel wat slechter dan het landelijk gemiddelde en dat wordt met name verklaard door het feit dat het uitvoerend personeel aangeeft dat het werk niet veel energie geeft (5,8). Daarentegen voelt productiepersoneel zich gemiddeld buitengewoon veilig binnen haar werkomgeving.

Wanneer de positieve en negatieve scores in een tabel weergegeven komt hier het volgende beeld uit:

Positief	Negatief
Trots op organisatie	Informatievoorziening onvoldoende
Bereidheid om te ontwikkelen volgens landelijk gemiddelde	Minder ruimte voor persoonlijke ontwikkeling (uitvoerend personeel)
Gevoel een bijdrage te leveren	Invloed om het werk te verbeteren
Veiligheid	Vitaliteit

Figuur 18: positieve en negatieve punten volgens productiepersoneel (Effectory)

Uit het onderzoek blijkt dus dat medewerkers een positief beeld hebben bij de organisatie en de bijdrage die deze organisatie levert, maar met name het productiepersoneel vindt dat er onvoldoende aandacht is voor het individu binnen de organisatie.

11. Projectie theorieën van rechtvaardigheid

In hoofdstuk 9 is er reeds geconcludeerd dat er binnen de Nederlandse HR-praktijk al heel wat regulering heeft plaats gevonden en dat de wijze waarop (rechtvaardig) beleid tot stand komt getypeerd kunnen worden als in lijn met de ideeën van communitaristen of Rawls. In welke mate moraliteit een rol speelt is vaak de vraag; politiek elementen lijken soms de overhand te hebben. Maar partijen pretenderen veelal uit moraliteit bepaalde belangen te vertegenwoordigen. Er zijn dus een geruime hoeveelheid zaken waar een gemiddelde werkgever (binnen de bakkersbranche) niet over hoeft na te denken wanneer het gaat om moraliteit of rechtvaardigheid. In het voorgaande hoofdstuk is echter wel gebleken dat medewerkers in het algemeen, en in dit geval productiemedewerkers in het bijzonder, onderwerpen zien hebben waarvan zij vinden dat ze beter of rechtvaardiger kunnen worden behandeld. De volgende zaken werden genoemd:

- Onvoldoende informatievoorziening
- Te weinig ruimte voor persoonlijke ontwikkeling
- Invloed om het werk te verbeteren
- De mate van vitaliteit

Als we het laatste onderdeel buiten beschouwing laten (het zorgdragen voor een gezonde fysiek en geest is misschien wel een verantwoordelijkheid van ieder individu), blijven er drie onderdelen over waarvoor we de filosofisch-ethische theorie kunnen gebruiken om adviezen of richtlijnen te creëren over hoe bedrijven op deze vlakken met hun mensen om zouden moeten gaan. In figuur 19 is weergegeven hoe de diverse filosofische stromingen aansluiten bij deze drie onderwerpen.

Wanneer we deze drie onderdelen bekijken kan er vastgesteld worden dat ze alle drie in meer of mindere mate elementen bevatten op het vlak van empowerment. Empowerment van medewerkers heeft betrekking op het delegeren van verantwoordelijkheid en macht van hogere posities in de organisatie naar lagere. Specifiek wanneer het gaat om het nemen van beslissingen (Dainty et al., 2002) Empowerment leidt er toe dat vaardigheden van medewerkers beter worden gebruikt. Tevens leidt het tot een hogere loyaliteit van de medewerkers, ontwikkeling van de medewerkers, plezier in het werk en loyaliteit aan de organisatie (Mullins en Peacock, 1991).

Swenson (1997) heeft voorwaarden geformuleerd voor bedrijven om meer empowerment te realiseren. Aan de hand van deze voorwaarden kan per filosofische stroming worden vastgesteld in welke mate er aan wordt voldaan. Onderdelen waar de theorie op aansluit krijgen een +, waar het een tegenovergestelde visie heeft een -; wanneer de theorie er niets over zegt krijgt het een +/- . De scores zijn te vinden in de bijlagen. Ik realiseer me dat de scores mijn eigen interpretaties blijven van de theorie. Het is niet de bedoeling waardes toe te kennen aan de positieve of negatieve scores, omdat er voor dit onderzoek geen schaal beschikbaar is waar langs gemeten kan worden. Er blijkt bij het toekennen van de plussen en minnen dat niet voor alle stromingen makkelijk aan te geven is in welke mate het wat zegt over voorwaarden voor empowerment. Dit geldt met name voor het utilitarisme. Immers; vanuit een utilitaristische bril wordt gekeken wat het nut is en zal dus per geval verschillend zijn.

Voor de overige stromingen geldt dat zij wel oppervlakkig te scoren zijn. En het blijkt dat de genoemde voorwaarden voor empowerment het beste beantwoorden aan de communitaristen en ook in zekere mate aan Rawls. Voor de liberalistische ideeën geldt dat zij volgens Swenson niet snel tot empowerment zullen leiden wanneer toegepast in een organisatie.

	Informatievoorziening	Persoonlijke ontwikkeling	Invloed om het werk te verbeteren
Utilitarisme	Mensen van informatie voorzien wanneer dit bijdraagt aan het geheel.	Persoonlijke ontwikkeling stimuleren wanneer dit het algemeen nut dient. Volgens Mill is persoonlijke ontwikkeling belangrijker dan meer geld.	Alleen invloed vergroten wanneer het bijdraagt aan het algemene nut.
Liberalisme	Iedereen is vrij om informatie te halen.	Nadruk op het individu. Deze met zelf zorgdragen voor zijn ontwikkeling.	Medewerker moet zelf initiatief nemen om meer invloed uit te oefenen. Bemoedigen van bovenaf is betutteling.
Rawls	Iedereen heeft recht op een bepaalde set informatie. Wanneer meer informatie bijdraagt aan een betere omstandigheid moet deze verschaft worden.	Overheid/bedrijf heeft een minimale plicht om zorg te dragen voor de ontwikkeling.	Er moet mogelijkheid zijn om een overlappende consensus te vinden
Sandel	Informatie is nodig om een goed moreel oordeel te vormen.	Focus op intrinsieke prikkels. Dus zorg voor persoonlijke ontwikkeling.	Sandel wil betrokken burgers/medewerkers. Meedenken maximaal cultiveren
Sen	Alle medewerkers moeten voorzien worden van volledige informatie.	Er moet ruimte worden geschapen voor individuele Capabilities.	Er moet ruimte zijn voor een zo'n breed mogelijk debat. Medewerkers moeten optimaal worden gefaciliteerd om verbeteringen te bespreken. Hierin moet worden gezocht naar consensus.

Figuur 19 Benadering verbeterpunten gekoppeld aan filosofische denkers

Het kan zijn dat empowerment inderdaad de stimulans blijkt te zijn voor medewerkers om ook daadwerkelijk het gevoel te krijgen dat zij meer ruimte hebben om zelf initiatief te nemen, en zichzelf te kunnen ontwikkelen. Als wij dat ook belangrijk vinden, in het verlengde van de uitkomsten van het onderzoek vanuit hoofdstuk 10, dan zou vanuit een filosofisch-ethisch perspectief communitarisme volgens Sandel of Sen een bijdrage kunnen leveren. Een idee kan zijn om criteria te ontwikkelen om de capabilities van ieder persoon binnen de organisatie inzichtelijk te maken. Ook de oproep van Sen en ook Sandel om in discussie te treden over wat rechtvaardig is sluit aan bij het idee van empowerment. Misschien kan dit leiden tot het gevoel van burgerschap waar Sandel naar op zoek is. Het gevolg zou kunnen zijn dat bij toename van empowerment medewerkers zich ook verantwoordelijker gaan gedragen in relatie tot gezamenlijk vastgestelde organisatiedoelen.

12. Beantwoording deelvragen

Om tot de beantwoording van de hoofdvraag te komen zijn er een vijftal deelvragen opgesteld. In de scriptie zijn deze reeds beantwoord. In dit hoofdstuk zal er een kort antwoord op de deelvragen worden weergegeven inclusief een verwijzing naar de relevante hoofdstukken:

HOE LUIDT HET BEGRIIP RECHTVAARDIGHEID IN JOHN RAWLS ZIJN 'THEORY OF JUSTICE'?

Uitgewerkt in: hoofdstuk 5

De 'Theory of Justice', later uitgewerkt als 'Justice as Fairness' is een egalitair-liberale filosofie waar van achter een sluier van onwetendheid een rechtvaardige samenleving wordt 'bedacht' middels een gedachte-experiment. Het kan gekarakteriseerd worden als egalitair-liberaal, het kent namelijk 2 principes: het vrijheidsprincipe en het gelijkheidsprincipe. Iedere burger zou in een gelijkwaardige samenleving een bepaalde hoeveelheid basis vrijheden moeten hebben. Iedere burger binnen de samenleving heeft het recht om meer welvaart te genieten; dit moet echter tegelijkertijd ten gunste gaan van de minst bedeelden in de samenleving.

'Justice as fairnes' onderscheidt diverse vormen van rechtvaardigheid en is bedacht als een vorm van landelijke rechtvaardigheid. Oftewel: hoe zou een land zijn samenleving rechtvaardig moeten inrichten. Rawls is er niet aan toegekomen om invulling te geven aan lokale rechtvaardigheid. De kritiek die andere filosofen op het werk van Rawls hebben richt zich met name op het feit dat het niet praktisch toepasbaar is. Je kan mensen niet achter een sluier van onwetendheid laten bepalen wat rechtvaardig is; simpelweg omdat mensen kennis hebben van de verhoudingen in de wereld.

WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE GEDACHTEN VAN NEO-LIBERALEN EN UTILITARISTEN OVER RECHTVAARDIGHEID?

Uitgewerkt in: hoofdstuk 4 en 6

Het Utilitarisme, met als belangrijke denkers Jeremy Bentham en John Stuart Mill stamt af van het woord 'utilitas' wat nut betekent. De stroming kenmerkt zich dan ook door haar doel tot het maximaliseren van een zo'n groot mogelijke hoeveelheid genot voor zoveel mogelijk mensen, en een maximale beperking van de hoeveelheid pijn. Bentham redeneert dat het geen kwaad kan dat een kleine groep mensen het heel slecht kan hebben, als dit maar ten gunste is van de grote groep. In tegenstelling tot Bentham maakt Mill hierbij onderscheid tussen hogere en lagere genoegens, en kijkt hij meer naar invulling van die genoegens op langere termijn. Bijvoorbeeld intellectuele genoegens of op het vlak van cultuur slaat hij hoger aan dan bijvoorbeeld kortstondige oppervlakkige genoegens.

Het Libertarisme of neo-liberalisme predikt een maximale vrijheid voor het individu. Een overheid zou bijvoorbeeld zo min mogelijk moeten ingrijpen in het leven van een burger, en alleen maar veiligheid moeten garanderen. Robert Nozick (1974) benadrukt dat wanneer iemand zijn rijkdom heeft vergaard dit rechtvaardig is. De enige voorwaarden zijn dat het via de vrije markt of schenking verkregen is en op een eerlijke wijze. Het hierbij zorgen voor de zwakkere binnen een samenleving is niet relevant.

WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE IDEEËN VAN COMMUNITARISTISCHE DENKERS OVER RECHTVAARDIGHEID?

Uitgewerkt in: hoofdstuk 7

Communitaristen zijn gemeenschapsdenkers die zich primair afzetten tegen kapitalistische of liberale filosofieën. Er zijn veel prominente denkers die als communitaristisch kunnen worden geclassificeerd. Een aantal namen zijn Michael Walzer, Alasdair MacIntyre en Charles Taylor. In dit werk is er echter voor gekozen om twee andere belangrijke denkers centraal te stellen: Michael Sandel en Amartya Sen. Dit heeft een aantal redenen: ten eerste is het onmogelijk om binnen de scope van dit onderzoek iedereen te behandelen en moeten er dus keuzes gemaakt worden. De keuze voor Sandel viel op het feit dat zijn werk *'Justice'* uitgangspunt was voor het in kaart brengen van de denkwijzen met betrekking tot rechtvaardigheid. Ook zijn boek *'What Money can't buy'* was een concrete aanleiding, omdat dit reeds in de colleges Leiderschap, Management en Bestuur is behandeld, en het thema van het boek (de spanning tussen waarden en marktdenken) is illustratief voor de situatie die momenteel speelt in de bakkersbranche. De keuze voor Sen is op aanraden van de begeleider van het scriptieproces. Het feit dat zijn ideeën door de Verenigde naties worden gebruikt om welvaart te meten in een land tonen aan dat zijn ideeën zeer relevant geacht mogen worden.

De kern van het werk van Michael Sandel is dat hij vindt dat er binnen de samenleving in de brede zin meer aandacht en discussie moet zijn voor morele aspecten. Dit zou met name tot uiting moeten komen in de politiek, die gebaseerd zou moeten zijn op moraal. Ook van burgers verwacht Sandel dat zij nadenken over hun rol in de samenleving en zij zouden er naar moeten streven om deze voor iedereen leefbaar te houden, in plaats van louter bezig te zijn met eigenbelang. Zijn kritiek op het feit dat de moraal steeds verder uit de samenleving verdwijnt, en dat er steeds meer wordt geredeneerd vanuit marktprincipes is uitgebreid uitgewerkt. Hij illustreert dit met voorbeelden als het voorrang krijgen in een rij door meer te betalen, het betalen voor het doneren van bloed, of het wedden wanneer iemand dood gaat. Door overal een prijs op te plakken en dit belangrijk te maken constateert Sandel dat dit een corrumperende werking heeft.

Amartya Sen koppelt rechtvaardigheid aan de mate waarin burgers in staat zijn om hun *'capabilities'* te benutten. Dit zijn de mogelijkheden die mensen hebben binnen de context waarin ze leven. In een land waar vrouwen bijvoorbeeld niet dezelfde rechten hebben als mannen zou deze groep volgens Sen aangetast worden in haar *'capabilities'*, de mogelijkheid om zich te ontplooiën. Verder propageert Sen het belang van publieke redenering, en het belang van een brede consensus om belangrijke beslissingen te nemen. Voor beslissingen die een minder breed belang kennen kan een meerderheid van stemmen volgens Sen volstaan.

WAT ZIJN DE RELEVANTE EN RECENTE IDEEËN OVER HRM?

Uitgewerkt in: hoofdstuk 9

Over HRM is veel geschreven; in de regel komt het er op neer dat voor alle invalshoeken geldt dat het belangrijkste doel is om mensen binnen een organisatie zo goed mogelijk in te zetten om de doelen van de organisatie te realiseren. Er wordt wel geconstateerd dat in de literatuur meer nadruk wordt gelegd op het inzetten van mensen als resources in economische zin dan dat er nadruk wordt

gelegd op de mens kant. Er wordt in de theorie in ieder geval wel vastgesteld dat de uitvoering van (strategische) HRM te wensen over laat. Voor veel organisaties geldt dat het iets is wat er bij gedaan wordt; eindverantwoordelijken voor HRM hebben vaak geen zitting in de directie.

HRM is een breed vakgebied. Om eenvoudig te illustreren, en om eventueel als opstap te dienen voor bedrijven is de HR-cyclus verder uitgewerkt. De HR-cyclus geeft een weergave van heel het proces van het aannemen, belonen, beoordelen en ontwikkelen in relatie tot de strategie en de structuur van de organisatie. Ook hier blijkt dat de praktijk in de regel vaak niet helemaal aansluit bij theoretische ideaaltypen. Met het besef dat de HR-cyclus een model is wat niet de volledige hr-praktijk dekt, heb ik met name nog aanvullende praktijk beschreven die van toepassing is op de bakkersbranche zoals de cao, wetgeving en de werking van gedragsregels.

WELKE ROL KAN RECHTVAARDIGHEID VOLGENS DE GENOEMDE DENKSCHOLEN SPELEN IN HRM-BELEID?

Uitgewerkt in: hoofdstuk 9,10 en 11

In de Nederlandse praktijk van HRM (en in dit geval die van de bakkerijbranche) is reeds bijzonder veel gereguleerd. Er is sprake van een uitgebreide cao en wetgeving. Wetgeving komt in Nederland vanzelfsprekend tot stand door een democratisch gekozen orgaan wat voor die wetgeving zorg draagt. Ook de cao binnen de branche komt tot stand door overleg tussen werkgevers en werknemers. Je zou kunnen stellen dat het beleid dat tot stand gekomen is gevolg is van wat de diverse partijen vinden dat rechtvaardig is. Of de individuele achterban van ofwel werkgevers, ofwel werknemers het dan ook rechtvaardig vindt is maar de vraag. Het is binnen ons land in ieder geval meestal wel in gezamenlijkheid tot stand gekomen, wat geclassificeerd zou kunnen worden als rechtvaardig.

In hoofdstuk 10 hebben we kunnen zien dat binnen de praktijk van productiepersoneel er onderzoek is gedaan naar de HR-praktijk van productiepersoneel in het algemeen. Specifiek HR-onderzoek naar bakkerijpersoneel was niet beschikbaar. Het structuurrapport gaf echter wel informatie over de samenstelling van de werknemers binnen de bakkerijbranche in termen van etniciteit, leeftijd en geslacht. Daarnaast bleek dat steeds minder mensen binnen de branche een vast dienstverband hebben. In het medewerkers tevredenheidsonderzoek van Effectory blijkt dat productiepersoneel in het algemeen trots is op haar werk en daadwerkelijk het gevoel heeft een bijdrage te kunnen leveren. Wat echter minder scoort is de wijze waarop zij geïnformeerd worden, de ruimte krijgen om zichzelf te ontwikkelen en de invloed die men heeft om zelf veranderingen aan te brengen. Wanneer je het zou duiden in termen van rechtvaardigheid zou je kunnen stellen dat men zich op deze onderwerpen minder rechtvaardig behandeld voelt.

Om empowerment te realiseren binnen de organisatie kan met name het communitarisme een bijdrage leveren. Concrete voorbeelden daarvan zijn het meten van de capabilities volgens Sen in een organisatie en daar op sturen. Daarnaast roepen zowel Sen als Sandel op tot een brede discussie en de zoektocht naar consensus. Om dit te bereiken binnen organisaties zou de discussie dus meer gecultiveerd dienen te worden.

13. Beantwoording hoofdvraag en conclusies

In dit werk is getracht antwoord te geven op de volgende hoofdvraag:

Hoe ziet een norm-ethisch kader van rechtvaardigheid voor HRM-beleid er uit, binnen een ambachtelijke bakkersbranche waarvoor rendement denken steeds belangrijker is?

Een zeer concreet antwoord op deze vraag kan in dit onderzoek niet worden gegeven. Wel wordt er vastgesteld wat de mogelijke invalshoeken zijn om een norm-ethisch kader op te zetten. Wat in ieder geval duidelijk wordt is dat het zeer afhankelijk is van welke conceptie van rechtvaardigheid leidend is in een land of organisatie. Een neo-liberaal zal wezenlijk andere uitgangspunten hanteren dan een communitarist. Omdat in de beschikbare praktijkonderzoeken naar voren komt dat medewerkers in de productiesector op zoek zijn naar meer empowerment lijken de ideeën van Michael Sandel en Amartya Sen de meeste aansluiting te vinden.

Afhankelijk van welk perspectief je aanhangt zou je theoretisch vanuit elke conceptie van rechtvaardigheid een kader op *kunnen* stellen. Wanneer we echter aansluiting zoeken binnen de wijze waarop wij in Nederland met elkaar omgaan in het bedrijfsleven, zouden ideeën van Michael Sandel die zoekt naar moraal en betrokkenheid van iedere burger (of medewerker), of het concept van Amartya Sen en zijn capabilities het beste aansluiten. Concreet zou dit kunnen leiden tot een vorm waarin capabilities worden gemeten, en er naar wordt gestreefd deze voor individuele medewerkers zo gelijk mogelijk te krijgen. Daarnaast zou overleg gestimuleerd moeten worden om de discussie met medewerkers op gang te krijgen.

13.1 Beperkingen van het onderzoek

De beperkingen van het onderzoek zijn tweeledig: In de eerste plaats is er gekozen voor een brede verkenning van het begrip rechtvaardigheid. Door deze brede verkenning zijn meerdere concepties van rechtvaardigheid op een meer oppervlakkig niveau onderzocht. Wanneer er een keuze gemaakt was voor één specifieke vorm of idee was de mogelijkheid er om dieper op de materie in te gaan. In dat geval zou toepassing op de praktijk van HRM ook makkelijker worden. Het tweede punt heeft te maken met de empirische gegevens. Om echt wat over de ambachtelijke bakkerij te kunnen zeggen zou er een medewerkers tevredenheidsonderzoek gedaan moeten worden binnen de branche om te achterhalen hoe medewerkers binnen ambachtelijke bakkerijen vinden dat ze behandeld worden. De branche-specifieke informatie die er nu beschikbaar is, leent zich onvoldoende om iets te kunnen zeggen over rechtvaardigheidsaspecten.

13.2 Aanbeveling voor verder onderzoek

Verder onderzoek zou zich met name kunnen richten op het verder uitdiepen van één van de filosofische concepties van rechtvaardigheid in relatie tot HRM-beleid binnen de bakkerijbranche of de branche in het algemeen. Ook het daadwerkelijk verzamelen van empirische informatie binnen die branche zou aan te bevelen zijn. Op dat moment is er meer concrete informatie beschikbaar over medewerkers binnen de bakkerijbranche in plaats van productiepersoneel in het algemeen. Het onderzoek zou moeten plaats vinden bij het type bedrijven die genoemd zijn in 9.2.3. eventueel aangevuld met een onderzoek naar medewerkers in de industriële bakkerij.

14. Reflectie op het onderzoek

Het individueel opzetten van een wetenschappelijk onderzoek is iets wat voor mij persoonlijk een nieuwe uitdaging was en is gebleken. In voorgaande projecten op de opleiding PTO Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management was het om diverse redenen beter te overzien. In de eerste plaats natuurlijk de omvang van opdrachten, maar daarnaast ook het feit dat veel onderzoek plaats vond in groepsverband. Een ander belangrijk aspect is dat ik in eerdere onderdelen in de opleiding met name in aanraking ben gekomen met 'traditioneel' onderzoek. Gedurende de studie werd het beeld van hoe dit in zijn werk gaat steeds duidelijker. Omdat ik voor mijn afstudeerscriptie echter koos voor normatief onderzoek betekende het dat het min of meer een stap in het onbekende was. Ik heb dan ook geruime tijd gezocht naar de wijze waarop ik dit het beste kon aanpakken. Daarom waren de sessies waarin de voortgang werd besproken en het delen van de scripties van medestudenten essentieel.

Ook de keuze voor het onderwerp, en de exacte vorm die het kreeg is gedurende het project nog erg vaak veranderd. Op een bepaald moment was ik meer bezig met het samenvatten van Rawls dan concreet aan mijn vraagstuk te werken. Dit betekende dat ik nog relatief ver in het tijdspad een beetje stuurloos rond dobberde. Ook de balans werk/studie sloeg gedurende periode meer dan eens de kant op van het werk. Niettemin ben ik er uiteindelijk in geslaagd na dringende adviezen van mijn coach Ben Wempe om wat richting te geven aan het proces. Mijn meelezer Job Hoogendoorn heeft me geholpen de praktijk van de HR en de relatie met, en met name de ruimte voor rechtvaardigheid laten zien.

Ik heb van mijzelf nog nooit meegemaakt dat ik enorm opgetogen was met een eindproduct voor een vak op welke opleiding dan ook. Dus dat is nu niet anders; waarschijnlijk wordt dat gevoed door het feit dat ik altijd het gevoel heb dat er iets meer in had gezeten. Ook nu had ik concreter en scherper willen zijn in met name de verbinding tussen de filosofisch ethische theorie en wat dat extra zou kunnen betekenen voor de praktijk van HRM. Wat mij een positief gevoel geeft aan dit traject is dat ik met name me heb kunnen verdiepen in verschillende theorie van rechtvaardigheid. Het is namelijk een onderwerp wat bij mij persoonlijk veel gevoelens oproept, met name wanneer het gaat over onrechtvaardigheid. Het feit dat mensen die er voor doorgeleerd hebben er zo lang een debat over kunnen voeren stelt mij enigszins gerust. Je komt er dus eigenlijk nooit helemaal uit. Ook het feit dat er uiteindelijk structuur is gekomen in het document en dat er in mijn ogen een samenhang is ontstaan geeft een gevoel van blijdschap en opluchting. Zoals gezegd was dit gedurende het proces nog lange tijd onzeker.

Daarom ben ik er van overtuigd dat deze theoretische exercitie mij extra inzichten heeft verschaft, en met name ook mijn vermogen tot empathie heeft doen toenemen. Een niet te onderschatten kenmerk wanneer er wordt gesproken over leiderschap. Daarnaast is het individueel opzetten van een wetenschappelijk onderzoek en het rapporteren een hele klus. Het feit dat ook dat volbracht is geeft voldoening. Daarom is het ook een waardige afsluiting geweest van de opleiding als geheel.

Literatuur

Armstrong M. (2011) *Armstrong's handbook of Strategic Human Resource Management -5th Edition*, p 13-14 Kogan Page

Birnbacher, D. (1999) 'Ethics and Social Science: Which Kind of Co-operation?', *Ethical Theory and Moral Practice* 2(4), p319–336.

Birsch D. & Fielder J.H. (1994) The ford pinto case: a study in applied ethic's, *Business and technology*

Blackburn, S. (1993) 'Can Philosophy Exist?', in J. Couture and K. Nielsen , *Me'ta-Philosophie: Reconstructing Philosophy? New Essays on Metaphilosophy (University of Calgary Press, Calgary)*, p163–187.

Boxall, P. F. en Purcell, J (2003) *Strategy and Human Recourse management*, Pallgrave Macmillan, Basingstoke

Boxal P.F. en Purcell, J (2010) An HRM perspective on employee participation in *The Oxford Handbook of Participation in organisations*, (eds) A Wilkinson P.J. Gollan, M. Marchington and D. Lewins, 123-51, Oxford University Press, Oxford

Boxal, P.F., Purcel, J. en Wright, P. (2007) The Goals of HRM, *The Oxford Handbook of Human recourse Management*, (eds) P. Boxall, J. Purcell en P. Wright, p1-18, Oxford University Press, Oxford

Breaugh, J.A. (2012) Employee Recruitment, *Annual review of Psychology*, 64: 389-416

Breaugh JA.(2008) Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research. *Hum. Resource Management Review*, 18, p103–18

Caldwell, R. (2001) Champions, adapters, consultants and synergist, the new change agents in HRM, *Human Resource Management Journal*, 11 (3), p39-52

Dainty, A.R., Bryman, A. and Price, A.D. (2002), *Empowerment within the UK construction sector*, *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (6), p333-42.

Dineen BR, Soltis SM. (2011). Recruitment: a review of research and emerging directions. In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. S Zedeck, 2, p43–66. Washington, DC: American Psychology Association

Donovan A. & Green M. (2010) *The methods of Business Ethics- The Oxford handbook of business ethics*, OUP 2010 chapter 1, p 21-45

Doorn N. (2009) Applying Rawlsian Approaches to resolve Ethical Issues: Inventory and Setting of a reserarch agenda, *Journal of Business Ethics*, 91,127-143

Dyer, L. en Holder, G.W. (1998) Strategic Human Resource Management en planning , in *Human Resource Management: Envolving Roles and Responsibilities*, (ed) L. Dyer, Bureau of National Affairs, Washington DC.

Fombrun, C., Tichy, M. & Devanna, M.(1984), *Strategic Human Resource Management*, Wiley and Sons, New York

- Fuduka-Parr S. (2003) The Human Development Paradigm: operating Sen's ideas on capabilities, *Feminist Economics* 9(2-3), p301-317
- Guest, D.E. (1991) Personnel management: the end of orthodoxy, *British Journal of Industrial relations*, 29 (2), p149-76
- Grant, D en Shields, J. (2002) In search of the subject: researching employee reactions to human resource management, *Journal of Industrial Relations*, 44 (3), p 313-34
- Highhouse S., Thornbury E., Little I.S. (2007) Social-identity functions of attraction to organizations. *Org. Behavioral Human Decision Process*. 103, p134–46
- Hoogendoorn, J. (2012) *Kan Strategische HRM (veel) beter? : Een spagaat tussen theorie en praktijk*, Rotterdam: Erasmus Universiteit
- Keenoy, T. (1997) HRMism and the images of re-presentation, *Journal of Management Studies*, 34 (5), p825-41
- Kok, J.M.P. de, Uhlaner, L.M. en Thurik A.R. (2006) Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises, *Journal of Small Business Management*, 44(3), p 441-460
- Mullins L.J. en Peacock A. (1991) Managing through people: regulating the employment relationship, *Administrator*, December p32-33
- Nussbaum, M.C. (2004), Mill between Aristotle & Bentham *Daedalus*, 133 (2), p 60-68
- Nussbaum, M.C. (2000), *Women and Human Development, the Capabilities Approach*. Cambridge, UK, Cambridge University Press.
- Rawls J. (2001) *Justice as Fairness – a restatement*
- Sandel, M.J. (1994) Political Liberalism by John Rawls reviewed by Michael J. Sandel *Harvard Law Review*, 107 (7) ,p. 1765-1794
- Sandel, M.J., (2012) *Rechtvaardigheid-Wat is de juiste keuze?* (Vijfde druk).
- Sandel M.J. (2012) *What money can't buy-The Moral Limits of markets*: Penguin Books
- Senn, A. (2009) *The idea of Justice* Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press
- Singer, P. (1974) 'Sidgwick and Reflective Equilibrium', *The Monist*, 58, p 490–517.
- Storey, J (1989) From Personell Management to Human Resource Management in *New Perspectives on Human Resource Management*, (ed) J Storey, p 1-18, Routledge, Londen
- Swenson, D.X. (1997) Requisite conditions for team empowerment. *Empowerment in organisations*, 5 (1), p 16-25
- Truss, C. et al (1997) Soft and hard models of human resource management: a re-appraisal, *Journal of Management Studies*, 34 (1), p 53-57

Turban D.B., Cable D.M. (2003) Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, p733–51

Wistanley, D. en Woodall, J. (2000) The ethical dimension of human resource management, *Human Resource Management Journal*, 10 (2), p5-20

Overige bronnen

- Antwoord voor bedrijven van ministerie voor Economische Zaken via www.antwoordvoorbedrijven.nl
- Beko advies cijfers via structuurrapport en Hoofd bedrijfschap Detailhandel www.hbd.nl
- CAO Bakkersbedrijf via www.salaris-informatie.nl
- Centraal Bureau voor de Statistiek www.cbs.nl
- Diversiteitsindex overhead via www.diversiteitsindex.databank.nl
- Figuren Locatus en Gfk via www.hbd.nl
- Ministerie van Sociale zaken en werkgelegenheid www.rijksoverheid.nl/ministeries/szw
- Sectorrapport productie – Effectory www.effectory.nl
- Sociaal Fonds Bakkersbedrijf /statuten www.sociaalfondsbakkersbedrijf.nl
- Structuurrapport voor ambachtelijke bakkerij – Nederlands Bakkerij Centrum

Lijst van figuren

Figuur 1:	Ontwikkeling aantal bakkerswinkels volgens Locatus	Pagina: 6
Figuur 2:	Ontwikkeling marktaandeel brood en banket volgens Gfk	Pagina: 7
Figuur 3:	Exploitatie gemengd bakkersbedrijf volgens Beko Advies	Pagina: 8
Figuur 4:	Proces van bereiding van brood	Pagina: 9
Figuur 5:	Visualisatie van de belangrijkste filosofische richtingen volgens Sandel (2009)	Pagina: 15
Figuur 6:	Opzet onderzoek	Pagina: 17
Figuur 7:	Analyse kosten/baten Ford Pinto door Birsch en Fielder (1994)	Pagina: 19
Figuur 8:	Tabel distributieve rechtvaardigheid volgens Rawls (2001)	Pagina: 25
Figuur 9:	Hoofdstukken in what money can't buy van Sandel (2012)	Pagina: 30
Figuur 10:	Rechtvaardigheidstheorie volgens Sen (2009)	Pagina: 32
Figuur 11:	Kenmerken van rechtvaardigheid per filosofische stroming	Pagina: 33
Figuur 12:	Reactiestroom rechtvaardigheidsdenkers	Pagina: 34
Figuur 13:	Michigan Model van Frombrun et al. (1984)	Pagina: 37
Figuur 14:	Determinanten van beloning volgens Hoogendoorn (2012)	Pagina: 39
Figuur 15:	Uitgaven aan training en ontwikkeling (CBS)	Pagina: 40
Figuur 16:	Opleidingsniveau in de voedingsmiddelenindustrie (CBS)	Pagina: 41
Figuur 17:	Cao Bakkersbedrijf en omgeving	Pagina: 41
Figuur 18:	Positieve en negatieve punten volgens productiepersoneel(Effactory)	Pagina: 46
Figuur 19:	Benadering verbeterpunten gekoppeld aan filosofische denkers	Pagina: 48

Bijlage

Teams zouden moeten worden gezien als onderdeel van een strategisch plannen moeten ondersteuning krijgen van het topmanagement:

Utilitarisme	Liberalisme	Rawls	Sandel	Sen
-/+	-	+	+	+

Cultuur van teams zou congruent moeten zijn met die van de organisatie cultuur:

Utilitarisme	Liberalisme	Rawls	Sandel	Sen
-/+	-	+	+	+

Het management zou heldere doelen en parameters en middelen beschikbaar moeten stellen aan teams :

Utilitarisme	Liberalisme	Rawls	Sandel	Sen
-/+	-	+	+	+

Er moet aandacht zijn voor het samenstellen van teams om motivatie, diversiteit en complementariteit te bevorderen :

Utilitarisme	Liberalisme	Rawls	Sandel	Sen
-/+	-	+/-	+/-	+

Er zal een dialoog moeten zijn met de vakbonden en werknemers om gezamenlijke doelen vast te leggen :

Utilitarisme	Liberalisme	Rawls	Sandel	Sen
-/+	-	+	+	+

Verwachtingen omtrent verbeteringen en moeten realistisch zijn op basis van de tijd die nodig is voor training en ontwikkeling. Medewerkers en teams moeten worden getraind en er moet een cultuur geschapen worden die reflectief leren stimuleert :

Utilitarisme	Liberalisme	Rawls	Sandel	Sen
-/+	-	+/-	+	+

Medewerkers zouden moeten worden betrokken in het formuleren van de beloningen en wat daadwerkelijk beloond wordt :

Utilitarisme	Liberalisme	Rawls	Sandel	Sen
-/+	-	+	+	+