

**Tango op de werkvloer**



# Tango op de werkvloer

Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties

**Aukje Nauta**

2012 Van Gorcum

© 2011, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

NUR 807

ISBN folioboek 978 90 232 4816 3

ISBN ebook 978 90 232 4817 0

Grafische verzorging: Koninklijke Van Gorcum, Assen



# Inhoud

## Voorwoord IX

- 1 Arbeidsrelaties van de jaren tien 1**
  - 1.1 Cao-conflict bij NS 2
  - 1.2 Dit boek 4
  - 1.3 Arbeidsrelaties van de jaren tien zijn veelkleurig 5
    - 1.3.1 Zzp'ers 6
    - 1.3.2 Outsiders 7
    - 1.3.3 Onvaste vaste banen 8
    - 1.3.4 Het nieuwe werken 8
    - 1.3.5 Variatie kenmerkt arbeidsrelaties van de jaren tien 10
  - 1.4 Wat is een arbeidsrelatie en waarom knelt zij momenteel? 11
    - 1.4.1 Arbeidsrelaties in psychologische, economische en juridische zin 11
    - 1.4.2 Knelpunten in arbeidsrelaties 13
    - 1.4.3 Samengevat 15
  - 1.5 Een nieuw model voor soorten arbeidsrelaties 15
    - 1.5.1 Verwachtingen en beloften van werknemers 16
    - 1.5.2 Soorten arbeidsrelaties 17
    - 1.5.3 Een nieuw model voor psychologisch contract 18
  - 1.6 Arbeidsrelaties zijn ingebed in collectieve arbeidsverhoudingen 20
    - 1.6.1 Het Gebouw van Arbeidsverhoudingen 21
    - 1.6.2 Verbindingen tussen de verdiepingen in het Gebouw van Arbeidsverhoudingen 24
  - 1.7 Verschil mag er zijn in arbeidsrelaties 27
- 2 Een geschiedenis van wederkerigheid 29**
  - 2.1 Wederkerigheid 30
  - 2.2 Interactiepatronen in relaties 31
    - 2.2.1 De transactionele analyse van Eric Berne 31
    - 2.2.2 De Roos van Timothy Leary 33
    - 2.2.3 De sociale uitwisselingstheorie van Peter Blau 34
  - 2.3 Een geschiedenis van het psychologisch contract 37
    - 2.3.1 Twee vroege epistels over psychologisch contract 37
    - 2.3.2 Onderzoek naar psychologisch contract komt op stoom 39
    - 2.3.3 Onderhandelingsruimte voor psychologische contracten 40

- 2.4 Hoe Nederlandse arbeidsrelaties vanaf de Tweede Wereldoorlog volwassen worden 42
  - 2.4.1 1945-1965: De kindertijd van arbeidsrelaties 43
  - 2.4.2 1965-1985: Arbeidsrelaties in de puberteit 45
  - 2.4.3 1985-2005: Arbeidsrelaties in hun jongvolwassenheid 47
  - 2.4.4 2005-2025: Volwassen arbeidsrelaties 49
- 2.5 Tot slot 50
- 3 Arbeidsrelaties staan bol van conflicten 53**
  - 3.1 Conflicten in arbeidsrelaties 54
    - 3.1.1 Cijfers over arbeidsconflicten 54
    - 3.1.2 Soorten conflicten 55
    - 3.1.3 Breuk in het psychologisch contract 57
    - 3.1.4 Individuele en collectieve conflicten 58
  - 3.2 Ruziën op de werkvloer 59
    - 3.2.1 Creatieve dialoog 61
    - 3.2.2 Condities voor vruchtbare conflicthantering 63
    - 3.2.3 Afhankelijkheidsstructuur 64
    - 3.2.4 Conflictcultuur 66
  - 3.3 Mediation en meer manieren van conflictmanagement 67
    - 3.3.1 De weg naar mediation 67
    - 3.3.2 Conflictmanagementsysteem in het Erasmus MC 69
  - 3.4 Collectief conflict over verhoging AOW-leeftijd 70
    - 3.4.1 Hoe het conflict over verhoging van de AOW-leeftijd escaleerde 70
    - 3.4.2 Pensioenakkoord gesloten in juni 2010 72
    - 3.4.3 Gevolgen verhoging AOW- en pensioenleeftijd voor arbeidsrelaties 73
  - 3.5 Goede arbeidsrelaties vragen om constructief conflictmanagement 75
- 4 Inzetbaarheid, kern van arbeidsrelaties 77**
  - 4.1 De donkere kant van inzetbaarheid 78
  - 4.2 Inzetbaarheid is de kern van arbeidsrelaties 79
    - 4.2.1 Inzetbaarheid is van levensbelang 80
  - 4.3 Inzetbaarheid is een weerbarstig thema 81
    - 4.3.1 Velen vinden inzetbaarheid niet belangrijk 82
    - 4.3.2 Inzetbaarheid onderhouden kost tijd en moeite 83
    - 4.3.3 Veel arbeidsrelaties zijn armoedig 84
    - 4.3.4 Met de leeftijd gaat inzetbaarheid achteruit 85
  - 4.4 Onderzoek verheldert inzetbaarheid 85
    - 4.4.1 Wat is inzetbaarheid? 86
    - 4.4.2 Waartoe leidt inzetbaarheid? 89
    - 4.4.3 Wat beïnvloedt inzetbaarheid? 90
    - 4.4.4 Hoe valt inzetbaarheid te verhogen? 91

- 4.5 I-deals en inzetbaarheid 92
  - 4.5.1 Idiosyncratic deals (i-deals) 93
  - 4.5.2 Voordelen van i-deals 95
  - 4.5.3 Nadelen van i-deals 97
  - 4.5.4 Proces Idealoog in de Universitair Medische Centra 98
- 4.6 De kracht van dialoog 100
  - 4.6.1 Laat dialoog zien 101
  - 4.6.2 Wat is een goede dialoog? 101
- 4.7 It takes two to tango 102
  - 4.7.1 Omscholen van ontwerper tot geotechnicus 103
  - 4.7.2 ‘Terug’ naar de inhoud 103
  - 4.7.3 Kei in deeltijd 103
  - 4.7.4 Behouden gebleven dankzij een baan op maat 103
  - 4.7.5 Nieuw project voorkomt vastlopen 104
- 5 Arbeidsrelaties klaarstomen voor de jaren twintig 107**
  - 5.1 Het Maaslandmodel 108
  - 5.2 Arbeidsrelaties anno 2010 zijn voor verandering vatbaar 109
  - 5.3 Het droomhuis van de toekomst 111
    - 5.3.1 Flexibiliteit en zekerheid 112
    - 5.3.2 Competitie en coöperatie 115
    - 5.3.3 Individu en collectief 116
    - 5.3.4 Een ingenieursbureau met een Flex-BV 117
  - 5.4 Hoe ziet de verbouwing eruit? 119
    - 5.4.1 NS verbetert gesprekken over inzetbaarheid 121
    - 5.4.2 ING werkt met tripartiete Taskforce Employability 121
    - 5.4.3 Het bureau Jonge Honden is zo flexibel als jonge honden maar kunnen zijn 122
    - 5.4.4 Binnenlandse Zaken leert ambtenaren in dialoog met burgers te gaan 123
    - 5.4.5 Bedrijven wenden deeltijd-ww slim aan voor bredere inzetbaarheid 123
  - 5.5 Experimenteren, leren en publiceren 124
    - 5.5.1 Actieonderzoek in de traditie van organization development (OD) 126
  - 5.6 Piramides ondersteboven 127
    - 5.6.1 Houd het gebouw licht en luchtig 127
    - 5.6.2 Houd bij de renovatie een vinger aan de pols 128
    - 5.6.3 Schop heilige huisjes omver 128
  - 5.7 Tot slot van dit boek 129

Dankwoord 131

Over de auteur 133

Literatuur 134

Register 142

Eerder verschenen 146



## Voorwoord

Kenniseconomie, zelfmanagement en nieuwe communicatievormen zetten arbeidsrelaties in beweging. Bij het thema arbeidsrelaties komt al snel het beeld naar voren van formele structuren en rationele overeenkomsten. Veel arbeidsrelaties zijn nog vastgelegd in contracten, waarbij de lengte omgekeerd evenredig lijkt met de mate van vertrouwen tussen de partijen. De huidige ontwikkelingen maken arbeidsrelaties volatiel. Veranderingen in organisaties en op de arbeidsmarkt, mede door de sterke groei van zzp'ers, brengen een tendens met zich mee dat er in collectieve contracten steeds meer op principes en uitgangspunten wordt gestuurd, terwijl de specifieke invulling in individuele maatwerkcontracten wordt gemaakt.

Het thema van flexibele en tijdelijke wisselwerking tussen mensen en organisaties heeft echter ook een wetenschappelijke reflectie nodig. Vandaar het initiatief van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP), die zich richt op de overbrugging van wetenschap en praktijk, om aan prof. dr. Aukje Nauta, bijzonder hoogleraar *Employability in Werkrelaties* aan de Universiteit van Amsterdam, te vragen dit boek te schrijven. Aukje Nauta heeft uitgebreide ervaring op dit terrein. Als wetenschapper en als onafhankelijk adviseur levert zij een belangrijke bijdrage aan visieontwikkeling en innovatie.

Wij zijn dan ook verheugd dat zij haar kennis en inzichten vertaalt naar de praktijk en deze met anderen deelt. Door haar psychologische kijk laat zij zien dat arbeidsrelaties niet alleen op maatschappelijk en organisatieniveau worden geregeld, maar dat het gaat om de dynamiek van de interactie tussen individuele mensen en organisaties. Nieuwe vormen van arbeidsrelaties komen dan ook uitgebreid aan de orde. Dit boek is bedoeld als referentiekader en inspiratiebron voor iedereen die zich inzet voor verpersoonlijking en balanceren van werkrelaties. Het is zowel geschreven voor mensen die beroepsmatig bij dit onderwerp betrokken zijn als voor mensen die zich, op welke manier dan ook, bewegen op het pad van wisselende arbeidsrelaties.

Alex Bunjes  
Voorzitter NSvP

‘Terugkijkend naar de geschiedenis, denk ik dat sociale partners in de afgelopen zestig jaar wel van redelijk lange adem getuigd hebben, omdat zij de voordelen van het overleg boven de confrontatie *in the long run* zagen. Dus over de rol van sociale partners (...) maak ik mij op dit moment niet zoveel zorgen. Maar als het over de overlegeconomie gaat, is er natuurlijk ook een derde partij in het spel. Ik zeg niet: “it takes two to tango” maar uiteindelijk: “it takes three to tango”.’

Bron: Agnes Jongerius (2010, p. 56).

## Arbeidsrelaties van de jaren tien

Vershil mag er zijn in arbeidsrelaties. Die verschillen moeten werkgevers en werknemers goed zien te hanteren. Doen ze dat te weinig, dan dreigt een nieuwe 'sociale kwestie' die groepen mensen uitsluit. Deze conclusie volgt op inzichten die ik in dit hoofdstuk uitwerk:

- Er ontstaat momenteel een waaier aan contractvormen en manieren van werken. Tien procent van de beroepsbevolking is zzp'er. Sommigen daarvan hebben het moeilijk. Dat geldt ook voor mensen die geen werk hebben maar dat wel willen – de outsiders. Veertig procent heeft een onzekere vaste baan. Onder kenniswerkers is 'het nieuwe werken' een ware hype.
- In de dynamische organisaties van vandaag beginnen de psychologische, economische en juridische componenten van arbeidsrelaties elkaar tegen te werken. Bijvoorbeeld bij postbodes die massaal een breuk in hun psychologisch contract ervaren.
- Psychologische contracten verschillen in twee dimensies: 1. transactioneel versus relationeel en 2. ontwikkeling versus prestaties in het hier en nu. De combinatie van dimensies levert een typologie van psychologische contracten op: loyalen, mensen die werken om te leven, carrièregerichten en zelfontplooiers.
- Het Gebouw van Arbeidsverhoudingen, met op de begane grond het psychologisch contract en op de bovenste verdieping de Europese sociale dialoog, begint in zijn voegen te kraken.

Het Gebouw van Arbeidsverhoudingen verdient een fikse oppepper, misschien wel een nieuw akkoord à la dat van Wassenaar in 1982. Ik volg het advies van Ton Wilthagen (2010): het zou een Akkoord van Kanaleneiland mogen zijn, om te benadrukken dat vooral de outsiders versterking behoeven.

## 1.1 Cao-conflict bij NS

In 2009 onderhandelden de Nederlandse Spoorwegen met de vakbonden over een nieuwe cao. Tijdens het overleg in Zwolle ontstond een pittig conflict tussen NS en een van de vier vakbonden, de VVMC. De VVMC eiste een hogere onregelmatigheidstoelage voor machinisten en conducteurs die de NS niet wilden geven. Op het nippertje wist men stakingsacties te voorkomen. Een cruciale rol hierin speelde een gedicht, geschreven door werkgeversonderhandelaar Kees Blokland. Zijn voornaamste opponent was Wim Eilert, onderhandelaar namens de VVMC. Beiden blikken terug op hun strijd.

Blokland: “We onderhandelden over de cao in een hotel in Zwolle. Ik had dat met opzet gedaan, want een verandering van sfeer kan veel doen. De avond en nacht daarvoor hadden we met z’n allen in het hotel gegeten en geslapen. Maar het eten was niet lekker en het was benauwd in het hotel. Ik had die nacht slecht geslapen, was verkouden. We speelden allemaal een uitwedstrijd en voelden ons daar ongemakkelijk bij. Er zat spanning op de onderhandelingen. Van de dertig punten die de vakbonden hadden en de twintig van ons hadden wij er acht ingeleverd terwijl zij nog ‘nul’ hadden bewogen. Een van de vakbondseisen was om de onregelmatigheidstoelage van machinisten en conducteurs te verhogen. Deze eisen gingen ver buiten het mandaat dat de NS-leiding mij had gegeven. Normaal ruil je punten tegen elkaar uit. Maar er ging iets fout. Bij de VVMC zag ik het wantrouwen groeien. Tot het knalde. De VVMC stapte boos op, tot onze frustratie en die van de andere bonden.”

Eilert: “Een van onze delegatieleden kreeg woorden met een delegatielid van NS. Dat liep hoog op. We schorsten en Kees kwam naar onze achterkamer. Hij probeerde de ruzie te sussen. Zonder succes. We voelden ons beetgenomen. In de nacht van woensdag op donderdag, rond twee uur, zeiden we: ‘we stoppen’. NS verweet ons dat we ‘nul bewogen’. Daar werd ik pissig over. Want het was niet waar. We hadden er bewust voor gekozen om niet meteen in de vechthouding te staan. We stelden ons coöperatief op. Kees waardeerde dat, althans dat dacht ik. Daarom vond ik het vreemd dat hij plotseling zei: ‘Jullie bewegen niet.’ Die donderdag stuurde Kees een sms’je. De dag erna spraken we in Utrecht af met Kees en zijn collega. We voerden de druk op. ‘Als het zo doorgaat, dan komen er acties’, zeiden we. We konden moeilijk anders. We hadden ons voorgenomen om geen millimeter toe te geven.”

Blokland: “Nadat het die nacht geknald was, had ik die vrijdag een afspraak met de VVMC. Twee van ons, twee van hen, onder wie Wim Eilert. Tijdens dat gesprek dekten zij zich in en maakten het conflict nog groter. Ik kon hen op dat moment geen handschoen toewerpen want dat zou teveel geld kosten. De VVMC kondigde stakingen aan. We spraken af dat de mensen van de VVMC mij zouden bellen. Maar dat deden ze niet. Wel mailden ze dat ze stakingen voorbereidden. Ik wilde een vervolgesprek. Want ik wist: zolang je het proces gaande houdt kun je altijd weer bewegen. Maar ik had de bal voor een gesprek bij hen gelegd. En zij namen geen initiatief. Ik wist ook: als ik die vrijdagavond zelf zou bellen zou het me geld kosten. Ik heb toen contact gehad met de NS-leiding. Die zei: ‘Los het op,

zorg dat we geen rotzooi krijgen, maar we verruimen je mandaat niet.’ De boodschap was duidelijk: laat het niet ontploffen. Ik kon mijn eigen verantwoordelijkheid nemen. Zo nodig kon ik eigenhandig het mandaat verruimen. Die vrijdagavond en zaterdag dacht ik: ‘Wat nu?’ Ik voelde me alleen. Mijn team was naar huis. Het VVMC bereidde stakingen voor. Die geest mocht niet uit de fles. ‘Ik moet iets doen. Maar wat ik ook doe, het gaat verkeerd’, zo zat ik te denken. Het was een paradoxale, ziekmakende situatie, en ik was nog echt ziek ook. Toen dacht ik, ik schrijf een gedicht. Als dat fout afloopt, dan stap ik op. Ik nam een risico. Ik heb het met niemand overlegd. In twee minuten schreef ik een gedicht. Een mooi gedicht, al zeg ik het zelf. Toen het af was, heb ik het naar Wim Eilert gemaild.”

### **vrede**

zal het raderwerk  
ons pogen overleven  
vergeten we woorden  
vinden we waarde?

stil glijden treinen  
door groen paradijs  
de stations houden  
hun poorten open

onderweg waken trouw  
de meesters ze hopen  
ze slijten ze verdienen  
hun plaats en vrede

Eilert: “Toen Kees me dat weekend een gedicht mailde, dacht ik: ‘Wat krijgen we nou! Dit heb ik nog nooit meegemaakt!’ Eerst dacht ik, als nuchtere Groninger: ‘Sodemieter op.’ Maar ik kon het ook waarderen, de wijze waarop Kees toenadering zocht. Het was een soort zoenoffer. We konden kiezen. Wordt het een snoeihard gevecht of gaan we weer om tafel? Zijn gedicht was verrassend. Het bracht rust in de tent. Hij had ook kunnen bellen, maar dan hadden we meteen weer in de vechtmodus gestaan. Door deze tactiek te kiezen, vond ik hem een bijzondere kwibus.”

Blokland: “Gespannen wachtte ik op zijn reactie. Die zondag belde hij mij en zei op zijn Gronings: ‘Ik vind het wel wat.’ Toen wist ik: we gaan weer praten. Ik weet niet of de onderhandelingen zonder gedicht verder geëscaleerd zouden zijn. Het was een flits in mijn hoofd waardoor ik dacht: ‘Verdomd, ik doe iets wat alleen ik kan doen, gewoon omdat ik het kan.’ Het was spontaan gedrag van een kat in het nauw, want ik voelde me professioneel schuldig. Ik heb het bewust alleen naar Wim Eilert gestuurd. Toen we weer bijeenkwamen, heeft hij het gedicht voorgelezen. Zonder uit te leggen wat zich tussen ons had voorgedaan. Voor iedereen is

het achteraf duidelijk dat het gedicht een belangrijke rol heeft gespeeld. We konden weer om tafel, zonder gezichtsverlies.”

Eilert: “Of het een spontane of strategische actie was? Kees weet hoe je het spel met de bonden speelt. Hij snapt dat je bonden hun positie moet geven. Zelfs als we met kwaai koppen weglopen, geeft hij die ruimte. Zonder dat het een spel voor de bühne wordt. Een van onze leden heeft een filmpje over de toenmalige actie van VVMC op YouTube gezet (Actie VVMC, 2009). Daarop is te zien hoe goed Kees het spel speelt. Het is gemaakt toen alle stakingsleiders naar Utrecht kwamen om Kees een signaal te geven. Dat was donderdag na het weekend waarin ik het gedicht had gekregen en voorafgaand aan de hernieuwde onderhandelingen. Aan het begin van die onderhandelingen heb ik het gedicht voorgelezen. Ik weet niet meer of ik dat uit mezelf deed of dat Kees het me vroeg. Dat laatste zou me niet verbazen. Dankzij onze dreigingen met acties kwam NS weer in beweging. Zo’n gedicht is leuk en aardig, maar het gaat uiteindelijk om goede afspraken. Daar kregen we weer vertrouwen in. De onregelmatigheidstoeslag ging omhoog. Het gedicht dat Kees destijds schreef staat voor mij vooral symbool voor zijn authenticiteit.”

## 1.2 Dit boek

Het tijdig gesuste arbeidsconflict bij NS illustreert de arbeidsrelaties van de jaren tien. Niet alleen collectief, ook individueel botsen werkgevers en werknemers regelmatig. Dat is niet erg. Het maakt werken en samenwerken uitdagend. Werkgevers en werknemers die het lukt om belangentegenstellingen en spanningen goed te hanteren, bouwen organisaties die bronnen van werkplezier, ontwikkeling en innovatie zijn. In dit boek beschrijf ik hoe werkgevers en werknemers deze uitdaging aan kunnen gaan.

In de rest van dit hoofdstuk beschrijf ik hoe veelkleurig arbeidsrelaties van de huidige jaren tien zijn en waarom ze momenteel knellen. Ik introduceer een model ter beschrijving van soorten arbeidsrelaties en beschrijf hoe individuele arbeidsrelaties zijn ingebed in een collectief Gebouw van Arbeidsverhoudingen. Dit gebouw moet naar mijn mening meer ruimte gaan bieden aan verschillende behoeften en mogelijkheden van mensen.

In hoofdstuk 2 beschrijf ik een geschiedenis van wederkerigheid in (arbeids)relaties. Na een korte beschrijving van de psychologie van relaties in het algemeen bespreek ik het fenomeen ‘psychologisch contract’. Ten slotte beschouw ik de arbeidsrelaties in Nederland door een historische bril. Hoe hebben arbeidsrelaties zich ontwikkeld vanaf de Tweede Wereldoorlog?

In hoofdstuk 3 beschrijf ik wat conflicten in arbeidsrelaties zijn, hoe mensen ermee omgaan, wat bepalend is voor conflicthantering en welke interventiemethoden men bij arbeidsconflicten toepast. Ook beschrijf ik het AOW-conflict dat in 2009 speelde tussen werkgevers- en werknemersorganisaties. Zij hadden binnen de SER de opdracht om een alternatief te verzinnen voor verhoging van de AOW-

leeftijd. Dit conflict en hoe het wordt opgelost heeft vergaande gevolgen voor arbeidsrelaties. Vooral voor de wijze waarop werkgevers en werknemers in ontwikkeling investeren.

Hoofdstuk 4 gaat over inzetbaarheid, de kern van arbeidsrelaties en een bron van veel arbeidsconflicten. Ik leg uit wat inzetbaarheid is, wat oorzaken en gevolgen zijn van hoge en lage inzetbaarheid en waarom inzetbaarheid weerbarstig is. Vervolgens beargumenteer ik waarom en hoe maatwerk en dialoog sleutels kunnen zijn tot duurzame inzetbaarheid.

In hoofdstuk 5 beschrijf ik hoe arbeidsrelaties klaar te stomen zijn voor de jaren twintig. Ik beschrijf welke veranderingen in het Gebouw van Arbeidsverhoudingen nodig zijn, wil het een droomhuis worden waarin spanningen tussen flexibiliteit en zekerheid, coöperatie en competitie, collectief en individueel, optimaal gehanteerd worden. Ter afsluiting geef ik suggesties voor de verbouwing, opdat nu nog hiërarchische organisaties en arbeidsverhoudingen volwaardiger en gelijkwaardiger worden.

### 1.3 Arbeidsrelaties van de jaren tien zijn veelkleurig

De arbeidsrelaties van vandaag zijn veelkleurig. Ze variëren van de cateringmedewerkster wier arbeidsrelatie net zolang duurt als het eendaagse evenement waar ze wordt ingezet, tot de beleidsambtenaar die verwacht tot zijn (vroeg)pensioen aan hetzelfde ministerie verbonden te blijven. Van de zakenbankier met een strikt economische arbeidsrelatie die zijn bank soepel inwisselt voor een die een hogere bonus biedt, tot medewerkers die zich 'groen', 'blauw' of 'oranje' voelen afhankelijk van de kleur van het bedrijfslogo. Van managementtrainees die uitstekende ontwikkelingsmogelijkheden verwachten en krijgen, tot een magazijnmedewerker die al jaren hetzelfde routinewerk doet zonder dat zijn baas anders van hem verwacht. Van zorghulpverleners die precies doen wat de baas zegt tot adviseurs die hun baan naar eigen smaak kneden, zonder dat hun manager weet wat ze precies doen.

In hun manifest over arbeidsverhoudingen schrijven Beukema, Kuijpers en Van der Pol (2010) dat de wijze waarop mensen vormgeven aan hun werkzame leven snel verandert. Een vast contract lijkt niet langer de norm. Als een contract wel vast is, dan is het lang zo stabiel niet meer als in de twintigste eeuw. Gemiddeld na vijf à zeven jaar veranderen mensen van baan. Er is een keur aan contractvormen, zoals voor deeltijders, uitzendkrachten, gedetacheerden en zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers). Een op de drie heeft flexibel werk (Muffels & Wilthagen, 2011). Het aantal flexwerkers, oproep-, uitzend- en invalkrachten is opgelopen naar achttien procent van alle werknemers. En dat zal alleen maar groeien. De Algemene Bond van Uitzendondernemingen (ABU) verwacht dat veel bedrijven een flexibele schil van 36 procent zullen opbouwen (De Waard, 2010). Toch moeten we ook weer niet overdrijven. Tussen 2006 en 2009 was het aandeel werkne-

mers met een vast contract als percentage van de werkzame beroepsbevolking vrijwel constant 80 procent (Dekker & Kösters, 2010).

Machtsverschillen tussen werkgever en werknemer worden in veel gevallen kleiner. Werkgevers hebben niet langer vanzelfsprekend meer macht dan werknemers, die dankzij toegenomen opleidingsniveaus en professionaliteit sterker zijn geworden. Werkgevers zijn daardoor soms zelfs meer afhankelijk van werknemers dan andersom. Zo zijn werkgevers als Philips en ASML sterk afhankelijk van de inventiviteit die hun hoogopgeleide technici en ingenieurs leveren op de technologische hotspots rondom Eindhoven. Steeds meer van hen zijn flexwerker: bij Philips 16 procent, bij ASML 20 procent. Het lijkt erop dat in omgevingen met technisch hoogstaand en creatief werk de belangrijkste werkers niet langer meer de vaste werknemers zijn, maar de zzp'ers en tijdelijke medewerkers. Vanwege hun marktwaarde hebben zij geen vast werk nodig. Die waarde schuilt voor een deel juist in hun ongebondenheid en in de kennis die ze van buiten naar binnen halen. AMOLF, een onderzoeksinstituut voor fundamenteel natuurkundig onderzoek, is een voorbeeld van een organisatie waar de verdeling vast-flex anders dan anders is. Verreweg de meeste van de 130 wetenschappelijke medewerkers hebben een tijdelijk contract als promovendus of post-doc, terwijl de vijftig ondersteunende, niet-wetenschappelijke medewerkers veelal een vaste baan hebben.

Toch veranderen arbeidsrelaties niet overal in positieve zin. In veel sectoren en organisaties zijn arbeidsverhoudingen nog altijd scheef, ten nadele van werknemers. Ook kent de arbeidsmarkt veel buitenstaanders zoals werklozen, arbeidsongeschikten en laagopgeleiden die van de ene naar de andere slechtbetaalde uitzendbaan hopen. Er is veel verborgen werkloosheid: naar schatting 1,2 miljoen mensen willen wel, maar kunnen niet werken omdat hun handicap, gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid, ziekte, leeftijd of simpelweg hun status van werkloosheid maakt dat werkgevers ze liever niet in dienst nemen. Uit onderzoek van Muffels en Wilthagen (2011) blijkt dat laagopgeleide flexwerkers 35 procent minder betaald krijgen dan werknemers in vaste dienst, gecorrigeerd voor factoren als leeftijd, opleiding, geslacht, sector en duur van het dienstverband.

### 1.3.1 Zzp'ers

In een interview roemt Jeroen Smit, auteur van bestseller *De Prooi*, zijn eigen arbeidsrelatie. Die onderhoudt hij sinds een aantal jaren uitsluitend met zichzelf, als zzp'er. "Eigenlijk vind ik dat mensen die iets kunnen na hun 45ste niet meer bij een baas moeten willen werken. De eerste tien, vijftien jaar leer je wat, daarna moet je toch op eigen kracht vooruit kunnen komen. Ik vind het onbegrijpelijk dat nog zoveel goed opgeleide, oudere mensen het willen: werken voor een baas. Voor hen zouden we makkelijk de ontslagbescherming kunnen schrappen. Dan worden ze gedwongen iets met hun talenten te doen. In mijn omgeving zitten veel mensen muurvast. Aan een hypotheek, en weet ik veel wat. Die zeggen tegen me: ik hoop dat ik binnenkort ontslagen word, dan krijg ik een aantal jaren salaris mee



en kan ik eindelijk mijn droom realiseren. Hoepel op.” (Tromp, 2009). Smit illustreert de beweging die steeds meer werkenden lijken te maken. Op zoek naar vrijheid en zelfontplooiing stoppen ze met werk-nemen en beginnen met arbeid-geven, aldus Smit.

Nederland telde in het derde kwartaal van 2010 708.000 zzp'ers, dat is 226.000 meer dan in het derde kwartaal van 2001 (www.cbs.nl). De meesten van hen zijn middelbaar en hoger opgeleid. Ze werken meestal in de zakelijke en culturele dienstverlening, de bouw en de landbouw. Financieel hebben de meesten het niet ruim. Zestig procent verdient minder dan 20.000 euro per jaar. Dertig procent heeft een inkomen dat hoger is dan het modale inkomen van 33.000 euro. In 2009 liep het aantal zzp'ers vanwege de economische crisis terug tot 681.000 in het derde kwartaal. Daarna groeide hun aantal weer. Volgens Pleijster en Van der Valk (2007) zijn er drie voornamelijk redenen waarom mensen kiezen voor het zelfstandig ondernemerschap: vrijheid, zelfverwerkelijking of als laatste redmiddel. Dit laatste gebeurt bijvoorbeeld als mensen worden ontslagen of teveel salaris moeten inleveren. Zulke mensen maken een keuze met de rug tegen de muur: zzp-schap of de bijstand. Dan is het zzp-schap vaak geen vetpot. In 2009 gingen duizend eenmanszaken failliet aldus het CBS, 31 procent meer dan in 2008. Zzp'ers lijken dus de klappen van de economische crisis in 2008-2009 te hebben opgevangen. Daardoor is de werkloosheid onder vaste werknemers minder gestegen dan het CPB in het heetst van de crisis voorspelde. Toch is het niet zo dat stoppende zzp'ers in de bijstand komen. Het CBS vergeleek zzp'ers in het tweede kwartaal met die in het derde kwartaal van 2009 en constateerde dat vijf procent gestopt was als zzp'er. Een half procent was werkloos. Twee procent was weer in loondienst. En 2,5 procent behoorde niet meer tot de beroepsbevolking, waarschijnlijk omdat ze de pensioengerechtigde leeftijd hadden bereikt.

### 1.3.2 Outsiders

Behalve de zwakkere zzp'ers hebben ook zogenoemde *outsiders* op de arbeidsmarkt het moeilijk. Zij hebben geen of hooguit knipperluchtrelaties met werkgevers in de vorm van tijdelijke contracten en uitzendwerk. De Gier (2007) vraagt zich af of *outsiders* – dat zijn langdurig werklozen, laagopgeleide mannen en vrouwen, niet-westerse allochtonen, verslaafden en mensen met een criminele achtergrond – nu beter of slechter af zijn in een activerende participatiemaatschappij dan in de traditionele verzorgingsstaat die Nederland tot nu toe was. De verzorgingsstaat was volgens De Gier begin jaren tachtig op zijn top, toen het sociaalezekerheidsstelsel werd voltooid met een volksverzekering tegen arbeidsongeschiktheid (AAW). Deze is inmiddels afgeschaft. Momenteel gaat betaald werk boven een uitkering: *Work First*, een aanpak overgenomen uit de Verenigde Staten. Uitkeringen zijn lager en korter dan voorheen en er zijn allerlei activerende maatregelen, zoals gesubsidieerde banen en reïntegratie van uitkeringsgerechtigden. Het Nederlandse kabinet stelde eind 2010 dat deze aanpak flink uitgebreid moet worden: mensen met een

bijstandsuitkering moeten verplicht vrijwilligerswerk gaan doen, zoals sneeuwruimen bij bejaardenhuizen. Het regeerakkoord van VVD en CDA in 2010 kondigde een wettelijke plicht tot ‘tegenprestatie naar vermogen’ aan. Dit staat feitelijk ook al in de Wet Werk en Bijstand die in 2004 de Algemene Bijstandswet verving. Deze wet stelt dat mensen pas bijstand krijgen als ze geen betaald werk kunnen doen. Wordt de positie van outsiders ook echt beter van dit activerende beleid? De Gier concludeert van niet, hoewel hun positie er ook niet slechter op is geworden. Zowel nu als vroeger hebben lageropgeleiden twee keer zoveel kans op werkloosheid dan hoogopgeleiden en weinig kans om ‘opwaarts mobiel’ te worden. Wellicht om die reden pleit de voorzitter van FNV Bondgenoten, Henk van der Kolk, regelmatig tegen flexwerk. Zo blogt hij in december 2010 dat werknemers in het contractvervoer misbruikt worden, omdat ze slechtbetaalde banen van hooguit drie jaar krijgen aangeboden. De helft van de werknemers bij de distributiecentra van Albert Heijn heeft een uitzendcontract en bij Scania is dat een derde. Uit een enquête van FNV Bondgenoten blijkt dat negentig procent van de flexwerkers bij Scania vast werk wil. Van der Kolk kan dan wel vechten tegen flexwerk, ondertussen wordt de arbeidsmarkt er alleen maar dynamischer op. In 2010 stegen de aantallen flexwerkers en zzp’ers sterk, sterker dan het aantal werknemers met vaste banen. Het CBS constateert dat de arbeidsmarkt steeds meer flexibiliseert.

### 1.3.3 Onvaste vaste banen

Een laatste categorie van wie de arbeidsrelatie niet erg rooskleurig lijkt is die van laagopgeleide (mbo of lager) werknemers met een – nu nog – vast arbeidscontract in de lagere functies van bedrijfsleven en overheid. Deze groep betreft maar liefst veertig procent van de beroepsbevolking, aldus De Gier (2007). Het betreft bijvoorbeeld productiemedewerkers van industriële bedrijven, zoals NedCar en Philips. De economische crisis heeft aangetoond dat hun positie erg kwetsbaar is. Alleen dankzij eerst arbeidstijdverkorting en later deeltijd-wv hebben deze mensen hun banen kunnen houden. Met name multinationale bedrijven wegen continu af of en zo ja hoe hun productiecapaciteit in Nederland eruit moet zien in de toekomst. Een fabriek is te verplaatsen, met als gevolg dat grote groepen middelbaar opgeleide werknemers hun baan verliezen. Deze continue baanonzekerheid in combinatie met vaak lange diensttijden, gehechtheid aan de eigen woonomgeving en een klein sociaal netwerk buiten het eigen bedrijf maakt deze groep erg kwetsbaar.

### 1.3.4 Het nieuwe werken

De zwakkere zzp’ers, laagopgeleide outsiders en middelbaar opgeleide vaste, oudere werknemers staan in schril contrast met de juichverhalen over werknemers

2.0, intrapreneurs, nieuwe ambtenaren, werknomaden of hoe alle adepten van *Het Nieuwe Werken* ook heten. Baane, Houtkamp en Knotter (2010) beschrijven hoe de *next-generation employees*, die opgroeien in de wereld van *Wiki's*, *Facebook*, *Skype* en *YouTube*, geheel nieuwe eisen stellen aan hun werkgever. Ze verwachten uitdagende klussen waarin ze veel (virtueel) kunnen communiceren en netwerken. Krijgen ze die niet, dan gaan ze weg. De werknemers 2.0 zouden namelijk weinig bereid zijn om zich aan te passen aan de heersende organisatiemores en wars zijn van regels, procedures en orders van boven. Zelfbepaling is wat hen drijft. Men laat zich niet in vastomlijnde functies en loopbaanpaden vangen. Men wil werken en ontspannen wanneer het uitkomt. Thuis en op het werk gebruikt men *social media* en *smartphones*. Er lijkt anno 2010 een ware hype gaande rondom #hnw, zoals twitteraars het nieuwe werken afkorten. Zo werden er op vrijdagmiddag 10 december 2010 tussen een en half zes maar liefst tachtig tweets (inclusief retweets) geschreven met #hnw erin, met boodschappen als hieronder.

- ‘Briljant! Collega’s bij UWV nemen heft in eigen handen en pakken werkplek aan.’
- ‘Uur van de waarheid nadert, is Hutten bereid vaste werkplekken op te geven?’
- ‘De schoen wringt op alle fronten: wonen, werken en leven. Antwoord: het nieuwe werken!’
- ‘Pauze tijdens het thuiswerken. Ondertussen maar even stofzuigen. Nog een ‘voordeel’ van #hnw.’
- ‘Kantoren en vaste baan zijn passé in 2020.’
- ‘Niet meer op kantoor opgesloten, maar soms op een andere manier met #conferencecall zit je toch even vast.’
- ‘Afspraak met klant in Elst in een leuk grandcafe met GRATIS wifi en stroom.’
- ‘Gelezen op cbs.nl: in 2008 gingen 167.000 werknemers te voet naar hun werk. Horen wandelaars van huis- naar werkkamer daar ook bij?’
- ‘MT heeft commitment uitgesproken voor pilot #hnw #ohnw voor al het kantoorpersoneel!! Maandag dedicated pilot team samenstellen.’
- ‘Tussen de werkzaamheden door even een kerstboom gehaald.’
- ‘Interessante job! Reistijd is wel fors. Zijn er mogelijkheden ihkv #hnw?’

- ‘ Net telefonisch overleg gehad met 4 collega’s tegelijkertijd en t was nog verhelderend ook. We worden er steeds beter in! ’
- ‘ Event op 25 januari: De Lync naar Het Nieuwe Werken. ’
- ‘ Op naar de sportschool, even afbeulen en hoofd legen: vanavond toegezegd advies afronden thuis: dat is ook #HNW!! ’
- ‘ Wie weet veel van #hnw in het #onderwijs? Ik zoek ervaringsdeskundigen die me kunnen adviseren. ’
- ‘ Debat over #hnw op HU in Amersfoort. ’
- ‘ Nederlanders positief over flexibel werken, rapport #HNW door TNS NIPO weer even onder de aandacht. ’
- ‘ [www.leefritme.nl/artikelen/is-het-einde-van-de-vakantiedagen-nabij-voor-flexibele-werkers](http://www.leefritme.nl/artikelen/is-het-einde-van-de-vakantiedagen-nabij-voor-flexibele-werkers) Waarom nog vakantiedagen afspreken? ’

### 1.3.5 Variatie kenmerkt arbeidsrelaties van de jaren tien

Variatie, diversiteit en verandering kenmerkt de arbeidsrelatie van de jaren tien. Aan de ene kant van het spectrum bevinden zich vaste werknemers die liever niet willen veranderen maar het risico lopen van de ene op de andere dag werkloos te worden. De Commissie Bakker noemde hen in het rapport *Naar een toekomst die werkt* (2008) de vaste werknemers die te vast zijn. Aan de andere kant van het spectrum is er een groeiende groep zwakke zelfstandigen, flexwerkers en uitkeringsgerechtigden. Zij lopen in het huidige stelsel van arbeid en sociale zekerheid veel risico. De Commissie Bakker noemde hen losse werkenden die te los zitten. Daartussenin zitten de los-vasten en vast-lossen die prima op hun plek zijn. Dat zijn enerzijds goed opgeleide vaste werknemers die steeds meer de geneugten van het nieuwe werken mogen proeven. Anderzijds zijn het de zelfstandigen die dankzij kennis, vaardigheden en sociaal kapitaal zeker zijn van opdrachten, inkomen en pensioen. Tot welke groep men ook behoort, de beste manier om te overleven op de dynamische arbeidsmarkt is om zelf dynamisch te handelen. Dat kan door te blijven leren en af en toe te switchen naar een baan die nog beter past. Volgens Hans Dijkman, HR-directeur van Philips Benelux, doet het er niet meer toe of iemand een vast of los contract heeft. Iedereen loopt kans achterop te raken. “Met portiekgedrag gaat ook de insider het niet redden”, aldus Dijkman (De Waard, 2010). Als mensen zich blijven ontwikkelen en bereid zijn om op z’n tijd ander werk te doen, dan zijn ze zeker van werk. Zekerheid door flexibiliteit.

In de rest van dit hoofdstuk zoom ik nader in op het begrip arbeidsrelatie. Hoe valt dit begrip te omschrijven en wat zijn nu de echte knelpunten? Welke systema-

tiek is aan te brengen in het veelkleurige spectrum van arbeidsrelaties? Hoe zijn arbeidsrelaties ingebed in collectieve arbeidsverhoudingen? De antwoorden op deze vragen geven inzicht in de arbeidsrelaties van vandaag. Zo'n inzicht gaat vooraf aan elke poging om arbeidsrelaties in goede banen te leiden en knelpunten hanteerbaar te maken.

## 1.4 Wat is een arbeidsrelatie en waarom knelt zij momenteel?

David Marsden (2004) beschrijft arbeidsrelaties in een netwerkeconomie vanuit drie verschillende disciplines: psychologie, economie en recht. Een arbeidsrelatie is bedoeld om afspraken tussen werknemer en werkgever efficiënt te doen naleven. Daarover zijn de diverse disciplines het eens. Maar wat het werkzame mechanisme is, verschilt in de ogen van psychologen, economen en juristen. Volgens psychologen bestaat dit mechanisme uit de overtuigingen en verwachtingen die partijen in een arbeidsrelatie over en van elkaar hebben. Economen stellen de beloningsstructuur centraal. Volgens juristen zijn het de wettelijke regels die maken dat partijen hun afspraken nakomen. Hieronder ga ik nader in op de psychologische, economische en juridische kant van arbeidsrelaties.

### 1.4.1 Arbeidsrelaties in psychologische, economische en juridische zin

Nauta, Oeij, Huiskamp en Goudswaard (2007) geven een *psychologische* definitie van de arbeidsrelatie. Zij zien haar als een ruilrelatie, waarin werkgever en werknemer over een langere periode heel veel uitwisselen. Bijvoorbeeld ontwikkelingsmogelijkheden in ruil voor flexibele inzetbaarheid, een compliment in ruil voor een uitzonderlijke prestatie en loyaliteit in ruil voor baanzekerheid. Deze definitie is vergelijkbaar met die van het *psychologisch contract*. Arbeidsrelaties in psychologische zin zijn synoniem met het begrip 'psychologisch contract', ofwel individuele overtuigingen over wederzijdse verplichtingen van het individu en de organisatie (Rousseau, 1995, 2004). Arbeidsrelaties in psychologische zin zijn subjectief, maar daarmee niet minder invloedrijk dan de 'objectieve' kant van arbeidsrelaties. Partijen die elkaar dingen beloven roepen bij elkaar de morele verplichting op om zich aan hun beloften te houden.

*Economen* onderscheiden een arbeidsrelatie van een marktrelatie (Huiskamp, 2003). In een marktrelatie is de uitwisseling van een product of dienst tegen een bepaalde prijs eenmalig. Men handelt een transactie af. In een arbeidsrelatie kiezen werkgever en werknemer er vrijwillig voor om deze transacties te herhalen en in te bedden in een langetermijnrelatie. Waarom verkiezen werkgevers en werknemers een arbeidsrelatie boven een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie in een vrije markt? Kennelijk hebben beide partijen baat bij een duurzame relatie. Want de arbeidsrelatie voor onbepaalde tijd is nog altijd populair (Auer & Cazes, 2008). Zeventig procent van de Nederlandse beroepsbevolking heeft anno 2009 een

arbeidsovereenkomst (Jacobs, Massuger & Plessen, 2009). Huiskamp (2003) noemt drie condities waaronder werkgevers een marktrelatie omzetten in een arbeidsrelatie. Ten eerste hangt dit af van de mate waarin werknemers specifieke, unieke vaardigheden hebben. Hebben zij die niet, dan zijn ze inwisselbaar voor ieder ander. Vandaar de populariteit van uitzendkrachten bij ongeschoold werk. Ten tweede is meetbaarheid van prestaties van belang. Als prestaties makkelijk te meten zijn, dan kunnen partijen een prijs afspreken en ligt een marktrelatie voor de hand. Is die meetbaarheid lastig – denk aan ‘loyaliteit’ of ‘klantvriendelijkheid’ als prestatie-indicatoren – dan is een arbeidsrelatie handiger. Ten derde is de frequentie van de gevraagde arbeid van belang. Als een werkgever een bepaalde activiteit vaak nodig heeft, dan is het efficiënter om een langetermijncontract te sluiten. Is een prestatie slechts af en toe nodig, dan ligt uitbesteding voor de hand.

Ook werknemers zullen – vanuit economisch perspectief – een arbeidsrelatie vaak verkiezen boven een marktrelatie. Een arbeidsrelatie biedt een stabiel inkomen, want het risico van tijdelijk lagere omzet ligt bij de werkgever (Marsden, 2004). Bovendien heeft een werknemer er baat bij lang bij dezelfde werkgever te blijven vanwege de beloningsstructuren. Pasgeworven werknemers krijgen vaak meer betaald dan ze opleveren, ook in de vorm van dure opleidingen. Eenmaal halverwege hun loopbaan krijgen ze vaak minder betaald dan ze opleveren, en dat dient twee doelen. Ten eerste betalen ze zo de kosten van hun training in eerdere jaren terug. Ten tweede investeren ze zo in de organisatie, omdat ze in hun latere loopbaan vaak meer betaald krijgen dan ze opleveren. Voor de werkgever heeft dit systeem twee voordelen, namelijk dat werknemers zich precies zo scholen als de werkgever wil en dat werknemers loyaal blijven aan de organisatie. Dit systeem werkt alleen als arbeidsrelaties een heldere einddatum hebben, zoals een pensioenleeftijd. Momenteel dreigt in veel westerse landen de pensioenleeftijd op te schuiven. Ook kunnen veel werknemers zelf kiezen voor een uittreedleeftijd of een periode van deeltijdpensioen (ook wel *bridge employment* genoemd). Vanwege die steeds vagere uittreedgrenzen raakt het traditionele beloningssysteem uit de tijd. Het levert teveel financiële risico's voor werkgevers op. Mede daarom willen veel werkgevers hun arbeidsrelaties flexibiliseren.

De *juridische* definitie van een arbeidsrelatie verwijst naar wettelijke regels over de arbeidsovereenkomst. Jacobs, Massuger en Plessen (2009) noemen vijf elementen van de arbeidsovereenkomst: deze overeenkomst omschrijft (1) arbeid (2) tegen loon (3) gedurende zekere tijd (4) in ondergeschiktheid die (5) persoonlijk wordt verricht. Met name die ondergeschiktheid is interessant. Die maakt dat arbeid binnen een arbeidsovereenkomst anders is dan een vrij beroep of een vrije onderneming hebben. Het betekent dat de werkgever instructies kan geven. De instructiebevoegdheid van werkgevers om te bepalen wat werknemers precies doen kenmerkt de arbeidsrelatie in juridische zin.

In Nederland is de wettelijke regeling van de arbeidsovereenkomst meer dan honderd jaar oud. Zij werd in 1907 in het Staatsblad gepubliceerd. De rechtsregeling bleef tot en met de Tweede Wereldoorlog heel beperkt (Jacobs et al., 2009). Arbeid was in het begin van het arbeidsovereenkomstrecht een nauw omschreven

begrip, want rond 1907 waren er slechts enkele honderdduizenden fabrieksarbeiders en dienstboden in loondienst. Zelfstandige arbeid kwam veel meer voor. Na de oorlog kwam de verzorgingsstaat op en daarmee de wettelijke regeling van de arbeidsovereenkomst, inclusief een steeds strengere ontslagrecht.

Vandaag de dag vinden veel werkgevers het arbeidsrecht te complex en knelend, zeker in vergelijking met het buitenland. Werkgevers zoeken uitvluchten. Ze kiezen steeds vaker voor de 'rechtsfiguur van de opdracht'. Die is minder gereguleerd. Dit verklaart mede de opkomst van zzp'ers. Uit cijfers van het CBS blijkt dat anno 2010 de helft van de Nederlandse bedrijven zzp'ers inhuurt. In de bouwsector is het zelfs tachtig procent. Bedrijven doen dat vanwege de kennis en ervaring van zzp'ers, maar ook om flexibiliteit in te bouwen, pieken in het productieproces op te vangen en personeelstekorten te hanteren. Ook proberen werkgevers de regels te ontvluchten. Bijvoorbeeld via arbeidscontracten voor bepaalde tijd, franchising, ingeleend personeel, detachering, outsourcing en payrolling. In die laatste gevallen blijven werkenden in loondienst. Niet de ondernemer maar een intermediair heeft ze in dienst – bij payrolling is dat een payroll-bedrijf dat de salarissen uitbetaalt en andere administratieve taken uitvoert. De intermediair moet zich weliswaar aan het arbeidsrecht houden, maar past dit zo zuinig mogelijk toe omwille van lage loonkosten. Zo vallen payroll-bedrijven niet meer onder specifieke bedrijfstak-cao's, waardoor de eigenlijke werkgevers niets hoeven af te dragen aan sectorfondsen en collectieve pensioenvoorzieningen. Ook komen ze zo onder rigide beloningssystemen uit. Jacobs et al. (2009) bespeuren een zekere 'leegloop van het arbeidsrecht'. 'Zo komen 100 jaar na de geboorte van het arbeidsrecht langzamerhand de grenzen van de ontwikkelingen op dit rechtsgebied in zicht' (p. 4).

Marsden (2004) noemt de arbeidsrelatie in juridische zin incompleet. Rechters kunnen afspraken binnen arbeidsrelaties niet op eenzelfde manier afdwingen als bij andere contracten. Bij een koopcontract kan een rechter de schriftelijke afspraken simpelweg vergelijken met wat in de praktijk geleverd is. Maar bij een arbeidscontract staan afspraken als 'respectvol met elkaar omgaan' niet op papier. Vanwege deze incompleetheid kunnen rechters naleving van arbeidscontracten moeilijk opleggen. Het recht kan zich niet met alle details in arbeidsrelaties bemoeien. De arbeidsrelatie in juridische zin biedt dus slechts een raamwerk voor samenwerking tussen werkgever en werknemer. Arbeidsrecht blijft beperkt tot elementen die af te dwingen zijn. Denk aan procedures voor beëindiging van de arbeidsrelatie of overduidelijk falen in het nakomen van verplichtingen, zoals ongezonde arbeidsomstandigheden en diefstal.

#### 1.4.2 Knelpunten in arbeidsrelaties

De drie benaderingen van de arbeidsrelatie (psychologisch, economisch, juridisch) verschillen in de mechanismen om naleving van afspraken af te dwingen (Marsden, 2004). In de psychologische benadering stoelt naleving op morele ver-

plichtingen, vanuit een 'norm van wederkerigheid' (Gouldner, 1960). In de economische benadering stoelt naleving op financiële prikkels. Mensen doen het afgesproken werk voor hun werkgever omdat ze in ruil een salaris ontvangen. In juridische zin is een gedetailleerde naleving van afspraken niet goed af te dwingen. Wel kan het recht soms contractschendingen voorkomen en anders afstraffen. Zo valt juridisch af te dwingen dat werkgevers niet zomaar grote groepen mensen ontslaan, maar dat dit netjes volgens een sociaal plan verloopt. In zo'n plan staan afspraken over welke groepen wel en niet ontslagen mogen worden, het geld dat mensen meekrijgen, de tijd die ze krijgen om nieuw werk te vinden en de wijze waarop ze aan nieuw werk geholpen worden.

Alle drie benaderingen van arbeidsrelaties schieten op zichzelf tekort om te verklaren waarom werknemers en werkgevers doen wat is afgesproken. Juist hun combinatie maakt de arbeidsrelatie sterk. De arbeidsrelatie voor onbepaalde tijd zorgt in psychologische zin voor loyaliteit en zekerheid. In economische zin levert zij een stabiele verdeling van financiële risico's op. En in juridische zin geldt zij als rechtvaardig.

Maar toch. De traditionele arbeidsrelatie staat onder druk. Haar open-eindekarakter vereist dat arbeidsorganisaties stabiel en duurzaam zijn. Juist dat is vandaag de dag in flux. Organisaties fuseren, slanken af, nemen andere over, veranderen van product-marktcombinaties, offshore, outsourcen en verplaatsen fabrieken. In zulke omstandigheden ervaren werkgevers de vaste arbeidsrelatie vaak als een last. Ook geldt voor steeds meer soorten werk dat zij niet meer binnen het heldere verband van een organisatie worden gedaan maar in een netwerkconstructie (Marsden, 2004). Een voorbeeld is de filmindustrie, waarin tijdelijke projectorganisaties films maken. Ook in sectoren als de IT, de bouw en de creatieve industrie zijn veel netwerkorganisaties actief, die werknemers op projectbasis inhuren. Marsden (2004) beschrijft hoe de psychologische, economische en juridische componenten van arbeidsrelaties in projectorganisaties vaak slecht geregeld zijn en elkaar tegenwerken. Zo is van de filmindustrie bekend dat grote groepen medewerkers, in de hoop op toekomstige roem en rijkdom, lange uren tegen slechte betaling maken. Daartegenover staan succesvolle acteurs die vaak niet alleen geld in ruil voor gemaakte uren krijgen, maar ook uitgestelde beloning in de vorm van aandelen, opties en royalties. Toch is het niet zo dat freelancers en zzp'ers die in tijdelijke projectorganisaties werken geen enkele zekerheid hebben. Zekerheid ontlenen zij aan hun sociale netwerk. Vaak werken ze zorgvuldig aan hun reputatie om zich te verzekeren van toekomstige opdrachten. Een slechte prestatie binnen zo'n gemeenschap van professionals is niet alleen slecht voor het individu, maar kan de hele beroepsgroep omlaag halen. Je zou dus kunnen stellen dat ook zelfstandigen een psychologisch contract hebben, niet met een werkgever maar met hun professionele netwerk. De uitruil in zo'n contract bestaat uit goede prestaties in ruil voor respect. Wat echter lastig blijft is om in juridische zin de arbeidsrelaties in projectorganisaties goed te reguleren. Als project-gebaseerd werk zich uitbreidt – wat waarschijnlijk lijkt – moeten er volgens Marsden (2004) functionele equivalenten gevonden worden voor de psychologische, economische



en juridische mechanismen die vaste arbeidscontracten zo goed doen functioneren.

### 1.4.3 Samengevat

Arbeidsrelaties hebben psychologische, economische en juridische componenten, zodat op drie manieren afspraken tussen werkgever en werknemer nageleefd kunnen worden: aan de hand van verwachtingen over wederzijdse beloften, financiële prikkels en juridische uitspraken bij contractschendingen. Voor reguliere arbeidsrelaties hebben deze componenten elkaar tot nu toe goed weten te versterken. Maar in de veranderende afzet- en arbeidsmarkten van vandaag klinkt de roep om nieuwe contractvormen steeds luider. Deze nieuwe vormen moeten ervoor zorgen dat ook in lossere verbanden partijen elkaars afspraken nakomen en werkenden voldoende productie leveren. De huidige contractvormen knellen. De reguliere arbeidsrelatie zet werknemers teveel vast, terwijl de flexibele arbeidsrelatie mensen onvoldoende beschermt. De psychologische, economische en juridische componenten van arbeidsrelaties beginnen elkaar tegen te werken. Neem bijvoorbeeld brandwachten, van wie de pensioenleeftijd fors is verhoogd van 55 naar 65 jaar. Werkgevers dreigen nu opgescheept te worden met brandwachten die na twintig jaar diensttijd niet meer productief zijn in te zetten. Of denk aan de vele zorghulpen die voorheen in loondienst waren en nu zzp'ers met lage uurtarieven zijn. Zij lopen veel financieel risico zonder de voordelen van een vast inkomen en rechtsbescherming. Ook in de postsector wringen de arbeidsrelaties. Terwijl de postbodes van TNT massaal psychologische contractbreuk ervaren omdat hun vaste baan en inkomen op de tocht staan, hebben freelance postbezorgers van Sandd en Selekt Mail slecht betaalde deeltijdbanen aan de 'rafelrand van de arbeidsmarkt'. De tijd is rijp voor een nieuwe kijk op arbeidsrelaties. Nu de geesten nog.

## 1.5 Een nieuw model voor soorten arbeidsrelaties

Om arbeidsrelaties beter te begrijpen, ga ik nader in op hun psychologische betekenis. Een arbeidsrelatie in psychologische zin gaat over beloften van werknemers aan de organisatie en wat zij daarvoor van die organisatie terug verwachten (Conway & Briner, 2005). Maar wat verwachten en beloven werknemers precies? Wat is de inhoud van een psychologisch contract? Zijn psychologische contracten in te delen in categorieën, op basis van wat partijen elkaar beloven?

### 1.5.1 Verwachtingen en beloften van werknemers

De simpelste belofte in elk psychologisch contract is dat mensen werk leveren in ruil voor een beloning. Soms houdt dat in dat werknemers precies doen wat is afgesproken: ze beloven in-rolgedrag (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Vaak beloven en doen werknemers veel meer. Ze beloven ideeën te leveren en met spontane voorstellen te komen (Katz en Kahn, 1978). Ze beloven hun kennis en vaardigheden volop in te zetten, flexibel te zijn en zich druk te maken over kwaliteit (Conway & Briner, 2005). Ze beloven gedrag dat verdergaat dan bestaande rolverwachtingen: extra-rolgedrag (Van Dyne, Cummings & McLean-Parks, 1995). Zij beloven hun collega's te helpen en gewetensvol bij te dragen aan de organisatie, gedrag dat bekend staat als *organizational citizenship behavior* (OCB; Organ et al., 2006). Voor al die mooie beloften verwachten werknemers mooie dingen terug, te beginnen met een salaris. Dat is lang niet altijd vanzelfsprekend. Miranda van Leer, taxichauffeur, ligt wakker van onbetaalde rekeningen omdat haar werkgever haar te laat betaalt en de loonstrook vaak niet klopt (Stoker, 2010). Deze werkneemster ervaart een breuk in haar psychologische contract (Robinson & Rousseau, 1994).

Werknemers verwachten vaak veel meer van hun werkgever dan alleen loon. Zij verwachten bijvoorbeeld opleidingen, doorgroeimogelijkheden en respect (Conway & Briner, 2005). Illustratief zijn de wekenlange stakingen van de schoonmakers begin 2010, die Nederland tijdelijk deden vervuilen. Behalve salarisverhoging eisten de schoonmakers erkenning en respect. Precies zo'n staking speelde in 1949, toen tweehonderd schoonmaaksters van de Gemeente Amsterdam het werk neerlegden. Zij voelden zich respectloos behandeld omdat ze in loongroep 0 zaten en maar 60 cent per uur verdienden. Mannen die hetzelfde werk deden zaten in loongroep 1 met een uurloon van 86 cent (Heijne, 2010).

Herriot, Manning en Kidd (1997) onderzochten tot in detail wat werknemers en werkgevers van elkaar verwachten. Ze vroegen welke verplichtingen partijen zoal schonden. Zo achterhaalden ze wat partijen kennelijk als verplichtingen zien. Werknemers voelen zich verplicht om uren te maken, hard te werken en eerlijk te zijn. Ze verwachten in ruil daarvoor dat de organisatie een veilige werkomgeving, baanzekerheid, eerlijke beloning en procedurele rechtvaardigheid biedt. Werkgevers voelen zich verplicht om menselijkheid, erkenning, goede arbeidsvoorwaarden en eerlijkheid te bieden. Ze verwachten in ruil daarvoor dat werknemers de afgesproken uren werken, goed en voldoende werk leveren en eerlijk zijn. Werknemers en werkgevers leggen verschillende accenten: werknemers benadrukken basale aspecten van werk zoals salaris en rechtvaardigheid, terwijl werkgevers relationele aspecten zoals menselijkheid en erkenning benadrukken.

Nauta et al. (2007) brengen de afspraken die werknemers en werkgevers maken terug tot vier aspecten: werktijden, beloning, prestaties en ontwikkeling. Bij werktijden gaat het om het aantal uren dat werknemers per week werken, maar ook om dagelijkse werktijden, roosters en verlofregelingen. Beloning betreft salaris, periodieke loonsverhogingen, bonussen en aanvullende primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Prestaties hebben te maken met de aard, hoeveelheid,

kwaliteit en het niveau van het werk en de output die werknemers leveren. Afspraken over ontwikkeling gaan over opleidingen, trainingen en andere ontwikkelingsmogelijkheden, zoals leren tijdens het werk, loopbaancoaching en intervisie.

### 1.5.2 Soorten arbeidsrelaties

Rousseau (1995) onderscheidt twee soorten psychologische contracten: transactionele en relationele. Daarmee haakt zij aan bij Blau (1964), die economische en sociale uitwisseling onderscheidt (zie hoofdstuk 2). In een transactioneel contract hebben partijen specifieke verwachtingen van elkaar binnen een afgebakende periode. Die verwachtingen zijn vaak schriftelijk vastgelegd en meestal beperkt tot economische zaken, zoals loon in ruil voor arbeid. Het relationele contract omvat veel meer elementen, kent een open einde en een langetermijnperspectief. Werknemers met een relationeel contract wisselen niet alleen economische aspecten uit met hun werkgever, maar ook persoonlijke, sociaal-emotionele en waardegedreven aspecten. De partijen vertrouwen elkaar, verwachten rechtvaardigheid en eerlijkheid en veronderstellen dat uitwisselingen zich over een langere periode uitstrekken. In een relationeel contract verwachten werknemers dat hun werkgever geeft om hun welzijn en baanzekerheid biedt. In ruil daarvoor beloven ze betrokken te zijn en niet zomaar ontslag te nemen (Hui, Lee & Rousseau, 2004). Het relationele psychologische contract lijkt daarmee op wat Gaspersz en Ott (1996) de verwachting van *life-time employment* noemen. Sinds het einde van de vorige eeuw wordt duidelijk dat een relationeel contract tot schending gedoemd is omdat veel organisaties geen *life-time employment* meer kunnen bieden vanwege voortdurende reorganisaties.

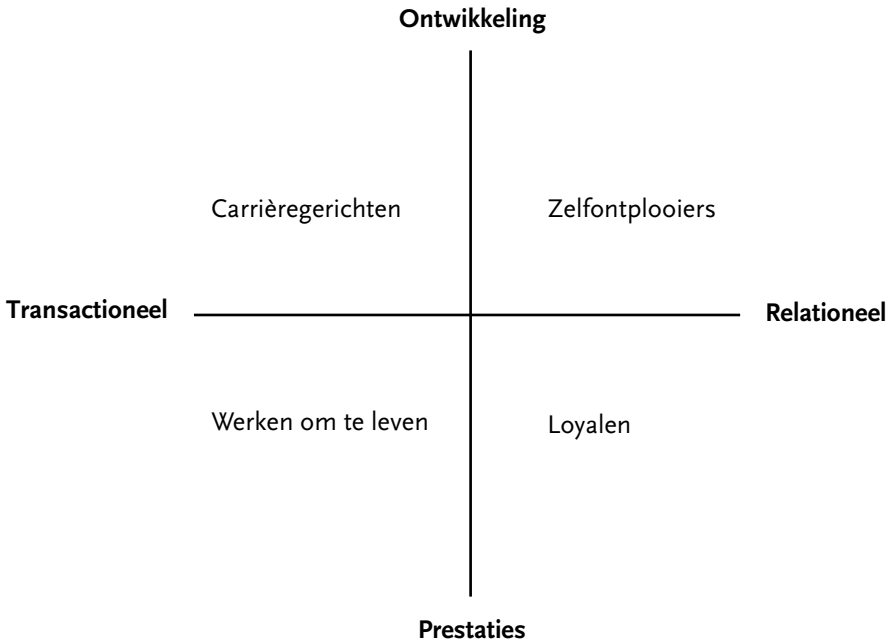
Veel werknemers ervaren een derde type psychologisch contract, dat een mengvorm is van het transactionele en het relationele contract. Rousseau (1995, 2004) noemt dit het gebalanceerde psychologische contract. In een gebalanceerd contract veronderstellen werknemers zowel een langetermijnrelatie op basis van vertrouwen, als stevige prestatie-eisen en continue heronderhandelingen. Werkgevers die gebalanceerde contracten ervaren investeren veel in ontwikkeling en training maar accepteren dat werknemers flexibel zijn en gemakkelijk kunnen vertrekken. De balans van dit type contract zit 'm niet alleen in de combinatie van transactionele en relationele verwachtingen, maar ook in een gelijkmatige verdeling van risico's tussen werkgever en werknemer (Evers & Wilthagen, 2007). In een transactioneel contract ligt het meeste risico bij de werknemer – het contract kan maar zo beëindigd worden. In een relationeel contract loopt de werkgever het meeste risico – de relatie is 'levenslang'. In een gebalanceerd psychologisch contract veronderstellen de partijen dat men bij elkaar blijft zolang men waardevol is voor elkaar. Is dat niet langer het geval, bijvoorbeeld omdat de werkgever reorganiseert of omdat de werknemer elders een betere baan vindt, dan neemt men zonder veel problemen afscheid van elkaar.

KPN propageert sinds enkele jaren zo'n gebalanceerd psychologisch contract. Dit is niet gemakkelijk, want mensen bepalen zelf welk psychologisch contract zij ervaren. KPN probeert overtuigingen van mensen op allerlei manieren te beïnvloeden. Bijvoorbeeld met een *employability website* waarop mensen hun persoonlijk budget van duizend euro per jaar kunnen besteden aan diensten ter versterking van inzetbaarheid. Ze kunnen opleidingen en trainingen kopen of 360 graden feedback vragen. Ze kunnen psychologische testen en self-assessments doen ter vergroting van zelfinzicht. Ze kunnen loopbaanadvies krijgen in de vorm van individuele coaching of klassikale workshops netwerken en solliciteren. Of KPN erin slaagt om het psychologisch contract te beïnvloeden, is lastig vast te stellen. Wel zijn de verwachtingen die KPN'ers over hun arbeidsrelatie hebben met een korte vragenlijst gemeten. Daaruit bleek dat 35 procent van de KPN'ers een gebalanceerd psychologisch contract ervaart. Dit percentage lijkt laag. Dat komt vooral omdat veel KPN'ers hechten aan baanzekerheid. Maar in vergelijking met de 'BV Nederland' is het percentage hoog. Uit een representatieve steekproef van de Randstad Werkmonitor (2008), waarin dezelfde vragen zijn gesteld, bleek dat achttien procent van de Nederlandse beroepsbevolking een gebalanceerd psychologisch contract ervaart.

### 1.5.3 Een nieuw model voor psychologisch contract

Er valt wat af te dingen op Rousseaus driedeling in soorten psychologische contracten. Wat is precies een gebalanceerd contract? Hebben mensen met een gebalanceerd contract zowel hoge transactionele als hoge relationele verwachtingen? Of is het gebalanceerde contract een derde categorie, zoals blijkt uit onderzoek van Hui et al. (2004)? Wat betekent die derde categorie? Betekent het dat mensen met zo'n contract letterlijk 'balans' ervaren, bijvoorbeeld in de verdeling van risico's? Hui et al. (2004) hebben het gebalanceerde contract met 24 vragenlijstitems gemeten. De helft van de items ging over verplichtingen van werknemers tegenover hun werkgever, zoals: 'nieuwe en andere prestatie-eisen accepteren', 'opleidingsmogelijkheden uitzoeken die mijn waarde voor deze werkgever vergroten', 'contacten opbouwen buiten deze organisatie ter vergroting van mijn loopbaankansen', en 'opdrachten doen die mijn inzetbaarheid elders vergroten'. De andere helft van de items ging over verplichtingen van de werkgever, zoals 'mij ondersteunen om steeds hogere doelen te kunnen halen', 'opleidingsmogelijkheden binnen deze organisatie', 'mij helpen om extern bruikbare vaardigheden te ontwikkelen', en 'potentiële vacatures buiten de organisatie'. Al deze items duiden op een 'ontwikkelingscontract'. Werknemers en werkgevers die er hoog op scoren verwachten dat beide partijen veel investeren in ontwikkeling van zowel de persoon als de organisatie. Die ontwikkeling kan zelfs tot buiten de grenzen van de eigen organisatie reiken. Bijvoorbeeld als mensen verwachten dat de organisatie hun externe inzetbaarheid helpt vergroten. Zelfontplooiing, proactiviteit en een ondernemende houding staan centraal, evenals actieve ondersteuning van de

werkgever hierbij. Zo'n ontwikkelingscontract is te onderscheiden van een prestatiecontract, waarin partijen focussen op prestaties in het hier en nu. In een prestatiecontract verwacht men geen vergaande investeringen in inzetbaarheid. Men ziet niet het nut in van ervaringen elders opdoen, levenslang leren, stage lopen, enzovoort. Partijen verwachten simpelweg dat werknemers hun werk doen. Het transactionele contract staat tegenover het relationele contract. Haaks hierop is een dimensie te plaatsen die loopt van prestaties naar ontwikkeling. Zo ontstaat een nieuwe typologie van arbeidsrelaties (zie figuur 1.1).



Figuur 1.1 Een nieuwe typologie van arbeidsrelaties

Mensen met relationele prestatieverwachtingen zijn te typeren als 'loyalen'. Zij zijn plichtsgetrouw, doen wat ze moeten doen en dat dan zo goed mogelijk. Hun focus op werkprestaties en de relatie maakt dat zij verwachten jarenlang bij dezelfde werkgever te kunnen werken, in dezelfde soort baan, waarvoor zij gerespecteerd willen worden zonder dat ze veel investeringen in opleidingen verwachten. Een voorbeeld hiervan zijn veel (maar niet alle) machinisten die bij NS werken. Nauta, Schulte, Van de Ven en Dalhoeven (2010) onderzochten wat drijfveren zijn van machinisten en hoe zij in hun loopbaan staan. Daaruit bleek dat voor velen een afwisselende baan belangrijk is, maar dat zij geen waarde hechten aan door-groeimogelijkheden en hogerop komen. Wel is voor met name oudere machinisten baan-zekerheid van groot belang. Machinisten hebben vaak lange diensttijden – gemiddeld twintig jaar in onze steekproef – en willen graag nog lange tijd het

vak van machinist blijven uitoefenen. Veel machinisten vinden hun baan een droombaan, waarover ze als jochie al fantaseerden.

Mensen met transactionele prestatieverwachtingen ‘werken om te leven’. Dit geldt bijvoorbeeld voor de enkele machinist die eigenlijk is uitgekeken op zijn werk. Hij doet zijn werk louter voor het geld. Hij verwacht geen ontwikkelingsmogelijkheden meer. Hij voelt zich niet echt verbonden met het werk.

Mensen met transactionele ontwikkelingsverwachtingen zijn te typeren als de carrièrerichten. Zij willen hogerop komen en daar een hoge beloning voor krijgen. Ze zijn uit op prestige en status. Zij investeren veel in zichzelf, verwachten dat ook van hun werkgever, en zijn erop gebrand om veel geld te verdienen in ruil voor bovengemiddelde inspanningen. Voorbeelden hiervan zijn managementtrainees die voor zichzelf een loopbaan naar de top uitstippelen.

Mensen met relationele ontwikkelingsverwachtingen zijn te bestempelen als ‘zelfontplooiers’. Zij willen leren en groeien en verwachten daartoe volop mogelijkheden van de werkgever. Zij zien leren als een doel op zich, niet louter als een middel om hogerop te komen en steeds meer te verdienen. De kwaliteit van het leven en van relaties staat voorop. Deze mensen verwachten een open verstandhouding waarin men elkaar kan vertrouwen. Zelfontplooiers stellen werk centraal in hun leven. Ze gaan erin op en creëren hun eigen uitdagingen. Ze nemen initiatief, zijn nieuwsgierig, leergierig en willen zich persoonlijk ontwikkelen.

## 1.6 Arbeidsrelaties zijn ingebed in collectieve arbeidsverhoudingen

De laatste jaren wordt veel geschreven en gesproken over verhoging van de AOW- en pensioenleeftijd. Dit is nodig omdat vergrijzing en ontgroening het AOW- en pensioenstelsel onbetaalbaar dreigen te maken (waarover meer in hoofdstuk 3). In de laatste vier jaar is het percentage mensen dat bereid is tot 65 jaar door te werken verdubbeld van 21 naar 42 procent (Koppes, De Vroome, Mol, Janssen & Van den Bossche, 2010). Ook de feitelijke arbeidsparticipatie van ouderen stijgt. In 2001 werkte 34 procent van de 55-tot-65-jarigen, in 2009 was dat 50 procent. Die stijgende arbeidsdeelname komt deels omdat sinds 2004 regelingen voor vervroegde uittreding zijn afgeschaft. Daardoor is het niet langer financieel aantrekkelijk om eerder te stoppen met werken. Deels speelt ook mee dat er de laatste jaren zoveel over langer doorwerken gesproken en geschreven is, dat dit een omslag in het denken teweegbrengt. De norm om ver voor 65 jaar te stoppen met werken verandert langzamerhand in de norm om tot 65 jaar of langer door te werken, of zelfs om zelf te bepalen wanneer het mooi geweest is.

Het bovenstaande illustreert dat arbeidsrelaties op de werkvloer zijn ingebed in een collectief stelsel van arbeidsverhoudingen. Wat sociale partners en/of overheid op macroniveau beslissen, heeft gevolgen voor beleid op het mesoniveau van sectoren en organisaties. Beslissingen werken direct of via het mesoniveau door op het gedrag van werknemers en hun leidinggevenden. Niet alle gevolgen zijn

bewust gepland, laat staan positief. Dat collega's elkaar vragen 'hoe lang ze nog moeten' is een effect van de regelingen voor vervroegde uittreding die vanaf het Akkoord van Wassenaar in 1982 zijn ingevoerd.

Hierna beschrijf ik eerst het zogenoemde Gebouw van Arbeidsverhoudingen en vervolgens de mogelijke relaties die er zijn tussen macro- en microniveaus van arbeidsverhoudingen. Ik baseer me daarbij op eerder werk (Nauta et al., 2007) en op de Beleidsdoorlichting Arbeidsverhoudingen (2008) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

### 1.6.1 Het Gebouw van Arbeidsverhoudingen

Het 'Gebouw van Arbeidsverhoudingen' telt vijf niveaus, vanaf het microniveau van arbeidsrelaties op de begane grond (de werkvloer), tot aan het macroniveau van arbeidsverhoudingen op Europees niveau. De Europese sociale dialoog neemt een steeds prominentere plaats in. Deze dialoog bestaat uit discussies, consultaties, onderhandelingen en gezamenlijke acties tussen Europese werkgevers- en werknemersorganisaties. Sommige overleggen zijn bipartiet (alleen werkgevers en werknemers), andere tripartiet (ook de Europese Commissie sluit aan). De Europese sociale dialoog heeft tot nu toe zo'n driehonderd gezamenlijke teksten opgeleverd van Europese sociale partners, die alle via internet te raadplegen zijn ([www.europa.eu](http://www.europa.eu)). Ook verschijnt regelmatig een rapportage over de arbeidsverhoudingen in Europa (bijv. European Commission, 2008) evenals andere documenten die te maken hebben met arbeidsverhoudingen. Zo is er een *social dialogue toolkit* met handreikingen aan sociale partners om goede afspraken te maken over arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden ([www.europa.eu](http://www.europa.eu)).

Arbeidsrelaties worden sterk gekleurd door het arbeidsrecht van elk afzonderlijk land. Maar internationale ondernemingen hebben steeds meer behoefte om hun arbeidsrelaties over landsgrenzen heen in te richten. Een voorbeeld is Philips. Dit bedrijf heeft een Europese ondernemingsraad. Tot nu toe is deze raad vooral een communicatiekanaal. Er vindt nog niet veel consultatie en inspraak plaats. Philips en zijn medezeggenschapsorganen in de diverse landen zien geen toegevoegde waarde van een proactieve Europese ondernemingsraad. Die staat teveel op afstand van lokale werknemers. Indirect heeft de Europese OR van Philips wel degelijk invloed op het strategische beleid van Philips. Sinds 2004 heeft de EOR een aanbevelingsrecht bij het voordragen van een derde van het aantal leden van de Raad van Commissarissen.

Bedrijven en Europese landen krijgen dus steeds meer behoefte om over landsgrenzen heen sociale kwesties af te stemmen en hiervoor EU-richtlijnen te laten gelden. Zo is er een EU-richtlijn – een wetgevend instrument van de Europese Unie – op het gebied van het informeren en consulteren van werknemers (Richtlijn 2002/14/EC). Deze schrijft aan arbeidsorganisaties in de EU voor dat zij regelingen moeten hebben voor het informeren en raadplegen van hun personeel, overeenkomstig nationale wetgeving en arbeidsverhoudingen. Die informatie en con-

sultatie moet gaan over economische, financiële en strategische ontwikkelingen, de ontwikkeling van werkgelegenheid en besluiten die forse veranderingen in de werkorganisatie of in contractuele arbeidsrelaties tot gevolg hebben. Ook schrijft deze richtlijn voor dat werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers in een coöperatieve sfeer moeten werken, met aandacht voor elkaars rechten en plichten.

Tabel 1.1 Het Gebouw van Arbeidsverhoudingen (gebaseerd op Nauta et al., 2007).

	Overlegvormen	Uitkomsten
4 <sup>de</sup> verdieping	Europese sociale dialoog	EU-richtlijnen
3 <sup>de</sup> verdieping	Vakbonden, werkgeversorganisaties en overheid overleggen in de Stichting van de Arbeid, de SER en het voor- en najaarsoverleg	Wettelijke regelingen Centrale akkoorden Adviezen
2 <sup>de</sup> verdieping	Sectoren en ondernemingen, vakbonden en werkgeversorganisaties onderhandelen	Cao
1 <sup>ste</sup> verdieping	Directie, HR en OR maken beleid	HRM
Begane grond	Dialogoog tussen medewerker en manager	Psychologisch contract

Op de derde verdieping vindt het tripartiete en bipartiete overleg tussen (de Nederlandse overheid en) werkgeversorganisaties en vakbonden plaats. Een voorbeeld van dit overleg komt aan bod in hoofdstuk 3: de pogingen in 2009 om binnen de tripartiete Sociaal-Economische Raad (SER) een akkoord te sluiten over verhoging van de AOW-leeftijd of een alternatief daarvoor. Daarnaast is er de bipartiete Stichting van de Arbeid. Toen eind september 2009 de SER er niet uitkwam, lukte het in juni 2010 binnen de Stichting van de Arbeid alsnog een pensioenakkoord te sluiten. De SER adviseert de overheid op breed sociaal-economisch terrein. In de SER zitten elf vertegenwoordigers van werkgevers, elf van werknemers en elf onafhankelijke kroonleden: sociaal-economische experts die een afspiegeling zijn van de politieke verhoudingen in Nederland. De Stichting van de Arbeid doet vooral aanbevelingen aan vakbonden en werkgevers(organisaties) over het arbeidsvoorwaardenoverleg in bedrijven en sectoren. Daarnaast vindt op landelijk niveau het tripartiete voor- en najaarsoverleg plaats. Vooral in economisch zware tijden worden daarin omvangrijke akkoorden gesloten, vaak over inkomensontwikkeling maar ook over thema's als toeslagen voor minima (najaarsoverleg 2002), inperking VUT en prepensioen (najaarsoverleg 2003), levensloopregeling (najaarsoverleg 2004), scholing (werktop 2005), en de ambitie om in 2016 tachtig procent van de beroepsbevolking te doen deelnemen aan betaalde arbeid (participatietop 2007).

Een belangrijke rol op de tweede verdieping van het Gebouw van Arbeidsverhoudingen wordt gespeeld door de cao (Huiskamp, 2003). Cao's worden geslo-



ten door professionele onderhandelaars die de werknemers en werkgevers in een sector of bedrijf vertegenwoordigen. Met name in economisch zware tijden verlopen ze niet altijd even soepel. Stakingen zijn dan soms het gevolg. Ruim 84 procent van de werknemers valt onder een cao, in absolute aantallen bijna zes miljoen mensen. Wel zijn er sectorverschillen. In traditionele sectoren zoals de productie-industrie, de bouw en de rijksoverheid, valt vrijwel iedereen onder een cao ([www.ser.nl](http://www.ser.nl)). Maar in relatief nieuwe sectoren zoals de zakelijke dienstverlening en de IT zijn er weinig cao's. Ook komt het voor dat een bedrijf formeel wel onder een cao valt, maar deze niet of slechts gedeeltelijk toepast. Een voorbeeld hiervan is een metaalbedrijf dat ook chips produceert en om die reden de cao voor de metaalindustrie niet van toepassing acht. Desondanks helpt de Wet AVV, die cao's algemeen verbindend verklaart voor alle werknemers in de sector waarvoor de cao is afgesloten. Door cao-afspraken te 'avv-en' kan een minderheid van ongebonden werkgevers de regelingen die de meerderheid heeft afgesloten niet ondermijnen. Nederland telt ruim 700 reguliere cao's, waarvan bijna 200 bedrijfstakcao's zijn en ruim 500 ondernemings-cao's. Soms, vooral als er (stakingen)acties zijn, lijkt het alsof de cao louter over geld gaat. Maar cao's omvatten veel meer regelingen en afspraken, zoals over werktijden, opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, arbeidsomstandigheden, secundaire arbeidsvoorwaarden en promotiemogelijkheden. In steeds meer cao's staan afspraken over inzetbaarheid. De vele afspraken die cao-onderhandelaars maken, hebben ervoor gezorgd dat cao's inmiddels enorme boekwerken zijn. Zo is de cao van de universiteiten 141 pagina's dik, met regelingen waarvan het nut her en der te betwijfelen valt. Wat te denken bijvoorbeeld van de regeling dat 'werknemers vanaf 60 jaar elke dag een half uur eerder naar huis mogen' (cao universiteiten 2007-2011).

Op het niveau van de onderneming overleggen de werkgever (directie en/of HR-directeur) en de ondernemingsraad over het te voeren beleid, met name over het *human resources management*. De ondernemingsraad brengt machtsverhoudingen binnen een onderneming in evenwicht. Zonder werknemersvertegenwoordiging zou de werkgever zijn eigen machtige gang kunnen gaan en voorbijgaan aan de belangen van werknemers. Slimme werkgevers zien in dat evenwichtige arbeidsrelaties van grote waarde zijn. Charles Stork wist dit al in 1883, toen hij een medezeggenschapskern oprichtte ([http://145.7.19.195/Stork/315/Sociaal\\_beleid.html](http://145.7.19.195/Stork/315/Sociaal_beleid.html)). Maar omdat niet elke ondernemer zo verlicht is, helpt de Wet op de Ondernemingsraad (WOR) om arbeidsrelaties in de onderneming in balans te brengen. Deze wet verplicht ondernemingen met 50 of meer werknemers om een OR in te stellen. De Wet bestaat sinds 1950 en is daarna een aantal keren gewijzigd. De wet wordt redelijk nageleefd: zo'n tachtig procent van de bedrijven met 50 of meer werknemers heeft een OR. Het HR-beleid dat de werkgever met instemming van de OR voert bestaat doorgaans uit allerlei regels, procedures, instrumenten en middelen die een nadere invulling of aanvulling zijn op de cao. Zo zijn er praktijken rondom werving, selectie, doorstroom, beloning, beoordeling, keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden, training en opleiding, enzovoort.

Het is de begane grond van de werkvloer waar arbeidsrelaties van vlees en bloed dagelijks vorm krijgen, sterker worden, verzwakken, vertroebelen of juist opklaren, en wel in het interpersoonlijke gedrag tussen werknemers en leidinggevenden. Zij praten met elkaar, onderhandelen, maken ruzie en lopen soms met een grote boog om elkaar heen. Soms vindt overleg plaats 'onder vier ogen', bijvoorbeeld tijdens plannings-, voortgangs-, functionerings-, beoordelings- en loopbaangesprekken. Of tijdens een informeel gesprek tussen de bedrijven door. Soms ook is er overleg in groepsverband: werkoverleg. Werkoverleg is een alternatief of aanvulling op indirecte medezeggenschap. Het heet ook wel directe medezeggenschap (Goodijk & Sorge, 2005). Tijdens het werkoverleg hebben werknemers rechtstreeks inspraak in het gevoerde team- of afdelingsbeleid (mits hun leidinggevende zich niet te autoritair gedraagt). Tot nu toe is de kleinst mogelijke eenheid van de arbeidsrelatie onderbelicht gebleven in beschouwingen over arbeidsverhoudingen. Er is meer kennis nodig over hoe individuele werknemers overleggen en onderhandelen met hun directe leidinggevende. Hoe maken ze afspraken? Hoe wordt deze kleinste eenheid van de arbeidsrelatie beïnvloed door de vier (top)zware verdiepingen erboven?

### 1.6.2 Verbindingen tussen de verdiepingen in het Gebouw van Arbeidsverhoudingen

De sociale partners maken, al of niet samen met de overheid, afspraken op macro-niveau met de bedoeling om alle niveaus eronder te beïnvloeden en bewust effecten te bereiken, zoals stabiele arbeidsverhoudingen en een gezond economisch klimaat. Met andere woorden, men probeert bewust de verdiepingen in het Gebouw van Arbeidsverhoudingen te verbinden. Soms lukt dat. Veel vaker is het lastig om effecten vast te stellen. In de Beleidsdoorlichting Arbeidsverhoudingen (2008) is hiertoe een poging gedaan. Zo blijkt dat een Europese richtlijn als die over medezeggenschap (Richtlijn 1994/45/EG) redelijk doorwerkt in Nederlandse organisaties. In 1997 heeft Nederland in navolging van deze richtlijn de Wet op de Europese Ondernemingsraden ingevoerd, de WEOR. In 2008 had iets minder dan de helft van de Nederlandse vennootschappen die een Europese ondernemingsraad moeten hebben, daadwerkelijk een EOR. Dus: het Europese macro-niveau heeft de Nederlandse wetgever beïnvloed. Die is er op zijn beurt in geslaagd om de wet voor de helft doorgevoerd te krijgen. Een ander beleidseffect is te zien bij de ontwikkeling van de lonen in Nederland. Hierop hebben het voor- en najaarsoverleg duidelijk invloed. In het najaarsoverleg van 2002 werd geadviseerd dat de lonen maximaal 2,5% mochten stijgen. In de najaarsoverleggen van 2003 en 2004 spraken partijen af dat de lonen helemaal niet mochten stijgen. Deze centrale afspraken pakten goed uit. In 2005 was de cao-loonstijging de laagste sinds twintig jaar. Bovendien is de dalende trend duidelijk in 2002 begonnen en na het akkoord van 2003 versneld.

Ook de SER en de Stichting van de Arbeid hebben invloed. Die ontlenen zij niet aan hun wettelijke bevoegdheden – die zijn gering – maar aan de eensgezind-

heid van hun adviezen en akkoorden. De SER en de Stichting van de Arbeid leveren 'denkwerk voor draagvlak' aldus de titel van een recente geschiedschrijving over de SER (Jaspers, Van Bavel & Peet, 2010). Zoals Rinnooy Kan schrijft in het voorwoord van dit boek: 'Bij de SER ligt minder nadruk op geheel nieuwe ideeën, maar juist op het tot stand brengen van een in gezamenlijkheid gedragen oplossing.' (p. 14). Uit onderzoek blijkt dat mensen zich, dankzij het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen, relatief zeker voelen, dat er weinig wantrouwen is tussen werkgevers en werknemers en dat collectieve arbeidsconflicten zeldzaam zijn (Van den Berg & Van Rij, 2007). Per duizend werknemers waren er elf stakingsdagen in de periode 2000-2004, veel minder dan het gemiddelde aantal in de 25 EU-lidstaten: 41 dagen. In Spanje, Frankrijk en Italië waren er in de betreffende periode zelfs respectievelijk 233, 119 en 92 stakingsdagen per duizend werknemers.

Op de cao-verdieping in het Gebouw van Arbeidsverhoudingen blijkt dat cao's zowel positieve als negatieve effecten hebben. Positief is ten eerste dat cao's transactiekosten laag houden. Het is veel efficiënter om voor een grote groep werknemers afspraken te maken dan met iedereen apart te onderhandelen over loon, pensioen en werktijden. Ook concurreren bedrijven dankzij de cao minder op arbeidsvoorwaarden, waardoor voor werkgevers de loonkosten acceptabel blijven. Hierbij helpt de Wet AVV. Sommigen stellen dat cao's lonen te star maken. Maar uit internationaal vergelijkend onderzoek blijkt dat het in Nederland wel meevalt met die loonstarheid (Van der Welle & Den Butter, 2005). Lonen blijken zich in Nederland vrij soepel aan te passen aan veranderende economische omstandigheden. Werkgevers en werknemers zelf zijn in elk geval overwegend blij met de cao. TNO-onderzoek laat zien dat werknemers de cao positief waarderen met een gemiddeld rapportcijfer van een ruime acht. De eigen cao vinden werknemers minder mooi, deze krijgt gemiddeld een 6,6. Ook werkgevers zijn positief over de cao, zij geven hiervoor gemiddeld een zeven. Veel werknemers die geen lid zijn van een vakbond liften gratis mee met werknemers die wel lid zijn. Slechts een kwart van de werknemers is lid van de vakbond. Toch profiteert iedereen van de cao. Reden waarom men geen lid is, is dat 42 procent er nooit over heeft nagedacht. Bij de werknemers jonger dan 25 is dat zelfs 64 procent (Van den Bossche, Koppes, Granzier, De Vroome & Smulders, 2008).

Op de verdieping meteen boven de werkvloer speelt de vraag hoe HR-beleid doorwerkt in individuele arbeidsrelaties. Het ingenieursbureau Movares probeert dit welbewust te doen. Movares startte in 2008 in een hotel in Breukelen met een discussiebijeenkomst waar alle geledingen – directie, HR, OR, vakbonden – aanwezig waren. Daarna maakte Movares ruimte voor innovatie van onderop. Er kwamen werkgroepen en proeftuinen waarin werknemers en leidinggevenden zelf het sociaal beleid herinrichten. Zo bouwt men het beoordelingssysteem om tot een gesprekscyclus die voor iedereen anders kan zijn, experimenteert men met flexibele huisvesting en anders belonen, en is een nieuw keuzesysteem voor arbeidsvoorwaarden ingericht. Ook de OR heeft zichzelf opnieuw uitgevonden. Hij treedt steeds meer op als projectmanager in trajecten ter vernieuwing van het so-

ciale beleid. De vakbond krijgt eveneens volop ruimte. Hij heeft met een speciale methode (*appreciative inquiry*) discussies met honderden Movares-werknemers op gang gebracht over wat volwassen arbeidsrelaties voor hen betekenen en hoe ze die kunnen vormgeven.

Niet in alle organisaties slaagt men erin om het werk van vakbond en ondernemingsraad te verbinden met de dagelijkse werkvloer. Vooral de OR heeft een lastige positie. Uit TNO-onderzoek blijkt dat werknemers en leidinggevendenden gemiddeld een 6,4 en een 6,2 geven voor tevredenheid met de OR. Werknemers vinden de OR belangrijker dan leidinggevendenden, gezien de gemiddelde rapportcijfers die ze hiervoor geven: respectievelijk een 7,0 en een 6,2. Velen twijfelen aan nut, noodzaak en huidige invulling van de medezeggenschap. Her en der doen organisaties welbewuste pogingen om de medezeggenschap opnieuw in te richten. Zoals bij GGZ Noord- en Midden-Limburg, een organisatie met 1600 werknemers. Toen in 2006 RvB-lid Toine van der Sanden aanspreekpunt werd voor de OR, bestempelde hij de WOR als 'overleefd' omdat die uitlokt dat OR-leden alleen maar over regels en procedures praten in plaats van over inhoudelijke kwesties. Nadat de OR-leden bekomen waren van hun schrik en boosheid, sloegen ze aan het vernieuwen. Dat leidde tot een nieuwe structuur. De OR is verruild voor drie organen. Ten eerste een toezichthoudende raad van zeven werknemers en ten tweede een regieteam van vier werknemers en de bestuurder. Dit regieteam bepaalt op welke thema's medezeggenschap nodig is. Ten derde zijn er steeds wisselende projectteams die concrete thema's oppakken, bijvoorbeeld nieuwe huisvesting. De vernieuwing heeft een ware cultuuromslag teweeggebracht. Er wordt nu veel meer met elkaar gepraat. De afstand tussen top en vloer is kleiner geworden (Van der Meer & Smit, 2010).

De casus GGZ NML is om nog een reden interessant. De organisatie had ervoor kunnen kiezen om – netjes binnen de kaders van de WOR – de medezeggenschap op deze zelfontwikkelde manier uit te voeren. OR en directie hebben namelijk een formeel convenant opgesteld over hun medezeggenschap, waarin onder meer staat dat bij conflicten partijen naar de rechter kunnen. De normale beroepsprocedures staan ter beschikking. Toch is de organisatie begin 2010 naar de SER gestapt met een verzoek tot ontheffing van de plicht om een OR te hebben – mogelijk vanuit een drang naar erkenning voor hun succesvolle vernieuwing van werknemersparticipatie. Makkelijk gaat dat niet, want de vakbonden verzetten zich. Zij vrezen kennelijk hun invloed op de werkvloer kwijt te raken. GGZ NML kiest er dus voor om met de nodige strijd 'vernieuwing van onderop' te bewerkstelligen. Zo wil deze organisatie van onderop een verbinding aanleggen in het Gebouw van Arbeidsverhoudingen. Sociale innovaties starten vaak van onderop. Zo maakte Hilde Verwey-Jonker het in de vijftiger jaren mogelijk dat vrouwen uiteindelijk het recht kregen om te werken. En zo had aanvankelijk slechts een enkele werknemer van Microsoft een 24-uurscontract, voordat dit bij Microsoft algemeen HR-beleid werd.

## 1.7 Verschil mag er zijn in arbeidsrelaties

Er is veel diversiteit en dynamiek in de arbeidsrelaties van werkenden in de jaren tien: in contractvormen (vast of flex), in positie op de arbeidsmarkt (sterk of zwak) en in wat men verwacht van werk en loopbaan (loyaliteit, werken om te leven, carrière, zelfontplooiing). Het Nederlandse Gebouw van Arbeidsverhoudingen is een fraai, historisch pand. Maar zij is gebouwd op andere fundamenten dan principes als diversiteit en dynamiek. Tot nu toe overheerst het gelijkheidsprincipe. Gelijkheid vinden de meeste mensen rechtvaardig en bespaart transactiekosten. Ook zijn de verhoudingen behoorlijk paternalistisch. Vakbonden, werkgevers en overheid weten wat goed is voor individuele werknemers. Voor zover zij vrijheid toekennen aan werknemers, is die vrijheid sterk gereguleerd en ingekaderd. Er zijn wetten die voorschrijven hoe werknemers mogen participeren in beleid. Cao-afspraken schrijven nauwkeurig voor welk werk tegen welke betaling op welke tijden wordt uitgevoerd. HR-beleid bepaalt wanneer en hoe mensen plannings- en beoordelingsgesprekken moeten voeren. Het gebouw begint dan ook in zijn voegen te kraken. Zowel werkgevers als werknemers lopen steeds vaker weg van huis. Organisaties bouwen zich om tot informele netwerkorganisaties. Werkgevers bouwen hun flexibele schillen uit. Werknemers ontvluchten de hiërarchie door eenmanszaken op te richten. Met als mogelijk risico dat er een ‘nieuwe sociale kwestie’ ontstaat. Bepaalde groepen mensen kunnen de dupe worden van een wildgroei van nieuwe arbeidsrelaties. De negentiende-eeuwse sociale kwestie draaide om slechte arbeidsomstandigheden en moreel verval. De sociale kwestie die nu dreigt gaat over marginalisering en uitsluiting van mensen die niet werken of aan de rafelrand van de arbeidsmarkt werken (Wilthagen, 2010). Zij hebben onvoldoende werkzekerheid omdat zij geen vaste werkgever meer hebben die zich, al of niet gedwongen door cao of wetgeving, om hen bekommert.

Het Gebouw van Arbeidsverhoudingen verdient een fikse oppepper, bij voorkeur een renovatie die het goede uit de historie verbindt met fraaie nieuwbouw (denk aan panden als de Tweede Kamer te Den Haag, het Stadhuis te Utrecht of de Agnietenkapel te Amsterdam, die oud en nieuw fraai combineren). Wilthagen pleit zelfs voor een nieuw akkoord à la dat van Wassenaar 1982, gericht op duurzame arbeidsparticipatie van iedereen. Bij voorkeur wil hij zo’n akkoord in het Utrechtse Kanaleneiland sluiten om het van elite connotaties te ontdoen. Randvoorwaarde voor een verbouwing is om de diversiteit en dynamiek niet in te dammen maar volop te benutten. En wel zodanig, dat ook zwakkere werknemers erop vooruitgaan. Idealiter slagen alle mensen erin om bezigheden te vinden die bij hen passen, die leerzaam zijn en die lonen. Dat lukt beter als arbeidsrelaties vorm krijgen op basis van wederkerigheid – meer krijgen van mensen door meer aan ze te geven. In het volgende hoofdstuk beschrijf ik een historisch perspectief op wederkerigheid in (arbeids)relaties.

‘In relaties tussen mensen is er niets belangrijker dan met elkaar praten; maar mensen doen dat niet meer – ze gaan niet meer zitten om met elkaar te praten en naar elkaar te luisteren.’

Bron: Paulo Coelho (2005).

## Een geschiedenis van wederkerigheid

De huidige dynamiek in arbeidsrelaties maakt dat werkgevers en werknemers meer volwassen met elkaar moeten omgaan. Dan kunnen ze onderlinge belangentegengestellingen beter hanteren dan nu het geval is. Deze conclusie volgt op inzichten die ik in dit hoofdstuk uitwerk:

- Ook al zijn werknemers en werkgevers volwassen mensen, vaak spelen ze spelletjes alsof ze kind en ouder zijn. Toch kan elke partij in een arbeidsrelatie de ander in constructief vaarwater manoeuvreren, dankzij de norm van wederkerigheid. Als een leidinggevende zich vriendelijk gedraagt, dan zal zijn medewerker dit meestal ook doen.
- Arbeidsrelaties zijn zowel economisch als sociaal van aard. Als organisaties louter economische marktplaatsen zouden zijn, dan waren ze niet rendabel.
- Het psychologisch contract is dynamisch en loopt zo nu en dan een breuk op. Dat is niet te voorkomen. Het benadrukt de noodzaak om er op individuele basis over te onderhandelen.
- Nederlandse arbeidsrelaties lijken vanaf de Tweede Wereldoorlog steeds volwassener te worden. Vlak na de oorlog waren de verhoudingen paternalistisch, in de jaren zestig en zeventig kwamen werknemers 'als pubers' in opstand, in de jaren tachtig en negentig kwam er meer keuzevrijheid en flexibiliteit. Anno 2011 zijn arbeidsrelaties divers en zeer dynamisch.

Omdat conflicten niet meer 'naar boven' zijn te delegeren, moeten werknemers en leidinggevendenden leren om deze zelf constructief op te lossen.

## 2.1 Wederkerigheid

Wederkerigheid is de bron van alle relaties tussen mensen, waaronder arbeidsrelaties. Wederkerigheid staat aan de basis van vaste patronen en structuren – waaronder organisaties (Blau, 1964). Becker (1956) noemde de mens een ‘homo reciprocus’. Gouldner (1960) introduceerde de universele norm van wederkerigheid. Hoe een samenleving er ook uitziet, overal stuurt de norm van wederkerigheid het gedrag tussen mensen. Deze norm houdt in dat we hulp behoren te geven, dus geen schade mogen toebrengen, aan hen die ons helpen. Ook al is de wederkerigheidsnorm universeel, zij is niet onvoorwaardelijk. De norm om een dienst met een wederdienst terug te betalen hangt bijvoorbeeld af van de moeite die de hulpgever heeft moeten doen (moest hij er bijvoorbeeld voor in de sloot springen?), de mate waarin iemand de dienst nodig had en de motieven die een hulpgever had (hielp hij onbaatzuchtig en uit vrije wil?). Ook zijn er omstandigheden waaronder de norm niet of nauwelijks geldt. Soms is er juist ‘onbalans in wederkerigheid’, ook wel uitbuiting genoemd. Denk aan slavernij, kinderarbeid en de erbarmelijke omstandigheden van werknemers die rond 1900 in de fabrieken werkten. In situaties van uitbuiting zijn er machtsverschillen. Een machtige partij kan nemen zonder te hoeven geven. Soms ook kan er een norm van onvoorwaardelijke vriendelijkheid gelden, denk aan de notie van ‘iemand de andere wang toekeren’. Dankzij de norm van wederkerigheid ontstaan ruilpatronen waardoor mensen afhankelijk van elkaar worden. We zijn anderen iets schuldig omdat ze iets voor ons hebben gedaan en omdat we een geschiedenis van interactie en uitwisseling met hen delen. Hoe basaal wederkerigheid is, toont het grote aantal spreekwoorden over het fenomeen aan, bijvoorbeeld:

- wie goed doet, goed ontmoet;
- de ene dienst is de andere waard;
- goed voorbeeld doet goed volgen.

Dit zijn spreekwoorden over de positieve kant van wederkerigheid, maar er zijn ook andere:

- voor wat hoort wat;
- het ene woord haalt het andere uit;
- wie kaatst kan de bal verwachten;
- al te goed is buurmans gek.

En er zijn spreekwoorden over uitgesproken negatieve wederkerigheid:

- boontje komt om zijn loontje;
- wie wind zaait, zal storm oogsten;
- oog om oog, tand om tand.

Dit laatste gold trouwens in vroegere tijden, toen er geen formele rechtstelsels waren, letterlijk als ieders goed recht. Stak iemand je een oog uit of sloeg hij je een tand uit de mond, dan mocht je precies hetzelfde terug doen. Werd een lid van de eigen stam vermoord door iemand van een andere stam, dan mocht men een lid



van die andere stam om het leven brengen. *Tat for tat* noemt Gouldner dat, als variatie op *tit for tat* – de norm om kwaad met precies hetzelfde kwaad te vergelden. Negatieve wederkerigheid verwijst dus naar gedragspatronen bij conflicten. Ook als iemand een patroon van positieve wederkerigheid doorbreekt – een groet die niet wordt beantwoord, een beloofde promotie die uitblijft – ligt frustratie en conflict op de loer. Als er systematische onbalans in wederkerigheid is, zijn relaties instabiel. De achtergestelden kunnen elk moment hun gelijk gaan halen.

In dit hoofdstuk bespreek ik eerst enkele klassieke theorieën over wederkerigheid: de transactionele analyse van psychiater Eric Berne, de Roos van Leary over symmetrische en complementaire interactiepatronen en de sociale uitwisselings-theorie van Peter Blau. Daarna behandel ik het fenomeen ‘psychologisch contract’ – op te vatten als gestolde wederkerigheid. Argyris (1960) en Schein (1965) waren de eersten die dit begrip beschreven. In 1989 blies Rousseau er nieuw leven in. Aan het eind van dit hoofdstuk beschrijf ik hoe de Nederlandse arbeidsverhoudingen en -relaties vanaf de Tweede Wereldoorlog langzamerhand volwassen lijken te worden.

## 2.2 Interactiepatronen in relaties

### 2.2.1 De transactionele analyse van Eric Berne

In 1964 verscheen een invloedrijk boek over de psychologie van menselijke relaties, *Games people play* van Eric Berne. Er zijn vijf miljoen exemplaren in vele talen van verkocht. Het boek heeft veel latere auteurs geïnspireerd, zoals Thomas Harris, auteur van het nog populairdere zelfhulpboek *I'm OK – You're OK* (1969; wereldwijd 15 miljoen verkochte exemplaren). Voor (cao-)onderhandelaars is Bernes theorie van de transactionele analyse nog altijd bruikbaar. Zo beschrijft Joosse (2007) dat cao-onderhandelaars soms de neiging hebben zichzelf boven, of juist onder, te schikken aan hun onderhandelpartner, waardoor de ander zich betutteld voelt of het gevoel heeft een zeurend kind tegenover zich te hebben. Een volwassen gesprek is dan ver te zoeken.

Berne introduceerde de methodiek van de transactionele analyse, waarmee hij de rituele transacties en gedragspatronen tussen mensen in kaart bracht. Tussen mensen die langdurig met elkaar omgaan ontstaan gedragspatronen die soms ongezonde neveneffecten hebben. In elke persoon gaat een Kind, een Volwassene en een Ouder schuil. Mensen geven en ontvangen transacties vanuit een van die drie rollen. Afhankelijk daarvan ontstaan typerende transacties. Stel dat een man aan zijn vrouw vraagt: “Weet jij waar mijn handschoenen zijn?”, dan is dat een boodschap van een Volwassene tot een Volwassene. Een reactie van een Volwassene tot Volwassene is dan: ‘Op het kastje in de gang’. Maar het kan ook zijn dat de vrouw boos wordt en zegt: ‘Je geeft me ook overal de schuld van!’ Ze reageert dan als Kind op een Ouder van wie zij denkt dat hij haar verwijt iets te hebben weggemaakt.

Veel interactiepatronen tussen mensen hebben volgens Berne het karakter van een spel. Niet een spel waarin men samen gezellig de tijd verdrijft, maar waarin men elkaar gevangen houdt in de rollen van Ouder versus Kind. Mensen blijven dan steken in irrationele gedragspatronen. Deze leveren op korte termijn voordeel op maar pakken op langere termijn negatief uit. Er is wederkerigheid, maar die is ongezond. Dit geldt vooral voor langdurige intieme relaties. Ook tussen leidinggevend en werknemers zijn ongezonde interactiepatronen tussen Ouder en Kind te herkennen, vooral omdat deze verhouding per definitie ongelijkwaardig is. In ouder-kindrelaties geeft de Ouder het kind opdrachten ('Ruim je kamer op!'), waartegen het Kind rebelleert ('Geen zin in!'). Zulke interactiepatronen zijn er ook tussen leidinggevend en medewerkers, in allerlei soorten en maten. Een bijzonder voorbeeld hiervan beluisterde ik tijdens een treinreis. Drie collega's kwamen terug van een personeelsbijeenkomst waarin een reorganisatie met gedwongen ontslagen was aangekondigd. Het groepje medewerkers maakte een hulpeloze, klagerige indruk, met uitingen als: "Ik heb geen idee hoe het nu verder moet", "We moeten maar afwachten waar we terechtkomen" en "Ze kunnen je ook maar maken en breken". Zij speelden onderling, tegenover hun afwezige machtige werkgever, een spelletje *Ain't it awful* (Berne, 1964). Ze deelden hun frustraties, toonden hun kinderlijke afhankelijkheid en wonnen op die manier elkaars sympathie. Een ander spel ontwaarde ik in een discussie met werkgevers over het thema sociale innovatie. Velen reageerden met frases als: 'Ja, maar wij willen de arbeidsrelaties wel vernieuwen, maar de vakbonden willen niet' en 'Vakbonden hameren steeds op rechten van werknemers waar wij niet aan mogen tornen'. Transactioneel-analytisch is hier sprake van een *Why don't you/Yes But* spel. Dankzij dit spel hoeven werkgevers niets te doen.

Er zijn vele rituele dansen en spelletjes te herkennen in de interacties tussen werkgevers en vakbonden. Een gezelschap HR-directeuren van diverse organisaties die net cao-onderhandelingen hadden gevoerd hoorde ik op lacherige toon opscheppen over de weinige procenten salarisverhoging die ze hadden weggegeven. Deze HR-directeuren speelden onderling een spelletje 'Wie is de beste'. Dit 'structureerde de tijd' (Berne, 1964). Het leidde bovendien af van zwaardere inspanningen om in cao-onderhandelingen niet alleen geld te verdelen maar ook een sociaal contract te sluiten.

Berne omschrijft intimiteit als de krachtigste vorm van uitwisseling, waarin partners elkaar erkennen zonder spelletjes te spelen. Intimiteit kent geen verborgen agenda en is strikt persoonlijk. Niet altijd nodig in een zakelijke context, maar vaak ook verre van haalbaar vanwege verborgen agenda's en tegengestelde belangen. De kunst is desondanks om ook op de werkvloer en tussen sociale partners een dialoog tussen gelijkwaardige partners voor elkaar te krijgen. Joosse (2007) pleit voor 'constructieve ruzies'. Daarin brengen partijen afwisselend hun eigen standpunten, zienswijzen en achterliggende belangen naar voren en luisteren ze naar elkaar. Dat is gedrag van volwassene tot volwassene.

### 2.2.2 De Roos van Timothy Leary

Timothy Leary (1957) formuleerde in 1957 zijn interpersoonlijke theorie, beroemd geworden als de 'Roos van Leary'. Volgens Leary is alle interpersoonlijke gedrag te beschrijven met twee dimensies: dominantie-onderdanigheid en vriendelijkheid-vijandigheid. Met andere woorden, *Status* en *Liefde* zijn de twee assen waarop mensen interacteren. We zijn continu bezig om onderling te bepalen wie baas is en wie ondergeschikt, en of we elkaar mogen of niet mogen. Als mensen interacteren, dan ontstaan al snel voorspelbare patronen. Op de horizontale dimensie van vriendelijkheid-vijandigheid reageren we volgens Leary symmetrisch op elkaar – zoals in de spreekwoorden 'wie goed doet, goed ontmoet' en 'oog om oog, tand om tand'. Op de verticale dimensie van dominantie-onderdanigheid reageren we complementair. Gedraagt de een zich dominant, dan roept dat bij de ander onderdanigheid op en andersom. In promotieonderzoek (Nauta, 1996) toetste ik Leary's voorspelde interactiepatronen. Uit eerder onderzoek was gebleken dat complementaire dominantie versus onderdanigheid niet altijd kon worden aangetoond. Zo constateerde Orford (1986) dat dominant-vriendelijk gedrag meestal tot onderdanig-vriendelijk gedrag leidt, terwijl dominant-vijandig gedrag meer van hetzelfde oproept – een patroon dat lijkt op conflictescalatie. In mijn onderzoek speelden 54 tweetallen echte collega's voor de videocamera een rollenspel, waarin zij onderling een conflict moesten hanteren. Hun vijftien minuten durende gesprek werd achteraf uitgeschreven en op het niveau van individuele spreekbeurten gecodeerd door meerdere getrainde observatoren. Elke spreekbeurt kreeg een cijfer voor de mate waarin het gedrag als dominant-onderdanig en vriendelijk-vijandig te typeren was. Vervolgens werden interactiepatronen geanalyseerd. Kon aangetoond worden dat als de een zojuist vriendelijk had gedaan, de kans op vriendelijkheid bij de ander toenam? Idem dito voor vijandigheid? En als de een zojuist dominant had gedaan, gedroeg de ander zich daarna dan onderdanig, terwijl onderdanigheid dominantie opriep? De resultaten toonden volgens verwachting aan dat er symmetrie in vriendelijkheid en vijandigheid was. Maar in opeenvolgende spreekbeurten was geen enkel patroon in dominantie-onderdanigheid te ontdekken. De mate van dominantie bleek een gevolg van de specifieke rol die iemand in het conflict vertolkte – de meest gefrustreerde partij gedroeg zich het meest dominant – en de organisatie waar men werkte – hoe platter de structuur, hoe dominantier het gedrag.

De bruikbaarheid van de Roos van Leary zit 'm niet in de wetenschappelijke validiteit van het model, maar in de waarde die het model heeft voor gedragstrainingen. Leary stelde dat iedereen elk mogelijk gedrag kan vertonen, afhankelijk van de context en de gesprekspartners. Gedrag is volgens Leary niet zozeer persoonlijkheidsgebonden, maar situationeel bepaald. Dat geeft mensen de kans om situaties te beïnvloeden. Als mensen kennis hebben van interactiepatronen, dan kunnen ze die kennis welbewust gebruiken om gedrag van anderen te sturen. Zo klagen veel leidinggevendenden erover dat hun medewerkers weinig initiatieven tonen. Door het gedrag van hun medewerkers niet toe te schrijven aan persoonlijkheid maar aan een interactiepatroon, vergroot de leidinggevende zijn beïnvloe-

dingsmogelijkheden. Hij kan er bijvoorbeeld welbewust voor kiezen om niet langer opdrachten te geven, maar om zijn mensen advies te vragen over hoe het werk het beste aangepakt kan worden. Hij kiest dan voor onderdanig-vriendelijk gedrag. Zo lokt hij dominant-vriendelijk gedrag bij zijn medewerkers uit. Na vragen als “Hoe gaan we de klus aanpakken?” is de kans groot dat medewerkers met ideeën komen en hun verantwoordelijkheid pakken. Kortom, de Roos van Leary helpt om ‘lastige anderen’ in constructief vaarwater te manoeuvreren.

### 2.2.3 De sociale uitwisselingstheorie van Peter Blau

Mensen zijn sociale wezens en wisselen voortdurend van alles en nog wat uit, aldus Blau (1964, p. 8): “Buren wisselen hulp uit; kinderen, speelgoed; collega’s, ondersteuning; bekenden, beleefdheden; politici, concessies; discussianten, ideeën; huisvrouwen, recepten” (tja, het was wel 1964). Sociale uitwisselingen zijn vrijwillige acties van individuen tegenover anderen met als doel om er uiteindelijk wat voor terug te krijgen. Zelfs een vrijwillige donatie aan een goed doel is een sociale uitwisseling. In ruil daarvoor krijgen mensen sociale goedkeuring.

Sociale uitwisseling verschilt van strikt economische uitwisseling. Bij economische transacties wisselen mensen nauw omschreven hoeveelheden uit, zoals een koper die 20.000 euro betaalt voor een auto. Economische uitwisseling is gebonden aan formele regels, procedures en contracten, zoals een aankoopbewijs waarin staat dat de auto 20.000 euro heeft gekost en dat de koper een jaar garantie heeft. Bij sociale uitwisseling is dat wat men uitruilt juist niet welomschreven. Ook al verwachten partijen iets terug te krijgen voor wat ze geven, vooraf ligt niet vast wanneer en hoeveel dat is. Dat komt omdat de ruilwaar meestal geen precieze prijs heeft – hoeveel is een compliment waard? Over sociale uitwisseling valt niet te onderhandelen. Wat mensen terugkrijgen, moeten zij overlaten aan de ander. Als iemand een etentje geeft, verwacht hij ooit teruggevraagd te worden. Maar onderhandelen over de aard van de uitnodiging is ongepast. Anders dan economische uitwisseling roept sociale uitwisseling gevoelens van persoonlijke verplichting en dankbaarheid op. Mensen willen die verplichting graag terugbetalen. Maar onmiddellijke terugbetaling past niet. Dat zou betekenen dat men nog geen minuut schuldig wil blijven aan de ander, wat ondankbaar en zakelijk overkomt. Een sociale uitwisselingsrelatie betekent dat mensen altijd een beetje schuldig aan elkaar zijn, vanuit het vertrouwen dat zij hun verplichtingen later zullen inlossen.

Sociale uitwisseling vereist vertrouwen. In een economische uitwisseling dwingt het formele contract af dat mensen hun afspraken nakomen. Maar in een sociale uitwisseling moeten mensen maar afwachten of de ander terugbetaalt. En dus zit er niets anders op dan de ander te vertrouwen. Daarom beginnen sociale uitwisselingsrelaties meestal voorzichtig, met kleine, weinig riskante transacties. Iemand kan bijvoorbeeld een nieuwe collega helpen door hem uit te leggen waar het secretariaat, de kopieermachine en de wc zijn. Zulke hulp kost tijd. Als de nieuwe collega weinig terugdoet – hij bedankt bijvoorbeeld niet – dan heeft de

helper weinig verloren. Hij houdt dan simpelweg op met helpen en beschermt zichzelf zo tegen toekomstige kosten. Doet de collega wel wat terug, dan bewijst hij dat hij het waard is om geholpen te worden. Dit voorbeeld laat zien dat sociale uitwisseling deels voortkomt uit eigenbelang. Mensen investeren in sociale relaties om uiteindelijk meer te krijgen dan ze in hun eentje kunnen krijgen.

Sociale uitwisseling houdt het midden tussen zuiver economische transacties die gericht zijn op louter persoonlijk gewin en zuivere expressie van liefde die louter op de ander is gericht. Het heeft dus een *mixed-motive* karakter: zowel eigenbelang als gerichtheid op andermans belang speelt mee. In sociale uitwisselingsrelaties kan een dienst onbaatzuchtig ogen, maar eigenbelang speelt altijd mee. Een dienst verplicht de ander tot een wederdienst. Hoe vaker en langer men diensten uitwisselt en hoe waardevoller de diensten, hoe hechter de relatie. In een hechte relatie is het minder belangrijk om elkaar precies evenveel te geven, omdat de relatie een open einde heeft. Partners verwachten continuïteit, waardoor wederdiensten op zich kunnen laten wachten. In een hechte uitwisselingsrelatie maken partijen kosten om de relatie te onderhouden, in de hoop ten minste evenveel of liefst meer terug te krijgen dan het hen kost. Allebei meer terugkrijgen dan geven is lastig – zie hier een belangenconflict. Willen ze echter überhaupt iets terugkrijgen, dan moeten partijen overeenstemming bereiken – zie hier een gemeenschappelijk belang. Bij sociale uitwisseling is er spanning tussen sociale goedkeuring krijgen versus maximaal voordeel behalen. Meer geven dan krijgen maakt dat anderen iemand als altruïst zien. Meer krijgen dan geven betekent dat iemand maximaal voordeel haalt uit zijn relaties. Mensen lossen dit dilemma op door in meerdere groepen tegelijk te opereren. Zo kunnen ze in de ene groep maximaal voordeel voor zichzelf halen, om met het verdiende geld in een andere groep sociale goedkeuring te krijgen. Een voorbeeld is Bill Gates: multimiljardair geworden met zijn bedrijf Microsoft, nu fulltime filantroop. De Bill & Melinda Gates Foundation spendeert miljoenen aan onder andere onderzoek naar malaria en een project ter waarborging van biodiversiteit.

Sociale uitwisseling leidt niet alleen tot hechte banden, maar ook tot machtsverhoudingen. Als Aad iets geeft aan Bert, dan verplicht hij Bert tot een wederdienst. Doet Aad dit regelmatig, zonder dat Bert iets teruggeeft, dan krijgt Aad macht over Bert, vooral als Bert erg afhankelijk is van Aads diensten. Zodra Bert wat teruggeeft, dan ontkent hij daarmee Aads superioriteit. Mensen die erg afhankelijk zijn van een ander voor het krijgen van gunsten, en zelf weinig terug kunnen doen, hebben meestal een lagere sociale status. Machtverskil verwijst dus naar een asymmetrische uitwisselingsrelatie. Bert kan macht terugveroveren op Aad als:

- Bert iets waardevols kan geven aan Aad, dus strategische bronnen heeft.
- Bert een bepaalde dienst die Aad biedt elders kan halen, dus alternatieven heeft.
- Bert middelen heeft om Aad te dwingen hem iets te geven, dus dwangmiddelen heeft.
- Bert de dienst van Aad niet nodig heeft, dus zijn behoefte vermindert.

Neem bijvoorbeeld medewerkers die breed inzetbaar zijn dankzij hun unieke competenties die voor veel bedrijven waardevol zijn. Zij hebben arbeidsmarkt-macht. Die macht ontlenen ze aan bovengenoemde vier bronnen. Inzetbare medewerkers:

- zijn in staat waardevolle bijdragen te leveren aan hun werkgever (hebben dus strategische bronnen);
- beschikken over unieke competenties die de werkgever niet zomaar elders kan krijgen;
- kunnen de werkgever dwingen om iets waardevols te geven (bijvoorbeeld een salarisverhoging of unieke rol) in ruil voor hun waardevolle bijdrage;
- en zijn onmisbaar omdat de werkgever moeilijk zonder hun bijdrage kan.

De noodzaak om diensten terug te betalen en zo herhaalde uitwisseling zeker te stellen is de start van structuren en machtsverhoudingen in relaties en groepen. Door herhaalde uitwisseling ontstaan groepsnormen, zoals de norm van wederkerigheid. Groepsleden staan bloot aan sancties als ze hun verplichtingen om terug te betalen niet inlossen. Uitwisselingsprocessen spelen dus in op het eigenbelang van individuen. Ze leiden tot een sociale structuur met als norm dat mensen hun persoonlijke belangen deels opzij zetten voor het collectief.

In organisatiepsychologische literatuur wordt veel verwezen naar de sociale uitwisselingstheorie van Blau. Zo verwijzen Organ, Podsakoff en McKenzie (2006) in hun boek over *organizational citizenship behavior* (OCB) naar Blaus werk om het verschil te markeren tussen economische en sociale uitwisselingsrelaties. Organ en collega's schrijven dat werknemers zowel economische als sociale uitwisselingsrelaties binnen hun organisatie hebben, vooral met collega's, klanten en hun leidinggevende. Een arbeidsrelatie is dus een mix van economische en sociale uitwisseling. Sommige bijdragen zijn louter economisch – werknemers zijn er contractueel toe verplicht. Zo moeten velen elke dag acht uur werken en mogen ze zich niet zomaar ziek melden. Andere bijdragen zijn vrijwillig en spontaan. Werknemers vertonen ze meer naarmate de organisatie hen meer geeft. Een leidinggevende die veel steun biedt aan medewerkers, ze goed inwerkt, complimenten geeft en de ruimte om te groeien, kan in ruil daarvoor verwachten dat medewerkers veel extra's doen, ofwel OCB vertonen.

Er is veel bewijs voor sociale uitwisseling in arbeidsrelaties, zo blijkt uit het onderzoek dat Organ en collega's bespreken. Als medewerkers ervaren dat de organisatie hen eerlijk behandelt, hen boeiend werk biedt en rekening houdt met hun behoeften, dan zijn ze graag bereid iets extra's te doen: een collega helpen, een taak na vijven afmaken, informatiebijeenkomsten bijwonen en de klant extra goed van dienst zijn. OCB is de smeerolie van organisaties. Het bevestigt dat een organisatie niet louter een economische marktplaats is waarin gedrag alleen met financiële prikkels en dwangmiddelen is te sturen. Een organisatie is ook een sociale structuur, een verband van mensen die wat voor elkaar over hebben, ook als daar geen directe (financiële) vergoeding tegenover staat. Dankzij de uitwisseling van steun in ruil voor OCB krijgen organisaties en arbeidsrelaties continuïteit.

Blaus sociale uitwisselingstheorie biedt argumenten tegen al te flexibele en economische arbeidsorganisaties. In zulke organisaties moeten alle uitwisselingen nauw gespecificeerd en onmiddellijk terugbetaald worden, begeleid door formele contracten. Zulke organisaties komen onvoldoende tegemoet aan sociale behoeften. Ook zijn ze inefficiënt vanwege investeringen in formele contracten en diensten die onmiddellijke terugbetaling vergen. Economen hebben daar een mooie term voor: de transactiekosten van organisaties als puur economische marktplaatsen zijn te hoog. Strikt zakelijke arbeidsorganisaties zijn niet rendabel.

## 2.3 Een geschiedenis van het psychologisch contract

### 2.3.1 Twee vroege epistels over psychologisch contract

In 1960 schrijft Chris Argyris hoe in een zekere fabriek een aantal voormannen beseft dat hun werknemers optimaal produceren en weinig klagen als de voormannen passief leiding geven. Zij laten hun werknemers hun gang gaan onder de voorwaarde dat die werknemers baanzekerheid hebben en genoeg geld verdienen (de onderzochte fabrieken hanteerden stukloon). Hij noemt deze ongeschreven afspraak over wat voormannen en werknemers elkaar gunnen een *psychologisch werkcontract*. Daarmee is Argyris de eerste die de term psychologisch contract binnen de context van arbeidsorganisaties hanteert. Argyris beschrijft waarom die regelruimte voor werknemers zo belangrijk is: elk volwassen mens heeft volgens Argyris behoefte aan zelfverwerkelijking. De volwassen (wordende) mens is actief, initiatiefrijk, zelfbepalend, onafhankelijk, gevarieerd in zijn gedrag, met steeds diepere interesses, steeds meer gericht op de lange termijn, steeds zelfbewuster en een steeds sterkere behoefte om gelijkwaardig of liever nog bovengeschiedt aan anderen te zijn. Toch werken veel mensen in hiërarchische organisaties, waar taken sterk gespecialiseerd en uiteengerafeld zijn, met een heldere commandostructuren om alle deeltaken samen te brengen, aldus Argyris. Zulke organisaties plaatsen mensen in situaties waar ze weinig zelf kunnen bepalen en passief, afhankelijk en ondergeschikt zijn. Bovendien doet het werk weinig beroep op capaciteiten. De organisaties van halverwege de vorige eeuw zijn volkomen incongruent met de behoeften van een volwassene. Ze ontnemen werknemers elke verantwoordelijkheid. Deze incongruentie kan volgens Argyris niet anders dan leiden tot frustraties, falen en conflict.

Om onder de gesel van de formele organisatie uit te komen, ondernemen werknemers allerlei informele activiteiten, zoals: weglopen, de hiërarchische ladder beklimmen om alsnog invloed te krijgen, defensief gedrag vertonen zoals dagdromen, agressie en apathie, informele groepen en vakbonden oprichten en ten slotte de materiële belangen bij een arbeidsrelatie boven de niet-materiële plaatsen. In termen van Peter Blau: werknemers gaan hun uitwisselingsrelatie als strikt economisch ervaren. Alsof dit niet genoeg is, schrijft Argyris voorts dat dergelijk informeel en afwijkend gedrag het formele systeem bekrachtigt. Om werk-

nemers in het gareel te krijgen gaat het management nog directiever leiding geven en nog meer controle inbouwen. In termen van Eric Berne: tussen organisatie en werknemers ontstaat een ongezond spel, met de organisatie als straffende ouder en werknemers als rebelse pubers. Er ontstaat negatieve wederkerigheid.

Argyris stelt dat werknemers hoe dan ook pogingen doen om hun idiosyncratische behoeften vervuld te krijgen, zelfs als dit indruist tegen de formele eisen van de organisatie. Terwijl de organisatie behoefte heeft aan coördinatie van activiteiten, vecht het individu voor vrijheid en zelfontplooiing. In Argyris' analyse zit de oplossing al ingebakken: door meer ruimte te geven aan idiosyncratische behoeften van mensen kunnen organisatie en mens congruent worden. Zo kan positieve wederkerigheid ontstaan, gestold in een psychologisch contract.

Edgar Schein (1965) omschreef het psychologisch contract als verwachtingen die het individu en de organisatie van elkaar hebben. Die verwachtingen variëren sterk tussen mensen, organisaties, situaties en levensfasen. Iedereen heeft andere behoeften en verwachtingen en die veranderen ook nog eens gedurende de levensloop. Hiermee ageerde Schein tegen eerdere eendimensionale modellen over wat mensen van werk verwachten. Mensen hebben niet louter rationeel-economische behoeften, noch louter sociale behoeften, noch is iedereen uit op zelfverwerkelijking. Diversiteit in behoeften doet veel meer recht aan de werkelijkheid van mensen in organisaties. Daarom moeten werknemers niet door een standaardmolen van HR-praktijken en functievoorschriften gehaald worden. Leidinggevend moeten goede diagnostici zijn, goed weten wat werknemers nodig hebben en daarop hun gedrag afstemmen. Als ze erin slagen om een dynamisch psychologisch contract met hun werknemers te onderhouden, dan motiveren ze hun mensen tot optimale prestaties. Het psychologisch contract omvat zowel economische verwachtingen over salaris, werktijden en baanzekerheid, als sociale verwachtingen zoals respectvol behandeld worden en autonomie krijgen. Ook verwachten werknemers zichzelf te kunnen ontplooiën, bijvoorbeeld door opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden te krijgen. Veel verwachtingen blijven impliciet, maar zijn daarmee niet onbelangrijk. Schein stelt dat ongewenste organisatie-uitkomsten, zoals stakingen en hoog verloop, meestal het gevolg zijn van schendingen van impliciete afspraken, zoals de beleving weinig respectvol behandeld te worden. Een illustratie hiervan vormen de stakingen van de schoonmakers in het voorjaar van 2010. Deze staking duurde negen weken, de langste sinds 1933. Niet alleen eisten de schoonmakers een loonsverhoging van twee procent, maar vooral eisten zij respect, waardering en zichtbaarheid bij hun werkgevers, opdrachtgevers en het publiek in het algemeen. 'Nooit meer onzichtbaar', en 'Als je geen respect krijgt, ga je het halen', zongen zij op 19 maart 2010, strijdliederen waarmee ze zich keerden tegen een organisatieklimaat waar de menselijke maat ver te zoeken was (Heuts, 2011).

Een psychologisch contract is tweezijdig. Werknemers hebben het met werkgevers en werkgevers hebben het met werknemers. Werkgevers verwachten bijvoorbeeld dat hun werknemers loyaal zijn, betrouwbaarheid in acht nemen en zich inspanssen voor de organisatie. Als beide zijden van het psychologisch con-



tract matchen, dan doen individuen hun werk met betrokkenheid en enthousiasme, aldus Schein. Die matching is continu onderhevig aan verandering: individu en organisatie onderhandelen voortdurend over hun psychologisch contract. Als individu en organisatie continu goed op elkaar afstemmen, dan zorgen ze er samen voor dat steeds de juiste persoon op de juiste plek zit.

### 2.3.2 Onderzoek naar psychologisch contract komt op stoom

Nadat Argyris en Schein het concept psychologisch contract introduceerden, werd er aanvankelijk weinig onderzoek naar gedaan. Totdat Denise Rousseau het concept in 1989 herontdekte en er een invloedrijk artikel over schreef. Rousseau definieerde het psychologisch contract als individuele overtuigingen over wederzijdse verplichtingen van het individu en de organisatie. Het psychologisch contract is per definitie subjectief en strikt individueel. Het bestaat slechts in de ogen van het individu. Om deze reden kunnen organisaties volgens Rousseau geen psychologisch contract hebben, want zij kunnen niet waarnemen. Hun vertegenwoordigers kunnen dat wel. Individuele leidinggevendenden hebben wel degelijk een psychologisch contract met hun werknemers.

Al in 1989 schreef Rousseau dat arbeidsrelaties sterk veranderden, onder andere omdat in de VS de beroepsbevolking al aan het vergrijzen was en steeds minder werknemers lid waren van een vakbond. Rousseau voorzag dat er minder collectieve afspraken over beloning en arbeidsvoorwaarden zouden komen, in ruil voor meer ruimte voor onderhandelingen en afspraken op individuele basis. Om die reden zouden organisaties en onderzoekers oog moeten hebben voor schendingen van het psychologisch contract. Bij een schending ervaren mensen dat de ander een belofte niet nakomt. Zij krijgen bijvoorbeeld later dan beloofd een uitdagend project, promotie of salarisverhoging. Een breuk in het psychologisch contract leidt tot onvrede, verminderde prestaties, en – als het voortduurt of ernstig is – tot vertrek. Een breuk in het psychologisch contract schaadt de arbeidsrelatie en daarmee het vertrouwen tussen individu en organisatie. Soms kunnen werknemers het als een heus trauma ervaren. Als het echter lukt om een psychologisch contract goed te onderhouden door beloften steeds na te komen, dan ervaren werknemers een vervuld psychologisch contract. In ruil daarvoor doen ze veel extra's – zij vertonen *organizational citizenship behavior* (OCB).

Veel empirisch onderzoek dat na Rousseaus artikel uit 1989 op stoom kwam ging over breuk in het psychologisch contract (Conway & Briner, 2005). Onderzoek toont aan dat breuk eerder regel dan uitzondering is. De meeste werknemers ervaren het wel eens. Breuk komt vooral voor als organisaties geen goede HR-praktijken hebben, als werknemers weinig steun vanuit de organisatie ervaren, als organisaties slecht presteren en als werknemers zich erg afhankelijk van de organisatie voelen. Breuk kan veel gevolgen hebben voor werknemers. Uit onderzoek blijkt dat het leidt tot minder vertrouwen in de organisatie, cynisme, vertrekintenties, minder welzijn, negatieve emoties als angst, depressie en pijn, ontevreden-

heid met het werk, lagere betrokkenheid, minder plichtsbesef jegens de organisatie en slechtere prestaties (Conway & Briner, 2005). Breuk doorkruist dus positieve wederkerigheid.

Het onderzoek naar breuk in psychologische contracten toont aan hoe kwetsbaar deze contracten zijn. Logisch dat werkgevers en werknemers door de jaren heen gezocht hebben naar collectieve regels en afspraken, in de hoop arbeidsrelaties te stabiliseren en mensen te beschermen tegen schendingen van afspraken. Maar door diezelfde jaren heen is gebleken dat arbeidsrelaties zich steeds minder laten standaardiseren. Schalk en Rousseau (2001) constateren dat psychologische contracten aan het begin van de eenentwintigste eeuw zeer divers zijn, zeer idiosyncratisch en sterk bepaald door marktfactoren. Daardoor zijn werkgevers en werknemers geneigd voortdurend over alles te onderhandelen. Zoals over werk-privébalans, over wat iemand doet voor de organisatie, over de rechten die werkgevers hebben op kennis en intellectuele prestaties van werknemers, enzovoort. Schalk en Rousseau voorzien dat (psychologische) contracten steeds diverser worden. Werkgevers en werknemers zullen steeds vaker experimenten aangaan om (psychologische) contracten te vernieuwen.

### 2.3.3 Onderhandelingsruimte voor psychologische contracten

Schalk en Rousseau (2001) introduceren het concept *zone of negotiability*: de ruimte die een samenleving toestaat aan werknemers en werkgevers om samen te onderhandelen over arbeidsrelaties. Elke samenleving legt, vooral via het arbeidsrecht, grenzen op aan de onderhandelingsmacht van werknemers en werkgevers. Tussen landen zijn er sterke verschillen in wat en hoeveel er bij wet geregeld is over arbeidsrelaties en hoeveel onderhandelingsruimte werknemers en werkgevers hebben. Er zijn drie soorten arbeidsstelsels:

1. Arbeidsrelaties zijn hoofdzakelijk directe uitwisselingsrelaties tussen werkgevers en werknemers. Dit is kenmerkend voor bijvoorbeeld Israël, Nieuw-Zeeland, Singapore en de VS.
2. Arbeidsrelaties worden sterk bepaald door centrale arbeidsovereenkomsten tussen werkgevers en vakorganisaties. Dit is kenmerkend voor bijvoorbeeld Australië, België, India, Mexico, Nederland en Zweden.
3. Arbeidsrelaties zijn verankerd in de overheid en zijn instituties, waar reguleringen en statuten de structurele verhoudingen tussen werkgever en werknemer bepalen. Dit is kenmerkend voor bijvoorbeeld Frankrijk en Japan.

Een belangrijke vraag is of veel onderhandelingsruimte, dus weinig wettelijke regelingen en cao-afspraken, goed of slecht uitpakt voor werknemers. Het antwoord op deze vraag is niet eenduidig. Zowel veel onderhandelingsruimte als veel rechtsbescherming hebben voor- en nadelen. Enerzijds leidt onderhandelingsruimte tot meer keuzevrijheid voor werknemers. Daardoor kunnen zij werk en

arbeidsvoorwaarden precies afstemmen op eigen mogelijkheden en behoeften. Anderzijds leidt onderhandelingsruimte tot meer ongelijkheid tussen sterke en zwakke werknemers: *insiders* versus *outsiders*. Dit laatste doet zich voor in de Verenigde Staten, aldus Schalk en Rousseau. Daar is weinig bij wet geregeld voor werknemers en geldt het recht van de sterkste. Werknemers moeten zich grotendeels zelf voor pensioen, werkloosheid en ziektekosten verzekeren. Ze zijn gewend om bij intrede in de organisatie over alles te onderhandelen. Daardoor zijn er in de VS veel meer verschillen tussen werknemers dan in Nederland, waar veel sociale zekerheid bij wet geregeld is en werknemers zich beschermd weten tegen uitbuiting door werkgevers. In Angelsaksische landen maakt men zich kennelijk minder druk om machtsongelijkheid en een tweedeling dan in Europese landen als Duitsland, Frankrijk en Nederland, die daar van oudsher moeite mee hebben.

Toch signaleren Schalk en Rousseau in alle landen, ook de Angelsaksische, een zekere schroom om al te veel verschil te maken. De norm van wederkerigheid kan dit mogelijk verklaren. Te veel verschil tussen *insiders* en *outsiders* is ondermijnd voor de sociale cohesie in een samenleving, omdat men dan systematisch groepen mensen uitsluit. Deze krijgen structureel te weinig, wat kan leiden tot onvrede en conflicten in zowel arbeidsorganisaties als de gehele samenleving.

Tegelijk is er volgens Schalk en Rousseau een wereldwijde trend naar zogenoemde 'idiosyncratische arbeidsrelaties', waarin werkgevers en werknemers op individuele basis onderhandelen over de inhoud en voorwaarden van hun werk. Dit komt omdat de aard van het werk verandert. De traditionele werkgelegenheid in grootschalige fabrieken waar laaggeschoolde werknemers standaardproductiewerk doen, wordt wereldwijd vervangen door werkgelegenheid in de dienstverlening, waar hooggeschoolde werknemers uniek kenniswerk doen. In deze nieuwe sectoren zijn mensen minder vaak lid van een vakbond, onder andere omdat het hen weinig voordeel biedt. Dankzij hun hooggewaardeerde competenties zijn steeds meer werknemers goed in staat om idiosyncratische arbeidsrelaties uit te onderhandelen. Ondernemers zijn afhankelijk van kenniswerkers die hooggekwalificeerd werk leveren. In die situatie lonen zogenoemde *high-involvement work systems* (Miles & Creed, 1995) met arbeidsrelaties gebaseerd op vertrouwen en *partnership*. Dankzij de toenemende macht van werknemers worden werknemers en werkgevers gelijkwaardige partners. Logischerwijs leidt dat tot een evenwichtiger verdeling van risico's tussen werkgevers en werknemers. Variabele beloning zal het gevolg zijn. Werknemers leren denken als ondernemers. Informatie wordt openlijk gedeeld en werknemers gaan intensief participeren in besluitvorming.

Dit type gelijkwaardige, idiosyncratische arbeidsrelaties zal in sommige sectoren en organisaties werkelijkheid worden of het zelfs al zijn. Maar elders zal zij illusoir blijken. Er blijven altijd sectoren met veel laaggeschoold werk en werknemers die vervangbaar zijn. Ook zullen sommige mensen zwak blijven staan op de arbeidsmarkt, omdat ze weinig opleiding hebben, chronisch ziek of gehandicapt zijn, of niet in staat of bereid zijn zich naar werkgevers te voegen. Daarom blijft het nodig om bij wet en via collectieve onderhandelingen te regelen dat zwakke

werknemers en mensen zonder werk beschermd worden tegen uitbuitende werkgevers en rechten van sterksten.

Onderzoek naar psychologisch contract laat zien dat arbeidsrelaties vol onoplosbare dilemma's zitten. Flexibiliteit voor de een betekent uitbuiting van de ander. Terwijl de ene werknemer vrij kan kiezen wordt de ander systematisch buitengesloten. Collectieve regels die mensen gelijk behandelen impliceren verstarring, bureaucratisering en demotivatie voor anderen. Losse contracten voor bepaalde tijd bieden de werkgever flexibiliteit maar leiden tot veel inkomensonzekerheid voor werknemers. Enzovoort. Als deze dilemma's oplosbaar zouden zijn geweest, dan hadden ideale arbeidsrelaties allang ergens ter wereld bestaan. Kennelijk zit de oplossing niet in de inhoud van het stelsel, maar in het proces. Door op zowel individuele als collectieve basis voortdurend te onderhandelen, overleggen en wederzijds te geven en te nemen, krijgen positief-wederkerige arbeidsrelaties vorm.

## **2.4 Hoe Nederlandse arbeidsrelaties vanaf de Tweede Wereldoorlog volwassen worden**

Psychologische theorieën zijn interpretaties van de werkelijkheid en staan daarvoor op afstand van die werkelijkheid. Deze paragraaf zit wat dichterbij op de huid van de feitelijke arbeidsrelaties in fabrieken en kantoren. Hoe positief-wederkerig zijn deze relaties door de jaren heen? Ik beperk me tot Nederland na de Tweede Wereldoorlog en zet een historisch-analytische bril op: hoe ontwikkelden arbeidsrelaties zich? Door arbeidsrelaties in een historisch perspectief te plaatsen, ontstaat inzicht in de volwassenwording van arbeidsrelaties. In de periode 1945 tot 1965 beleefden arbeidsrelaties hun kindertijd, van 1965 tot 1985 waren ze puber, en van 1985 tot 2005 jongvolwassen. Vanaf 2005 lijken ze echt volwassen te worden.

Deze indeling in perioden is selectief. Ik ga met zevenmijlslaarzen door de recente vaderlandse geschiedenis van arbeidsrelaties met als doel inzicht te bieden in een ontwikkelingsproces. Zo kan iedere betrokkene bij arbeidsrelaties ideeën en gevoel krijgen bij hoe arbeidsrelaties te sturen en verder te ontwikkelen zijn. Volwassen arbeidsrelaties, het klinkt mooi, maar zoals Eric Berne al aantoonde: zelfs volwassenen zijn af en toe net kinderen. Arbeidsrelaties zijn dan ook nooit af. Geen enkel stelsel kan alle conflicten in arbeidsrelaties voorkomen. Het was, is en blijft lastig om ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk mensen hun behoeften aan autonomie, verbondenheid en competentie op het werk kunnen vervullen. Het kan niet anders of belangen botsen, psychologische contracten raken geschonden en de (machts-)positie van de een gaat ten koste van die van de ander. Maar in een volwassen en goedontwikkeld stelsel van arbeidsverhoudingen leren mensen daar wel steeds beter oog voor hebben. Daardoor kunnen zij, individueel of groepsgevoels, tijdig een escalerend probleem herkennen, analyseren en oplossen. Volgens Gijs Herderscheê (2010) zijn we daar in Nederland best goed in, en al lang ook, dankzij het wereldwijd beroemde (en soms beruchte) poldermodel:

☞ Dat is de essentie van het Nederlandse poldermodel, het uitwisselen van standpunten, hoor en wederhoor. In het algemeen maar ook in de verhoudingen tussen instituties zoals vakbeweging, werkgevers en kabinet. Het gezamenlijk onderkennen van een probleem is de eerste stap, de gezamenlijke analyse de tweede en een advies over een oplossing, de ultieme derde stap. Bij die derde stap gaat het vaak om een uitruil van belangen. Vakbeweging en werkgevers spreken dan van een win-winsituatie, ofwel: voor elk wat wils. ☞

Bron: Herderscheë, p. 269.

### 2.4.1 1945-1965: De kindertijd van arbeidsrelaties

In 1945 lag Nederland er economisch deplorabel bij. De productiecapaciteit was met veertig procent verminderd. Spoorwegen, kanalen, dijken, wegen, fabrieken, mijnen: de hele materiële structuur was vernield of geplunderd (Windmuller, De Galan & Van Zweeden, 1985). Er was iedereen dan ook veel aan gelegen om samen de schouders onder de wederopbouw te zetten. Meteen na de bevrijding, op 17 mei 1945, richtten de vakbeweging en werkgeversorganisaties de Stichting van de Arbeid op. De motor hiervan was Heineken-directeur Stikker, die er in de laatste oorlogsjaren al mee bezig was. De oprichters deden in hun manifest een stevige oproep aan iedereen: “Werkgevers: houdt uw poorten open. Werknemers: vervul uw plicht. Het vaderland heeft u allen nodig. Een nieuwe toekomst ligt voor ons. Aan den Arbeid!” (Herderscheë, 2010; p. 59).

Deze wederopbouw slaagde wonderwel. Rond 1952 was de arbeidsproductiviteit weer op het vooroorlogse peil (Windmuller et al., 1985). De export steeg explosief en de economie groeide als kool. De regering deed er alles aan om de schaarste zorgvuldig te beheersen. Prijzen, kredieten, woonruimte, alles ging op rantsoen en werd zorgvuldig toegewezen. Vooral de lonen hield de overheid onder strenge controle en zo laag als mogelijk; zij voerde een geleide loonpolitiek. Hierdoor kon Nederland goed concurreren met het buitenland. De overheid stelde jaarlijks vast hoeveel de lonen mochten stijgen. Zij bepaalde dat aan de hand van de adviezen van eerst de Stichting van de Arbeid en later de Sociaal-Economische Raad (SER). De SER werd in 1950 opgericht en bestond uit werkgevers, werknemers en kroonleden benoemd door de overheid. De SER liet zich bij haar sociaaleconomische adviezen sterk leiden door cijfers van het Centraal Planbureau. Het gelijkheidsbeginsel telde zwaar. Onder druk van de NVV (voorloper van de huidige FNV) gold het beleid dat mensen gelijk loon voor gelijke arbeid moesten krijgen.

Het stelsel van arbeidsverhoudingen was centralistisch, zeg maar gerust paternalistisch. Het Nederland van de jaren vijftig en (begin) zestig was een vredig ‘kinderparadijs’, waar werknemers stevig onder de knoet zaten van overheid en centrale werknemers- en werkgeversorganisaties. Braaf slikte men wat met de beste bedoelingen van hogerhand werd opgelegd. Arbeidsconflicten waren er niet of nauwelijks. Slechts 0,1 procent van alle beschikbare werkdagen per jaar ging

verloren aan stakingen. Alleen in Zweden en Zwitserland staakten werknemers minder dan in Nederland. De vakbeweging hield zich koest en was net zo gericht op het algemene belang van wederopbouw als de werkgeversorganisaties. Vooral het CNV vond dat stakingen het laatste redmiddel moesten zijn, dat pas ingezet mocht worden als alle vreedzame pogingen mislukt waren en het doel rechtvaardig was. De vakbeweging stelde zich verantwoordelijk op en liet macro-economische belangen zwaarder wegen dan belangen van particuliere groepen. Ondertussen sloten steeds meer werknemers zich aan bij de vakbond. In 1946 waren 800.000 mensen lid, in 1964 anderhalf miljoen. Windmuller et al. (1985) verklaren die hoge organisatiegraad van rond de veertig procent uit traditionele gevoelens van trouw aan, en identificatie met de eigen zuil – die katholiek, protestants of socialistisch was. De centrale instituties, waaronder de vier vakcentrales (CNV, KAB, NVV en EVC), de Stichting van de Arbeid en de SER, waren oppermachtig. Er was een regulerende elite die overal bij betrokken was met een scherp oog voor het algemeen belang. Nog zo'n teken van paternalisme: het aandeel zelfstandigen liep in deze periode sterk terug. In 1947 was driekwart van de mensen in loondienst, in 1966 was dat opgelopen naar 82 procent.

Te vermoeden valt dat veel werknemers vooral relationele prestatieverwachtingen hadden over hun arbeidsrelatie. In het vorige hoofdstuk omschreef ik zulke werknemers als 'loyalen'. Plichtsgetrouw, zij doen wat hen is opgedragen en dat dan zo goed mogelijk. Werknemers verwachtten jarenlang bij dezelfde werkgever te kunnen werken, in dezelfde soort baan, waarvoor zij gerespecteerd wilden worden. Anekdotisch bewijs hiervoor geven Buitelaar en Van den Toren (2002), die ontwikkelingen in de arbeidsverhoudingen bij DSM beschrijven. DSM – oorspronkelijk een afkorting voor *Dutch State Mines* – werd in 1902 opgericht, om de ondergrondse steenkoolreserves in Limburg te exploiteren. Toen de kolenmijnen vanaf de jaren zestig een voor een sloten, werd DSM een chemisch bedrijf dat uiteindelijk in 1989 naar de beurs ging en tegenwoordig wereldwijd op biotechnologie en fijnchemie gebaseerde producten maakt voor in voedingsmiddelen, verf, bouw, enzovoort. Vlak na de Tweede Wereldoorlog was steenkool brandstof voor de wederopbouw. Men was erop gebrand om in goede onderlinge arbeidsverhoudingen de energietekorten zo snel mogelijk op te lossen. Voor de hele mijnsector in Zuid-Limburg werd een medezeggenschapsstructuur opgericht, met aan de top de Mijnindustrieraad (MIR), een plaatselijke mini-SER waarin werkgevers en werknemers uit de mijnen zaten, met een door de Kroon benoemde voorzitter. Het overleg was formeel en top-down. Ook binnen de bedrijfsmuren van DSM was de sfeer van het overleg paternalistisch. De directie deelde haar plannen mee, de OR werd geacht te luisteren en werd mondjesmaat over de achtergronden van de plannen geïnformeerd. De wil van de directie was wet, waarop de OR slechts beperkt commentaar mocht leveren (Heerma van Voss, 1996). De naoorlogse arbeidsverhoudingen bij DSM waren niet uniek: ook bij de andere grote bedrijven als Hoogovens, Shell, Philips en de Twentse textielindustrie waren de arbeidsverhoudingen paternalistisch en verzorgend. Bedrijven troffen allerlei sociale voor-

zieningen voor hun werknemers, die in ruil daarvoor loyaal waren aan hun werkgever (Buitelaar & Van den Toren, 2002).

#### 2.4.2 1965-1985: Arbeidsrelaties in de puberteit

Halverwege de jaren zestig lijken arbeidsrelaties in hun puberteit terecht te komen. Waren werknemers in de jaren vijftig en zestig nog jonge kinderen die deden wat hun strenge, allesbepalende vader zei, in de jaren zestig raakten ze massaal opstandig – niet alleen in Nederland, meer in heel West-Europa. In Nederland werden de eerste voortekenen van opstandige tijden zichtbaar in 1963/1964, toen de lonen explodeerden. Al die jaren had de overheid in nauwe samenwerking met vakbeweging en werkgeversorganisaties de lonen laag kunnen houden, maar dit bleek niet langer houdbaar. Een economische verklaring hiervoor is dat de economie simpelweg goed boerde, en daar wilden werknemers van meeprofiten. Bedrijven konden maar moeilijk aan personeel komen, en dus voelden werknemers zich sterk. De zogenoemde koppelbazen kwamen op: malafide voorlopers van de uitzendorganisaties. Deze koppelbazen bemiddelden tussen werkgevers die dringend mensen nodig hadden en tijdelijke krachten. De tijdelijke krachten verdienden vaak veel meer dan de vaste staf, bij wie veel premiegeld voor ziekte en pensioen werd ingehouden. Dat zette kwaad bloed bij vaste werknemers en vakbonden (Van Gent & Jacobs, 2010). Maar ook werden werknemers steeds meer ontevreden over de geleide loonpolitiek. Daardoor verdienden ze veel minder dan werknemers in Duitsland en België. Her en der braken wilde, zich snel uitbreidende stakingen uit, zoals in de Rotterdamse haven in 1970 en 1979. De organisatiegraad was relatief hoog: veertig procent van de werknemers was in de jaren zestig lid van een vakbond.

Tros, Albeda en Dercksen (2004) wijten de conflicten van destijds aan de machtsverschuivingen op de arbeidsmarkt en een politiek klimaat van polarisatie en conflict. Veel werknemers verweten de vakbonden dat het establishment hen had ingekapseld. Werknemers stelden niet alleen materiële eisen zoals meer loon, maar ook immateriële, zoals de erkenning van het vakbondswerk op de werkvloer van de onderneming (het bedrijvenwerk), een beter sociaal beleid en meer zeggenschap. De ondernemingsraad kwam op. Vakbonden bemoeiden zich niet alleen meer met arbeidsvoorwaarden maar ook met arbeidsinhoud en medezeggenschap. Arbeidsverhoudingen werden speelbal van meerdere actoren: management, medewerkers, personeelsfunctionarissen, OR, vakbonden en overheid. Ze vormden een strijdtoneel vol belangentegenstellingen, conflicten en coalitievorming. De Franse film *Potiche* (2010) geeft een nostalgische ('high camp' volgens de recensie in het NRC) sfeerschets van die tijd. In een fabriek in Noord-Frankrijk anno 1977 krijgt een bazige fabrieksdirecteur het aan de stok met zijn arbeiders. Zij eisen meer loon, meer vrije tijd en betere werkomstandigheden, zoals goede wc's. De directeur tiranniseert op ouderwetse wijze zijn werknemers ("Jullie moeten harder werken als je meer wilt verdienen!"). Maar als hij vanwege een hartaanval

rust moet nemen, neemt zijn vrouw zijn taak tijdelijk over. Met een beroep op harmonie, solidariteit en een gedeeltelijke inwilliging van de werknemerseisen weet ze de onrust te sussen en voorkomt ze dat activiteiten verplaatst worden naar het buitenland, waar de loonkosten veel lager zijn. De film illustreert wat halverwege de jaren zeventig ook in Nederland steeds meer gebeurt. Door de globalisering werd productiewerk steeds meer verplaatst. Ook bij DSM werden de arbeidsrelaties roziger, te beginnen halverwege de jaren zestig, toen de mijnsluitingen werden aangekondigd. In 1979 nam de eens zo brave OR zich opeens het recht voor het overleg te schorsen. “Dat is me nog nooit overkomen, dat ik in mijn eigen huis buiten de deur wordt gezet”, zo zei een toenmalig directielid (Buitelaar & Van den Toren, 2002, p. 85). DSM voerde vanaf 1971 werkoverleg in, opdat werknemers de door hen vurig gewenste inspraak kregen en besluitvorming konden beïnvloeden.

Te veronderstellen valt dat in deze periode de psychologische contracten van werknemers verschoven van relationeel-prestatiegericht – loyaliteit staat centraal – naar transactioneel-prestatiegericht – men wilde werken om te leven, maar meer ook niet. Werknemers ervoeren in die tijd massaal een breuk in hun psychologisch contract omdat ze onvoldoende meeprofiteerden van de winsten die bedrijven maakten. Bovendien hadden ze er genoeg van om als een kind behandeld te worden. Terwijl werknemers aanvankelijk welwillend hadden meegewerkt aan de wederopbouw van hun land en de ondernemingen, kregen ze langzamerhand het gevoel dat directies meer profiteerden van de welvaartsstijging dan zijzelf. Er gebeurde wat Rousseau (2004) omschrijft als een bijproduct van slecht beheerde relationele contracten. Men voelde zich bedrogen en switchte van een relationeel naar een transactioneel psychologisch contract. Illustratief is de 400-gulden-actie in het Rotterdamse havengebied in september 1970. Werknemers waren boos omdat arbeidskrachten die door koppelbazen bemiddeld waren, veel hogere lonen kregen. Bij hun wilde stakingen sloten de vakbonden zich al snel aan. Ze eisten een loonsverhoging van 400 gulden bruto over de rest van het jaar – 16 weken à 25 gulden (Windmuller et al., 1985). Binnen de kortste keren sloten de havenarbeiders uit Amsterdam zich aan, evenals werknemers en vakbonden elders, waaronder de bouw. Toen na een staking en kort geding de bouwwerknemers gelijk kregen, ging landelijk het loon met 400 gulden bruto omhoog. Een voorbeeld van de eis tot inspraak op de werkvloer is de spectaculaire bezetting van ENKA te Breda in 1972. Nog nooit eerder hadden werknemers een bedrijf bezet. Dat de ENKA-werknemers dit toch deden kwam omdat de directie wilde saneren. OR en vakbonden vonden echter dat de directie niet tijdig met hen had overlegd en niet genoeg op sociale aspecten had gelet. Na mislukte bemiddelingen door allerlei experts hielden werknemers de fabriek een week lang bezet – met succes, want de directie blies de reorganisatie af.



### 2.4.3 1985-2005: Arbeidsrelaties in hun jongvolwassenheid

Begin jaren tachtig stond de economie er niet rooskleurig voor. De lonen waren te hoog om internationaal concurrerend te kunnen zijn, de arbeidsmarkt was niet flexibel genoeg en de werkloosheid was hoog. Een commissie onder leiding van Gerrit Wagner adviseerde in haar rapport *Een nieuw industrieel elan* dat de lonen gematigd moesten worden, maar dat niet de overheid dit moest doen. Want looningrepen door de overheid maakten de loonverhoudingen star. Loon zou een prikkel moeten zijn om vraag en aanbod van arbeid goed bij elkaar te brengen. Daarom raadde Wagner aan om loonafspraken over te laten aan de sociale partners. Mede hierdoor voelden werkgevers en werknemers zich aangespoord om een akkoord te sluiten, het veelgeroemde Akkoord van Wassenaar in 1982. Kern van dit akkoord was dat werkgevers bereid waren om de arbeidsduur te verkorten waardoor meer mensen werk zouden kunnen krijgen. In ruil daarvoor beloofden de werknemers om niet al te hoge looneisen te stellen.

Dit akkoord pakte wonderwel uit. In de periode 1983-1985 daalden de lonen en in de economisch voorspoedige tweede helft van de jaren tachtig lukte het om de loonontwikkeling beperkt te houden. De werkloosheid daalde. Doordat de overheid zich nu minder bemoeide met de loonvorming, namen de sociale partners hun verantwoordelijkheid (Tros et al., 2004). Samen maakten ze goede afspraken over arbeidsvoorwaarden. Het Wassenaarse akkoord veranderde de arbeidsverhoudingen in Nederland. Geen centrale overheidssturing meer, maar werkgevers- en werknemersorganisaties die in onderling overleg afspraken maken over lonen, werktijden en andere arbeidsvoorwaarden. Dankzij de positieve effecten van dit overleg werd Nederland zelfs in het buitenland geprezen om de wonderen die zij op de arbeidsmarkt tot stand wist te brengen (Visser & Hemerijck, 1997). Het poldermodel werd internationaal beroemd. Cao-partijen wisten veel creatieve deals te sluiten, bijvoorbeeld over arbeidstijden – variabele arbeidstijden, meer deeltijdwerk, etc. – creatiever dan waartoe de overheid in staat zou zijn geweest (Tros et al. 2004). Ook op het macroniveau van de sociale partners legde men veel creativiteit aan de dag, bijvoorbeeld ter oplossing van de spanning tussen flexibiliteit en zekerheid. In 1994 kwam het paarse kabinet er zelf niet uit hoe het de hoge werkloosheid het beste kon aanpakken. Daarom gaf het de sociale partners drie maanden de tijd om er in de Stichting van de Arbeid uit te komen. Op een winterse avond, aan de keukentafel van FNV-voorzitter De Waal, tekenden De Waal, Van Kesteren (VNO-NCW) en Van Haasteren van de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) allerlei scenario's uit om de spanning tussen flexibiliteit en zekerheid op te lossen. 'Deal flexsecurity aan de keukentafel' kopte het NRC op 4 april 1996. De deal hield in dat uitzendkrachten gefaseerd meer zekerheid en rechten opbouwen. De eerste drie jaar is een uitzendkracht flexibel, daarna heeft hij recht op een vast contract. In ruil daarvoor erkent de vakbond dat een uitzendovereenkomst ook een soort van arbeidsovereenkomst is. De Stichting van de Arbeid vroeg de regering om het akkoord ook wettelijk te regelen: in 1999 werd Flexakkoord Flexwet (Van Gent & Jacobs, 2010).

Kluytmans (2001) typeert deze periode van arbeidsrelaties met de termen flexibiliteit en differentiatie. Volgens hem betekende die flexibiliteit nog niet dat werknemers bereid waren om onzekere arbeidsrelaties te accepteren. Wel groeide hun bereidheid om zich te ontwikkelen en continu te leren. Arbeidsrelaties werden meer ontwikkelgericht. In het psychologisch contract stelde men steeds vaker zelfontplooiing centraal. Maar dat gold niet voor iedereen. Uit een studie van Van Hoof, Bruin, Schoemaker en Vroom (2002) bleek dat arbeidswensen van Nederlanders sterk onderling verschilden. Zo stond werk voor hoogopgeleiden centraler dan voor laagopgeleiden, was salaris voor mannen belangrijker dan voor vrouwen, en hechtten 'traditionele burgers' meer aan zekerheid terwijl 'kosmopolieten' persoonlijke ontplooiing vooropstelden. 'De' werknemer bestond volgens Van Hoof dan ook niet. Er was juist een bonte verzameling van arbeidswensen. In de jongvolwassen arbeidsrelaties van begin deze eeuw ontstond dan ook langzamerhand ruimte voor diversiteit. Cao-partijen sloten steeds vaker keuze-cao's af. Huiskamp (2003) beschrijft hoe in de jaren negentig er steeds meer cao's à la carte werden gesloten. Zo konden werknemers bijvoorbeeld zelf kiezen om overwerk te compenseren met geld of tijd. Of hun ADV-dagen verkopen. Of verlofdagen het ene jaar inkopen, het andere jaar weer verkopen. De ultieme versie van een keuze-cao werd in 2006 bij ABN AMRO gesloten. Werknemers krijgen elke maand een bruto bedrag waarmee ze zelf kunnen kiezen welke regelingen ze kopen: verlof, sparen, fiscaal gunstig aanschaffen van fiets en auto, enzovoort. Vakantiegeld en dertiende maand zijn vervallen. Werknemers kunnen in een webwinkel maandelijks kiezen wat te doen met hun pot met geld (Nauta et al., 2007). Zo nam ABN AMRO bewust afscheid van het paternalisme. Voortaan vertrouwde deze werkgever erop dat een werknemer zelf kan bepalen wat hij met zijn arbeidsvoorwaarden doet.

Ook de medezeggenschap werd volwassener. Zo ontwaren Buitelaar en Van den Toren (2002) bij DSM vanaf de Tweede Wereldoorlog een ontwikkeling van een OR die slechts luistert naar directieplannen, naar een OR die een professionele *sparring partner* is. In 1995 kwam de OR voor het eerst in de DSM-overleggeschiedenis met een negatief advies, en wel over de uitbesteding van onderhoudswerkzaamheden. De OR wenste vroegtijdig bij besluitvorming betrokken te worden. Vanaf de eeuwwisseling vindt er een *Corporate Strategic Dialogue* plaats tussen OR en Directie, waarin de directie de OR uitlokt om standpunten in te nemen over bijvoorbeeld de verkoop van activiteiten, en de OR op haar beurt de directie uitlokt om een overkoepelend overleg in te stellen tussen DSM en de naburige bedrijven in Geleen. Kortom, in deze wederkerige ruilrelatie streeft DSM gelijkwaardige arbeidsrelaties na, iets wat Buitelaar en Van den Toren (2002) de Maaslandse variant van het Rijnlandse model noemen.

#### 2.4.4 2005-2025: Volwassen arbeidsrelaties

De laatste jaren zijn arbeidsrelaties in rap tempo volwassen geworden. Dat kan ook niet anders, want in de huidige tijd is de enige zekerheid dat niets meer zeker is. Het economische klimaat slingert heen en weer tussen crisis en herstel. Gevestigde instituten als het CPB geven toe dat economische ontwikkelingen nauwelijks nog te voorspellen zijn. Schnabel (2010) schrijft in zijn rede voor de zestigjarige SER dat niemand in 1999 had kunnen voorspellen dat we een decennium later in Nederland twee hoogconjuncturen en twee diepe recessies achter de rug zouden hebben, evenals twee politieke moorden, de opkomst van twee nieuwe populistische partijen en maar liefst vijf kabinetten die voortijdig sneuvelde. De positie van de elite is volgens Schnabel geërodeerd en de verzuiling is definitief ten einde. Schnabel sombert dat we leven in een tijd van dramademocratie, waarin politici op TV en internet met theatrale presentaties de volatiele kiezer aan zich moeten zien te binden. Toch zit er ook een positieve kant aan de dynamiek van vandaag. Als er geen elite meer is die langdurig de regels van het spel kan bepalen, dan bepalen individuen heel veel zelf. Als zij dat doen in goed onderling overleg, dan kan een vitale samenleving ontstaan waarin mensen in wisselende samenwerkingsverbanden hun vakmanschap ontwikkelen en een aardige boterham verdienen.

Een andere reden waarom arbeidsrelaties nu snel volwassen worden is dat de Grote Regelingen niet meer houdbaar blijken. Dat geldt met name voor AOW en pensioen. Vanwege de vergrijzing zijn die in hun huidige vorm straks niet meer te betalen. En dus gaan pensioen en AOW op de schop en is de hoogte van het pensioen niet langer meer zeker. Met zo'n 'garantie' kunnen werknemers niet anders dan ervoor zorgen dat ze zo lang mogelijk in staat zijn een inkomen te genereren. Dat vergt dat mensen in volwassen dialogen met werkgevers en/of opdrachtgevers passende takenpakketten en ontwikkelingsmogelijkheden uitonderhandelen.

Op de werkvloer zijn de psychologische contracten diverser dan ooit. Dat blijkt bijvoorbeeld uit een discussie die ik in maart 2011 voerde met tien HR-directeuren van bedrijven en instellingen. Jonge advocaten voelen zich vooral verbonden met hun eigen vak. Zolang ze zich kunnen ontwikkelen, hogerop kunnen komen en steeds mooiere zaken kunnen doen, blijven ze bij hun kantoor. Als dat niet meer lukt, kiezen ze hun eigen weg, bijvoorbeeld door een nichekantoor te beginnen. De laagopgeleide werknemers met lange diensttijden die bij een logistieke dienstverlener werken, hechten sterk aan baan zekerheid en de rechten die zij aan hun cao ontleen. De HR-directeur van dit bedrijf zou graag zien dat de cao niet meer vol staat met rechten en plichten. Liever staan er verantwoordelijkheden in waardoor iedereen, van hoog tot laag, niet meer achterover leunt maar initiatief neemt. In een ziekenhuis heeft men bewust het begrip 'functie' vervangen door 'rol'. Werknemers zijn nu verpleegkundige in plaats van bijvoorbeeld IC-verpleegkundige. De HR-directeur van dit ziekenhuis verwacht dat verpleegkundigen hierdoor hun inzetbaarheid breed opvatten en hun arbeidsrelatie als een ontwikkelingsmogelijkheid zien. Zeer volwassen ogen de arbeidsrelaties van docenten bij een

HBO-instelling. Deze hogeschool wil het onderwijs bewust goed laten aansluiten bij de praktijk. Daarom heeft zij veel deeltijd docenten in dienst. Deze docenten combineren hun onderwijswerkzaamheden met een eigen bedrijf, bijvoorbeeld een eigen praktijk als fysiotherapeut.

Ook de medezeggenschap ontwikkelt zich. Er ontstaat een mozaïek van medezeggenschapsvormen, die Van der Meer en Smit (2010) categoriseren in een van vier mogelijke scenario's. Zo is de COR van ABN AMRO – onder druk van heftige overnameperikelen in 2007 en de financiële crisis in de periode 2008-2009 – inmiddels een *strategische partner* geworden. Zij wordt vroegtijdig betrokken bij bedrijfsplannen en kan de dialoog met de bestuurder goed aan, dankzij gevolgde trainingen en inhuur van externe expertise (Scholten, 2010). Bij Lamb Weston/Meijer, een producent van aardappelproducten, heeft de OR zich ontwikkeld tot een *partner in organisatieontwikkeling*. Samen met HR hebben ze projecten opgezet en uitgevoerd, zoals een project rondom flexibilisering van de arbeid. In goed overleg zijn afspraken gemaakt over aangepaste roosters, extra diensten in het weekend en een afspraak om beter te communiceren als er extra werk zit aan te komen. Bij de Technische Unie, een technische groothandel met tweeduizend werknemers, heeft de OR zich ontwikkeld tot *partner van de vakbond*. De OR maakt deel uit van een platform van ondernemingsraden van meerdere vergelijkbare bedrijven, waarin men kennis en ideeën uitwisselt. Het platform ziet erop toe dat er heldere cao-afspraken komen waar werknemers wat aan hebben. Bij de onderzoeksinstelling TNO is de *OR een bedrijfsbond* die met de werkgever een arbeidsvoorwaardenregeling afsluit voor haar 4.200 werknemers.

## 2.5 Tot slot

Op alle niveaus van arbeidsrelaties, zowel individueel als collectief, is in de huidige tijd sprake van decentralisatie, deregulering, individuele keuzevrijheid en vooral heel veel dynamiek. Dat maakt dat belangentegenstellingen volop de onderneming indringen. Conflicthantering wordt belangrijker dan ooit. Conflicten zijn niet meer 'naar boven' te delegeren. Mensen moeten ze zelf leren uitvechten, op de werkvloer. In het volgende hoofdstuk staat daarom conflict en conflicthantering centraal.



‘ Look who took you under / With seven inches in / Blood is on the dance floor /  
Blood is on the knife ’

Bron: Michael Jackson, songtekst.

## Arbeidsrelaties staan bol van conflicten

Werkgevers en werknemers vechten wat af. Dé conflictkwesitie van nu en de komende jaren is inzetbaarheid. Nu AOW- en pensioenleeftijd stijgen, zijn meer conflicten te verwachten tussen werkgevers die van dure oude werknemers afwillen en werknemers die hun werkgevers verwijten niets in hun ontwikkeling te investeren. De inzichten waarop ik deze conclusies baseer, zijn deze:

- Elk jaar hebben 333.000 werknemers een langdurig conflict op het werk, en dat zijn vaker oudere dan jongere werknemers.
- Werknemers kunnen taakconflicten, relatieconflicten en een breuk in hun psychologisch contract ervaren. Dat laatste is eerder regel dan uitzondering. Sommige conflicten zijn individueel, bijvoorbeeld onenigheid over een beoordeling. Andere zijn collectief, bijvoorbeeld stakingsacties.
- Conflicten zijn niet te voorkomen, wel te hanteren. Bij voorkeur kiezen mensen voor probleem-oplossen, creatieve dialogen en problemen ‘omdenken’ door andermans gedrag te spiegelen.
- Conflicten zijn ingebakken in de structuur en cultuur van organisaties. Elke organisatie verdient een conflictmanagementsysteem. Dat helpt mensen om zoveel mogelijk zelf, en anders met behulp van mediation, coaching of arbitrage, hun conflicten op te lossen. Het Erasmus Medisch Centrum heeft zo’n systeem en behandelt jaarlijks honderden conflicten.
- In 2009 liep een collectief conflict over verhoging van de AOW-leeftijd hoog op. Toen VNO-NCW niet kwam opdagen bij de SER noemde Jongerius hen ‘tuig van de richel’. Dit collectieve conflict en hoe het wordt opgelost, heeft gevolgen voor individuele arbeidsrelaties. Verhoging van AOW- en pensioenleeftijd vergroot de kans dat oudere werknemers conflicten krijgen en uitvallen.

Werkgevers en werknemers zouden (potentiële) conflicten over inzetbaarheid niet langer uit de weg moeten gaan maar creatief oplossen. Dan overbruggen ze het spanningsveld tussen flexibiliteit en zekerheid.

### 3.1 Conflicten in arbeidsrelaties

Peter werkt al achttien jaar bij hetzelfde bedrijf. Z'n werk is leuk, z'n collega's aardig en met z'n baas is weinig mis. Klanten lopen met hem weg. Hij heeft altijd positieve beoordelingen gehad. Totdat hij een nieuwe leidinggevende krijgt: Leo, tien jaar jonger dan hij. Na drie maanden hebben zij hun eerste beoordelingsgesprek. Leo vindt dat Peter teveel aandacht en tijd besteedt aan zijn klanten, waardoor zijn omzet achterblijft. Voor het eerst in zijn loopbaan krijgt Peter een onvoldoende beoordeling. Aangeslagen verlaat hij de kamer. De dag na het gesprek meldt hij zich ziek. Hij is boos, vindt de beoordeling onterecht. Misschien heeft hij minder klanten dan zijn gemiddelde collega. Maar de klanten die hij heeft, zijn trouw. Na een paar dagen gaat hij weer aan het werk. Hij loopt naar zijn baas en zegt hem waar het op staat. Dat klantenbinding net zo belangrijk is als omzet op korte termijn. Dat Leo onmogelijk al na drie maanden een goed oordeel kan vellen. Dat hij zich niet laat piepelen door iemand van dertig. Het conflict escaleert. Leo verwijt Peter oneigenlijk verzuim, in zijn ogen het zoveelste bewijs van disfunctioneren. Hij stuurt Peter weg, waarop deze zich langdurig ziek meldt.

#### 3.1.1 Cijfers over arbeidsconflicten

Arbeidsrelaties bestaan uit verwachtingen die werkgever en werknemers van elkaar hebben over arbeid die werknemers leveren en beloningen die werkgevers daartegenover stellen (Huiskamp, 2003). Daarin gaat nogal eens wat mis, zoals uit het voorbeeld hierboven blijkt. TNO vraagt elk jaar aan ruim 22.500 werknemers of ze het afgelopen jaar een kort- of langdurig conflict op het werk hadden (Klein Hesselink, Koppes, Pleijers & De Vroome, 2010). In 2009 had iets minder dan een kwart van de werknemers een kortdurend conflict met collega's, zestien procent met de directe baas, en een kleine negen procent met de werkgever. Langdurige conflicten met collega's, baas of werkgever zijn zeldzaam: zo'n twee procent van de werknemers had ze in 2009. Vergelijkingen met eerdere jaren geven ongeveer hetzelfde beeld. Steeds zeggen ongeveer evenveel werknemers dat ze een kort of lang conflict hebben gehad. Kennelijk zijn arbeidsconflicten weinig conjunctuurgevoelig, want het aantal conflicten is ten opzichte van 2007 niet toe- of afgenomen in de jaren 2008 en 2009.

Toch valt het fenomeen arbeidsconflict niet te veronachtzamen. Het mag dan de minst-voorkomende reden zijn voor ziekmeldingen – slechts een half procent van de TNO-geënteerdten geeft een conflict op als reden voor verzuim, tegenover 37 procent vanwege griep of verkoudheid. Maar omgerekend naar absolute aantallen zijn er elk jaar 333.000 langdurige conflicten op het werk (Nauta & Van den Bossche, 2009). Mannen hebben vaker conflicten dan vrouwen. 55-plussers hebben twee keer zo vaak langdurige conflicten met hun werkgever dan 25-minners: 2,8 procent versus 1,4 procent. Ook korte conflicten met de baas nemen toe met de leeftijd. Als in de nabije toekomst de AOW- en pensioenleeftijd wordt verhoogd, en als arbeidsrelaties en -verhoudingen blijven zoals ze momenteel zijn



ingericht, dan zou het aantal conflicten met oudere werknemers wel eens sterk kunnen toenemen. Immers, de kans is groot dat er spanningen ontstaan bij werknemers met lange diensttijden die niet zoveel waarde (meer) toevoegen, die moeilijk elders terecht kunnen, maar ineens wel tot hun 66<sup>ste</sup> 'doormoeten'. VUT en prepensioen zijn geen uitvlucht meer. Werkgever en werknemer moeten samen zulke functioneringsproblemen zien op te lossen. Dat zal niet overal soepel verlopen.

Werknemers die langdurig ruzie op het werk hebben, verzuimen vaker en langer dan gemiddeld (Nauta & Van den Bossche, 2009). Als werknemers een slepend conflict met hun baas hebben, dan verzuimen ze drie keer zoveel als hun conflictloze collega's (13% versus 4%). Speelt er een langdurig conflict met de werkgever, dan verzuimt men zelfs bijna vier keer zoveel (15%). Ruim zestigduizend verzuimgevallen hangen direct samen met een conflict en duren gemiddeld 21 dagen. Dat betekent op jaarbasis 1,3 miljoen conflictgerelateerde verzuimdagen. Ter vergelijking: griep en verkoudheid leiden jaarlijks tot bijna 10 miljoen verzuimdagen.

Verzuimdagen zijn directe kostenposten. Maar voordat mensen uitvallen vanwege een conflict zijn ze vaak al minder productief, bijvoorbeeld vanwege burn-outklachten. Nauta en Van den Bossche leidden uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2007 af dat ruim de helft van de werknemers met een langdurig conflict burn-outklachten heeft, tegen een op de vier à vijf van de werknemers zonder conflict. Ook zijn werknemers met langdurige conflicten minder tevreden over hun werk dan werknemers zonder.

### 3.1.2 Soorten conflicten

In arbeidsrelaties zijn conflicten niet te voorkomen. Pruitt, Rubin & Kim (2003) omschrijven conflict als een waargenomen tegenstelling in belangen, ofwel de veronderstelling dat twee of meer partijen niet allebei kunnen krijgen wat ze nastreven. Dat geldt per definitie voor arbeidsrelaties. Werknemers verdienen liever meer dan werkgevers willen betalen. Werknemers doen hun opleidingen bij voorkeur op kosten en in de tijd van de baas, terwijl die juist liever heeft dat ze in hun vrije tijd bijleren. Werknemers willen hun werk goed kunnen combineren met hun privéleven, terwijl werkgevers liever geen last hebben van privésoro's. Werkgevers klagen niet zelden over inzet en inzetbaarheid van werknemers, terwijl werknemers terugmopperen dat ze niet genoeg tijd en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling krijgen. Werkgevers geven mensen liever later dan vroeger een vast contract, terwijl veel werknemers graag zekerheid en vastigheid willen, al was het maar om een hypotheek te kunnen krijgen. Veel werkgevers vinden dat werknemers verantwoordelijk zijn voor hun eigen inzetbaarheid, terwijl veel werknemers het omgekeerde vinden. Al met al is het een wonder dat arbeidsrelaties niet vaker ontsporen.

Grofweg bestaan er twee soorten conflicten: taak- en relatieconflicten (Jehn, 1995). Taakconflicten gaan over de inhoud van het werk, bijvoorbeeld over doelen die bereikt moeten worden, middelen die verdeeld moeten worden, taken die onduidelijk zijn verdeeld of niet goed zijn uitgevoerd, enzovoort. Taakconflicten zijn rationeel. Ze zijn dagelijkse kost, zo normaal dat de meeste mensen ze niet eens als conflict ervaren. Er is nauwelijks een besluitvormend werkoverleg, tweegesprek of managementmeeting denkbaar zonder taakconflict. Door afwegingen te maken tussen verschillende belangen en argumenten die voor of tegen iets pleiten, nemen mensen weldoordachte besluiten. Als taakconflict ontbreekt, dan ontstaat soms 'groepsdenken': hechte groepen willen zo graag unaniem zijn, dat een kritisch-rationele instelling ontbreekt (Janis, 1972). Dit speelde bij Ahold in 2003. Destijds ging Ahold bijna ten onder aan fraude, mismanagement, misleiding en slecht toezicht. Maar in de aanloop naar het debacle voelde Ahold zich juist goed en sterk. "Alles wat Ahold aanraakt verandert in goud. Het bedrijf is onaantastbaar geworden. The only way is up" (Smit, 2004, p. 194). Onder zulke condities is het lastig om tegenspraak te dulden.

Hoewel taakconflicten in organisaties broodnodig zijn, geldt dat niet voor relatieconflicten, ofwel sociaal-emotionele botsingen. Denk aan ruzies over normen en waarden, omgangsvormen en botsende persoonlijkheden. Ook pesten, discriminatie en (seksuele) intimidatie zijn op te vatten als relatieconflicten. Op werkvloeren waar medewerkers langjarig in een gesloten groepsklimaat met elkaar samenwerken, ontstaat soms een broeierige sfeer, waar formele en informele leiders hun collega's terroriseren of waar buitenbeentjes stelselmatig worden gepest. Een schrijnend voorbeeld is een conflict dat een bibliothecaris van het automatiseringscentrum van de Koninklijke Marine in de periode 2009-2011 had met zijn superieuren (Rengers & Schoorl, 2011). Deze bibliothecaris, al 26 jaar in dienst, kreeg opeens een slechte beoordeling. De baas van zijn baas, ofwel de directeur van het automatiseringscentrum, had zich eraan gestoord dat hij de bibliothecaris altijd de krant zag lezen als hij met bezoekers langs de bibliotheek liep. Hij had daarom de directe leidinggevende van de bibliothecaris gevraagd hem hierop aan te spreken. In een ingelast functioneringsgesprek gaf zijn baas hem ervan langs over allerlei zaken die niet in orde zouden zijn in de bibliotheek. "Wat krijgen we nou? Waar komt die vijandige toon ineens vandaan?", dacht de bibliothecaris. Hij werd kwaad, omdat hij wist dat zijn baas zelf regelmatig aan het rommelen was: TV's, laptops en bureaustoelen stelen, rommelen met diensttijden, dat werk. De bibliothecaris nam wraak. Hij leverde bij de directeur een waslijst van dingen in waaraan zijn leidinggevende zich schuldig had gemaakt. Daarop laste de directeur een onderzoek in. Daarvan was de conclusie dat de arbeidsrelatie ernstig verstoord was. Dat pikte de bibliothecaris niet. Hij zocht het hogerop. Er kwam weer een onderzoek waarin de bibliothecaris op alle punten gelijk kreeg. Vooral vonden de onderzoekers het geen pas geven dat de leidinggevende dingen zei als: "Als ik je kop zie, moet ik schijten." Vanaf dit rapport belandde de bibliothecaris in een nachtmerrie. Zelfs zijn vrouw en kinderen werden geïntimideerd. Dit voorbeeld illustreert hoe relatieconflicten kunnen escaleren. Ze roepen veel negatieve emo-

ties op, kosten veel tijd en geld, en staan productiviteit, prestaties en werktevredenheid ernstig in de weg.

### 3.1.3 Breuk in het psychologisch contract

Een alternatieve manier om naar conflicten te kijken – vooral die tussen werknemers en werkgevers – is om ze te beschouwen als een breuk in het psychologisch contract. Dit betreft de waarneming dat de andere partij in een arbeidsrelatie zijn beloften niet is nagekomen (Conway & Briner, 2005). Psychologische contractbreuk is een metafoor afgeleid van breuk in wettelijke, geschreven contracten. Psychologische contractbreuk is eerder regel dan uitzondering, zo blijkt uit onderzoek van Robinson en Rousseau (1994). In een enquête onder MBA-afgestudeerden die net nieuwe banen hadden gevonden, bleek dat 55 procent twee jaar later rapporteerde dat hun organisatie in die eerste twee jaar beloften had verbroken. Medewerkers hadden minder opleidingen, salarisverhoging en doorgroeimogelijkheden gekregen dan aanvankelijk was beloofd. Conway en Briner (2002) deden een dagboekstudie waarin werknemers wekelijks naar verbroken beloften werd gevraagd. Over een periode van tien weken rapporteerde 69 procent van de respondenten ten minste één verbroken belofte. Psychologische contractbreuk wordt pas ernstig als zij een grens overschrijdt. Dan wordt het vaak een relationeel conflict. Dat was bijvoorbeeld het geval bij een docent die er sterk op gerekend had om conrector te worden. Toen hij op het allerlaatste moment werd gepasseerd door een buitenstaander, trof hem dat als een klap in zijn gezicht.

Er is een lange lijst thema's waarover binnen arbeidsrelaties breuken kunnen ontstaan. Herriot et al. (1997) brachten in kaart wat werknemers en leidinggeven- den van elkaar verwachten. Werknemers verwachten training, rechtvaardige selectie-, beoordelings-, promotie- en ontslagprocedures, werk-privébalans, inspraak, autonomie, menselijke behandeling, erkenning van uitzonderlijke prestaties, een veilige werkomgeving, marktconforme beloning en arbeidsvoorwaarden en baan- zekerheid. Werkgevers verwachten dat werknemers hun uren maken, goed pres- teren, eerlijk zijn, loyaal zijn, eigendommen van de organisatie respecteren, zich correct gedragen en flexibel zijn. Over al deze verwachtingen kunnen werkgevers en werknemers conflicten krijgen. Die conflicten zijn ernstiger wanneer ze over sociaal-emotionele zaken gaan, zoals menselijke behandeling, erkenning, eerlijk- heid en respect. Hieronder staan enkele voorbeelden.

*Conflict over mantelzorg.* Iris (58) geeft mantelzorg aan een dierbare kennis van in de tachtig. Die mantelzorg vergt steeds meer tijd nu de oude vrouw steeds zie- ker wordt. Iris heeft al veel vrije dagen opgenomen. Ze wil nu meer flexibiliteit in werktijden vragen. Ze vindt dat ze best met haar leidinggevende kan afspreken dat hij haar op werkresultaten in plaats van bestede tijd afrekent. Dat geeft haar de flexibiliteit om op een doordeweekse dag haar zieke kennis te bezoeken. Ze bespreekt dit idee alvast met iemand van HR, die er alle begrip voor heeft. Vol goede moed stapt ze naar haar baas. En stuit op onbegrip. Haar baas zegt dat hij niet

begrijpt dat ze zoveel tijd aan een kennis besteedt: “Als het nou je moeder was...”. Iris is nu erg gedemotiveerd en teleurgesteld.

*Loopbaanwens genegeerd.* Peter (57) werkt in een administratieve functie op de back-office van een gemeente. Hij verwacht promotie te kunnen maken, want hij doet zijn werk goed en zijn baas is tevreden. Als hij in een gesprek duidelijk maakt dat hij graag een leidinggevende functie op de back-office wil, zegt zijn baas dat hij een andere baan voor hem heeft, in de front-office. Hij voelt zich aan de kant gezet, wordt plompverloren op een plek neergezet waar hij zelf geen zin in heeft. Hij tekent bezwaar aan.

*Mislukte salarisonderhandeling.* Liesbeth (38) is een succesvolle hoogleraar. Ze krijgt een aanbieding van een andere universiteit: een positie als hoogleraar met veel ruimte om een eigen onderzoeksgroep op te bouwen, 25.000 euro salarisverhoging en uitstekende secundaire arbeidsvoorwaarden. Maar eigenlijk wil ze niet weg. Wel heeft ze veel op haar wensenlijstje staan, waaronder salarisverhoging. Als ze dit aankaart bij de directeur van haar huidige instituut is zijn eerste reactie: “Je chanteert me”, en zijn tweede “dan schep ik een precedent”. Boos loopt ze weg en aanvaardt alsnog het aanbod van de andere universiteit.

### 3.1.4 Individuele en collectieve conflicten

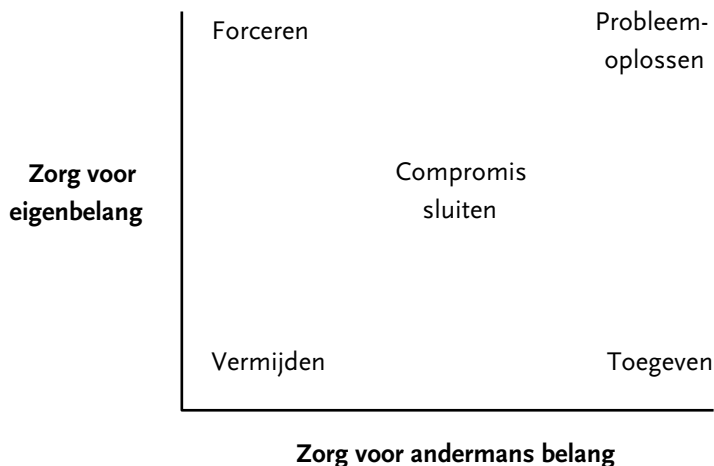
Conflicten verschillen niet alleen qua aard van elkaar, maar ook qua niveau: zijn ze individueel of collectief? Een individueel conflict speelt tussen een beperkt aantal individuen, bijvoorbeeld een werknemer die boos is vanwege een slechte beoordeling. Een collectief conflict speelt tussen groepen, bijvoorbeeld tussen cao-onderhandelaars die ruziën over loonsverhoging. Veelvoorkomende collectieve arbeidsconflicten zijn stakingen en stiptheidsacties. Zo legden in december 2010 de postbodes van TNT Post gedurende drie dagen het werk neer om te protesteren tegen de achteruitgang in arbeidsvoorwaarden en de op handen zijnde reorganisatie, waardoor duizenden postbodes hun baan dreigden kwijt te raken. Daarmee deelden de werknemers een gevoelige tik aan hun eigen bedrijf uit, omdat de decembermaand de drukste en meest winstgevende is voor TNT Post. Verderop in dit hoofdstuk komt een hoogopgelopen collectief conflict op het niveau van de Nederlandse samenleving aan de orde. Werkgeversorganisatie VNO-NCW en werknemersorganisaties FNV, CNV en De Unie konden het in de periode maart tot eind september 2009 niet eens worden over een mogelijk alternatief voor verhoging van de AOW-leeftijd. Dit conflict escaleerde destijds en is ten tijde van het schrijven van dit boek nog steeds niet definitief opgelost. Conflicten zijn dynamisch en lang niet altijd definitief op te lossen. Dus rest ons niets anders dan ze te hanteren, waarover meer in de volgende paragraaf.

### 3.2 Ruziën op de werkvloer

In het voorbeeld aan het begin van dit hoofdstuk, over Peter die ziek werd vanwege een onvoldoende beoordeling, zijn verschillende conflictgedragingen te herkennen. Het conflict start met *forceergedrag* van Leo: hij geeft Peter figuurlijk een klap door hem een onvoldoende te geven voor zijn te lage omzet. De eerste reactie van Peter is *toegeven*: hij legt zich neer bij het oordeel van zijn baas. De volgende dag kiest Peter voor *vermijden*: hij ontwijkt zijn baas door zich ziek te melden. Na een paar dagen gaat hij in de tegenaanval: hij gooit al zijn verwijten eruit en het conflict escaleert. Er ontstaat een patroon van wederzijds forceren dat eindigt in een impasse, een periode van langdurig wederzijds vermijdingsgedrag. De enige stijl die ontbreekt in de interactie tussen Peter en Leo is *probleem-oplossen*: zij laten na om te zoeken naar een oplossing die de belangen en behoeften van beiden verenigt. Hun stijl van conflicthantering is niet effectief maar wel begrijpelijk. Vanuit Leo's perspectief lijkt het logisch om Peter onomwonden slecht nieuws te geven, want 'targets zijn targets'. Vanuit Peters perspectief is het begrijpelijk dat hij zich ernstig tekortgedaan voelt, na jaren van goede beoordelingen. Hij kan zich niet zomaar over zijn teleurstelling heen zetten en kiest daarom voor forceer- en vermijdingsgedrag.

De vier stijlen van conflicthantering staan in een bepaalde relatie tot elkaar, zoals het model van Blake & Mouton (1970) illustreert. Afhankelijk van de mate waarin conflictpartijen meer of minder zorg hebben voor hun eigen en/of ander-mans belang, is hun gedrag te typeren als respectievelijk forceren, vermijden, toegeven en probleem-oplossen (zie figuur 3.1). Soms onderscheidt men een vijfde type gedrag, compromis-sluiten, wat het midden houdt tussen alle andere vormen van conflicthantering. Compromissen sluiten is geven en nemen: een beetje vechten, een beetje toegeven; een oplossing zoeken die de koek netjes in tweeën deelt. Een voorbeeld van een compromis zou zijn dat Leo Peter alsnog een half jaar de tijd geeft om *on target* te presteren en hem daarna pas definitief beoordeelt. Nog beter is om het probleem op te lossen door een win-win-oplossing uit te onderhandelen.

Een win-win-oplossing vergt creativiteit. Creativiteit omschrijft Baas (2010) als de productie van originele (ongewone, zeldzame) en bruikbare (haalbare, toepasbare) ideeën, oplossingen en inzichten. Creativiteit is het gevolg van twee processen: flexibiliteit en volharding. Flexibiliteit betekent dat mensen een brede blik hebben op zaken en steeds nieuwe manieren verzinnen om een vraagstuk te benaderen. Flexibiliteit voorkomt dat mensen vast komen te zitten. Volharding betekent dat mensen doorgaan met het verzinnen van ideeën totdat er een geschikte bij zit dat hun probleem de wereld uit helpt.



Figuur 3.1 Tweevoudige-zorgmodel, gebaseerd op Blake en Mouton (1970)

Conflicthantering vraagt om creativiteit tussen mensen – interpersoonlijke creativiteit. Zijn twee partijen, met deels tegengestelde belangen, in staat en bereid om samen iets nieuws te creëren? Iets wat origineel, ongewoon, zeldzaam is en daarnaast ook haalbaar en toepasbaar? Dat vraagt nogal wat van mensen. Zij moeten in een situatie waarin ze gefrustreerd zijn over een ander in staat en bereid zijn om breed te kijken en frisse, nieuwe ideeën te verzinnen. Conflictpartijen zijn echter vaak behept met een ‘vastekoekvertekening’. Men denkt dat de omvang van de koek vaststaat en het er dus om gaat wie het meest van de koek krijgt. Creativiteit vergt daarentegen een oneindige blik. Mensen moeten bereid en in staat zijn om samen een koek van welk formaat ook te bakken.

Bij relatieconflicten is bovendien ten minste een van beide partijen boos. Is dat wel een goede emotie om creatief te zijn? In een experiment liet Baas (2010) zijn proefpersonen terugdenken aan boze, verdrietige of emotioneel neutrale gebeurtenissen, waarna zij een creativiteitstaak deden. Boze mensen bleken meer en originelere ideeën te verzinnen dan verdrietige en emotioneel neutrale mensen en hadden ook nog eens meer creatieve inzichten. Maar na verloop van tijd nam de creativiteit van boze mensen af, terwijl zo’n afname niet gold voor verdrietige en neutrale mensen. Dit komt volgens Baas omdat boosheid uitput. Boze mensen zijn daarom weinig volhardend in het creatieve proces.

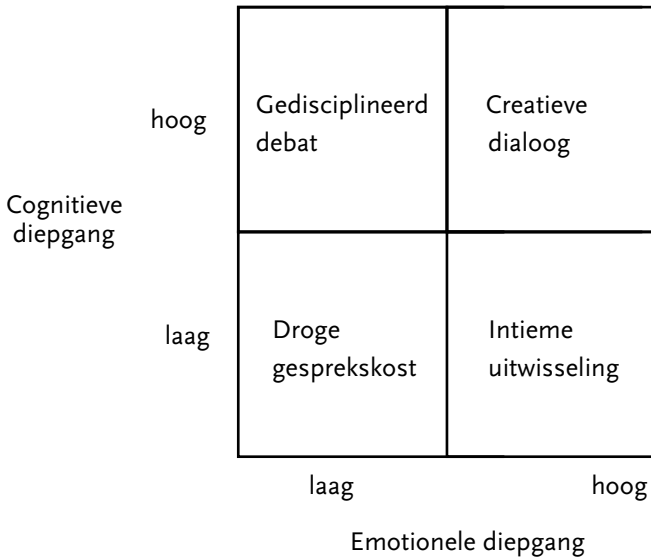
Behalve creativiteit zijn er veel andere factoren die verklaren waarom conflictpartijen wel of juist niet kiezen voor probleem-oplossen. Belangrijk is prosociale motivatie, ofwel de bereidheid om wat voor een ander te willen doen (Krebs, 1970). Hoe prosociale, hoe meer zorg voor andermans belang iemand heeft, wat in combinatie met zorg voor eigenbelang de kans op probleem-oplossen verhoogt (zie figuur 3.1). Prosociale motivatie hangt deels samen met persoonlijkheid – de een

is van nature prosocialeler dan de ander. Voor een ander deel is het situationeel bepaald. Zo stellen mensen zich prosocialeler op als ze een goede band hebben met de ander, als ze afhankelijk zijn van de ander, en als ze zich ongeremd voelen (Pruitt, Rubin & Kim, 2003; Van den Bos et al., in druk). Mensen moeten bovendien het gevoel hebben dat probleem-oplossen haalbaar is. Die haalbaarheid is groter als mensen veel *common ground* waarnemen, dat wil zeggen dat men veel alternatieve oplossingen ziet die aan de belangen van beide partijen tegemoetkomen. Als er een pot met geld verdeeld moet worden, dan zullen mensen niet veel alternatieven zien, want hoe meer de een krijgt, hoe minder er voor de ander overblijft. Maar als het om persoonlijke ontwikkeling van een medewerker gaat, dan zijn er vaak meerdere alternatieven denkbaar. Persoonlijke ontwikkeling kan betekenen dat iemand een cursus onder werktijd volgt, in eigen tijd een boek leest, een uitdaginge klus oppakt of een paar netwerkgesprekken voert. Het ene alternatief kost het bedrijf meer tijd en geld dan het andere. Vaak zijn er alternatieven die aan de belangen van zowel de werknemer als het bedrijf tegemoetkomen. Als beide partijen *common ground* zien en willen zien, dan wordt probleem-oplossen haalbaar.

### 3.2.1 Creatieve dialoog

Conflicten oplossen lukt beter als de onderlinge dialoog tussen conflictpartijen creatief is. Gratton en Ghoshal (2002) zetten een creatieve dialoog af tegen wat volgens hen aan de orde van de dag is in organisaties: *dehydrated talk* ofwel droge gesprekskost. In niet-creatieve gesprekken gaan gesprekspartners noch cognitief, noch emotioneel de diepte in. Men denkt niet na en is niet emotioneel betrokken bij elkaar. Men praat met elkaar zonder echt wat te zeggen, laat staan dat men naar elkaar luistert. Men speelt een rol, voorgeschreven door regels en procedures, met voorspelbare uitkomsten die vaak bepaald worden door de hiërarchische verhouding. In creatieve gesprekken daarentegen gaan partijen zowel cognitief als emotioneel de diepte in. De gesprekspartners inspireren elkaar en geven betekenis aan hun relatie (zie figuur 3.2).

Gunster (2009) laat aan de hand van voorbeelden zien hoe mensen op elkaar reageren als zij in gesprekken samen iets voor elkaar proberen te krijgen. In een goed gesprek spiegelen mensen elkaar. Ze bewegen mee met de ander. Spiegelen is geen doel op zich. Het is een middel om, samen met de ander, nieuwe mogelijkheden te creëren. Spiegelen lijkt in eerste instantie op toegeven: men gaat mee met de ander. Spiegelen staat echter in dienst van het zoeken naar nieuwe mogelijkheden. Door eerst flexibel mee te bewegen, verplaatst men zich in de ander en toont men empathie. Daardoor kan men de ander meenemen naar iets beters: samen een grote, lekkere koek bakken. Gunster noemt dit 'omdenken' en illustreert dit met vele voorbeelden (zie ook [www.omdenken.nl](http://www.omdenken.nl)). Zoals een kleuterjuf die voor een lawaaige klas staat. Zij kan proberen zich verstaanbaar te maken door de klas te overschreeuwen, maar dat heeft vaak tot gevolg dat kinderen harder gaan praten. Als ze het tegenovergestelde doet – zachtjes fluisteren – is de



Figuur 3.2 Een model van gesprekken in organisaties (vrij naar Gratton & Ghoshal, 2002)

kans groot dat de kinderen meebewegen en de klas al snel doodstil is. Een ander voorbeeld gaat over een orkestleider. Tijdens moeizame onderhandelingen dreigt een vakbondsbestuurder met een staking. Dat terwijl er een belangrijk concours aan zit te komen. Wat doet de orkestleider? Hij geeft de musici een week vrij. Maar de musici willen dat niet, want ze willen het concours niet missen. De stakingsleidster roept de musici op alsnog te staken met als argument dat ze 'recht op arbeid' hebben. Daarmee verliest ze zoveel steun bij de musici, dat het conflict – zonder haar bemiddeling – in één gesprek wordt opgelost.

Conflicten en problemen zijn vaker om te denken dan veel mensen voor mogelijk houden. Leidinggevend vermijden vaak gesprekken over ontwikkeling met hun medewerkers met als argument dat ze hen niets te bieden hebben: er is geen tijd, geld, voorziening, capaciteit voor ontwikkelingsmogelijkheden. Dat is een gemiste kans. Niet alleen is een gesprek vaak beter dan geen gesprek. Ook is elke situatie van schaarste een kans om wat nieuws te creëren. Een voorbeeld hiervan gaf een manager bij ING. Deze bank kampte gedurende de financiële crisis van 2008-2009 met krappe budgetten, waardoor het afdelingsmanagement niet wist hoe het – zoals elk jaar – een groots en meeslepend personeelsfeest kon organiseren. De nieuwe mogelijkheid die ontstond was dat men polste welke onvermoede talenten de medewerkers zelf hadden. Veel ING'ers bleken in hun vrije tijd uitstekende zangers, entertainers en koks. Het lowbudgetfeest werd een daverend succes.



### 3.2.2 **Conditie voor vruchtbare conflicthantering**

Op een dag sprak een stel collega's af om met een bouwhelm op naar kantoor te komen. "Wat hebben jullie nou op?", vroeg iedereen die hen tegenkwam, waarop zij antwoordden: "Je krijgt hier de hele dag op je kop." Op een ludieke manier stelden zij de omgangsvormen in het bedrijf – de conflictcultuur – aan de kaak. Een conflictcultuur is mede een gevolg van hoe bedrijven zich hebben georganiseerd: de structuur van afhankelijkheden tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en leidinggevendenden (Nauta, De Vries, Bosch & Van Schie, 2001). In de betreffende organisatie zit het waarschijnlijk niet helemaal snor met de structuur en cultuur.

Heel wat beter lijkt de structuur van een organisatie waarover al sinds de oprichting in 2006 prachtverhalen rondzoemen: de Stichting Buurtzorg. Eind 2010 kreeg de Twentse tak hiervan een prijs uitgereikt voor beste werkgever. Buurtzorg is kleinschalig georganiseerd. Kleine zelfsturende teams van maximaal twaalf verpleegkundigen en verzorgenden geven thuiszorg aan een beperkt aantal cliënten die zij langdurig en persoonlijk dienen. Buurtzorg heeft weinig overhead want dankzij hun intranet doen teams hun eigen administratie en kunnen ze zich met allerlei (bedrijfsgerelateerde) thema's bemoeien. Iedereen is trots en tevreden. Medewerkers geven gemiddeld het rapportcijfer negen voor werktevredenheid. Lies Rutten, wijkverpleegkundige bij Buurtzorg die de overstap maakte vanuit een grote thuiszorgorganisatie, legt in een video-interview uit wat de verschillen zijn (<http://beroepseer.nl/nl/video/verpleging-en-verzorging/item/180>). Ze vertelt dat er in haar vorige organisatie een aparte planner was die keek welke functionaris het beste naar welke cliënt kon gaan. Als hoogopgeleide (lees: dure) wijkverpleegkundige zat zij steeds meer achter de computer om uren te administreren en te bewaken dat niemand teveel tijd aan cliënten besteedde. Ze coachte de verzorgenden en verrichte zelf nog maar af en toe louter technische handelingen. "Dat kun je geen zorg noemen", vindt ze. Bij Buurtzorg doet iedereen alles, inclusief de planning. Totale zorg heet dat. Om dat steeds beter te doen, volgt iedereen continu opleidingen. Bij haar vorige werkgever zagen cliënten soms wel dertig verschillende mensen, afhankelijk van de behandeling die zij nodig hadden.

Buurtzorg past organisatieprincipes toe waarvan de werking al decennia geleden is aangetoond. Zorg dat mensen volledige, betekenisvolle taken doen in plaats van taken op te knippen in stukjes waardoor niemand weet waar zij mee bezig is. Die kleinschaligheid en zelfstandigheid vormen een ideale structuur van afhankelijkheden waarin het goed conflicten hanteren is. De leden van Buurtzorgteams zijn sterk (in plaats van weinig) afhankelijk van elkaar. Die afhankelijkheid is niet al te scheef verdeeld. Ook is de onderlinge afhankelijkheid overwegend positief. Hieronder ga ik nader in op de twee hierboven aangestipte condities voor vruchtbare conflicthantering: de structuur van afhankelijkheden en de cultuur van omgaan met conflict.

### 3.2.3 Afhankelijkheidsstructuur

Als mensen binnen de structuur van een organisatieverband met elkaar samenwerken, dan zijn ze op drie manieren afhankelijk van elkaar. Dit zijn de *mate*, de *verdeling* en de *soort* van onderlinge afhankelijkheid. De *mate van afhankelijkheid* is groter naarmate mensen intensiever moeten samenwerken en veel moeten communiceren. Sterke afhankelijkheid is een tweesnijdend zwaard als het gaat om conflicten: aan de ene kant vergroot sterke afhankelijkheid de kans op conflict. De kans dat echtgenoten ruzie krijgen is om die reden groter dan de kans dat twee overburen ruzie krijgen. Aan de andere kant vergroot sterke afhankelijkheid de kans op constructieve conflicthantering. Juist omdat partijen met elkaar verder moeten, zorgen ze er meestal voor dat ze onderlinge strijd goed oplossen. In de zelfsturende teams van Buurtzorg zijn de leden sterk van elkaar afhankelijk. Samen zijn zij ervoor verantwoordelijk dat hun kleine tent draait. Zij kunnen niets afschuiven op 'het hogere management' want dat is er niet. Het kleine team dat in Almelo op kantoor zit is louter ondersteunend aan de teams van verpleegkundigen en verzorgenden, bijvoorbeeld door te zorgen voor moderne ICT waarmee teams zelf hun administratie kunnen doen.

*Verdeling van afhankelijkheid* gaat om verschillen of juist evenwicht in afhankelijkheden tussen mensen. Bij een scheve verdeling is de een afhankelijker dan de ander. De minder-afhankelijke heeft macht over de meer-afhankelijke. Dit is per definitie het geval binnen een arbeidsrelatie tussen leidinggevenden en medewerkers. Leidinggevenden beoordelen hun medewerkers en beslissen zo over loopbaankansen van medewerkers. Daarom is de afhankelijkheid scheef verdeeld, in het voordeel van de leidinggevende. De Buurtzorgteams weten grotendeels te ontsnappen aan scheefverdeelde afhankelijkheid. De teams zijn zelfsturend waardoor in principe iedereen evenveel te zeggen heeft. In de praktijk werpt zich vaak een natuurlijke leider op of neemt iemand een formele rol van coördinator op zich. Toch zijn in zelfsturende teams de machtsverschillen kleiner. Daardoor zijn de afhankelijkheden evenwichtiger verdeeld dan in grote hiërarchische organisaties.

*Soort afhankelijkheid* gaat over de wijze waarop doelen van mensen onderling verbonden zijn: positief of negatief? Bij positieve afhankelijkheid zijn doelen gemeenschappelijk: mensen zwemmen samen of verdrinken samen. Dit is bij de Buurtzorgteams het geval. Als individuele teamleden hun werk goed doen presteert het hele team goed. Bij negatieve afhankelijkheid zijn doelen tegengesteld: de een zijn dood is de ander zijn brood. In de hiërarchische organisatie waar wijkverpleegkundige Lies Rutten eerst werkte, had men een planner aangesteld die medewerkers inroosterde. In zo'n situatie wordt tijd een schaars goed, omdat medewerkers er zelf onvoldoende controle over hebben. Medewerkers vechten al snel om het meest gunstige rooster. Ze worden boos op de planner of hun collega's als er een wordt voorgetrokken, ook al is dat slechts schijnbaar. Als teamleden samen verantwoordelijk zijn voor de planning, dan is tijd weliswaar nog steeds schaars maar is de kans groot dat men samen de lusten en lasten verdeelt. Medewerkers ervaren aan den lijve dat roostering een kwestie is van geven en nemen.

De belangrijkste structurele conflictbron is de soort afhankelijkheid. Als mensen het gevoel hebben dat ze negatief van elkaar afhankelijk zijn, is de kans op conflict groot. Negatieve afhankelijkheid betekent dat doelen structureel en over langere tijd tegengesteld zijn. De kans op conflict is vooral groot als negatieve afhankelijkheid gepaard gaat met veel onderlinge afhankelijkheid en/of met machtsverschillen. Een klassiek voorbeeld van de combinatie sterke en negatieve afhankelijkheid is die tussen afdelingen Productie en Verkoop in productiebedrijven. Productie is afhankelijk van Verkoop om te weten wat men moet maken, terwijl Verkoop afhankelijk is van Productie om producten te kunnen leveren waar klanten om hebben gevraagd. Terwijl Productie sterk koerst op efficiëntie, is Verkoop gericht op flexibel de klant dienen. Dat leidt er bijvoorbeeld in kartonfabrieken toe dat Productie liefst de hele dag hetzelfde formaat karton maakt omdat ze dan de machines zo min mogelijk hoeven om te stellen. Verkoop vraagt echter steeds weer om andere formaten omdat de klant het wil. Negatieve afhankelijkheid, kortom. Dit klassieke voorbeeld draagt ook de oplossing in zich. Als Productie en Verkoop beiden focussen op het overkoepelende doel – een gezonde verhouding van opbrengsten en kosten – dan verdwijnt de waargenomen negatieve afhankelijkheid als sneeuw voor de zon en slaagt men erin om oplossingen te vinden. Inderdaad blijkt uit onderzoek dat als Productie en Verkoop zowel efficiëntie als flexibiliteit heel belangrijk vinden, zij onderling constructiever onderhandelen (Nauta, de Dreu & Van der Vaart, 2002).

Ook de combinatie veel plus scheve afhankelijkheid is een gevaarlijke cocktail. Laat die nou net bestaan tussen werkgevers en werknemers. Vooral werknemers die relatief weinig waarde hebben op de interne en externe arbeidsmarkt staan vrij zwak tegenover hun werkgever. Zij hebben weinig alternatieven. Als in zo'n situatie de werkgever besluit om te bezuinigen door salarissen en arbeidsvoorwaarden terug te schroeven, dan is de kans groot dat werknemers zich ernstig gefrustreerd voelen. Zulke conflicten komen veel voor aan de 'rafelrand van de arbeidsmarkt', waar het werk eenvoudig is en mensen inwisselbaar zijn. Denk aan taxichauffeurs, champignonplukkers, bouwvakkers zonder veel opleiding, schoonmakers en beveiligers. Deze werknemers zijn sterk afhankelijk van hun werkgever. Die werkgever opereert vaak in markten waar de concurrentie moordend is. Hij stuurt daarom sterk op efficiëntie. Met als gevolg dat geld een zeer schaars middel is en een bron van tegenstellingen tussen werkgever en werknemers. Het is dan ook niet verwonderlijk dat in deze sectoren arbeidsconflicten regelmatig escaleren.

FNV Bondgenoten hanteert sinds een aantal jaren in sectoren met veel laagopgeleiden een strategie van *organizing*. De vakbond werft actief nieuwe leden om collectief, door middel van originele, mediagenieke en soms zelfs burgerlijk ongehoorzame campagnes, druk uit te oefenen op werkgevers. Organizing klinkt nieuw – FNV heeft de strategie in recente jaren overgenomen uit de Angelsaksische landen. Maar feitelijk is organizing het aloude vakbondswerk, in de jaren zeventig ook wel bedrijvenwerk genoemd. De kern is dat vakbondsmensen zaaltjes huren om met kleine groepen werknemers te praten, te vragen wat hen dwars zit en hen op te roepen lid te worden van de vakbond. De kwesties die werknemers dwars zitten

bepalen vervolgens de vakbondsagenda. Organizing is op te vatten als een forceerstrategie. De vakbond toont bewust forceergedrag tegenover werkgevers om zaken gedaan te krijgen, zoals een hoger loon, meer respect en minder flexwerk. Dit is volgens FNV de enige manier om laagopgeleide werknemers macht te geven en de scheve afhankelijkheid tussen werknemers en werkgever recht te trekken. Los daarvan is het voor FNV een weloverwogen strategie om leden te werven.

### 3.2.4 Conflictcultuur

Behalve de structuur van afhankelijkheden speelt ‘conflictcultuur’ een rol: de wijze waarop mensen in organisaties met elkaar omgaan en conflicten hanteren (De Dreu, 2005). Hoe duidelijker er patronen herkenbaar zijn in hoe mensen in een organisatie met conflicten omgaan, hoe sterker de conflictcultuur. Zo lijkt het waarschijnlijk dat De Nederlandsche Bank (DNB) ten tijde van de financiële crisis behept was met een cultuur waarin conflictvermijding de norm was. Dit valt af te leiden uit het rapport van Scheltema (2010). De Commissie Scheltema verweet DNB onvoldoende scherp toezicht te hebben gehouden op DSB. Daardoor kon DSB ondoorzichtige producten verkopen die klanten dupeerden. DNB had weliswaar kritiek op de besturing en het verdienmodel van DSB, maar liet zich aan het lijntje houden in plaats van haar tanden te laten zien. De conflictcultuur, althans de wijze waarop DNB’ers omgingen met organisaties waarop zij moesten toezien, was te toegeeflijk. Na het rapport-Scheltema heeft DNB een plan opgesteld voor een cultuurverandering. De bank en haar mensen moeten scherper, sneller en agressiever worden. Halverwege 2010 ging een project van start getiteld ‘Vanaf nu’. Door middel van interne sessies, feedback en coaching leren DNB-medewerkers wat gewenst toezichtgedrag is (De Nederlandsche Bank, augustus 2010). Kortom, DNB doet haar best om van een toegeeflijke, subassertieve vermijdingscultuur naar een scherpe, snelle en assertieve conflictcultuur toe te groeien.

Gratton en Ghoshal (2002) beschrijven veel voorbeelden van een aanspreekcultuur. Een groep van twaalf hoogopgeleide analisten van UBS Warburg, een Zwitserse multinationale bank, wordt over een periode van tien maanden steeds beter in het voeren van stevige, creatieve dialogen met als doel om een ‘great place to work’ te worden. In hun eerste bijeenkomsten zijn ze weinig betrokken bij elkaar. Ze zijn meer bezig met hun eigen mobiele telefoon dan met de gezamenlijke opdracht. Maar naarmate ze vaker bijeenkomen en meer de diepte ingaan, raken discussies geanimeerd. Er zijn stevige debatten. Die dragen eraan bij dat de groepsleden een goed plan maken om van UBS een uitstekende werkgever te maken, met ruimte voor teamwork, flexibel werken en maatschappelijk verantwoordelijk gedrag. Volgens Gratton en Ghoshal zijn creatieve dialogen een reflectie van de sociale context. Die context beïnvloeden is volgens hen belangrijker dan de implementatie van systemen, zoals ICT en dergelijke. In een sociale context waar creatieve dialoog en vruchtbare conflicthantering plaatshebben, stelt men elkaar voortdurend vragen en trekt men zaken in twijfel. De organisatie moet

hiervoor voldoende tijd en ruimte uittrekken. IT en sociale media maken het ons gemakkelijk om tijd- en plaatsafhankelijk te communiceren. Toch zijn dialoog en conflicthantering gebaat bij elkaar zien en daar de tijd voor nemen, in ruimtes waar mensen zich vrij voelen te spreken. Zo heeft ABN Amro een *dialogues house* ([www.dialogueshouse.nl](http://www.dialogueshouse.nl)), waar wekelijks blikverruimende en inspirerende debatten, workshops, presentaties en brainstormsessies gehouden worden.

### 3.3 Mediation en meer manieren van conflictmanagement

Tijdens een seminar over arbeidsrelaties kwam na afloop een manager naar mij toe: “Wat als er geen dialoog is? Wat doe je dan? Wat heeft mijn organisatie dan te bieden?” Ik vroeg haar meer te vertellen: “Een collega zei laatst dat hij zich absoluut niet gehoord voelde in zijn ambitie. Hij had tegen zijn leidinggevende verteld wat hij graag zou willen, maar kreeg nul op het rekest. Sterker nog, de inhoud van zijn functie was sindsdien uitgekleed. Hij voelde zich teruggezet en kon er absoluut niet over praten met zijn baas.” Deze situatie illustreert een impasse. Zo’n fase treedt op als conflicthantering niet tot een oplossing leidt. Een impasse beviest werkrelaties en daarmee de kwaliteit van de samenwerking. Voor de medewerker in kwestie is het erg demotiverend.

#### 3.3.1 De weg naar mediation

In situaties als hierboven helpt het als organisaties een weg naar mediation geplaveid hebben. Mediation is “een vorm van bemiddeling in conflicten, waarbij een neutrale bemiddelingsdeskundige, de mediator, de communicatie en onderhandelingen tussen partijen begeleidt om vanuit hun werkelijke belangen tot een gezamenlijk gedragen en voor ieder van hen optimale besluitvorming te komen” (Brenninkmeijer, 2009, p.6). Een mediator staat tussen twee conflictpartijen in. Niet erboven, zoals het geval is bij rechters, arbiters en commissies die bindend advies uitbrengen aan conflictpartijen. Bij mediation behouden partijen hun autonomie. Mediation is zelfbeschikking, aldus Brenninkmeijer. Een mediator ‘doet onderhandelen’, dat wil zeggen dat zij met inzet van communicatieve vaardigheden – doorvragen, emoties benoemen, een appèl doen op partijen – ervoor zorgt dat partijen samen een win-win-oplossing bereiken. Mediators verschillen in de mate waarin zij hun eigen inhoudelijke deskundigheid inbrengen. Doen zij dat niet, dan heet hun methodiek *faciliterende mediation*. Brengen ze wel expertise in, dan heet hun methodiek *evaluatieve mediation*. De ene methodiek is niet per se beter dan de andere. De effectiviteit hangt af van wat partijen willen en prettig vinden. Rond de jaarwisseling van 2010-2011 bemiddelde Ruud Vreeman in het collectieve arbeidsconflict in de postsector. Hij voerde verkennende gesprekken met de postbedrijven Sandd, SelektMail en TNT om een oplossing te vinden voor de ‘oneerlijke concurrentie’ tussen TNT en eerstgenoemden. TNT heeft zijn werk-

nemers in vaste dienst en betaalt hen relatief veel. Sandd en SelektMail bieden hun tijdelijke medewerkers mager stukloon. Het lijkt waarschijnlijk dat iemand met de ervaring en statuur van Vreeman kiest voor evaluatieve mediation. Strating (2010b) schrijft dat het soms beter is om collectieve arbeidsconflicten te laten bemiddelen door een niet-bekende Nederlander. Dan lukt het namelijk beter om de onderhandelingen in absolute radiostilte te voeren. Dit kan voorkomen dat het conflict escaleert door media-aandacht voor de Bekende Mediator.

Kenmerken van mediation zijn – naast de genoemde zelfbeschikking – vrijwilligheid, vertrouwelijkheid en een stapsgewijs proces. Vrijwilligheid betekent dat partijen instemmen met mediation en er te allen tijde mee kunnen stoppen. Vertrouwelijkheid betekent dat partijen vrijuit kunnen spreken en elkaar beloven dat alles binnenskamers blijft. De stappen die een mediator volgt zijn intake, exploratie, onderhandelingen en afronding. Kern van mediation is dat partijen samen zoeken naar een conflictoplossing. De mediator faciliteert zonder partij te kiezen en zonder op voorhand een bepaalde uitkomst op het oog te hebben (Brenninkmeijer, 2009).

Mediation is een bruikbaar instrument bij conflicten in arbeidsrelaties, juist omdat werkgevers en werknemers voor langere tijd met elkaar verbonden zijn. Dat maakt hun relatie niet louter economisch, waardoor elk conflict simpelweg af te kopen zou zijn. Juist omdat veel arbeidsconflicten sociaal-emotionele aspecten in zich dragen – gebrek aan respect, een afgewezen promotie, teveel werkdruk – zijn ze gebaat bij een oplossingsstrategie die menselijker is dan rechtspraak of arbitrage. Er moet echter aan drie randvoorwaarden voldaan worden, wil mediation geschikt zijn. Partijen moeten onderhandelingsbereid zijn, er moet onderhandelingsruimte zijn en het conflict moet niet te sterk geëscaleerd zijn (Brenninkmeijer, 2009). Onderhandelingsbereide partijen zijn in staat om naar elkaar te luisteren, in plaats van dat ze eenzijdig hameren op standpunten en rechten. Onderhandelingsruimte wil zeggen dat partijen wat uit te ruilen hebben, elkaar iets te bieden hebben. Eerder noemde ik dit waargenomen *common ground*. Als de enige twee denkbare oplossingen ‘ja’ of ‘nee’ zijn, dan is mediation weinig zinvol. Hier is een waarschuwing op zijn plaats tegen de eerdergenoemde ‘vastekoekvertekening’. In vrijwel elke conflictkwesie is meer mogelijk dan partijen aanvankelijk denken. Als iemand boos is omdat een promotie niet doorgaat, dan zijn er veel meer oplossingen mogelijk dan de promotie alsnog gunnen of vertrekken. Gevraagd naar waarom iemand die promotie wil, kan bijvoorbeeld blijken dat iemand meer uitdaging en variatie in zijn werk wil. Een alternatieve oplossing is dan om iemand meer ruimte te bieden om zijn eigen rol in te vullen, zodat hij de uitdaging krijgt die hij wil. Desgewenst kunnen daar salarisafspraken aan gekoppeld worden, bijvoorbeeld door een loonsverhoging afhankelijk te maken van samen afgesproken targets.

De derde en laatste randvoorwaarde voor mediation is escalatie: een sterk geëscaleerd conflict kan zowel de onderhandelingsbereidheid als de onderhandelingsruimte verkleinen. Als een conflict is geëscaleerd, dan denken partijen vaak

alleen nog maar in termen van win-verlies (als ik verlies, win jij) of zelfs verlies-verlies (als ik maar niet meer verlies dan jij; Glasl, 2001).

Mediation is de benaming voor conflictbemiddeling door een formele, deskundige mediator die in veel gevallen is gecertificeerd door het Nederlands Mediation Instituut (NMI). Toch hoeft niet elke conflictbemiddeling door een mediator gedaan te worden. Bij voorkeur houden partijen het klein. Ze roepen bijvoorbeeld de hulp in van een informele derde, bijvoorbeeld een naast-hogere leidinggevende, een bedrijfsmaatschappelijk werker of een HR-manager. Vooral HR-managers kunnen arbeidsrelaties versterken door bewust gebruik te maken van mediatietechnieken. Als zij bijvoorbeeld signaleren dat binnen een afdeling opeens veel mensen vertrekken, het verzuim toeneemt of de productiviteit verslechtert, kunnen zij actief verkennen welke problemen er spelen. Vervolgens kunnen ze technieken voor procesbegeleiding en conflictbemiddeling hanteren. Zo faciliteren zij afdelingen om zoveel mogelijk zelf hun conflicten op te lossen.

### 3.3.2 Conflictmanagementsysteem in het Erasmus MC

Naast mediation zijn er veel meer manieren om conflicten in arbeidsrelaties te managen. Brenninkmeijer (2009) stelt mediation temidden van enerzijds juridische interventiemethoden zoals arbitrage, rechterlijke procedures en bindend advies, en anderzijds sociaal-psychologische methoden zoals teambuilding, coaching en therapie. Al deze methoden zijn in plaats van, of als aanvulling op mediation te gebruiken. Vooral in arbeidsrelaties zijn de sociaalpsychologische methoden vaak te verkiezen boven de juridische. Vaak gaat het niet louter om wie 'in zijn recht' staat, maar vooral om gezonde, evenwichtige werkrelaties waarin partijen zelf hun problemen kunnen oplossen. Organisaties doen er goed aan om diverse vormen van conflictmanagement mogelijk te maken. Het Erasmus Medisch Centrum in Rotterdam doet dat. Het heeft een conflictmanagementsysteem ingericht (Van Herk, 2010). Uitgangspunt van dit conflictmanagementsysteem is dat leidinggevenden en medewerkers in principe samen conflicten oplossen. Lukt dat niet met zijn tweeën, dan kunnen zij zich laten bijstaan door derde partijen zoals een collega, de bedrijfsarts, de bedrijfsmaatschappelijk werker, de personeelsadviseur, vakbondsconsulent of vertrouwenspersoon. Het Erasmus MC heeft een centrale informatie- en verwijfsfunctie in de persoon van een interne mediator. Ook is er een intern mediationbureau waar elke medewerker een beroep op kan doen. Slaagt mediation niet, dan komen juridische procedures in zicht, zoals geschilbeslechting en klachtbehandeling door een centrale bezwaren- en klachtencommissie. Deze commissie is onderverdeeld in drie subcommissies: de bezwarenadviescommissie, die zich buigt over bezwaren tegen rechtspositionele besluiten en functiewaardering; de klachtencommissie en de commissie ongewenst gedrag, die beide uitspraken doen over seksuele intimidatie, pesten, agressie en geweld. De commissies registreren jaarlijks het aantal behandelde bezwaren en klachten. Zo zijn er in 2009 veertig nieuwe bezwaarschriften ingediend, 52 zaken bij de

interne mediator aangemeld en heeft de vakbondsconsulent op basis van meldingen door 354 personen 1183 gesprekken ter behartiging van individuele belangen gevoerd. Problemen die medewerkers met de vakbondsconsulent bespraken gingen over beoordeling, herplaatsing bij disfunctioneren, reïntegratie na ziekte, vertrekregelingen bij ontslag, hulp bij disciplinaire maatregelen, begeleiding bij arbeidsongeschiktheid, opheffing van de functie, bezwaarprocedures en conflictbemiddeling. Deze casus illustreert dat conflictloze organisaties niet bestaan. Een organisatie kan er maar beter een systeem op inrichten. Dan weten partijen die een moeilijk oplosbaar conflict hebben waar ze terecht kunnen. Bovendien geeft het medewerkers het gevoel dat ze in een rechtvaardige organisatie werken.

### 3.4 Collectief conflict over verhoging AOW-leeftijd

Tot nu toe zijn in dit hoofdstuk hoofdzakelijk individuele conflicten aan de orde geweest: de zakelijke en emotionele belangentegenstellingen en meningsverschillen die zich op de 'begane grond' van het Gebouw van Arbeidsverhoudingen voordoen. Ik heb slechts aangestipt dat conflicten ook collectief kunnen zijn, dat wil zeggen dat ze tussen groepen spelen. Zodra conflicten boven de 'begane grond' uitstijgen, zijn ze collectief. Op elke verdieping van het Gebouw van Arbeidsverhoudingen doen zich conflicten voor, want overal spelen belangentegenstellingen tussen werkgevers en werknemers. Zo opende ik dit boek met een conflict op de 'tweede verdieping' namelijk daar waar werkgevers en vakbonden cao's sluiten. Op de derde verdieping, in de SER, Stichting van de Arbeid en tijdens het voor- en najaarsoverleg, kan het af en toe ook behoorlijk botsen. Ook al betreft het dan rationeel-economische conflicten die door professionals worden uitonderhandeld, toch spelen ook dan emoties een rol, zoals de onderstaande casus illustreert.

#### 3.4.1 Hoe het conflict over verhoging van de AOW-leeftijd escaleerde

In maart 2009 sloten werkgevers, werknemers en overheid het Catshuisakkoord: Bernard Wientjes, voorzitter van werkgeversorganisatie VNO-NCW, en Agnes Jongerius, voorzitter van werknemersorganisatie FNV, spraken met de toenmalige Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Piet Hein Donner, af dat de SER een alternatief zou bedenken voor de verhoging van de AOW-leeftijd tot 67 jaar. Destijds moest het kabinet fors bezuinigen vanwege de financiële crisis. Om vier miljard te besparen, moest de AOW-leeftijd omhoog naar 67 jaar, tenzij de sociale partners een alternatief konden ontwikkelen die hetzelfde bedrag zou besparen. De deadline was 1 oktober 2009. De drie hoofdrolspelers in deze kwestie, Bernard Wientjes, Agnes Jongerius en SER-voorzitter Alexander Rinnooy Kan, blikken terug op die tijd.



Wientjes: “Het ging al mis in het Catshuis. Meteen toen we het Catshuis uitkwamen, zei Agnes tegen journalisten dat ze niet zou meemaken dat mensen tot 67 jaar zouden gaan werken. Toen dacht ik: hoe is het mogelijk dat ze zoiets zegt! Zo lukt het nooit om een akkoord te sluiten.” Jongerius ziet het anders: “De zaterdag voor het Catshuisakkoord heb ik tegen journalisten gezegd dat we hoopten dat Nederland het niet zou hoeven meemaken dat de pensioenleeftijd in één keer naar 67 jaar zou gaan. En nadat we met minister Donner spraken heb ik tegen de verzamelde pers bij het Catshuis gezegd dat ik het gevoel had dat ik het van tafel had gekregen.” Rinnooy Kan zegt dat de kwestie lastig was omdat hij te klein was: “Het was een *one-issue negotiation*. Er viel weinig uit te ruilen. De AOW-kwestie was deel van een groter probleem, namelijk de pensioenproblematiek. Maar die problematiek konden we niet meenemen in de uitruil, die had een andere tijdlijn. Daar komt bij dat partijen verschillende BATNA’s hadden.” (BATNA is een *Best Alternative To a Negotiated Agreement*, ofwel een bod van een alternatieve onderhandelingspartner, AN.) “Werkgevers hadden een uitstekende BATNA omdat zij het kabinetsvoorstel prima vonden. Maar werknemers niet”, aldus Rinnooy Kan. Wientjes: “Inderdaad hadden wij een betere terugvalpositie dan de bonden. Maar ik ontken dat wij daardoor niet serieus hebben onderhandeld. Ik ging tot het uiterste. Ik wilde een akkoord omwille van stabiele arbeidsverhoudingen.” De vakbonden vonden het onrechtvaardig dat werknemers de rekening van een crisis moesten betalen die door banken was veroorzaakt. Jongerius: “Waarom komt de eerste rekening niet bij de bedrijven? Of bij de hoge inkomens? Waarom neem je de regeling die voor de onderkant veel wezenlijker uitpakt dan voor de bovenkant? Minister Donner vond dat langer doorwerken de oplossing voor alles was. Hij wilde geen alternatieve oplossing. Tegen de werkgevers zei hij dat hij niet alleen de AOW-leeftijd ging verhogen, maar ook de pensioenleeftijd. Dat veranderde het spel. Het ging opeens niet alleen over een volksverzekering, maar ook over een regeling die werkgevers en werknemers samen betalen. Werkgevers dachten, hé, we kunnen hier geld verdienen.” (Want een hogere pensioenleeftijd betekent dat werkgevers minder pensioenpremie hoeven te betalen, AN.)

In de lente en zomer van 2009 ging de SER aan de slag. De bonden probeerden om de vier miljard bezuinigingen in andere dossiers dan de AOW te vinden, zoals de hypotheekrenteaftrek en de kinderbijslag. Maar daar kregen ze geen steun voor. Werkgevers en kroonleden vonden dat die vier miljard gevonden moest worden in de oudedagsvoorziening. Vervolgens probeerden FNV-medewerkers het nodige rondom een flexibele AOW. Daar kwam veel rekenwerk aan te pas evenals informele gesprekken tussen werkgevers en werknemers. Tot en met het laatste weekend voor de deadline van 1 oktober bleven partijen in gesprek. Wientjes en Jongerius onderhandelden de hele zaterdag voor de deadline nog in een hotel. Jongerius: “Steeds dacht ik: dit is zo belangrijk, we moeten onze afspraak nakomen. Dat zullen de werkgevers ook vinden.”

Op dinsdag 29 september, twee dagen voor de deadline, kopte *De Telegraaf* dat het AOW-overleg was mislukt. De werkgevers hadden een ultimatum gedaan, waarin ze voorstelden dat de AOW-leeftijd pas over vijftien jaar naar 67 zou gaan.

Maar de vakcentrales (FNV, CNV en MHP) wezen het bod af. Die dinsdagavond ging Wientjes een hapje eten met Rinnooy Kan, die nog een laatste onderhandelingspoging deed. Daarna onderhandelden de sociale partners verder via de televisie. Wientjes bij NOVA, Jongerius bij Pauw en Witteman. De volgende ochtend, op 30 september, deed Cees Oudshoorn namens de werkgevers de laatste onderhandelingen. Hij keerde terug naar de Malietoren van VNO-NCW, op een paar honderd meter van het SER-gebouw, met een laatste voorstel van de kroonleden. Dat voorstel wezen de werkgevers af. Wientjes belde Rinnooy Kan en zei dat hij het opgaf en niet meer naar het SER-gebouw zou komen. Samen met zijn woordvoerder besloot Wientjes om in de hal van de Malietoren aan journalisten, die tot dan toe op de stoep van het SER-gebouw stonden, uit te leggen dat ze het overleg stopten, omdat de situatie uitzichtloos was. De SER-voorzitter zou de andere deelnemers laten weten dat verder praten zinloos was; dat hadden ze volgens Wientjes afgesproken.

Ondertussen was Jongerius al onderweg naar Den Haag. Jongerius: “Het leek ons, de voorzitters van de werknemersorganisaties, goed om gedrieën aan te komen bij het SER-gebouw, waar het zwart zou staan van de journalisten. Maar net voordat we Den Haag in reden belde een journalist van de NOS. Hij was naar de Malietoren geroepen. Daar zou Wientjes een verklaring afleggen. Eenmaal bij het SER-gebouw zeiden journalisten dat de werkgevers niet zouden komen. Dat was een complete verrassing voor ons. Ik vond het ongehoord om dit via de media te vernemen. Dat zei ik tegen mijn voorlichter terwijl we het SER-gebouw binnenliepen. Daarop zei hij: ‘Je bent echt kwaad hè?’ Waarop ik zei: ‘Het is toch zeker ook tuig van de richel?’ Journalisten vingende dat op. Ik heb het niet rechtstreeks voor de camera gezegd. Achteraf vind ik dat ik het niet had moeten zeggen, maar dat ik het op dat moment dacht, zal ik niet ontkennen.”

### 3.4.2 Pensioenakkoord gesloten in juni 2010

Twee weken na het mislukken van het AOW-overleg in de SER bereikten de toenmalige coalitiepartijen CDA, PvdA en ChristenUnie een akkoord over verhoging van de AOW-leeftijd naar 67 jaar. In 2020 zou de AOW-leeftijd verhoogd worden naar 66 jaar en in 2025 naar 67 jaar. Maar in februari 2010 viel het kabinet. Van het vacuüm dat toen ontstond maakten de sociale partners handig gebruik. Jongerius: “In de loop van 2009 bleek dat er niet vier miljard, maar wel 35 miljard bezuinigd moest worden, aldus het CPB. Ook bleken de pensioenen instabiel. Tel daarbij op dat het CBS steeds hogere levensverwachtingen berekent, en het pensioenstelsel blijkt niet meer houdbaar. Ditmaal vlogen we de discussie aan vanuit de pensioenen.” Wientjes: “Een kabinet dat problemen heeft, zwak of demissionair is, schept voor sociale partners een ideaal klimaat om samen beleid te maken.”

In juni 2010 sloten werkgevers- en werknemersorganisaties een akkoord in de Stichting van de Arbeid. De AOW-leeftijd zou in 2020 naar 66 jaar gaan, in 2025 naar 67 en ook daarna blijven afhangen van verdere stijging van de levensver-

wachting. Mensen die eerder willen stoppen met werken kunnen de AOW op 65 jaar laten ingaan. De AOW-uitkering is dan net zo hoog als nu, maar wel 6,5 procent lager dan als ze op hun 66<sup>ste</sup> stoppen. Langer doorwerken kan ook: de uitkering wordt dan 6,5 procent hoger. Ook worden de pensioenregelingen telkens aangepast aan de stijgende levensverwachting (Stichting van de Arbeid, 4 juni 2010). Ook al ligt het akkoord er nu, het is (begin mei 2011) nog geen feit. De sociale partners zijn nu samen met minister Kamp van Sociale Zaken en Werkgelegenheid volop bezig met de uitwerking van het akkoord.

Jongerius en Wientjes vinden allebei dat aanvullend beleid op meso- en microniveau nodig is, om te voorkomen dat de kloof tussen hoog- en laagopgeleiden toeneemt. Jongerius: “Hoe beïnvloed je selectiegedrag, promotiegedrag, gezondheidsbeleid en opleidingsbeleid op de werkvloer? Hoe zorg je dat mensen zelf kunnen kiezen om eerder te stoppen of juist langer door te werken? Ik verwacht dat een flexibele AOW en pensioenleeftijd het gesprek op de werkvloer afdwingt. Men moet nu met werknemers overleggen: ‘Tot wanneer wil jij doorwerken? Tot wanneer wil ik dat jij doorwerkt?’ Dat past bij deze tijd. Het leidt tot keuzevrijheid. Maar tussen de macrodiscussie over langer doorwerken en het mogelijk maken op de werkvloer gaapt nog wel een gat. Er zijn veel vooroordelen over oudere werknemers. Dat ze vaker ziek zijn, minder flexibel zijn. Daar moet wat tegen gebeuren. De bemiddeling naar (nieuw) werk moet beter. Werk moet lichter, beter worden, met veel meer regelmogelijkheden.”

Ook Wientjes ziet een belangrijke taak voor bedrijven: “Bedrijven moeten levenslang leren serieuzer nemen. Toen ik zelf ondernemer was, hoefden onze lageropgeleiden boven de 45 jaar geen scholingsprogramma's te volgen. Dat moet veranderen en dat is niet makkelijk. Veel mensen vinden leren niet sexy. Als je twintig jaar niets hebt geleerd is dat een barrière. Maar het verandert. Onlangs heb ik samen met Agnes Jongerius een rapport in ontvangst genomen over opleidingen voor uitzendkrachten. Als economische belangen parallel lopen met sociale belangen: dat is het mooiste wat er is. We krijgen een gespannen arbeidsmarkt. Dat maakt investeringen in opleidingen nodig. Er zijn gedachten over een rugzakje. Zolang je nog niet opgeleid bent tot bachelor, mag je er levenslang uit putten. In cao's moet veel rondom leren en opleiden geregeld worden. We moeten deeltijdwerkers verleiden meer uren te werken en ontslagrecht versoepelen. Ook belangrijk zijn soepele overgangen van werk naar werk. De huidige ontslagregeling dwingt immobiliteit af, zeker bij ouderen. Als je twintig jaar bij een organisatie werkt en je bent 55-plus, dan ben je een dief van eigen portemonnee als je ontslag neemt.”

### 3.4.3 Gevolgen verhoging AOW- en pensioenleeftijd voor arbeidsrelaties

Hoe het macrobeleid er uiteindelijk ook uit komt te zien, het werkt hoe dan ook door in de arbeidsrelaties op meso- en microniveau: de verhoudingen tussen werkgevers, vakbonden en ondernemingsraden op het niveau van de onderneming en

de arbeidsrelaties op de werkvloer. De vraag is wat precies de effecten zullen zijn. Het voornaamste effect dat werkgevers, werknemers en overheid beogen is om de betaalbaarheid, stabiliteit en rechtvaardigheid van het stelsel van AOW en pensioenen te waarborgen. Volgens CPB-berekeningen in september 2010 gaat dat met het juni-akkoord niet lukken. Want het akkoord heeft de komende tien jaar nog geen gevolgen voor de overheidsfinanciën. Bovendien is het complex dus kostbaar qua uitvoering, omdat men AOW en pensioen wil laten meestijgen met de levensverwachting.

Het pensioenakkoord heeft ook een sociaal effect. Wientjes: "Door er in juni 2010 samen uit te komen, hebben we de polder hersteld. Er wordt veel negatiefs over de polder gezegd. Maar het is het beste model. Als werkgevers en bonden elkaar vertrouwen, dan versterkt dat het vertrouwen in de samenleving." Een ander positief effect dat nu zichtbaar wordt is dat de arbeidsparticipatie van ouderen toeneemt. In 2001 had iets minder dan de helft van alle 50-56-jarigen betaald werk, terwijl dit in 2009 is gestegen naar 57 procent ([www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)). Die sterke toename is vooral toe te schrijven aan vrouwen. In 2001 werkte 31 procent van de vrouwen tussen 50 en 65 jaar, in 2009 is dat 46 procent. Bij mannen is er een toename van 63 procent naar 68 procent. De houding tegenover langer doorwerken verandert. Uit TNO-onderzoek blijkt dat in 2005 slechts 21 procent van ruim 20.000 ondervraagde werknemers bereid was tot 65 jaar te werken. In 2009 was dat het dubbele: 42 procent. Een laatste positief effect van het pensioenakkoord is flexibiliteit. Doordat de AOW-leeftijd flexibel wordt kunnen mensen vrijuit kiezen om eerder of later te stoppen.

Negatieve effecten zal het pensioenakkoord ongetwijfeld ook hebben. Mensen die arbeidsongeschikt raken krijgen het in de toekomst financieel moeilijker dan nu. Bovendien zal in bepaalde beroepen en sectoren de arbeidsongeschiktheid toenemen, omdat de kans op uitval daar met de leeftijd groter wordt. De kans dat een bouwvakker op zestigjarige leeftijd nog steeds zijn werk kan doen is niet heel groot. Uittreden zit er ook niet in, dus ligt een kantoorbaan voor de hand. Maar wat als zo'n baan er niet is of niet past? Dan resteert werkloosheid. Ook de onzekerheid over een inkomen na het pensioen neemt toe, want de hoogte van het pensioen is niet langer te garanderen. Deze effecten wegen het zwaarst voor de zwakste groepen. De kans is daarom groot dat de tweedeling tussen hoog- en laaggekwalificeerden toeneemt. Mensen die breed inzetbaar zijn hebben weinig te vrezen van welk nieuw stelsel dan ook. Maar mensen die dat niet zijn, des te meer. De vraag is in hoeverre dat de arbeidsrelaties op scherp zet.

Samengevat blijkt dat een hernieuwd pensioenstelsel grote gevolgen heeft voor arbeidsrelaties. Het schreeuwt om nieuw beleid in HRM en cao's. Als dat niet gebeurt, dan valt te verwachten dat grote groepen moeilijk inzetbare werknemers uitvallen.

### 3.5 Goede arbeidsrelaties vragen om constructief conflictmanagement

Arbeidsrelaties staan bol van conflicten. Op de werkvloer maken leidinggevenden en werknemers ruzie over beoordelingen, promotie, salarisverhoging en nog veel meer. Sociale partners strijden over onregelmatigheidstoeslagen, een procent salarisverhoging meer of minder, respectvolle behandeling van werknemers en talloze andere onderwerpen. De landelijke werkgevers- en werknemersorganisaties onderhandelen wat af over verhoging van AOW- en pensioenleeftijd, ontslagrecht, levenslang leren, enzovoort. Als je het oneindige lijstje van potentiële conflicten bekijkt, dan is het een wonder hoe we in Nederland toch steeds weer belangtengestellingen redelijk overbruggen. De kunst is dan ook om conflicten creatief te hanteren. Met elkaar blijven praten, op zoek naar oplossingen die tegemoetkomen aan belangen van conflictpartijen. Als dat niet lukt, dan verdienen veel conflicten zwaardere investeringen, zoals mediation of een gang naar klachtencommissie, vertrouwenspersoon of vakbondsconsulent. Wat helpt is om zo lang als mogelijk met elkaar in gesprek te blijven en de gang naar rechters – of erger nog, verbaal en fysiek geweld – te voorkomen. In dialoog lukt het veel beter dan op elke andere manier om oplossingen te bedenken waaraan niemand tevoren had gedacht.

Een belangrijke kwestie die in veel organisaties speelt is inzetbaarheid. Enerzijds kan inzetbaarheid veel conflicten oproepen, vooral nu van werknemers verwacht wordt dat ze tot op hoge leeftijd inzetbaar zijn. Werkgevers kunnen bijvoorbeeld problemen ervaren met groepen werknemers die al jaren in dienst zijn, niet veel waarde meer toevoegen, moeilijk elders inzetbaar zijn en erg duur zijn om te ontslaan. Werknemers kunnen bijvoorbeeld ervaren dat hun werkgever hen onvoldoende tijd, ruimte en budget heeft gegeven om continu te blijven leren, waardoor het voor hen lastig is om – zo nodig – elders werk te krijgen. Anderzijds zijn investeringen in inzetbaarheid – door zowel werkgevers als werknemers – een uitstekend middel om een belangrijk spanningsveld in arbeidsrelaties op te lossen: dat tussen flexibiliteit en zekerheid. Als werkgevers en werknemers er alles aan doen om inzetbaarheid op peil te krijgen en te houden, dan zijn mensen flexibel terwijl ze tegelijk zeker zijn werk te kunnen houden, waarover meer in hoofdstuk 4.

‘ (...) ik denk dat mensen ingeruild kunnen worden. De feiten wijzen in die richting, sterker nog: ik vermoed dat het het beste is als mensen zich op alle gebieden voorbereiden op het inruilbaar zijn. Is dat een woord, inruilbaar? Maar de vraag is natuurlijk of je boven de partijen kunt staan als je zelf ingeruild wordt. ’

Bron: Arnon Grunberg (2010, p. 450).

# Inzetbaarheid, kern van arbeidsrelaties

*It takes two to tango.* Dat geldt ook voor inzetbaarheid, want in hun eentje zijn mensen niet inzetbaar. Iedereen heeft een werk- of opdrachtgever nodig om inzetbaar te zijn. Om werk te krijgen en te houden, helpt het als mensen creatieve dialogen voeren. Tot deze conclusie kom ik op basis van de volgende inzichten:

- Inzetbaarheid is veel weerbarstiger dan iedereen tot nu toe dacht. Velen vinden inzetbaarheid niet belangrijk genoeg, het kost tijd en moeite, arbeidsrelaties zijn er vaak te armoedig voor en inzetbaarheid daalt als mensen ouder worden.
- Een inzetbare medewerker staat open voor veranderingen, is veerkrachtig, proactief, gemotiveerd, heeft een heldere identiteit, is visionair en avontuurlijk, heeft vakkennis en -vaardigheden, anticipeert op veranderingen, is flexibel en sensitief jegens zijn omgeving en is ook nog in balans. Dat is heel veel.
- Inzetbaarheid geeft zelfvertrouwen. Maar in situaties van onzekerheid vertonen inzetbare mensen soms intimiderend gedrag. Er is dus een grens aan flexibiliteit: bij teveel onzekerheid voelen mensen zich onveilig.
- Omdat inzetbaarheid tot stand komt in relaties, kunnen maatwerkafspraken (i-deals) over ontwikkeling helpen om inzetbaarheid te verhogen. De Universitair Medische Centra experimenteren hiermee ([www.idealooq.nl](http://www.idealooq.nl)).
- I-deals sluiten vereist een goede dialoog: probleem-oplossen, creatief zijn en interventies plegen als een gesprek niet brengt wat men verwacht.

Organisaties en mensen kunnen leren van de vele voorbeelden van dialoog, maatwerk en inzetbaarheid die in dit hoofdstuk en elders beschreven staan.

## 4.1 De donkere kant van inzetbaarheid

### ‘Hoeveel weegt jouw leven?’

Stel je voor dat je een rugzak draagt. Vul ‘m met kleine dingetjes. Met spulletjes die op planken en in laatjes liggen. Stop daarna de zwaardere dingen in je rugzak. Kleren, je tv. De rugzak wordt zwaarder. Stop er nog zwaardere dingen in. Je bank, huis, auto, alles.

Stop er mensen bij. Eerst oppervlakkige kennissen, vrienden van vrienden, collega’s. Dan je naasten: broers, zusters, kinderen, ouders. Ten slotte je vrouw, man, vriend of vriendin.

Stop ze er allemaal in.

Voel het gewicht van die rugzak. Relaties wegen het zwaarste in je leven. Al die onderhandelingen, ruzies, geheimen, compromissen.

Hoe langzamer we bewegen, hoe sneller we doodgaan. Vergis je niet: bewegen is leven. Sommige dieren zijn gemaakt om elkaar te dragen, om symbiotisch te leven. Zoals zwanen. Wij zijn geen zwanen. Wij zijn haaien. 🐡

Dit fragment uit de film *Up in the air* (2009), met George Clooney in de rol van ‘corporate downsizer’ Ryan Bingham, toont een karikaturale wereld met louter transactionele arbeidsrelaties. Mensen moeten er volgens Bingham maar aan wennen dat massaontslag aan de orde van de dag is. Dat relationele arbeidsrelaties van onbepaalde duur niet meer bestaan. Dat mensen wendbaar en weerbaar moeten zijn om te overleven op de keiharde arbeidsmarkt. Sombere, vooral Amerikaanse en Engelse schrijvers over inzetbaarheid stellen ons deze wereld in het vooruitzicht. Zo vindt Hallier (2009) dat veel werkgevers holle, inhoudsloze boodschappen over inzetbaarheid uitzenden naar hun werknemers – met frases over het einde van *life-time employment*. Die boodschappen vertellen werknemers dat ze zich maar beter niet kunnen hechten aan de organisatie. Het gevolg is afnemende cohesie. We zijn of worden de haaien van Bingham. Toegewijde praktijken waarmee werkgevers echt investeren in mensen blijven uit, aldus Hallier. De Amerikaanse Smith (2010) beschrijft de rauwe turbulentie op de Amerikaanse arbeidsmarkt. Binnen één kwartaal (2<sup>e</sup> kwartaal 2008, middenin de kredietcrisis) kwamen er 1,8 miljoen ondernemingen en 7,3 miljoen banen bij, en tegelijk fuseerden of sloten 2,0 miljoen ondernemingen en verdwenen 7,8 miljoen banen. Smith beschrijft een ‘cultuur van onzekerheid’. Iedereen roept dat de stabiele loopbaan niet meer bestaat. Organisaties kunnen maar beter reorganisaties heten. Mensen moeten zich noodgedwongen richten op wat nodig is om inzetbaar te blijven. Iedereen, ook vaste werknemers, moet zichzelf zien als opdrachtnemer of ondernemer en continu in de gaten houden hoe hij van waarde blijft voor steeds wisselende bedrijven of opdrachtgevers. Loopbanen zijn niet langer werkgevergestuurd maar zelfgestuurd, aldus Smith.



Is het echt zo zwart gesteld met arbeidsrelaties? Zijn de Angelsaksische arbeidsrelaties, waarin *survival of the fittest* centraal staat, een voorbode van hoe het in Nederland en Europa wordt? Dwingen werkgevers hun mensen voortdurend tot mobiliteit? Is er geen plaats meer voor werkgevers en werknemers die wederzijds investeren in volwaardige ruilrelaties? Bestaat 'goed werkgeverschap' nog wel? Wat betekent het als inzetbaarheid hoog op de managementagenda staat? Dat organisaties hun personeel om de haverklap verkassen, ontslaan en roteren? Of dat ze oprecht begaan zijn met de marktwaarde van mensen, intern en extern? Los van de intenties die werkgevers en werknemers bij inzetbaarheid hebben, zeker is dat het thema belangrijker is dan ooit. In dit hoofdstuk beschrijf ik waarom inzetbaarheid de kern is van arbeidsrelaties en waarom ze zo weerbarstig is. Daarna komt recent onderzoek naar inzetbaarheid aan bod. Tot slot stel ik dat onderhandelen over ontwikkelgerichte i-deals de sleutel is tot inzetbaarheid.

## 4.2 Inzetbaarheid is de kern van arbeidsrelaties

Een belangrijke taak van leidinggevend is om ervoor te zorgen dat hun medewerkers zich optimaal inzetten. Carla is zo'n manager. Zij leidt een groep van 35 medewerkers. Deze medewerkers zijn middelbaar opgeleid en doen administratieve taken bij grootschalige projecten. Carla besteedt veel tijd aan haar medewerkers. Ze praat met ze, enthousiasmeert hen voor hun werk en spreekt hen erop aan als iets niet loopt zoals het moet. De inzet en prestaties van haar medewerkers zijn de kern van hun onderlinge relatie.

Omdat prestaties het enige is dat zij van haar mensen nodig heeft, zou Carla in principe niets hoeven te weten van hun leven thuis of van redenen waarom men juist dit werk doet. Maar zo werkt het niet, weet ze. Als zij louter zakelijk met haar mensen omgaat dan zakt hun productiviteit al snel in. Bovendien geniet ze van haar rol als *people manager*. Aan het begin van elk jaar praat ze met medewerkers over wat ze willen bereiken en wat ze van hen verwacht. Ze vraagt hoe ze zich willen ontwikkelen. Ze maakt daarover afspraken met hen. Die afspraken bewaakt ze door het jaar heen. Hoe, dat is voor iedereen anders. De een heeft genoeg aan een enkele tussentijdse afspraak, de ander praat liefst wekelijks. Haar manier van werken werpt vruchten af. Vorig jaar had ze een slecht functionerende medewerker. Ze sprak hem erop aan. Na een paar gesprekken en ondersteuning door een coach is hij *back on track*. "Daar doe ik het voor", zegt Carla.

Slimme leidinggevend zoals Carla zijn voortdurend bezig met de inzet en inzetbaarheid van hun mensen. Inzet betreft de inspanningen die iemand in het hier en nu levert. Inzetbaarheid is breder. Inzetbaarheid is een vermogen: de capaciteiten en kansen die mensen hebben om hun werk te houden of, zo nodig, ander werk te krijgen (Rothwell & Arnold, 2007). Leidinggevend die niet alleen directe werkprestaties beschouwen maar ook hoe iemand zich ontwikkelt, helpen hun medewerkers om inzetbaarheid actief te onderhouden. Volgens Carla is het belangrijk om zaken helder en op maat van de medewerker af te spreken. "Niet

iedereen is gelijk. Sterker nog, we zijn allemaal verschillend. De een is hier goed in, de ander daarin. Om het beste uit mensen te halen zoek ik aan de ene kant naar consistente criteria waarop ik mensen beoordeel. Aan de andere kant beoordeel ik medewerkers strikt individueel, op hun eigen kwaliteiten.” Ze geeft mensen tips voor ontwikkeling: “Als je zo graag bij Communicatie wilt werken, ga dan eens een keer met Jan praten.”

Carla merkt dat de druk op prestaties in haar organisatie toeneemt. Vroeger kreeg iedereen een ‘goed’. Daar wil de organisatie vanaf. Dat gaat sommigen pijn doen. Soms zegt ze tegen iemand: “Als je wilt doorgroeien, dan moet je meer van dit laten zien.” Dat dwingt haar naar gedrag te kijken. Ze probeert concreet te benoemen welk gedrag ze van iemand verwacht. Sociaal-emotionele aspecten spelen ook een rol: “Soms loop ik de volgende dag, na een lastig gesprek, nog eens bij medewerkers langs. Ik kom dan even terug op het gesprek, zeg bijvoorbeeld dat ik merkte dat iemand teleurgesteld was.”

#### 4.2.1 Inzetbaarheid is van levensbelang

Het voorbeeld hierboven laat zien dat inzetbaarheid de kern is van arbeidsrelaties. Het toont hoe het spel van leidinggevende en medewerker eruit ziet als beiden investeren in inzetbaarheid. Dit spel is belangrijker dan ooit, om twee redenen: we moeten langer doorwerken en het werk zelf wordt ingewikkelder.

Langer doorwerken, mogelijk zelfs na 65 jaar, is nodig om pensioen en AOW betaalbaar te houden. Toen de AOW ingevoerd werd, werkten zes mensen voor een AOW-er. Nu is het vier op een. In 2040 wordt het twee op een. Dat komt door vergrijzing en ontgroening. We worden steeds ouder en krijgen weinig kinderen. De zogenoemde grijze druk is niet te betalen. Dus moet iedereen langer doorwerken. Dat lukt alleen als mensen hun inzetbaarheid goed onderhouden. Doen ze dat niet, dan is de kans groot dat ze niet meer interessant zijn voor hun werkgever, of te duur, of te ziek, waardoor ze aanspraak moeten maken op een uitkering.

De tweede reden voor het belang van inzetbaarheid is dat werk eist dat mensen blijven, zowel in hun vak als daarbuiten. Een machinist moet omgaan met steeds nieuwe technologie om de treinen te kunnen besturen. Een bankier moet omgaan met steeds nieuwe digitale producten en software. Artsen en verpleegkundigen moeten steeds nieuwe behandelmethode en technologie onder de knie krijgen. In elk werk zit een component van levenslang blijven in je vak. Maar blijven in een vak is niet genoeg. Ook daarbuiten is blijven nodig. Stel je bent machinist en NS besluit dat treinen voortaan automatisch bestuurd kunnen worden. Geen machinist van vlees en bloed meer op de bok, maar volautomatisch bestuurd treinen. Nu ondenkbaar, maar waarom zou dat in de toekomst niet mogelijk zijn? Elders op de wereld zijn er al automatisch bestuurd metro's. Mensen moeten zich daarom voorbereiden op de mogelijke verdwijning van hun beroep. Daarvoor is nodig dat mensen wat anders kunnen dan wat ze vandaag doen. De Grip (in De Jong, 2010) beargumenteert dit aan de hand van een lijst met

beroepen die mensen honderd jaar geleden hadden. Veel daarvan bestaan allang niet meer. Wie weet nog wat een siccareur, moertapper, assuradeur of builenvuller deed? De Grip beschrijft de halfwaardetijd van geschoolde werknemers. Dat is de periode waarin een competentie op de arbeidsmarkt nog maar de helft waard is van de waarde meteen na afronding van een opleiding. In de jaren veertig kon men twaalf jaar doen met zijn vakkennis, in 1970 was dat zeven jaar en in 2010 drie jaar. Een voorbeeld zijn werknemers die met softwarepakketten werken. Zodra een pakket wordt vervangen is de specialist in het oude pakket minder waard. De Grip vindt tijdelijke uittreding uit het arbeidsproces zeer nadelig voor inzetbaarheid. Als mensen vijf jaar lang louter voor hun kinderen zorgen, dan moeten zij naar school voordat ze opnieuw kunnen gaan werken. Ook in het werk kunnen competenties gemakkelijk verouderen. Een voorbeeld is een manager in een groot bedrijf die voor zichzelf begint. In zijn functie als manager handelde zijn secretaresse zijn mail af en maakte zij zijn powerpoint-presentaties. Als zelfstandige ontdekt hij dat zijn computervaardigheden niet meer up-to-date zijn. Het zzp-schap valt hem zwaar. Hij zal moeten investeren in een computercursus. Of secretariële diensten moeten inhuren.

Het aanbod van hogeropgeleiden stijgt momenteel minder snel dan de vraag, aldus De Grip. Daardoor ontstaat een kwalitatieve mismatch op de arbeidsmarkt. Het werk in kennisintensieve sectoren wordt specialistischer. Technologische innovaties volgen elkaar snel op. Klanten zijn veeleisend. In 2010 voerde Youp van 't Hek actie tegen de helpdesks van telecom- en andere bedrijven. Wat begon met een simpele tweet van Youp over de iPhone van zijn zoon die maar niet werd gemaakt, breidde zich snel uit tot een enorme olievlek van klachten omdat zijn volgers massaal terugtwitterden. T-Mobile en haar branchegeenoten moesten razendsnel investeren in betere dienstverlening, vooral in de vaardigheden en handelingsruimte van hun medewerkers. Volgens De Grip zijn vijf vaardigheden van levensbelang voor zowel bedrijven als werknemers: zelfstandig problemen kunnen oplossen, relaties met klanten kunnen onderhouden, kunnen omgaan met veranderingen, flexibel zijn en initiatief tonen. Die vaardigheden vergen permanent leren. Bedrijven hebben een heuse leercultuur nodig, in het belang van zowel hun werknemers als het bedrijf zelf.

### 4.3 Inzetbaarheid is een weerbarstig thema

Tot nu toe heeft bijna iedereen – werkgevers, vakbonden, (HR-)managers en werknemers zelf – onderschat hoe weerbarstig het thema inzetbaarheid is. Al sinds de jaren tachtig wordt veel geschreven en beleid gemaakt over inzetbaarheid, maar de uitvoering blijft lastig. Met als gevolg dat er bijvoorbeeld in de sectoren onderwijs en overheid een grote kwalitatieve mismatch van vraag naar, en aanbod van personeel dreigt. Recent verscheen een boek vol essays over de arbeidsmarkt van deze sectoren, met de onheilspellende titel *De grote uittocht* (2010). Van de een miljoen werkenden in het onderwijs en bij de overheid zal zeventig procent in

2020 vertrokken of van baan gewisseld zijn. Dertig procent vanwege pensionering, veertig procent vanwege vertrek naar elders of omdat ze stoppen met werken. Theeuwes en Heyma (2010) voorspellen dat de arbeidsmarkt in 2013 of 2014 net zo krap wordt als in de eerste helft van 2008. Zo'n krappe arbeidsmarkt betekent dat er veel moeilijk te vervullen vacatures zijn en dat de lonen stijgen. Vooral in de zorgsector wordt het menens: in 2025 zijn naar schatting 470.000 extra krachten nodig (Zorginnovatieplatform, 2009). Deze krimpende arbeidsmarkt vergt een totaal ander arbeidsmarktregime, aldus Theeuwes en Heyma. De machtsverhoudingen veranderen. Werknemers met hoogwaardige, veelgevraagde vaardigheden krijgen het voor het zeggen. Organisaties en werknemers moeten volop investeren in inzetbaarheid; dat is hun gezamenlijke verantwoordelijkheid. Vooral in oudere werknemers investeren werkgevers te weinig. Vanwege het anciënniteitsysteem in beloning – elk jaar een periodiek erbij – krijgen veel ouderen meer betaald dan hun productiviteit rechtvaardigt. Dit mechanisme maakt ouderen immobiel. Elders gaan werken betekent dat ze een relatief hoog salaris en baan zekerheid opgeven.

Om vier redenen is inzetbaarheid weerbarstig: velen vinden inzetbaarheid niet belangrijk en urgent, inzetbaarheid onderhouden kost tijd, geld en moeite, veel arbeidsrelaties zijn armoedig, en het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid is sterk. Hieronder werk ik deze punten uit.

#### **4.3.1 Velen vinden inzetbaarheid niet belangrijk**

Veel, vooral lageropgeleide, werknemers voelen zich onvoldoende verantwoordelijk voor hun eigen inzetbaarheid. Zij verwachten dat werkgevers hun loopbaan managen door hen functiespecifieke opleidingen te geven (Clarke, 2009). In 2005 werden honderden vaste productiewerknemers van NedCar ontslagen – een lot dat veel NedCar-werknemers de komende jaren wellicht weer zal treffen. De Japanse eigenaar Mitsubishi kondigde in december 2010 aan de productie van de Colt in de fabriek in Born te staken. Net als in 2005 zal het voor boventallige carrosseriespuiters en assemblagewerkers niet meevallen om een nieuwe baan te vinden. De huidige werknemers zijn relatief oud en hebben weinig opleiding. Toch konden deze werknemers allang zien aankomen dat hun banen niet levenslang zijn. Want de tijden zijn al jaren onzeker bij NedCar. Al sinds eind vorige eeuw doen autofabrikanten wereldwijd overnames en verplaatsen ze productielocaties alsof het schaakstukken zijn. Sinds het begin van deze eeuw loopt het aantal werknemers van NedCar systematisch terug. In de glorie tijd werkten er 9.000 mensen. In topjaar 1999 produceerden zij 262.196 auto's. Momenteel werken er nog 1.200 mensen. Zij ontwikkelen geen nieuwe auto's maar assembleren ze slechts – weinig uitdagend werk. Als deze werknemers verstandig zijn, dan hebben ze de laatste tijd volop gewerkt aan hun inzetbaarheid. Toch hebben velen dit niet gedaan. Zij zien het nut van werken aan inzetbaarheid niet in. Zij ontlenen zekerheid aan hun vaste baan, zelfs als die vastigheid overduidelijk op de tocht

staat. En anders ontlenen ze zekerheid aan een sociaal plan of een uitkering die hen na ontslag te wachten staat. Deze werknemers zijn te vergelijken met konijntjes die starend in de koplampen van een aanstormende auto hun einde afwachten. Een operator van een fabriek (niet NedCar), tevens OR-lid, zegt: “Inzetbaarheid is lastig te verkopen in deze fabriek. Werknemers praten er niet over, ook niet met hun baas. Vorig jaar heeft onze organisatie een inzetbaarheidsbudget ingevoerd. Elke werknemer kan dat naar keuze aan opleidingen en cursussen besteden. Hoe dat gaat? De baas roept één keer ‘Jullie kunnen nu ook wat aan inzetbaarheid doen’. Hij legt niet uit wat het is en wat werknemers eraan hebben. Het management moet veel beter uitleggen wat het oplevert als je gaat studeren. Ik roep tegen iedereen, ga studeren! Het zou helpen als iedereen dat zou doen.”

### 4.3.2 Inzetbaarheid onderhouden kost tijd en moeite

Zelfs als werknemers inzetbaarheid wel belangrijk vinden en daarvoor steun krijgen van hun organisatie, blijft het lastig om er volop aan te werken. Het vraagt tijd en moeite. Idealiter werken mensen aan ten eerste hun loopbaanidentiteit, ten tweede hun menselijk en sociaal kapitaal en ten derde aan projecten die als opstap naar (nog) beter passend werk kunnen dienen. Werken aan een heldere loopbaanidentiteit houdt in dat men antwoorden zoekt op vragen als: wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik en wie ken ik? Hoe presenteer ik mezelf, hoe kleeft ik me, welke rol neem ik in ten opzichte van anderen?

Menselijk en sociaal kapitaal opbouwen houdt in dat mensen zichzelf continu bijscholen en een sociaal netwerk onderhouden. Vooral voor flexwerkers is dat lastig. Hun tijdelijke werkgevers of opdrachtgevers zijn niet geneigd om trainingen te vergoeden. En in de tijd dat ze een opleiding volgen of netwerkbijeenkomsten bijwonen, verdienen ze geen geld. In de VS besteedden ‘nieuwe-mediawerkers’ al in 2001 zo’n 13,5 onbetaalde uren per week aan nieuwe vaardigheden ontwikkelen (Smith, 2010). Uit een andere studie blijkt dat Amerikaanse flexwerkers in multimedia, internet, entertainment en infotainment zo’n twintig procent van hun tijd bezig zijn met netwerkactiviteiten (Christopherson, 2002). In de VS zijn veel zzp’ers continu aan het leren en netwerken, ze richten hun vrije tijd er zelfs op in. Maar voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt is het lastig om effectief te netwerken. Onderzoek wijst uit dat hun netwerken oppervlakkiger en kleiner zijn (Smith, 2010). Bovendien vormen hun netwerken vaak geen brug naar nieuw werk. Want de mensen in hun netwerk zijn vaak net als zij laagopgeleid en werkloos en kunnen dus weinig voor hen betekenen. Om die reden zijn arbeidsmarktintermediairs vooral voor lageropgeleiden belangrijk. Intermediairs kunnen lageropgeleiden aan broodnodige ingangen, opleidingen en vacatures helpen.

Een derde vorm van inzetbaarheidsactiviteiten betreft vrijwilligerswerk of marginaal betaald werk. Dit kan een opstap naar beter betaald werk zijn. Met stages, vrijwilligerswerk en onderbetaald werk kunnen mensen een band opbouwen met

potentiële werkgevers. Het signaleert een zeker arbeidsethos aan potentiële werkgevers. Er is nauwelijks onderzoek gedaan naar verbanden tussen vrijwilligerswerk en (beter) betaald werk krijgen. Te veronderstellen valt dat hogeropgeleiden er meer van profiteren dan lageropgeleiden. Zo staat de Volkskrant Top-200 vol mensen met tientallen deels onbetaalde bijbanen. Die bijbanen maken hen invloedrijk en komen hun inzetbaarheid sterk ten goede. Het vrijwilligerswerk van laagopgeleiden heeft minder effect op inzetbaarheid. Een bijbaan als voetbaltrainer bij de plaatselijke voetbalclub biedt minder kans op een nieuwe baan dan een bijbaan als lid van een Raad van Toezicht.

Werken aan inzetbaarheid kost tijd, energie, zelfmanagement en soms ook geld. Al die activiteiten lijken verdacht veel op werk. Werk waar niet of nauwelijks inkomsten tegenover staan. Ondertussen profiteren werkgevers volop van mensen die eigen tijd en geld investeren in activiteiten waar werkgevers vroeger zelf voor betaalden.

### 4.3.3 Veel arbeidsrelaties zijn armoedig

Ook al is het stormachtig op de arbeidsmarkt, toch lijkt de storm aan veel mensen met vaste banen voorbij te gaan. Zij wanen zich zeker in soms armoedige arbeidsrelaties. Noch zichzelf, noch hun leidinggevenden werken aan hun inzetbaarheid. Een voorbeeld hiervan is een technisch tekenaar die als enige van het hele bedrijf zijn werk achter een ouderwetse tekentafel doet. Al zijn collega's werken al jaren achter een computer. Maar deze man weigert dat. Hij wil en kan niet met de computer overweg en heeft tot nu toe elke computercursus geweigerd. Zo kan hij blijven doen wat hem het beste ligt: fröbelen achter de tekentafel. Zijn manager heeft nooit het lef gehad om hem hierop aan te spreken. Zulk leven en laten leven klinkt sociaal. Het bedrijf gunt deze man een plekje in de luwte. Toch is deze arbeidsrelatie armoedig. Aan beide zijden gaan partijen het conflict uit de weg. Daardoor is en blijft de tekenaar laag inzetbaar. Hij is half zo productief als zijn collega's. Het kan niet anders of hij vergelijkt zichzelf met hen en concludeert dat hij hun mindere is. Zulke sociale vergelijkingen kunnen mensen somber maken. Die lage inzetbaarheid is weliswaar geen acuut probleem. De man doet zijn werk en krijgt salaris. Maar buiten stormt het. Het is niet een kwestie van of, maar wanneer het bedrijf gaat reorganiseren. De kans is groot dat de tekenaar er als eerste uitvliegt. Met als risico dat hij nooit meer aan de bak komt. Dit voorbeeld toont dat werkgevers soms zachte heelmeeesters zijn. Daardoor kunnen mensen die allang niet meer functioneren blijven zitten waar ze zitten. Totdat ze er met een reorganisatie uitvliegen en werkloos worden. Het voorbeeld illustreert ook dat inzetbaarheid niet vanzelf gaat. Het is hard werken en doet soms pijn, vooral als de een slecht nieuws voor de ander heeft: "Geen cursus willen volgen betekent exit", is wat de manager al jaren geleden had moeten zeggen.

#### 4.3.4 Met de leeftijd gaat inzetbaarheid achteruit

De grootste weerbarstigheid rond inzetbaarheid betreft iets waar niemand onderuit kan: ouder worden. Vanaf een bepaalde leeftijd gaat ouder worden gepaard met een achteruitgang in inzetbaarheid. Deze propositie wijkt af van wat ik eerder schreef (Nauta et al., 2004). In een Europese dataset toonden we aan dat niet leeftijd, maar functieverblijfstijd samenhangt met frequentie en duur van ziekteverzuim. Daaruit concludeerden we dat leeftijd een nietszeggend criterium was voor inzetbaarheid. Op basis van recenter onderzoek trek ik een andere conclusie. Zo toont Steemers (2010) in onderzoek bij 653 medewerkers en hun 167 leidinggevenden bij een financiële instelling aan dat leeftijd sterk samenhangt met inzetbaarheid, sterker dan bijvoorbeeld cognitieve flexibiliteit. Hoe ouder mensen zijn, hoe lager hun leidinggevende hen beoordeelt op prestaties, potentieel en expertise. Vooral het verband tussen leeftijd en potentieel is sterk negatief. Dit toont aan dat leidinggevenden loopbaankansen van werknemers sterk baseren op leeftijd. In een onderzoek in meerdere Universitair Medische Centra maakten werknemers en hun leidinggevenden inschattingen van hun interne en externe inzetbaarheid (Jongerius, De Pater, Nauta & Van Vianen, in voorbereiding). Daaruit blijkt dat die inschattingen sterk samenhangen met leeftijd. Hoe ouder, hoe lager leidinggevenden en werknemers zelf hun interne en externe inzetbaarheid inschatten. In een Zwitserse studie bij 465 werknemers in vier reorganiserende bedrijven onderzochten Wittekind, Raeder en Grote (2010) wat waargenomen externe inzetbaarheid bepaalt. Hieruit blijkt dat leeftijd de belangrijkste predictor is, belangrijker dan factoren waaraan te sleutelen valt. Weliswaar doen opleiding, loopbaanbegeleiding, huidig competentieniveau en bereidheid om van baan te veranderen er ook toe. Maar hun invloed is veel kleiner dan die van leeftijd. Dus: als mensen eigen en andermans inzetbaarheid beoordelen, letten zij meer op rimpels dan op competenties en flexibiliteit. In theorie kan een zestigjarige nog zoveel in haar mars hebben. In de praktijk wordt ze afgeschreven – zowel door haar baas als door zichzelf.

#### 4.4 Onderzoek verheldert inzetbaarheid

De laatste jaren doen organisatiepsychologen steeds meer empirisch onderzoek naar inzetbaarheid (in het Engels: employability), hoewel het geen hoofdstroming is. In de database PsychINFO (met abstracts van alle wetenschappelijke literatuur op psychologisch, sociaal, gedragswetenschappelijk en gezondheidsgebied) geeft de term 'employability' 1200 hits, tegenover 9350 hits voor 'career(s)'. Een fractie van dit onderzoek bespreek ik hieronder, met name:

- 1 wat inzetbaarheid volgens wetenschappelijke theorie en onderzoek precies is;
- 2 waartoe ze leidt;
- 3 waardoor ze wordt beïnvloed;
- 4 hoe inzetbaarheid valt te verhogen.

Inzetbaarheid is per definitie afhankelijk van de omgeving. Iemand kan nooit in zijn eentje inzetbaar zijn. Hij heeft ten minste een klant, opdrachtgever of werkgever nodig waarmee hij werk ruilt tegen een financiële vergoeding. Interventies zijn daarom altijd afhankelijk van de context. Als in een bepaalde omgeving meer werk is dan mensen, zijn andere interventies ter verhoging van inzetbaarheid nodig dan als het andersom is. In landen met een streng ontslagrecht en omvangrijke sociale zekerheid zijn andere interventies nodig dan in landen waar mensen van de ene op de andere dag op straat kunnen staan, zonder een groot financieel vangnet. Wat echter onder alle omstandigheden helpt is dat individuen zo krachtig mogelijk zijn, waarover hieronder meer.

#### 4.4.1 Wat is inzetbaarheid?

Hierboven omschreef ik inzetbaarheid als het vermogen van mensen om werk te houden of ander werk te krijgen (Rothwell & Arnold, 2007). Mensen die veel kunnen, krijgen en houden gemakkelijker werk dan mensen die tot minder in staat zijn. Maar wat is dan precies dat vermogen?

Van der Heijde en Van der Heijden (2006) onderscheiden vijf elementen die samen inzetbaarheid vormen: beroepsexpertise, anticipatie en optimalisatie, persoonlijke flexibiliteit, organisatiesensitiviteit en balans. *Beroepsexpertise* verwijst naar professionele kennis en vaardigheden. Zo is een loodgieter die zijn beroep goed verstaat zeer gewild op de arbeidsmarkt, of hij nu werknemer of zzp'er is. Kennis en vaardigheden alleen zijn niet genoeg. Anderen moeten ze zien en weten. Daarom is sociale erkenning van beroepsexpertise van belang. Diploma's en certificaten signaleren die expertise. Ze tonen aan dat mensen een opleiding hebben gevolgd om een vak onder de knie te krijgen. Toch oefenen veel mensen een beroep uit zonder er een opleiding voor te hebben gevolgd. Dat is niet erg zolang ze hetzelfde werk houden. Maar het kan in de weg staan als ze iets anders willen of moeten doen. In de jaren negentig is daarom het begrip Erkenning van Verworven Competenties (EVC) geïntroduceerd. Dit houdt in dat een officiële beoordelingsinstantie de kennis en vaardigheden die mensen in hun werk zelf of elders hebben opgedaan toetst. Indien voldoende, dan krijgt men een diploma of deelcertificaat, zonder daarvoor een reguliere cursus te hebben gevolgd.

Het tweede element van inzetbaarheid is *anticipatie en optimalisatie*. Dit betekent dat mensen op eigen initiatief zich steeds voorbereiden op toekomstige veranderingen in het werk. Zo zijn KPN-monteurs die aan zien komen dat het vaste telefoonnet gaat verdwijnen beter af qua inzetbaarheid dan monteurs die denken dat het hun tijd wel zal duren. Het derde element, *persoonlijke flexibiliteit*, zou je een 'Barbapapa-vermogen' kunnen noemen: kan men zich aanpassen aan veranderingen in het werk, de omgeving, de arbeidsmarkt? Dit betreft een reactief, dus geen proactief, vermogen. De monteur van KPN die alle veranderingen rustig afwacht kan toch inzetbaar blijken, mits hij flexibel meebeweegt zodra de nood aan de man is. Houdt hij echter ook dan vast aan wat is, dan wordt het lastig om nieuw



werk te vinden. *Organisatiesensitiviteit* – het vierde element van inzetbaarheid – is het vermogen om in organisatieverband te participeren en presteren. Kan men in groepsverband verantwoordelijkheden, kennis, ervaring, gevoelens, opbrengsten, mislukkingen delen met collega's? Zo kan een ingenieur in een bouwbedrijf nog zulke briljante ideeën hebben en berekeningen maken, maar als hij ze niet wil of kan delen met collega's, dan schaadt dat zijn inzetbaarheid. In grote, bureaucratische organisaties is het cruciaal om te weten hoe de hazen lopen, ofwel om inzicht te hebben in organisatiepolitiek. Zo stelt een HR-directeur van een multinational: "Apolitieke mensen halen de top niet." Het vijfde en laatste element van inzetbaarheid is *balans*. Mensen moeten in staat zijn diverse belangen tegen elkaar af te wegen. Die van zichzelf en de werkgever, die van werk en privé, die van nu en de toekomst. Wouter Bos concludeerde in 2010 dat de balans in zijn ministerschap doorschoot naar het hectische landsbelang, wat zijn privébelangen schaafde. Geen dag thuis, veel te weinig slaap, zijn nog jonge kinderen zag hij veel te weinig. Enkele maanden na zijn aftreden koos Bos voor een vierdaagse baan bij KPMG en daarmee voor balans.

De vijf inzetbaarheidselementen van Van der Heijde en Van der Heijden (2006) zijn gedragsmatig en situationeel bepaald. Fugate en Kinicki (2008) stellen echter dat inzetbaarheid tot op zekere hoogte een persoonlijkheidskenmerk is. Sommige mensen zijn van nature meer inzetbaar dan anderen. Zij toetsten dit in drie studies aan de hand van een vragenlijst met 25 items. Zij stelden vast dat inzetbaarheid als karaktertrek uit vijf elementen bestaat: openstaan voor veranderingen op het werk, werk- en loopbaanveerkracht, werk- en loopbaanproactiviteit, loopbaanmotivatie en werkidentiteit. *Openstaan voor veranderingen op het werk* betekent dat mensen levenslang willen leren en loopbaankansen snel herkennen. Voor hen zijn veranderingen kansen, geen bedreigingen. Mensen met *werk- en loopbaanveerkracht* zijn optimistisch over hun loopbaan. Ze hebben veel zelfwaardering en kunnen tegen een stootje. *Werk- en loopbaanproactiviteit* betekent dat mensen uit eigen initiatief op zoek gaan naar informatie. *Loopbaanmotivatie* houdt in dat mensen zichzelf loopbaandoelen stellen en alles doen om die doelen te halen. *Werkidentiteit* gaat over hoe mensen zichzelf in hun loopbaan definiëren. Mensen die zichzelf als inzetbaar definiëren gedragen zich er ook naar. Zo vertelde een zestigjarige ambtenaar: "Hoe ouder ik word, hoe meer behoefte ik krijg aan verandering." Het zal niet verbazen dat deze ambtenaar werkt vanuit een interne flexpool bij een ministerie. Zo kan hij telkens nieuwe projecten doen.

Inzetbaarheid omvat veel, zo blijkt uit het bovenstaande. Een breed inzetbare medewerker staat open voor veranderingen, is veerkrachtig, proactief, gemotiveerd, heeft een heldere identiteit, is visionair en avontuurlijk, heeft vakkennis en -vaardigheden, anticipeert op veranderingen, is flexibel en sensitief jegens zijn omgeving en is ook nog in balans. Naar mijn smaak heeft inzetbaarheid te veel inhoud gekregen. Daardoor is het geen zuiver begrip meer. Een ander kritiekpunt is dat de nadruk sterk ligt op persoonskenmerken. Dit vertelt slechts de helft van het inzetbaarheidsverhaal. Inzetbaarheid is een duaal begrip (Brown, Hesketh & Williams, 2003). Iemand kan niet in zijn eentje inzetbaar zijn. Zeker bij laagcon-

junctuur kunnen zelfs de meest professionele, veerkrachtige, proactieve mensen toch moeilijk inzetbaar zijn. De R&D-medewerkers van Organon zagen in 2010 hun inzetbaarheid (tijdelijk) sterk dalen toen het hoofdkantoor in Seattle besloot dat de Nederlandse R&D-afdeling dicht kon.

Baker en Henson (2010) omschrijven inzetbaarheid als de relatieve kans om verschillende typen werk te krijgen en te houden. De kans om werk te krijgen neemt toe als men over vaardigheden beschikt als communicatieve vaardigheden, intelligentie, kennis, leerbereidheid, flexibiliteit, zelfvertrouwen en motivatie om te werken. Die vaardigheden moeten mensen zowel in de diepte toepassen (steeds beter worden in een bepaald vak) als in de breedte (onderzoeken wat er buiten het eigen vak te koop is). Weggeman (2007) noemt dit een T-profiel. De verticale streep staat voor verdieping en de horizontale voor verbreding. Om de kans op werk te maximaliseren moeten mensen hun T-profiel in balans houden. Zij moeten een vak hebben en daarnaast generieke vaardigheden waardoor een overstap naar ander werk mogelijk wordt. Zo'n T kan en hoeft niet in elk vak en voor elk individu hetzelfde te zijn. Sommige beroepen vergen zoveel vakkennis dat er maar weinig ruimte overblijft om horizontaal te leren. Ronald Plasterk deed dat wel. Hij was bètawetenschapper en columnist. Toen hij politicus werd, vertelde hij niet meer terug te kunnen. De gemiste jaren in zijn vak kan hij moeilijk inhalen (Wytzes, 2007).

Clarke (2009) nam een kwalitatieve duik in de betekenis van inzetbaarheid. Ze interviewde twintig mensen over wat werk, loopbaan en inzetbaarheid voor hen betekende. Ze deed haar onderzoek in een Australische stad, op locatie van een outplacementbureau. De geïnterviewden waren in transitie, vaak vanwege een reorganisatie, soms uit eigen keuze. Velen hadden een traditionele kijk op het begrip loopbaan – een opeenvolging van steeds betere banen. Niet iedereen zat te wachten op een 'Barbapapa-loopbaan'. Ook Australische werkgevers bieden mensen nog altijd traditionele loopbanen waarin ze loyaliteit belonen met steeds hogere posities en salarissen.

Tabel 4.1 Vier loopbaantypen van Clarke (2009)

	<b>Ploeteraars</b>	<b>Pragmatici</b>	<b>Visionairen</b>	<b>Avonturiers</b>
<b>Loopbaanzelfsturing</b>	Ongepland	Half gepland	Gepland	Half gepland
<b>Baanmobiliteit</b>	Stabiel	Stabiel	Flexibel	Flexibel
<b>Loopbaanoriëntatie</b>	Heden	Heden	Toekomst	Toekomst
<b>Waargenomen inzetbaarheid</b>	Laag	Laag	Hoog	Hoog

Clarke onderscheidt vier loopbaantypen die ze ploeteraars, pragmatici, visionairen en avonturiers noemt. Ploeteraars en pragmatici zijn laag inzetbaar, terwijl visionairen en avonturiers hoog inzetbaar zijn (zie tabel 4.1). Zo is ploeteraar

Alison van begin vijftig boventallig na zestien jaar administratief werk bij hetzelfde bedrijf. Ze heeft zich altijd op het werk zelf gericht. Ze heeft weinig genetwerkt en over de toekomst nagedacht. Pragmaticus Lee van eind veertig heeft dertig jaar bij een bank gewerkt. Hij kreeg een steeds hogere positie waardoor hij niet hoefde na te denken over zijn loopbaan. Dat breekt hem nu op. Vanwege een reorganisatie moet hij weg. Hij kan moeilijk elders terecht. Visionair Mike van begin 50 kijkt voortdurend uit naar rollen waarin hij steeds meer managementervaring kan opdoen. Hij aast nu op een laatste grote rol voordat zijn leeftijd een belemmering gaat worden. Avonturier Tom van begin 50 heeft bij negen bedrijven over de hele wereld gewerkt, variërend van bouw tot bank en in functies als accounting, finance, consulting en projectmanagement. Hij vindt zichzelf een kameleon: "Ik heb mezelf een paar keer opnieuw uitgevonden." Het onderzoek toont aan dat sommigen zichzelf vastzetten door zich louter te richten op het werk zelf en niet over de toekomst na te denken. Clarke adviseert mensen en organisaties om een *employability mindset* te creëren, bijvoorbeeld door middel van baanrotaties, kortdurende projecten en netwerkmogelijkheden.

#### 4.4.2 Waartoe leidt inzetbaarheid?

Inzetbaarheid heeft overwegend positieve gevolgen. Het verschaft mensen zekerheid in een tijd dat men die steeds minder kan ontlenen aan een vaste baan. Dit blijkt uit onderzoek van Berntson, Naswall en Sverke (2008). Zij onderzochten oorzaak-gevolgverbanden tussen inzetbaarheid en *self-efficacy*. *Self-efficacy* is de moeilijk vertaalbare term voor het vertrouwen dat iemand heeft in eigen specifieke vermogens, bijvoorbeeld het vermogen om goed werk te leveren of een baan te vinden. Berntson en collega's namen in twee opeenvolgende jaren bij 1730 werkenden vragenlijsten af. Ze ontdekten dat inzetbaarheid *self-efficacy* voorspelde, ook na controle voor leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en regionale verschillen. Andersom gold die voorspelling niet. Inzetbaarheid leidt dus tot meer *self-efficacy*, maar *self-efficacy* leidt niet tot meer inzetbaarheid. In een onderzoek bij enkele honderden medewerkers in de zorg- en welzijnssector vonden Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam en Willemsen (2009) een positief verband tussen inzetbaarheid en het vertrouwen dat werknemers hebben in hun vermogen om een bredere rol op zich te nemen. Deze twee onderzoeken tonen aan dat mensen zekerheid en zelfvertrouwen aan hun inzetbaarheid ontlenen.

Silla, De Cuyper, Gracia, Peiro en De Witte (2009) namen vragenlijsten af bij 639 Belgische werknemers in zes organisaties, waaronder een productiebedrijf, hulpverlening, onderzoeksinstituten, een winkel en een ziekenhuis. Zij toetsten of inzetbaarheid leidt tot verhoogd welzijn. Die directe samenhang bleek er niet te zijn. Wel vonden ze dat inzetbaarheid een buffer vormt tegen de gevolgen van baanonzekerheid. Als de eigen baan op de tocht staat worden mensen daar meestal ongelukkig van. Maar dat gevolg wordt getemperd door inzetbaarheid. Hoog inzetbare mensen worden niet ongelukkig van baanonzekerheid, wellicht omdat

ze voldoende alternatieven hebben. Maar laag inzetbare mensen hebben die alternatieven niet en worden dus wel ongelukkig van onzekerheid.

Inzetbaarheid heeft soms negatieve effecten, zoals onderzoek van De Cuyper, Baillien, Elfi en De Witte (2009) aantoont. Bij mensen die extern goed inzetbaar zijn, is er een positief verband tussen baanonzekerheid en treitergedrag. Ofwel: baanonzekerheid maakt van mensen die gemakkelijk kunnen vertrekken on aardige pestkoppen. Dit illustreert dat er een grens is aan al te losse psychologische contracten. Mensen die niet zeker zijn van hun baan maar wel gemakkelijk elders werk kunnen vinden, doen de werksfeer geen goed. Kennelijk voelen zulke mensen zich buitenstaander, wat de drempel om collega's te intimideren verlaagt. Dit geeft te denken over het gedrag van interimmanagers. Er is zelfs een 'oer verklaring' voor dit fenomeen. Volgens Buunk (2010) is de mens geëvolueerd tot een sociaal wezen. Deel uitmaken van een groep was voor de prehistorische mens van levensbelang. Dit beschermde hem tegen aanvallen door wilde beesten, want die vallen minder snel een groep aan dan een eenling. Bovendien hadden jagers elkaar nodig om grote beesten te kunnen overmeesteren. Vanuit evolutionair perspectief is weinig zo erg als je buitengesloten voelen in een groep. Werkgevers die louter flexibel werk bieden creëren losgeslagen groepen waar mensen zich niet veilig voelen.

#### 4.4.3 Wat beïnvloedt inzetbaarheid?

Inzetbaarheid blijkt overwegend gunstig, met als kanttekening dat al te losse werknemers de werksfeer kunnen ondermijnen. De vraag is dan: wat bepaalt nu of mensen inzetbaar zijn? Wat zijn met andere woorden determinanten van inzetbaarheid? De belangrijkste factor noemde ik al: *leeftijd*. Daarnaast geven onderzoekers vaak nogal tautologische verklaringen voor inzetbaarheid. Steemers (2010) toonde in een vragenlijstonderzoek bij 653 medewerkers en hun 167 leidinggevendenden van een bank- en verzekeringsbedrijf aan dat *cognitieve flexibiliteit* bepalend is voor inzetbaarheid. Dit betreft de vaardigheid om lenig te denken en kennis te structureren, waardoor men flexibel kan inspelen op veranderingen (Spiro, Feltovich & Coulson, 1996). Cognitief flexibele mensen krijgen van hun leidinggevendenden en van zichzelf hogere beoordelingen op werkprestaties, potentieel en expertise. Helaas is cognitieve flexibiliteit niet voor iedereen weggelegd. Het is deels een persoonlijkheidstrekk. Zo toont Dweck (1999) aan dat mensen hierin al op jonge leeftijd van elkaar verschillen. Sommigen denken dat zij zijn wie ze zijn en niet veel kunnen veranderen en leren. Zulke mensen kiezen ervoor om langdurig dezelfde activiteiten te doen. Anderen zien zichzelf als veranderlijk. Zij wisselen daarom regelmatig van omgeving. Als mensen jong zijn, vallen deze verschillen niet op. Iedereen zit immers in hetzelfde schuitje van schoolgaan en studeren. Als mensen eenmaal werken, blijkt dat cognitief flexibele mensen steeds nieuwe uitdagingen aangaan, terwijl meer rigide mensen ophouden met leren. Dit ver-

klaart waarom sommigen met de leeftijd vastroesten terwijl anderen hun leven lang mentaal fit blijven.

Raemdonck, De Grip, Segers, Thijssen en Valcke (2008) volgden een jaar lang 284 laagopgeleide werknemers. Zij vonden dat als werknemers *zelfsturing in leren en loopbaan* lieten zien, zij vaker een verticale loopbaanstap maakten. Zelfsturing leidt dus tot hogere inzetbaarheid. Ook *leren* is belangrijk. Van der Heijden, Boon, Van der Klink en Meijs (2009) toetsten bij 215 niet-wetenschappelijke medewerkers van de Open Universiteit verbanden tussen leren en inzetbaarheid. Formeel leren (opleidingen volgen) en informeel leren (in het werk zelf een nieuwe klus oppakken of kennis uitwisselen) blijken niet met elkaar samen te hangen. Het zijn dus twee verschillende manieren waarop mensen leren. De belangrijkste voorspellers van inzetbaarheid waren formele, functiespecifieke trainingen, interactie met de leidinggevende en netwerken in de eigen organisatie. Die laatste twee vormen van leren tonen aan dat leren een sociaal proces tijdens het werk zelf is. In interacties met leidinggevendenden, collega's en beroepsgenoten wisselen mensen kennis en vaardigheden uit. Dat komt hun inzetbaarheid ten goede. Bovendien blijkt dat een mix van formeel en informeel leren bijdraagt aan inzetbaarheid.

Wittekind en collega's (2010) beschrijven op basis van eerder onderzoek de belangrijkste voorspellers van waargenomen inzetbaarheid: opleiding, steun vanuit de organisatie, huidig competentieniveau, bereidheid om van baan te veranderen, bereidheid om nieuwe competenties te ontwikkelen, bewust zijn van mogelijkheden op de arbeidsmarkt en zelfpresentatievaardigheden. Vervolgens toetsten ze deze voorspellers bij 465 werknemers in vier Zwitserse organisaties, bij wie ze drie keer vragenlijsten afnamen. Behalve de drie laatstgenoemde bleken al deze factoren samen te hangen met inzetbaarheid. Maar de belangrijkste voorspeller was leeftijd.

#### 4.4.4 Hoe valt inzetbaarheid te verhogen?

Baker en Henson (2010) deden een van de zeldzame onderzoeken naar interventies ter verhoging van inzetbaarheid. Tegelijkertijd onderzochten en stimuleerden zij de inzetbaarheidsvaardigheden van studenten aan de universiteit van Nottingham. Baker (een wetenschapper) en Henson (een loopbaanadviseur) ontwikkelden samen een cursus inzetbaarheidsvaardigheden. Zij beschrijven verschillende stadia in deze cursus, van eerste plannen, opzet, uitvoering en evaluatie. In elk stadium consulteerden zij wetenschappers, experts en studenten zelf. Zo sloten ze optimaal aan bij ieders belangen en behoeften. De deelnemende studenten onderzochten hun loopbaanmogelijkheden binnen de financiële sector. In kleine groepen leerden studenten van elkaar hoe ze een goede presentatie konden geven, hoe je loopbaaninformatie kunt vinden, enzovoort. Aan het eind van de cursus verzorgden de studenten presentaties en posters over hun loopbaanmogelijkheden die van hoge kwaliteit waren. Bijna alle studenten ronden de cursus af. Iedereen had zijn best gedaan om via interviews en bezoeken aan werkgevers en werkne-

mers in het veld veel informatie over potentiële werkgevers te verzamelen. Zo had een van hen een dag lang meegelopen met een bankier in de Londense city. Uit evaluaties bleek dat men veel inzetbaarheidsvaardigheden had geleerd, zoals teamwerk, projectmanagement, presentatievaardigheden, netwerken, loopbaanplanning en kennis van de financiële sector. Ook vonden ze dat de opgedane kennis van pas kwam in hun eigen onderzoeksdiscipline. Dit toont aan dat brede vaardigheden niet ten koste gaan van, maar juist ten goede komen aan vakinhoudelijke expertise.

#### 4.5 I-deals en inzetbaarheid

Onderzoek naar inzetbaarheid schiet op een belangrijk punt te kort: men miskent vaak het relationele karakter van inzetbaarheid. Inzetbaarheid komt tot stand in een relatie, meestal die tussen werkgever en werknemer. Inzetbaarheid maakt dus deel uit van het psychologisch contract.

In hoofdstuk 1 besprak ik een typologie van psychologische contracten. Mensen variëren in de mate waarin ze transactionele, relationele, ontwikkelings- en prestatieverwachtingen hebben over hun arbeidsrelatie. Vooral mensen die relationele ontwikkelingsverwachtingen hebben – de zelfontplooiers – scoren naar verwachting hoog op (waargenomen) inzetbaarheid. Een nadeel van deze typologie is dat zij statisch is. Een psychologisch contract is echter dynamisch. Het verandert soms met de dag. Guest (2004) ziet een psychologisch contract als een tijdelijke toestand. Partijen beoordelen in het hier en nu of afspraken worden nagekomen, of het contract eerlijk is en of men de ander kan vertrouwen. Er zijn veel gebeurtenissen – een afgewezen order, de geboorte van een kind, een reorganisatie – die deze toestand beïnvloeden. Soms geven ze aanleiding om een psychologisch contract te veranderen of opnieuw uit te onderhandelen. Ook Schalk en Roe (2007) benadrukken de dynamiek van het psychologisch contract. Partijen zijn continu bezig om hun psychologisch contract in balans te brengen, te herzien of soms zelfs te verlaten. De onderzoekers interviewden 27 werknemers, waarvan vijftien vertelden dat hun organisatie hen iets had beloofd wat ze uiteindelijk niet hadden gekregen. Drie werknemers hadden een eerder beloofde salarisstijging niet gekregen, bij vier werknemers ging een beloofde positieverbetering niet door en bij drie anderen viel de beloofde werkinhoud tegen. Negen werknemers hadden onverwacht positieve veranderingen ervaren, zoals een onverwachte bonus, promotie, salarisverhoging, speciale behandeling en erkenning van een buitengewone prestatie (Schalk & Roe, 2007).

Vaak gaan werknemer en leidinggevende met elkaar in gesprek als zij iets willen of moeten veranderen in hun onderlinge afspraken. Een leidinggevende kan aan een werknemer vragen of zij naar het buitenland wil. In reactie hierop kan de werknemer de opdracht aannemen, afwijzen of zeggen dat ze er over na wil denken. Zij zal waarschijnlijk vragen wat er tegenover staat: kan zij een salarisverhoging verwachten? Kan ze een speedcursus volgen om haar Engels op te frissen?

Betekent de opdracht een promotie? Dit gesprek is te zien als een onderhandeling. Onderhandelen houdt in dat twee of meer partijen die deels tegengestelde belangen hebben samen uitkomsten proberen te halen die ze in hun eentje niet kunnen bereiken (Lax & Sebenius, 1986). Geslaagde onderhandelingen leiden tot een afspraak, een deal, al of niet op papier vastgelegd.

#### 4.5.1 Idiosyncratic deals (i-deals)

Rousseau (2005) reserveerde een speciale term voor de unieke afspraken die werknemers en werkgevers maken in de context van hun arbeidsrelatie: *idiosyncratic deals*, kortweg *i-deals*. *I-deals* zijn vrijwillige, op de persoon toegesneden afspraken die niet-standaard zijn. Individuele werknemers onderhandelen erover met hun werkgever, vaak vertegenwoordigd door een directe leidinggevende. *I-deals* zijn voordelig voor zowel werknemer als werkgever (Nauta et al., 2007; Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006). Ze verschillen per definitie van die van naaste collega's. Ze variëren in reikwijdte van een enkel aspect (bijvoorbeeld afwijkende werktijden) tot de complete arbeidsrelatie (bijvoorbeeld een unieke functie met ongebruikelijke werktijden en speciale targets). *I-deals* zijn 'win-win-win'. Ze zijn voordelig voor de werknemer, voor de organisatie en ook voor de naaste collega's. Die collegiale context is van groot belang. Vinden collega's de *i-deal* eerlijk of hebben zij het gevoel dat de 'i-dealmaker' wordt voorgetrokken? Als dat laatste het geval is, dan is de *i-deal* een *shady deal* – een schimmige deal. De wijze waarop *i-deals* tot stand komen is haast net zo belangrijk als de inhoud ervan. Werknemers hechten namelijk niet alleen belang aan *rechtvaardige uitkomsten*, maar ook aan *rechtvaardige procedures*: zijn de afspraken op een eerlijke manier tot stand gekomen? Ook *rechtvaardige interacties* zijn van belang: hebben werknemer, werkgever en collega's openlijk kunnen praten, onderhandelen en beslissen over *i-deals* (Greenberg, 2005)?

In 2010 troffen HR-managers en wetenschappers, waaronder Denise Rousseau, elkaar over het thema *i-deals*. Een HR-directeur benoemde het gevaar van 'blauwe-ogenbeleid', in de VS *'fair-hair policies'* genoemd. Iemands ogen of kapsel kunnen geen aanleiding zijn voor een *i-deal*, tenzij kapsels en ogen deel uitmaken van de werkinhoud – denk aan acteurs en fotomodellen. Wil een *i-deal* een *i-deal* zijn, dan moeten de voordelen evident zijn voor iedereen in de directe omgeving van de *i-dealmaker*. Zodra werknemer of leidinggevende vindt dat hun afspraak maar beter geheim kan blijven, dan is de deal schimmig. Bij het sluiten van een *i-deal* moeten partijen zich bij wijze van toetssteen afvragen: "Durf ik de *i-deal* op het prikbord te hangen?"

Rousseau (2005) beschrijft twee soorten schimmige deals: een voorkeursbehandeling en frauduleus handelen. 'Blauwe-ogenbeleid' is een voorbeeld van voorkeursbehandeling. Een ander voorbeeld is een werknemer die heeft afgesproken dat hij altijd eersteklas mag reizen, terwijl zijn collega's tweedeklas reizen en er geen redelijk argument is waarom hij als enige eersteklas reist. Frauduleus handelen zijn individuele handelingen die ten koste gaan van de organisatie en

directe collega's. Bij vlagen verschijnen excessen van schimmige deals in de krant, vooral als hooggeplaatsten zich eraan schuldig maken. Zo verrijkte een directeur van een Amsterdamse woningcorporatie zichzelf met een villa in Spanje en een Maserati met chauffeur (Beusekamp, 2009). Een thuiszorgorganisatie kwam in de krant toen het Openbaar Ministerie acht voormalige bestuurders aanhield op verdenking van fraude met aandelen en andere transacties. Er zou een bedrag van 1,3 miljoen euro bij privépersonen terecht zijn gekomen, terwijl het geld toebehoorde aan de organisatie. Het OM zag de thuiszorgorganisatie dan ook niet als verdachte maar als slachtoffer (Bruinsma, 2008).

Idiosyncratische deals zijn allesbehalve schimmig. Ze hebben een 'koekvergroterend karakter' – werknemer, organisatie en collega's worden er beter van, zoals deze voorbeelden laten zien.

- *Thuiswerken*. Een verpleegkundige in een ziekenhuis geeft af en toe les aan leerlingverpleegkundigen en werkt om die reden een dag per week thuis zodat zij haar lessen goed kan voorbereiden.
- *Bonus*. Een bibliothecaresse heeft zodanig scherp onderhandeld met leveranciers, dat zij de organisatie een miljoenenbesparing heeft bezorgd. In ruil daarvoor heeft zij een uitzonderlijk hoge bonus gekregen.
- *Vrije rol*. Een uiterst creatieve medewerker heeft afgesproken dat hij het komende jaar een vrije rol vervult, zonder duidelijke targets en met behoud van zijn huidige salaris. Dit omdat zowel hijzelf, zijn leidinggevende als zijn team ervan overtuigd zijn dat hij in dat jaar een waardevolle en goed te exploiteren innovatie zal bedenken.
- *Studie theologie*. Een administratief medewerker heeft met zijn leidinggevende afgesproken dat hij – deels op kosten van het bedrijf – een vierjarige studie theologie volgt zodat hij zijn hart kan volgen en over vier jaar pastoor kan worden. Tot die tijd belooft hij volop zijn best te doen, uit dankbaarheid voor de (financiële) ondersteuning van zijn werkgever voor zijn toekomstplannen.

I-deals blijven zelden beperkt tot een klein deel van de arbeidsrelatie. Ze omvatten vaak meerdere zaken die te maken hebben met werkinhoud, vakmatige en persoonlijke ontwikkeling, tijd en geld. Toch is het zinvol om deze vier aspecten – tijd, geld, werkinhoud en ontwikkeling – te onderscheiden. Want verschillende soorten i-deals hebben verschillende effecten. Rousseau (2010) noemt i-deals over ontwikkeling *the power house*, omdat ze erg positief uitwerken voor zowel medewerker als organisatie. Unieke ontwikkelafspraken zijn erg motiverend. Werknemers voelen zich moreel verplicht om ze terug te betalen, vaak in de vorm van *organizational citizenship behavior* (OCB). I-deals over ontwikkeling roepen dus een norm van wederkerigheid op. Ze maken dat werknemers hun arbeidsrelatie als een sociale uitwisseling zien (Blau, 1964). Daarom zijn zulke ontwikkelafspraken ook voordelig voor de organisatie. Werknemers gaan er harder en beter door werken. I-deals over flexibele werktijden zijn minder effectief. Werktijden gaan over de economische kant van arbeidsrelaties. Ze hebben vaak directe gevolgen voor beloning – minder werken is minder salaris, nachtwerk is meer salaris.



Rousseau, Hornung en Kim (2009) vergeleken i-deals over ontwikkeling met i-deals over werktijden in een onderzoek bij 265 werknemers van een Amerikaans ziekenhuis. I-deals over ontwikkeling bleken positief samen te hangen met sociale uitwisseling en negatief met economische uitwisseling. I-deals over werktijden bleken negatief samen te hangen met sociale uitwisseling en positief met economische uitwisseling. Volgens de onderzoekers zien organisaties werknemers met unieke werktijden als lastige uitzonderingen, die daardoor vaak lagere beoordelingen krijgen. De conclusie is dat i-deals over ontwikkeling de arbeidsrelatie verstevigen, terwijl dat voor i-deals over werktijden niet geldt.

Uit interviews van Rousseau en collega's blijkt dat ongeveer een kwart van werknemers in diverse landen een i-deal heeft. Die i-deals gaan over ontwikkeling, taakhoud, flexibele werktijden, maar zelden over geld. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat i-deals over geld kennelijk niet als i-deals worden opgevat, maar als een standaardafpraak. Vooral Amerikanen weten niet beter dan dat ze over beloning moeten onderhandelen. De afspraak die dan volgt ervaart men niet als uniek. Een tweede mogelijke verklaring is juist het tegenovergestelde, namelijk dat mensen het *not done* vinden om over salaris te onderhandelen en meer te krijgen dan collega's met hetzelfde werk, zeker als ze lang in dienst zijn. Men is bang dat collega's het onrechtvaardig zullen vinden. Een derde verklaring is dat geld voor iedereen hetzelfde betekent. Een euro is voor iedereen een euro, terwijl een bepaalde klus voor de één een lust en voor de ander een last is. Dat geldt ook voor ontwikkeling. Niet iedereen zit te wachten op cursussen. Bovendien verschillen mensen in wat en hoe ze willen leren. Werkinhoud en ontwikkelingsmogelijkheden zijn dus goed op het individu toe te snijden, beter dan geld. Rousseaus bevindingen zijn consistent met Nederlands onderzoek. Uit een enquête bij ruim 1600 werknemers in 2005 blijkt dat 23 procent van de werknemers een i-deal over werkinhoud heeft, 29 procent over ontwikkeling en 32 procent over werktijden. Over beloning maakt 19 procent een i-deal (Kraan et al., 2006).

#### 4.5.2 Voordelen van i-deals

Hoe voordelig zijn i-deals voor mens en organisatie? Een *eerste* voordeel is inherent aan de i-deal zelf: het is een win-win-oplossing en zorgt dus per definitie voor hogere opbrengsten dan geen i-deal. In de voorbeelden hierboven is het bijvoorbeeld duidelijk dat de verpleegkundige een betere docent is als zij rustig thuis haar werk kan voorbereiden; dat de scherp onderhandelende bibliothecaresse de organisatie veel geld heeft bespaard en daar zelf financieel van mag meeprofiteren; dat de creatieve werknemer en zijn werkgever welbewust een risico nemen omdat ze erop vertrouwen dat de werknemer een innovatie gaat bedenken; dat de werknemer die theologie studeert zijn hart kan volgen en de organisatie in ruil daarvoor een loyale, hardwerkende, tijdelijke werknemer krijgt. Volgens Nauta et al. (2007) creëren i-deals waarde voor zowel mens als organisatie, vooral omdat ze werkne-

mers sterk motiveren. Een i-deal is precies afgestemd op individuele behoeften. Dat betalen werknemers terug in de vorm van extra inzet.

Een *tweede* voordeel van i-deals is dat ze een antwoord bieden op de steeds snellere wereld van werk. Collectieve onderhandelingen zijn vaak te traag. Neem bijvoorbeeld de economische crisis in de periode 2008-2009. In het najaarsakkoord van 2008 adviseerde de FNV een loonsverhoging van 3,5 procent. Maar in de loop van 2009, toen de crisis op zijn ergst was, bleek dat 1 à 1,5 procent het maximaal haalbare was. Dat leidde soms tot forse conflicten. Zo vroeg V&D zijn werknemers om af te zien van een loonsverhoging per 1 juli 2009. De vakbonden vonden dat onfatsoenlijk omdat het al in de cao stond. V&D ging overstag. Zij betaalde de loonsverhoging uit maar vroeg en kreeg wel een tegenprestatie. In het jaar daarop moesten werknemers afzien van een loonsverhoging. Onderhandelen en heronderhandelen over i-deals kan een manier zijn om sneller in te springen op veranderingen dan via collectieve onderhandelingen mogelijk is.

Een *derde* voordeel is dat i-deals een bron van flexibiliteit en innovatie van HR-beleid kunnen zijn. Een historisch voorbeeld zijn de i-deals die Hilde Verwey-Jonker sloot. Zij was in 1956 het eerste vrouwelijke kroonlid van de SER, op zich al een i-deal. Ook daarvoor en daarna was zij vaak de eerste of enige vrouw, bijvoorbeeld als gemeenteraadslid van Eindhoven, als lid van de Eerste Kamer en als lid van de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties (Van der Steen, 2011). Zij onderhandelde eerst voor zichzelf het recht op een plek uit. Bijvoorbeeld door in 1945 met zestien heren en koningin Wilhelmina de toekomst van het land te bespreken, terwijl ze volgens de wet, als getrouwde vrouw, handelingsonbekwaam was. Eenmaal in functie vocht zij ervoor om haar eigen uitzonderingspositie tot wet of regel te verheffen. In haar rol als lid van de Eerste Kamer zorgde zij er in de jaren vijftig voor dat het arbeidsverbod voor getrouwde vrouwen werd opgeheven. Hilde Verwey-Jonker innoveerde op die manier zowel het personeelsbeleid in de instellingen waar zij werkte als landelijke wetten. Vaak worden goedwerkende, rechtvaardige i-deals verheven tot regel of praktijk in het HR-beleid of de cao. Zoals bij Microsoft Nederland, waar een enkeling graag een 'schooltijdbaai' van 24 uur wilde. Zo kon hij thuis bij de kinderen zijn (Bouman, 2008). Dit leidde bij Microsoft tot een proef om het 24-uurscontract voor meer mensen mogelijk te maken. Dit voorbeeld past in de omslag die Microsoft Nederland sinds 2006 heeft gemaakt. Microsoft is nu een veelgeprezen voorbeeld van *het nieuwe werken* (Baane et al., 2010). Geïnspireerd door een white paper van Gates en Rasmus (2005) met als titel *The new world of work*, ging Microsoft haar eigen mensen en hun behoeften centraal stellen. Zij vroeg advies aan een speciaal ingestelde 'Raad van Anders': een nieuwe generatie medewerkers van 15 tot 20 jaar oud. Vervolgens richtte Microsoft het kantoor in als onconventionele ontmoetingsplek. Werknemers kregen alle technologische hulpmiddelen (smartphone, laptop) om *anytime, anywhere* te kunnen werken. Leidinggevenden leerden hun mensen los te laten en te vertrouwen in plaats van te sturen en te controleren.

Een *vierde* voordeel van i-deals is dat ze een remedie zijn tegen een afbrokkelend systeem van collectieve arbeidsverhoudingen, aldus Guest (2004). Dit voor-

deel geldt vooral voor de VS en Groot Brittannië, waar arbeidsrelaties minder door wetten zijn ingekaderd dan op het Europese vasteland en waar minder mensen lid zijn van een vakbond. Maar ook in Nederland en de rest van Europa loopt de organisatiegraad van werknemers terug. Dat kan de collectieve arbeidsverhoudingen verzwakken. Nederland telde in 2010 1,87 miljoen vakbondsleden, 17 duizend minder dan in 2009 (www.cbs.nl). Het absolute aantal vakbondsleden is al vijftien jaar stabiel. Maar de werkzame beroepsbevolking is sterk toegenomen doordat vrouwen zijn gaan werken. Relatief daalt daarom de organisatiegraad, die ligt nu rond 22 procent. Slechts vier procent van de werknemers jonger dan 25 jaar is lid. Dat komt ook omdat jongeren langer dan vroeger naar school gaan en dus later de arbeidsmarkt betreden. De cijfers over dalende organisatiegraden gaan gepaard met veranderende waarden over het belang van het collectief. Guest stelt dat mensen er minder solidaire en meer individualistische waarden op nahouden. Uit onderzoek blijkt dat zelfs in Zweden, waar tachtig procent vakbondslid is, jongeren andere verwachtingen hebben van de vakbond. De bond moet zich meer richten op individuele belangenbehartiging (Allvin & Sverke, 2000). Personeelsbeleid waarin organisaties ruimte maken voor i-deals is op te vatten als *high-commitment HRM*: meer van werknemers krijgen door meer aan hen te geven. Als organisaties met succes dergelijke HR-praktijken voeren, dan zijn collectieve strategieën minder hard nodig. Werknemers en hun leidinggevenden zijn dan zelf in staat om tijdens individuele onderhandelingen het beste in elkaar naar boven te halen.

### 4.5.3 Nadelen van i-deals

Tegenover vier voordelen staan vijf potentiële nadelen van i-deals. Een *eerste* nadeel van i-deals is dat ze per definitie ongelijke behandeling impliceren. I-deals gaan uit van een ander rechtvaardigheidsprincipe dan we tot nu toe in (Nederlandse) arbeidsverhoudingen gewend zijn. *Equity* in plaats van *equality* (Kabanoff, 1991). In gewoon Nederlands: mensen krijgen wat ze nodig hebben, niet wat iedereen in een vergelijkbare positie krijgt. Veel mensen hechten erg aan het principe ‘gelijke monniken, gelijke kappen’ en ‘gelijk loon voor gelijke arbeid’ (Tros et al., 2004; Jaspers et al., 2010). Als mensen het idee hebben dat collega’s voorgetrokken worden, dan werken i-deals averechts. Ze ondermijnen dan de onderlinge solidariteit. Een organisatie die ruimte schept voor i-deals kan te maken krijgen met werknemers die dit onrechtvaardig vinden. Dit speelt vooral binnen teams waar werknemers sterk van elkaar afhankelijk zijn. Dan valt moeilijk vast te stellen wat ieders unieke bijdrage is. Dat maakt unieke afspraken lastig.

Een *tweede* nadeel van i-deals is dat veel organisaties er niet aan toe zijn, omdat er onvoldoende vertrouwen tussen werknemers en werkgever is. Rousseau (2010) stelt: “Equality is the fall-back position when trust is low”. In organisaties met weinig vertrouwen zijn i-deals alleen mogelijk in de vorm van kleinschalige experimenten. Als i-dealmakers en hun leidinggevenden vervolgens positieve verhalen vertellen over hun i-deals, kunnen i-deals zich uitbreiden. Dit is meteen een ma-

nier om vertrouwen in organisaties te bouwen of te herstellen. De grootste stijging in *organizational citizenship behavior* (OCB) treedt op als werknemers in een armoedige arbeidsrelatie toch i-deals sluiten. Dan betreft het een goedgetimed cadeau.

Een *derde* nadeel van i-deals is dat veel leidinggevendenden er tegenop zien om onderscheid te maken. Ze vrezen administratieve rompslomp. Geïndividualiseerde arbeidsrelaties lijken op relaties tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers. Een leidinggevende spreekt met iedereen wat anders af. Dat gaat gepaard met hoge transactiekosten. Leidinggevendenden moeten goed bijhouden wat ze met wie hebben afgesproken – tenzij ze deze taak delegeren aan werknemers zelf.

Een *vierde* nadeel is dat de huidige instituties elkaar lijken tegen te werken (Nauta et al., 2007). Arbeidsrelaties zijn ingebed in het eerdergenoemde Gebouw van Arbeidsverhoudingen. Dit gebouw scheidt de kaders waarbinnen er meer of minder ruimte is voor i-deals. Als regels in de cao en het HR-beleid erg strikt zijn, dan is het lastig om hier vanaf te wijken. Maar regels en procedures roepen vaak ook de behoefte op om ervan af te wijken en naar nieuwe wegen te zoeken. Zoals in een lage vertrouwensrelatie i-deals vaak extra positief uitpakken, zo ook zouden i-deals binnen een bureaucratisch verband wel eens des te positieve gevolgen kunnen hebben. Een voorbeeld hiervan geeft Groot (2010). Bij een technisch mankement aan een trein volgen NS-medewerkers keurig de uitgebreide procedures. Daardoor loopt een trein al snel een fikse vertraging op. Maar gebeurt er een ernstig ongeval, dan organiseren medewerkers zichzelf razendsnel om het onmogelijke voor elkaar te krijgen. Misschien zijn regels en procedures geen echte belemmeringen voor i-deals, maar excuses die mensen aanwenden om niet teveel uitzonderingen te hoeven maken.

Een *vijfde* nadeel van i-deals is dat ze een sterk beroep doen op onderhandelingsvaardigheden. Die hebben veel medewerkers en leidinggevendenden niet. En sommige werkgevers willen ook niet dat iedereen individueel gaat onderhandelen, zoals een HR-directeur van een groot bedrijf mij eens toevertrouwde.

Om voordelen van i-deals te benutten en nadelen te minimaliseren, moeten werknemers en leidinggevendenden i-deals goed hanteren. Partijen moeten i-deals goed uitleggen aan directe collega's. Dat lukt als de sfeer goed is. Maar als velen een transactionele arbeidsrelatie ervaren, wordt het lastig. Dan gunt men elkaar geen i-deals.

#### 4.5.4 Proces Idealoog in de Universitair Medische Centra

Het concept i-deals dringt de laatste jaren door in cao's, HR-beleid en op de werkvloer van organisaties, vooral vanwege het veronderstelde verband tussen i-deals en inzetbaarheid. De Nederlandse Universitair Medische Centra hebben een langjarig project met de naam *Idealoog* gestart. De sociale partners van de UMC's zijn ervan overtuigd dat als medewerkers en leidinggevendenden met elkaar in dialoog gaan en i-deals sluiten, medewerkers breder inzetbaar worden. In onderlinge ge-

sprekken kunnen mensen afspraken op maat maken over ontwikkeling. Idealiter dragen die afspraken bij aan zowel de organisatie als medewerkers zelf.

Nederland telt acht Universitair Medische Centra (UMC's) waar zestigduizend mensen werken. De UMC's hebben een eigen cao, gesloten door de sociale partners: de werkgeversorganisatie NFU en de werknemersorganisaties Abvakabo FNV, AC/FBZ, CMHF en CNV Publieke Zaak. In 2006 startten de sociale partners van de UMC's wat nieuws. Ze gingen openhartig met elkaar in gesprek "zonder de hete adem in de nek om tot een cao-akkoord te komen", aldus Gijsbert Boggia van Abvakabo FNV (Dialogo! 2010). Deze 'dompelsessie' was de start van een jaarlijkse traditie. Tussendoor werken themagroepen ideeën uit. Tijdens de eerste sessie ontdekte men veel gezamenlijke doelen, ambities en problemen. Iedereen zag in dat de sector op enorme personeelstekorten afstevende. En dus vond iedereen investeringen in inzetbaarheid broodnodig. Ook beseften de sociale partners dat er meer ruimte moest komen voor dialoog over werk en ontwikkeling op de werkvloer. Iedereen was uit op volwaardige arbeidsrelaties, waarin mensen in open overleg maatwerkafspraken kunnen maken.

In de onderhandelingen over de cao 2008-2011 spraken sociale partners een bescheiden budget af voor persoonlijke ontwikkeling. Maar dat niet alleen. De sociale partners beseften dat zo'n cao-maatregel onvoldoende is om de inzetbaarheid van zestigduizend werknemers te verhogen. Het gedrag van werknemers en leidinggevendenden moest veranderen. Zij moesten vaker en beter met elkaar in gesprek. Zo werd *Idealoog* (een samentrekking van i-deal en dialoog) geboren, een veranderingsproces ten behoeve van volwaardige arbeidsrelaties en inzetbaarheid.

Idealoog kent drie lijnen. De eerste lijn is dat iedereen zich bewust wordt van het belang van volwaardige arbeidsrelaties en inzetbaarheid. Er is een website, [idealoog.nl](http://idealoog.nl). Voor bestuurders, HR-adviseurs en ondernemingsraden worden bijeenkomsten georganiseerd. Zo trok een bijeenkomst in november 2010 150 deelnemers, van top tot werkvloer. Zij lieten zich inspireren door lezingen en theater over dialoog of juist het gebrek daaraan. Ook was er een markt waar de voorlopige resultaten van de tweede lijn werden getoond: ruim zeventig projecten die in de UMC's lopen. Een selectie hiervan staat beschreven in *Dialogo!* (2010). De markt trekt in 2011 langs de UMC's. Voorbeelden van projecten zijn:

- communicatiemiddelen als praatposters, ansichtkaarten en scheurkalenders die in het Maastrichtse UMC zijn ontwikkeld om speels aandacht voor dialoog te vragen;
- dialoogtrainingen in het Erasmus MC, apart voor medewerkers en leidinggevendenden, waarin men via theorie en rollenspel betere gesprekken leert voeren;
- openhaardgesprekken in het UMC Utrecht, waarin 8 tot 10 deelnemers in een groeps gesprek (her)ontdekken wat hen drijft in het werk;
- trainingen persoonlijke ontwikkeling voor wetenschappers in het VUmc, verzorgd door een oud-wetenschapper die deze baan zelf heeft gecreëerd, op zich al een fraaie i-deal.

De derde lijn is een promotieonderzoek. In 2009 en 2010 zijn vragenlijsten afgenomen bij honderden medewerkers en hun leidinggevenden. Zij worden eind 2011 uitgenodigd voor een derde meting. Aan de eerste meting deden 1456 medewerkers en 514 leidinggevenden mee. De eerste resultaten tonen aan dat ruim een kwart van de werknemers vindt dat zij een i-deal hebben, terwijl de helft van hun leidinggevenden denkt dat hun werknemers een i-deal hebben. Elf procent van de werknemers ervaart stil te staan in het werk. Leidinggevenden vinden dat 14 procent van hun werknemers stilstaat. Als werknemers een sociale uitwisselingsrelatie ervaren met hun leidinggevende, sluiten zij vaker een i-deal en vinden zij zichzelf beter inzetbaar. I-deals blijken niet samen te hangen met de perceptie zelf breed inzetbaar te zijn. Het onderzoek roept vervolgvragen op. Hoe komt het dat veel leidinggevenden denken een i-deal te sluiten met hun werknemers terwijl zij dat zelf niet zo ervaren? Waarom hangen i-deals niet samen met inzetbaarheid? Wat gebeurt er precies in gesprekken tussen werknemers en leidinggevenden? Los daarvan zullen de drie achtereenvolgende metingen aantonen in welke mate arbeidsrelaties volwaardiger worden en werknemers breder inzetbaar.

Ideoloog illustreert hoe sociale partners bewust een verbinding kunnen aanbrengen tussen afspraken in de cao en gedrag op de werkvloer. Geen andere sector stimuleert zo actief volwaardige arbeidsrelaties, dialoog en i-deals. Hans Büller, directievoorzitter van het Erasmus MC en cao-onderhandelaar namens de werkgevers, vertelt dat hij in zijn vorige functie van kinderarts merkte dat zieke kinderen sneller beter worden als je ze sterk maakt en hen eigen verantwoordelijkheid geeft. Die ervaring inspireerde hem tot dit proces, want precies hetzelfde geldt voor arbeidsrelaties (Büller, 2010).

## 4.6 De kracht van dialoog

Een goede dialoog tussen werknemers en leidinggevenden is alles behalve vanzelfsprekend. Dit is wat een manager in een zorginstelling mij hierover vertelde: “We onderschatten de kunst van gesprekken voeren. Alleen al het basale luisteren, samenvatten en doorvragen gaat mensen niet goed af. Daarom moeten we die vaardigheden verweven in alle vakinhoudelijke opleidingen. Ik ben 62 jaar en heb de kunst van communicatie met vallen en opstaan geleerd. Als ik vroeger geweten had wat ik nu weet, dan had ik, als hoofdverpleegkundige, heel wat burn-outs bij mensen kunnen voorkomen. Veel verpleegkundigen beseffen op een bepaald moment dat ze stilstaan. Dat hun werk geen uitdagingen meer kent. Daar kun je ziek van worden. Tenzij je er wat tegen doet. Daar kun je niet vroeg genoeg mee beginnen. Het gaat om zelfvertrouwen, de durf om stappen te zetten, te kijken wat er nog meer te koop is in de wereld. Hoe brengen we dat verpleegkundigen bij? We weten allang dat scholing in de top-drie staat van wat verpleegkundigen belangrijk vinden. Ze willen zich dus ontwikkelen! Maar als ze dat niet voortdurend doen, dan raken ze het vertrouwen dat ze zich kunnen ontwikkelen kwijt. Nu ik dit weet,

zet ik scholing heel anders in dan vroeger. Scholing is maatwerk. Niet mensen verplicht op cursus sturen, maar vragen wat ze willen leren, hoe ze willen leren, waar ze naartoe willen groeien. Dan kan blijken dat niet een cursus de oplossing is, maar een stage of een coach of wat dan ook. Al doende heb ik drie dingen geleerd. Ten eerste moeten leidinggevendenden zich goed voorbereiden voordat ze in gesprek gaan. Ten tweede moeten ze dingen op tafel durven leggen, bijvoorbeeld dat je vindt dat iemand stilstaat. Ten derde moet je niet teveel voor je mensen regelen. Ze moeten zelf het initiatief nemen voor ontwikkeling. Niet iedereen kan dat. Maar als het lukt, dan is het fantastisch.”

#### 4.6.1 Laat dialoog zien

Als werkgevers beseffen hoe belangrijk en uitdagend een goede dialoog is, dan helpt het om hierover goed te communiceren. Twee organisaties, de NS en SoFoKles (de werkgeversorganisatie van de UMC's), hebben dit gedaan. Zij hebben samen een korte film gemaakt ([www.idealoog.nl/home/107-filmpje-je-werk-of-je-leven](http://www.idealoog.nl/home/107-filmpje-je-werk-of-je-leven)). Voor veel mensen zijn beelden overtuigender dan tekst. Beelden kunnen een goede dialoog laten zien. De film geeft mensen kennis over en inzicht in dialoog en inzetbaarheid. Hij toont dat medewerkers die heldere afspraken maken met hun leidinggevende over hoe zij zich willen ontwikkelen, zichzelf goede loopbaankansen verschaffen. De taal is simpel, de uitvoering humoristisch, waardoor de boodschap helder over het voetlicht komt. De film wordt op allerlei bijeenkomsten binnen en buiten NS en de UMC's vertoond. Daarop komen reacties als van deze hoofdverpleegkundige: “Het is leerzaam om te zien hoe leidinggevendenden hun medewerkers weten te enthousiasmeren opdat ze zelf in beweging komen. Dit filmpje helpt me enorm, het zegt zoveel meer dan abstracte beleidstaal. Ik ga dit filmpje in het werkoverleg laten zien. Daarna ga ik er met mijn medewerkers over discussiëren.”

#### 4.6.2 Wat is een goede dialoog?

Een goed gesprek is scherp qua inhoud en proces. In een goed gesprek weten partijen hun eigen en andermans belangen te integreren. Ze zoeken naar creatieve oplossingen, gaan cognitief en emotioneel de diepte in, spiegelen elkaar, voeren een open gesprek van volwassene tot volwassene, interveniëren om de ander tot vriendelijk gedrag te bewegen en weten van elke transactie een sociale in plaats van louter economische uitwisseling te maken. Dat is nogal wat! Om deze vaardigheden te leren en te onderhouden hebben mensen er baat bij om regelmatig een training gespreksvaardigheden te volgen. Zoals trainingen waarin mensen rollenspellen spelen om flexibel te leren interveniëren tijdens gesprekken. Dankzij interventies kunnen mensen het gesprek sturen. Zulke interventies zijn er in vier soorten. Ten eerste *inhoudelijke interventies*. Door open vragen te stellen, te luiste-

ren, door te vragen en samen te vatten wat de ander zegt ordenen mensen hun gesprek. Daardoor begrijpen ze elkaar. Ten tweede zijn *procedurele interventies* van nut. Hiermee brengt men structuur aan in het gesprek, bijvoorbeeld door agenda-punten op te sommen. Het derde type interventie gaat over de *interactie* zelf. Men beschrijft de manier van omgaan met elkaar en welk effect die op elkaar heeft. Bijvoorbeeld: ‘Als jij mij steeds onderbreekt, dan ga ik steeds minder zeggen.’ Interventies als deze kunnen een gesprek nieuwe energie geven, ook al is dat aanvankelijk vaak in de vorm van conflictescalatie. De vierde en moeilijkste interventie gaat over *gevoelens*. Men benoemt expliciet wat men zelf voelt of wat de ander zichtbaar voelt. “Je bent echt kwaad, hè?” Zo intervenieerde de voorlichter van Agnes Jongerius toen hij met haar het SER-gebouw inliep (zie hoofdstuk 3). Daarop volgde haar ontboezeming dat ze de werkgevers “tuig van de richel” vond. Dit gesprek was misschien niet handig getimed te midden van vele journalisten. Maar goed – in de zin van emotionele diepgang – was het wel.

#### 4.7 It takes two to tango

Hoe komt het dat we al 2500 jaar, sinds Socrates, weten hoe vruchtbaar een creatieve dialoog is, maar haar in hedendaagse arbeidsrelaties nog onvoldoende beheersen? Misschien wel vanwege de reflex die volgt als conflicten optreden. In een welwillende poging om conflicten voortaan te voorkómen, maken mensen regels. Die regels schrijven voor hoe mensen zich moeten gedragen, wat mag en niet mag. Ze leiden ertoe dat het Gebouw van Arbeidsverhoudingen onhandig is ingericht. Denk bijvoorbeeld aan de cao, die precies voorschrijft hoe functies eruit zien, onder welke omstandigheden mensen ze moeten uitoefenen, hoeveel ze verdienen, wanneer en hoeveel ze werken en hoe een organisatie moet investeren in opleiding en ontwikkeling. Goedbedoeld, maar nu vaak te dwingend. Het ontnemt mensen de mogelijkheid om zelf na te denken en actie te ondernemen over hoe ze willen werken en waar hun passies liggen. Niet verwonderlijk dat leidinggevend en medewerkers elkaar al snel wijzen op vastgelegde rechten en plichten. Sociale partners moeten het lef hebben om regels te herzien of af te schaffen, cao's om te bouwen en instrumentarium de deur uit te doen. Dat veroordeelt mensen weer tot elkaar. Dan kunnen ze niet anders dan hun conflicten uitvechten en samen oplossingen verzinnen. Een creatieve dialoog is een fijn samenspel, een dynamisch samenkomen van belangen, als een Argentijnse tango. In een Argentijnse tango voelen beide partners goed aan welke beweging de ander wil maken. Het is de meest zelforganiserende dans (Groot, 2011). Arbeidsrelaties worden rijker als werknemers snappen waar werkgevers naartoe willen en vice versa. Ter afsluiting van dit hoofdstuk staan hieronder ter inspiratie enkele waargebeurde voorbeelden.



#### 4.7.1 Omscholen van ontwerper tot geotechnicus

Bij een ingenieursbureau vroeg een leidinggevende aan een ontwerper: “Wat wil je worden?” “Hoofdontwerper”, antwoordde hij. “Meen je dat, want ik zie weinig enthousiasme bij je.” “Nou ja, wat me echt interesseert is geotechniek. Maar daarin ben ik niet opgeleid”. “Wat goed dat je dat zegt. Op de afdeling hiernaast hebben ze behoefte aan geotechnici. Stel dat ik jouw avondopleiding betaal, en ik vraag aan de manager van die andere afdeling of hij jouw stageplaats wil betalen, wat zou je daarvan vinden?” “Top”, zei de ontwerper, en vervolgde zijn loopbaan met passie en succes.

#### 4.7.2 ‘Terug’ naar de inhoud

In een universitair medisch centrum ervaart een afdelingshoofd annex arts dat hij zijn werk zwaar en minder leuk begint te vinden, nu hij privé iets belangrijks meemaakt. Op zijn 56<sup>ste</sup> is hij vader geworden. Wat tot voor kort *not done* was in dit ziekenhuis doet hij nu wel. Hij zegt tegen de bestuurders van het ziekenhuis dat hij ‘terug naar de inhoud’ wil. Geen managementtaken meer. Wel veel patiënten en onderzoek, voor hem de krenten in de pap. Hij heeft nu minder status. Maar hij is nu gelukkiger en productiever, en houdt bovendien tijd over voor zijn zoon.

#### 4.7.3 Kei in deeltijd

Een 57-jarige docente kan het werktempo in het onderwijs niet meer bijbenen en voelt zich overbelast. Bovendien dringt haar gepensioneerde echtgenoot erop aan dat ze vaker thuis is. Met haar leidinggevende spreekt ze af dat ze in deeltijd gaat werken. Inhoudelijk gaat ze nieuwe didactische werkvormen ontwikkelen. Daar is ze een kei in. Zo hoeft ze minder vaak voor de klas en profiteert haar team van haar creativiteit.

#### 4.7.4 Behouden gebleven dankzij een baan op maat

Een uitstekende HBO-docent krijgt regelmatig aanbiedingen van andere scholen, waar hij meer kan verdienen. Zijn leidinggevende vraagt hem waar zijn hart ligt. Hij zegt dat hij graag onderzoek wil doen en de boer op wil, op bezoek bij bedrijven om *best practices* te verzamelen en hierover te publiceren. Zijn leidinggevende gaat akkoord. Zo kan hij een goede docent aan zich kan binden, meer nog dan met een salarisverhoging. Bovendien levert deze i-deal de onderwijsinstelling publicaties op.

#### 4.7.5 Nieuw project voorkomt vastlopen

Een administratief medewerker van een bank kent zijn vak door en door en draait op routine. Daarnaast stoort het hem dat hij de laatste tijd veel klagende klanten aan de telefoon krijgt. Hij vertelt zijn baas over zijn onvrede en vraagt hem: “Valt er iets te bedenken waardoor mijn werk weer uitdagend wordt en de klachten van klanten verminderen?” En sluit een i-deal. Hij gaat een dag per week meedraaien in een project om de afdeling klantvriendelijker te maken. Dit haalt hem uit zijn routine en de afdeling wordt er beter van.



‘When I dream alone, it is just a dream. But when we dream together, it is the beginning of reality.’

Bron: Braziliaans spreekwoord, met dank aan Alex Bunjes.

# Arbeidsrelaties klaarstomen voor de jaren twintig

Nederland verkeert in de luxe positie om haar traditionele Gebouw van Arbeidsverhoudingen te kunnen renoveren – met simpele, doelmatige sociale zekerheid, mogelijkheden voor levenslang leren, hybride arbeidsrelaties en uitdagend werk voor iedereen. Deze eindconclusie trek ik op basis van de volgende inzichten:

- Momenteel kraakt het Gebouw van Arbeidsverhoudingen in zijn voegen. Ondertussen zetten werkgevers en werknemers lichtgewichttentjes op om flexibel te kunnen opereren op de dynamische arbeidsmarkt.
- Organisaties, instituties en mensen zouden niet langer moeten vechten tegen de grillen van de conjunctuur, maar oplossingen verzinnen waardoor ze kunnen meebewegen.
- Idealiter vinden syntheses plaats van spanningen tussen flexibiliteit en zekerheid, tussen competitie en coöperatie, en tussen individu en collectief. Zo staat een ingenieursbureau op het punt een Flex-BV op te richten, waar mensen voor een deel salaris krijgen en voor een deel ondernemer zijn. Hun arbeidsrelaties worden hybride.
- De renovatie van het Gebouw is allang begonnen, en wel van onderop. Uit TNO-onderzoek blijkt dat de helft van 3468 onderzochte organisaties aan sociale innovatie doet en dat dit positief samenhangt met organisatieprestaties. Uit casuïstiek blijkt wat organisaties concreet doen.
- De weg naar het ideale Gebouw is actieonderzoek: experimenteren, leren en erover publiceren, zoals de UMC's doen met hun project *Idealoog* ([www.idealooog.nl](http://www.idealooog.nl)).

Mijn advies is drieledig:

- 1 Houd het Gebouw van Arbeidsverhoudingen licht en luchtig, met eenvoudige sociale zekerheid, raam-cao's die ruimte laten voor lokale invulling en praktijken die mensen besmetten met een 'leervirus'.
- 2 Houd bij de renovatie een vinger aan de pols. Het ideale Gebouw is wellicht onbereikbaar, maar verschaft wel criteria om te toetsen of experimenten werken. Bijvoorbeeld: leidt de Flex-BV van het ingenieursbureau tot hybride arbeidsrelaties waar mens en organisatie wel bij varen?
- 3 Schop heilige huisjes omver. De huidige instituties zijn bolwerken die soms vernieuwing in de weg staan. Stel ze ter discussie, zodat ze zichzelf vernieuwen. Een voorbeeld zijn vakorganisaties die steeds meer individuele loopbaanondersteuning naast collectieve belangenbehartiging bieden.

## 5.1 Het Maaslandmodel

In het Gelderse Maasbommel zijn in 2003 amfibische woningen gebouwd. Bij normaal water rusten de woningen op palen, maar zodra het water boven de NAP +7,00 meter stijgt, komen ze los en gaan ze drijven. Dat gebeurde voor het eerst in januari 2011. De bewoners vonden het prachtig te merken dat het werkt. Ronald Dirksen, directeur bij Dura Vermeer, de bouwer van de amfibische woningen, vertelt dat hij in 1995 op het idee kwam voor de amfibische woningen. Destijds was het gebied rond Maasbommel overstroomd. Zou het mogelijk zijn om samen te werken met het water in plaats van er tegen te vechten? Ja, zo bewijzen de amfibische woningen nu ([www.architectenweb.nl](http://www.architectenweb.nl)). Ze zijn een mooi staaltje Nederlandse polderkracht. Door het probleem van het veranderende waterpeil 'om te denken', heeft Maasbommel nu enkele huizen die flexibel meebewegen met het wassende en weer dalende water. Hun bewoners zijn verzekerd van droge voeten, zonder ooit met zandzakken te hoeven sjouwen.

Wat zou het mooi zijn om het huidige Gebouw van Arbeidsverhoudingen te verbouwen tot een amfibische woning. Zou CNV Vakmensen dat misschien bedoelen met haar Maaslandmodel ([www.cnvvakmensen.nl](http://www.cnvvakmensen.nl))? CNV Vakmensen draait in elk geval een paar sleetse termen om. Zo spreekt zij niet van ontslagrecht maar van werkrecht. In het Maaslandmodel heeft iedereen die kan en wil werken recht op betaald werk. Werkgevers en werknemers zijn daar samen verantwoordelijk voor. Wordt een werknemer boventallig, dan gaan werkgever en werknemer samen op zoek naar nieuw werk. In 'Maasland' is ook baanzekerheid omgedacht. Niet de levenslange baan staat voorop, maar de zekerheid werk te houden, nu en straks. Dus mogen en moeten werknemers hun leven lang leren. Werkgevers, werknemers en overheid vechten dus niet langer meer om de hoogte en lengte van uitkeringen maar investeren samen in dat wat mensen en organisaties flexibiliteit en zekerheid geeft: levenslang leren en ontwikkelen.

Tot nu toe is 'Maasland' voor velen nog dromenland. In dit hoofdstuk beschrijf ik welke dromen er zijn en hoe ze te verwezenlijken zijn. Eerst beschrijf

ik de kern van de huidige problematiek in arbeidsrelaties, daarna het 'droomhuis van de toekomst'. Vervolgens beschrijf ik, aan de hand van kleine verbouwingen die her en der al gaande zijn, hoe het verbouwingsproces eruit kan zien. De conclusie luidt dat de tijd van de piramides voorbij is. Het stelsel van arbeidsverhoudingen is niet langer van bovenaf maakbaar, met voetvolk dat 'slaafs' uitvoert wat de elite heeft bedacht. Het amfibische gebouw van de toekomst is in continue verbouwing. Iedereen werkt eraan mee. Het is een voortdurende renovatie van onderop.

## 5.2 Arbeidsrelaties anno 2010 zijn voor verandering vatbaar

In de afgelopen jaren verschenen veel rapporten en manifesten die zorgelijk bespreken wat er mis is met het stelsel van arbeidsverhoudingen en sociale zekerheid. Zoals het rapport van de Commissie Bakker uit 2008. Deze commissie stelt dat we met zijn allen niet genoeg werken en te rigide zijn – zowel mensen zelf als het systeem. Teveel mensen staan langs de kant. Denk aan WW'ers, mensen in de bijstand, arbeidsongeschikten en niet-uitkeringsgerechtigden. Van de 11 miljoen mensen tussen 15 en 65 jaar (de potentiële beroepsbevolking) heeft in het laatste kwartaal van 2010 twee derde betaald werk. Een kwart (2,8 miljoen) heeft geen werk en zoekt er ook niet naar. Ruim 750.000 mensen wil en kan wel werken, maar komt niet aan de slag ([www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)). En als mensen werken, dan doet de helft dat in deeltijd – ruim twee derde van alle werkende vrouwen en een kwart van alle werkende mannen. Oudere werknemers en werklozen zijn moeilijk in beweging te krijgen. Oudere werknemers veranderen zelden van baan en volgen weinig opleidingen. Als ze werkloos zijn, komen ze nauwelijks aan de bak. Ook houden veel ouderen vroeg op met werken. Vier op de vijf gaan al vóór 65 jaar met pensioen. De gemiddelde pensioenleeftijd is 62 jaar. Tussen 2000 en 2006 was dat 61, daarna steeg het tot 62 jaar, maar die stijging lijkt niet door te zetten. Een HR-directeur van een grote organisatie vertelde mij dat hij regelmatig werknemers tegen de zestig aan zijn bureau krijgt met de vraag of ze 'een regeling mogen'. De Commissie Bakker stelt voorts dat het onderwijs niet goed aansluit op de arbeidsmarkt. Wat mensen op school leren kunnen ze niet goed toepassen in de bedrijven. Andersom participeren bedrijven onvoldoende in opleidingsprogramma's. Ook zijn er teveel drop-outs. Een op de acht jongeren verlaat school zonder startkwalificatie. Ze kunnen dan alleen ongeschoold werk doen, terwijl bedrijven juist geschoolde mensen nodig hebben. Ten slotte vindt de Commissie Bakker dat veel mensen – jong en oud – onvoldoende inzetbaar zijn.

De zogenoemde Baliegroep signaleert in haar Baliemanifest soortgelijke problemen (Beukema, Kuijpers & Van der Pol, 2010). De reguliere arbeidsrelatie zet werknemers teveel vast, terwijl de flexibele arbeidsrelatie mensen onvoldoende beschermt. Mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt hebben minimale arrangementen die buiten cao's om bedisseld worden. Denk aan Poolse arbeidsmigranten die onderbetaald worden en nauwelijks sociale bescherming genieten.

Zelfstandigen verblijven in een niemandsland wat betreft sociale bescherming. Zij moeten op eigen houtje hun pensioen, ziektekostenverzekering en arbeidsongeschiktheidsverzekering zien te regelen. ‘Zelfstandigen Zonder Pensioen’ worden zzp’ers ook wel genoemd. Veel zzp’ers verzuimen zulke zaken te regelen, omdat ze het te duur en te moeilijk vinden. Ook het vaste contract garandeert geen werkzekerheid meer. “Wie op een vast contract vertrouwt en zich niet ontwikkelt, komt bedrogen uit” (Beukema et al., 2010, p. 14). Het risico op werkloosheid groeit sterk omdat de arbeidsmarkt steeds flexibeler is vanwege continu reorganiserende bedrijven en instellingen. Volgens Beukema et al. lopen mensen meer dan ooit drie risico’s: competentie-, relatie- en autonomierisico’s. Geen geringe risico’s, omdat ze in de weg staan van de basale behoeften van mensen om zich competent te voelen, relaties te hebben en autonoom te zijn (Deci, 1975). *Competentierisico’s* lopen mensen als ze voortijdig uitvallen op school, te weinig leren op het werk of (langdurig) werkloos zijn. In al die gevallen hebben mensen onvoldoende competenties om werk te houden of nieuw werk te vinden. *Relatierisico’s* lopen mensen als ze een zwak sociaal netwerk hebben. Een netwerk is erg belangrijk voor inzetbaarheid, omdat mensen voor het verkrijgen van werk afhankelijk zijn van anderen, zoals opdrachtgevers, werkgevers en detacheerders. *Autonomierisico’s* verwijzen naar de traditionele risico’s van werkloosheid en arbeidsongeschiktheid. Als mensen werkloos of arbeidsongeschikt zijn, dan kunnen ze economisch en soms ook fysiek niet zelfstandig opereren. Zij hebben financiële en soms medische hulp nodig. De enige manier om met deze risico’s om te gaan is door de eigen inzetbaarheid te onderhouden. Levenslang leren, een sociaal netwerk onderhouden en gezond leven zijn cruciale vormen van risicobestrijding. De vraag is of mensen zich hiervan voldoende bewust zijn, laat staan dat ze ernaar handelen.

Begin 2011 volgde er wederom een manifest, ditmaal van werkgeversorganisatie AWWN samen met de vakorganisaties FNV Bondgenoten, CNV Vakmensen en De Unie (Naar nieuwe arbeidsverhoudingen, 2011). Hun zorg betreft juist die inzetbaarheid – werkgevers en werknemers investeren hier te weinig in. Wil economische groei een goede impuls krijgen, dan moeten ondernemingen beseffen dat mensen het verschil maken tussen matige en onstuimige groei, dat maximale arbeidsparticipatie nodig is om de schaarste op de vergrijsde arbeidsmarkt te lijf te kunnen en dat duurzaamheid geen *window-dressing* meer is maar een *business case*. De manifestenschrijvers vinden dat organisaties en hun mensen beter moeten investeren in een constructief bedrijfsklimaat, ontwikkeling van iedereen – hoog, laag, vast en flex –, duurzame flexibiliteit, rechtvaardige beloning voor langetermijnprestaties en een evenwichtig stakeholdersbeleid – niet alleen winst doet er toe, maar ook het welzijn van mens en planeet.

Wat is nu de kern van de problematiek? In mijn ogen is dat het in verval rakende Gebouw van Arbeidsverhoudingen. Terwijl de verf van dit gebouw afbladdert, zetten elders werkgevers en werknemers hun lichtgewichttentjes op om flexibel te kunnen opereren op een steeds dynamischer arbeidsmarkt. Met als gevolg dat noch het oude gebouw, noch de nieuwe lichtgewichttentjes hun bewoners een gezonde mix van flexibiliteit en zekerheid bieden. Een voorbeeld is een inge-

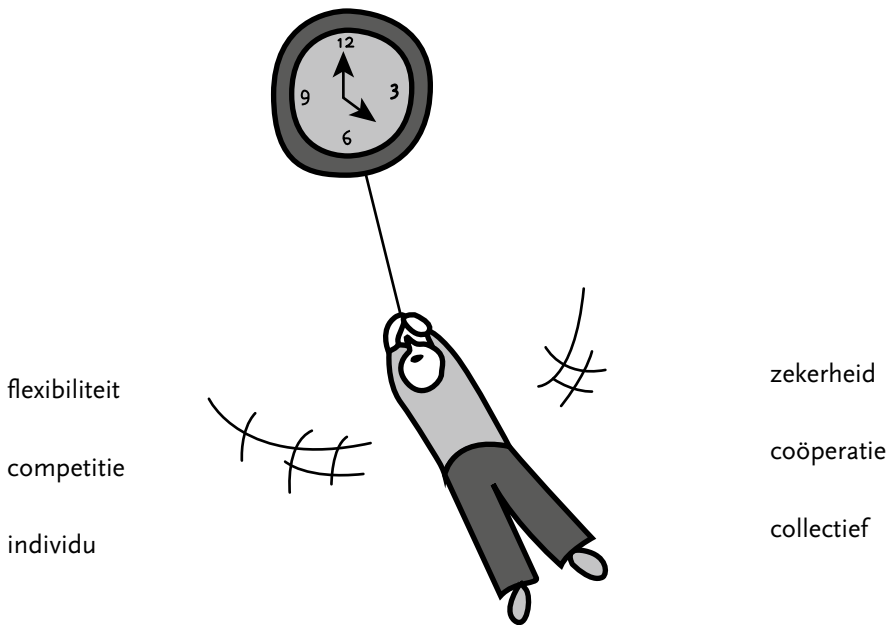


nieursbureau, waar een groepje jonge medewerkers zich eind 2010 zorgen maakten. Dit uitten zij tijdens een ontbijtsessie met de directie: “We zien dat het minder goed gaat. Er komen minder opdrachten. De markt krimpt, als we de krantenberichten mogen geloven.” Het betreffende ingenieursbureau opereert in een laatcyclische bedrijfstak. Toen in 2008-2009 de economische crisis op een hoogtepunt was, had dit bureau nergens last van. Maar straks dreigt een *mismatch* qua personeel. De jonge medewerkers hebben tijdelijke contracten die straks misschien niet verlengd kunnen worden. Wat het bedrijf dan overhoudt zijn de oudere medewerkers met lange dienstjaren en hoge tarieven. Een van de jonge medewerkers zei: “De pijn zit niet bij ons. Wij komen heus elders aan de bak. Er zijn nu en straks tekorten aan technici en ingenieurs. De pijn zit bij het bedrijf. Straks wordt het onmogelijk rendabel te werken. Junioren zijn dan wegbezuinigd, terwijl senioren te duur zijn om in te zetten.” De zorgen van deze jonge medewerkers raken de kern van de problematiek in arbeidsrelaties. Zij die zeker zijn van baan en inkomen, zijn onvoldoende flexibel. Zij die flexibel zijn, zijn onvoldoende zeker. Het stelsel van arbeidsverhoudingen herbergt een tegenstelling tussen flexibiliteit en zekerheid, in plaats van dat beide elkaar versterken. Zoals bewoners van traditionele huizen met zandzakken moeten vechten tegen het water, zo moeten traditionele organisaties in de sociaal-economische polder met (jonge) flexkrachten vechten tegen de golven van de conjunctuur. Het wordt tijd om op te houden met vechten en creatieve oplossingen te verzinnen. Als dat lukt, dan is de conjunctuur geen gevaarlijk monster meer. Dan is het een golfbeweging waarop organisaties en mensen plezierig meedeinen. “*Dream on*” zal de cynische lezer denken. Dat doe ik hieronder.

### 5.3 Het droomhuis van de toekomst

John Hollenbeck (in druk) formuleerde een slingertheorie over organisaties en organiseren. Volgens deze theorie is er geen *one best way* van organiseren, noch is een contingentiebenadering (het hangt van de situatie af...) de juiste; organisaties slingeren in een dynamisch evenwicht heen en weer tussen uitersten. In een onderzoek naar CEO-opvolgingen bij grote Amerikaanse bedrijven ontdekte Hollenbeck dat organisaties net pendules zijn. Als de voorgaande CEO erg directief was en belang hechtte aan hiërarchie, dan was zijn opvolger participatief, met veel oog voor consensus en democratie. Vergelijkbare slingerbewegingen treden volgens Hollenbeck op tussen mechanische versus organische organisaties, tussen homogene versus heterogene organisaties, tussen organisatieverandering die evolutie of juist revolutie predikt en tussen verdeling van uitkomsten op basis van gelijkheid (*equality*) of juist behoefte (*equity*). Het Cruijffiaanse punt dat Hollenbeck maakt is dat elk voordeel van organiseren ook zijn nadeel heeft. In een hiërarchische organisatie is voor iedereen duidelijk wat wel en niet kan, met als nadeel dat er geen ruimte is voor goede ideeën van onderop. Maar teveel ruimte voor participatie maakt dat de organisatie geen besluiten neemt en weinig slagvaardig is. Als

een organisatie doorslaat naar teveel hiërarchie, bureaucratie, homogeniteit of gelijkheid, dan komt er vanzelf een punt waarop de nadelen niet meer opwegen tegen de voordelen en de slinger de andere kant opgaat. De kunst voor organisaties is om niet al te heftig te schommelen, ter voorkoming van slachtoffers. Beperkt slingerende organisaties laten het niet zover komen dat zij last krijgen van al te disloyaal personeel door een te grote flexibele schil. Zij laten het evenmin zover komen dat ze onvoldoende flexibel zijn door teveel vast personeel. In plaats daarvan gaan zij op zoek naar oplossingen die beide uitersten integreren tot wat nieuws. In het Gebouw van Arbeidsverhoudingen gaat het dan om een synthese op drie dimensies, namelijk: flexibiliteit versus zekerheid, competitie versus coöperatie en individuele versus collectieve afspraken (zie figuur 5.1).



Figuur 5.1 Slingentheorie van arbeidsverhoudingen

### 5.3.1 Flexibiliteit en zekerheid

In het droomhuis van de toekomst balanceren zowel mensen als organisaties op een gezonde manier tussen flexibiliteit en zekerheid. “Geen flexibiliteit zonder zekerheid en geen zekerheid zonder flexibiliteit” (ReflecT Institute, 2010). Dat motto zou overheid en sociale partners op de derde verdieping van het Gebouw van Arbeidsverhoudingen (dat ik in hoofdstuk 1 introduceerde, zie tabel 5.1) moeten inspireren tot een herbezinning. Mensen durven niet zomaar loopbaanstapen te zetten. Een uitdagende klus aangaan, een nieuwe opleiding volgen, stage

lopen, solliciteren: stappen als deze zetten mensen pas als ze zeker zijn van basale zaken, zoals een inkomen, waardevolle relaties, een zekere status en – *last, but not least* – de zekerheid dat ze een stap aankunnen. In hoofdstuk 4 noemde ik dit *self-efficacy* – het vertrouwen dat men heeft in eigen (loopbaan)competenties.

Tabel 5.1 Het Gebouw van Arbeidsverhoudingen (gebaseerd op Nauta et al., 2007).

	Overlegvormen	Uitkomsten
<b>4de verdieping</b>	Europese sociale dialoog	EU-richtlijnen
<b>3de verdieping</b>	Vakbonden, werkgeversorganisaties en overheid overleggen in de Stichting van de Arbeid, de SER en het voor- en najaarsoverleg	Wettelijke regelingen Centrale akkoorden Adviezen
<b>2de verdieping</b>	Sectoren en ondernemingen, vakbonden en werkgeversorganisaties onderhandelen	Cao
<b>1ste verdieping</b>	Directie, HR en OR maken beleid	HRM
<b>Begane grond</b>	Dialoog tussen medewerker en manager	Psychologisch contract

Vanaf de hoge, *derde verdieping* van het Gebouw van Arbeidsverhoudingen is het lastig om iedereen individueel *self-efficacy* bij te brengen. Wel kunnen overheid en sociale partners zorgen voor randvoorwaarden, waardoor mensen zich zeker genoeg voelen om flexibel te zijn. Ten eerste gaat het om sociale zekerheid. In het droomhuis van de toekomst zijn mensen zeker van een financieel vangnet als zij tijdelijk geen werk hebben, zonder dat dit vangnet een hangmat wordt of een dumpplaats voor mensen met een vlekje. Dat vangnet is voor flexwerkers vergelijkbaar met dat voor mensen in vaste dienst. Dankzij een vangnet durven mensen het risico aan om hun vaste stek te verlaten. Ten tweede investeren overheid en sociale partners volop in leer- en ontwikkelingsmogelijkheden voor mensen van alle leeftijden. Leren is superaantrekkelijk in het droomhuis van de toekomst, zowel voor mensen met en zonder werk of onderneming. Je moet wel gek zijn om niet te leren, zo'n norm zouden overheid en sociale partners teweeg moeten brengen. Dat vereist de nodige renovaties van het onderwijssysteem, die buiten het bestek van dit boek vallen. Eén proefballon wil ik wel oplaten. Deze gaat over opleidings- en ontwikkelingsfondsen (O&O-fondsen), die bestuurd worden door werkgevers- en werknemersorganisaties, en financieel bijdragen aan opleidingen en cursussen die werknemers in een bepaalde branche kunnen volgen. Stel dat deze fondsen nu eens niet alleen investeren in opleidingen die werknemers kunnen *volgen*, maar ook in opleidingen die werknemers kunnen *geven*. Een technicus zou vanuit het fonds gedeeltelijk vrijgesteld kunnen worden van zijn reguliere werk, zodat hij als docent aan de slag kan voor zijn eigen collega's of in een onderwijsinstelling. Mensen leren het meest van wat ze anderen doceren. Zo snijdt het

mes aan twee kanten. De werknemer in kwestie krijgt er een uitdaging bij en zijn collega's krijgen praktijkgerichte cursussen die beter aansluiten dan klassikaal onderwijs van dure fulltime docenten.

Ook op de *tweede verdieping* van het Gebouw van Arbeidsverhoudingen valt er wat te dromen. De cao is onderverdeeld in een *economische* overeenkomst over geld (de kostenkant) en een *sociale* overeenkomst over ontwikkeling van mens en organisatie (de opbrengstenkant). De *economische* overeenkomst garandeert een evenwichtige inkomensverdeling tussen top en vloer, tussen concurrerende bedrijven en over de levensloop van individuen. Prestatie en beloning komen meer met elkaar in verhouding te staan, op een manier die past bij het individu. Een individu dat voor zekerheid kiest, gaat de eerste paar jaar van zijn functieverblijftijd langzaam vooruit in salaris. Dan stabiliseert het een tijdje, waarna het salaris langzaam daalt. Een individu dat risico aandurft, kiest voor een basissalaris dat over de jaren heen stabiel blijft, met daarboven een variabel deel dat afhangt van prestaties. Op deze manier kunnen diverse typen werknemers op hun eigen manier zekerheid, flexibiliteit en distributieve rechtvaardigheid ervaren. Een risicomijder haalt zekerheid uit de voorspelbaarheid van zijn loonontwikkeling, een durfal uit het vaste salarisdeel. De risicomijder heeft een prikkel voor een loopbaanstap, want velen zullen een achteruitgang in salaris willen voorkomen. De durfal daagt zichzelf meteen al uit door aan zijn eigen prestaties variabele beloning te koppelen. Beide typen mensen ervaren dat salaris eerlijk verdeeld is, omdat het samenhangt met eigen voorkeur. De *sociale* overeenkomst betreft een intentieverklaring of plan om mens en organisatie volop te doen ontwikkelen. Cao-partijen spreken bijvoorbeeld uit dat elke baan een loopbaan is, waarin leermogelijkheden inherent zijn aan het werk. Is dat niet zo, dan moeten of mogen werknemers een saaie baan combineren met een opleidings- of ontwikkeltraject. 'Stilstaan is geen optie' zou deel moeten uitmaken van de sociale overeenkomst. Partijen kunnen afspreken om hun werknemers jaarlijks te ondervragen over hoe goed afdelingen, leidinggevenden en medewerkers investeren in continue ontwikkeling. De uitkomsten daarvan zijn een aanzet om het jaar daarop (nog) meer aan ontwikkeling te doen.

Op de *eerste verdieping* en de *begane grond* van organisaties is alles gericht op leren en ondernemen. *Leren* betekent dat werknemers en leidinggevenden het beste in elkaar naar boven halen. HR-adviseurs helpen daarbij. HRM richt functies – of beter: rollen – zodanig in dat er wat te leren valt. Ook zorgt HRM voor instrumentarium als opleidingen, coaching en promotie. Vooral zoekt HRM het gesprek op met teams en afdelingen. In onderling overleg met managers en medewerkers zoekt men naar mogelijkheden om het werk uitdagender te maken en leren tot norm te verheffen. *Ondernemen* betekent dat in het droomhuis arbeidsrelaties hybride zijn. In plaats van louter werknemer, is elke werkende ook een beetje ondernemer. Dat kan als mensen – mede dankzij afspraken op de tweede en derde verdieping – niet louter een vast contract hebben, maar daarnaast ruimte voor zelfstandig ondernemerschap. Dit gaat nu vaak met veel geschipper gepaard – bijvoorbeeld werknemers die dagen vrij nemen om als trainer te kunnen bijklussen.

In het droomhuis is de hybride arbeidsrelatie normaal. De machinist werkt parttime en runt daarnaast een schildersbedrijf. De financieel specialist geeft een aantal dagen per jaar colleges aan hogescholen en vakgenoten in zijn beroepsvereniging. In de toekomst verheffen bedrijven deze praktijken tot beleid. De hybride arbeidsrelatie is geen uitzondering meer maar regel, voor zowel hoog- als laagopgeleiden. Zekerheid en flexibiliteit voor mens en organisatie gaan beide met sprongen omhoog. Ten opzichte van het traditionele flexwerk ontlenen mensen zekerheid aan een parttime vast contract, en flexibiliteit aan de combinatie van twee typen werkzaamheden. Dit laatste zorgt ervoor dat werknemers openstaan voor verandering en hun *self-efficacy* verhogen. Bovendien kunnen mensen de ene activiteit uitbouwen of inkrimpen als de andere minder of juist beter gaat.

### 5.3.2 Competitie en coöperatie

Een ornament aan het huidige Gebouw van Arbeidsverhoudingen dat Nederland positief onderscheidt van andere landen is het sociaal-economisch gepolder, dat plaatsvindt in de SER, de Stichting van de Arbeid en het voor- en najaarsoverleg. Historisch onderzoek in het kader van zestig jaar SER toont aan dat besluiten in Nederland traag genomen worden. Elke belangengroep moet zijn zegje doen. Maar als besluiten eenmaal genomen zijn, gaat implementatie sneller dan in veel andere landen (Jaspers et al., 2010). Per saldo is polderen effectief. Dat uit zich bijvoorbeeld in de relatief lage werkloosheidscijfers tijdens de economische crisis van 2008-2009 dankzij onder andere de deeltijd-ww die overheid en sociale partners in het leven riepen. (En dankzij de zzp'ers in hun lichtgewichttentjes in de achtertuin van het Gebouw; zij vingende klappen van de crisis op.) Het droomhuis van de toekomst koestert de polder en geeft er een eigentijds tintje aan. Op alle verdiepingen van het droomhuis slagen partijen erin om steeds hun grenzen te verleggen op zoek naar *common ground*.

Op de *derde verdieping* van het gebouw heeft men welles-nietesspelletjes vervangen door creatieve onderhandelingen die – gestaafd door onderzoeksgegevens en analyses – leiden tot afspraken die goed zijn voor mens en organisatie. Een voorbeeld is het ontslagrecht. Dit verbiedt organisaties op competenties te selecteren bij onverhoopte afslanking. Het gevolg is dat bedrijven listen verzinnen om hun toppers te kunnen houden. Ze verzinnen bijvoorbeeld nieuwe afdelingen en functies waarop boventalligen moeten solliciteren. Veel beter kunnen sociale partners drie belangen erkennen. Het eerste belang is dat organisaties terecht de beste mensen in huis willen hebben en houden. Het tweede belang is dat de samenleving de tweedeling tussen insiders en outsiders wil beperken. Het derde belang is dat individuen leuk en boeiend werk willen. Als sociale partners deze belangen erkennen, dan ontstaat ruimte voor een creatieve oplossing. Die kan bijvoorbeeld inhouden dat afscheid nemen van mensen prima is, mits de werkgever hulp en ondersteuning biedt om nieuw werk te vinden, de overheid zo nodig een overbruggingsuitkering biedt en werknemers hun best doen nieuw werk te vinden.

Op de *tweede verdieping* van het droomhuis is de ‘cao 2.0’ gemeengoed geworden (Strating, 2010a). In plaats van verdelend onderhandelen (touwtrekken), hebben cao-onderhandelaars de smaak te pakken van integratief onderhandelen (puzzelen). Ze starten hun overleg met een open dialoog. Daarin verkennen ze belangen en *common ground* en brainstormen ze om die *common ground* te kunnen vergroten. Daarna pas starten de onderhandelingen. Dankzij de erkenning van veel overkoepelende belangen en doelen verlopen die vreedzamer en creatiever dan voorheen.

Ook op de *eerste verdieping* en de *begane grond* zijn dialogen creatief. De i-deal is regel in plaats van uitzondering. Niet één kwart maar driekwart van de medewerkers heeft een i-deal. Jaarlijks is er ten minste één formeel moment waarop werknemer en werkgever afspraken uitonderhandelen over tijd, geld, werkinhoud en ontwikkeling. Dat overleg gaat over de medewerker als ‘compleet mens’. Dus ook over wat iemand naast zijn werk doet, verzorgt, leert en doceert. Zo kunnen medewerkers vergaande afspraken maken over wat zij in hun hybride arbeidsrelatie het komende jaar gaan doen en hoe zij zich ontwikkelen. Tussen de bedrijven van het dagelijkse werk door toetsen werknemer en leidinggevende af en toe of hun i-deal nog ideaal is en aansluit bij naaste collega's.

### 5.3.3 Individu en collectief

De twee spanningsvelden ‘flexibiliteit versus zekerheid’ en ‘competitie versus coöperatie’ zijn zichtbaar op alle verdiepingen van het Gebouw van Arbeidsverhoudingen. Dat geldt niet voor de spanning tussen individu en collectief. Hier gaat het om de ‘trappenhuizen’ tussen de verdiepingen. In het oude gebouw lijken die trappenhuizen soms wel dichtgemetseld, met kwalijke neveneffecten als gevolg. Deze zijn te voorkomen als men vaker afdaald om te zien hoe regels en akkoorden uitwerken. In het droomhuis van de toekomst is die anticipatie er volop. Dat moet ook wel, want alles verandert continu. Neem de pensioenleeftijd. Als die meegroeit met de stijgende levensverwachting, is het belangrijk om continu een vinger aan de pols te houden bij de inzetbaarheid van werknemers. Nemen uitvalcijfers toe, telkens als de pensioenleeftijd stijgt? Of slagen werkgevers en werknemers erin de uitval van oudere werknemers beperkt te houden dankzij acties die hun inzetbaarheid op peil houden?

In het droomhuis van de toekomst checkt men voorafgaand, tijdens en na grootschalige verbouwingen op de ene verdieping hoe die uitpakken voor andere verdiepingen. Daarop past men verbouwplannen en -activiteiten aan. Zo kun je er nu al donder op zeggen dat met het stijgen van de pensioenleeftijd steeds meer zestigplussers richting WW, bijstand en arbeidsongeschiktheidsuitkering gaan. Per saldo verandert er dan niets. Nog steeds zullen vele 60-65-jarigen van een uitkering leven. Het signaal dat mensen krijgen verandert wel. Vroegpensioen is een cadeautje, terwijl WW, bijstand en WAO als een mislukking voelen. Misschien kan de AOW maar beter helemaal vervangen worden door een levenslange uitke-

ring waarop iedereen zonder betaald werk of groot vermogen een beroep kan doen. De uitkering is hoger naarmate men ouder is. Want oudere mensen komen moeilijker aan het werk. Op jonge leeftijd is de uitkering dusdanig laag, dat het volop loont om te gaan werken. Alleen zij die aantoonbaar niet tot betaald werk in staat zijn, krijgen meteen een uitkering op het niveau van een zeventigjarige. Met 65 jaar is werken nog altijd lucratief, maar valt in principe te leven van de uitkering. Pas met 70 jaar is de uitkering de moeite waard – maar wordt nog steeds uitsluitend uitgekeerd aan hen die niet in staat zijn tot betaald werken noch een groot vermogen of pensioen hebben opgebouwd.

In het droomhuis van de toekomst is men niet klaar nadat er gekozen is voor een systeem van sociale zekerheid. Welk flankerend beleid is nodig op de verdieping eronder? Hoe toetst men of het werkt zoals voorzien? Zo vraagt de hierboven geschetste 'leeftijdsuitkering' om een sociale cao-afspraken, namelijk dat iedereen tot zijn zeventigste volop ruimte krijgt om zich te ontwikkelen. Sociale partners moeten een vinger aan de pols houden om onvoorziene neveneffecten op te sporen en op te heffen.

### 5.3.4 Een ingenieursbureau met een Flex-BV

Hierboven schreef ik dat een groep jonge werknemers van een ingenieursbureau eind 2010 haar zorgen uitsprak tegen de directie over het zware weer waar het bureau mogelijk in terechtkomt. De HR-directeur dacht: "Nou hebben we deze gemotiveerde mensen met pijn en moeite binnengehaald. Het zou zonde zijn als we ze niet kunnen houden. Het past niet bij wie we willen zijn. We vinden mensen belangrijk en willen betrouwbaar voor hen zijn."

De HR-directeur ging nadenken over de dreigende mismatch tussen de mensen die het bedrijf nodig heeft en in huis heeft. Hij bedacht een nieuw concept: de Flex-BV. Het concept is nog zo pril, dat de HR-directeur de namen van zichzelf en zijn bedrijf nog niet in dit boek vermeld wil hebben. Het verkeert in de fase van serieuze ideeënvorming, een droom die in de praktijk nog alle kanten op kan gaan.

Het concept houdt in dat er een aparte BV komt – een volle dochter die een netwerkorganisatie moet worden. De Flex-BV heeft eigen, flexibele arbeidsvoorwaarden die niet onder de cao vallen. De arbeidscontracten zijn modern. Veel valt af te stemmen op wat individuele werknemers willen. De een wil een zzp-constructie waardoor zij voor het moederbedrijf en voor andere opdrachtgevers kan werken. De ander kiest een functiecontract: hij wordt afgerekend op targets die vooraf zijn bepaald in plaats van op het aantal werkuren per week. Een werknemer die volledig in dienst is bij de Flex-BV krijgt een gegarandeerd inkomen van vijftig procent van het salaris van een vergelijkbare werknemer van het moederbedrijf. Hij kan tot 150 procent van dit salaris verdienen door zelf (extra) werk te genereren. Deze contractvorm is een *hybride arbeidsrelatie*. Het inkomen is voor de helft gegarandeerd, daarnaast kunnen mensen volop ondernemen.

De HR-directeur vergelijkt zijn concept met een automobielfabriek dat in zijn collectie zowel de BMW als de Mini heeft. De Flex-BV is bedoeld voor flexibele, ondernemende mensen die risicobereid zijn. Ze moeten cognitief sterk zijn, in staat hun eigen werk te genereren, niet aan vastigheid hechten, maar wel aan vrijheid van ondernemen. De Flex-BV is dus bedoeld voor het prototype *young professional* – de zzp'er die zich losjes wil verbinden aan een boeiende onderneming. Deze mensen krijgen de luxe van enige zekerheid en verbondenheid omdat de Flex-BV hen enkele opdrachten kan garanderen. Daarnaast hebben zij de luxe van het ondernemerschap omdat zij alle ruimte krijgen zelfstandig te ondernemen, extra opdrachten aan te nemen en sneller dan voorheen een project te gaan leiden.

De organisatie van de Flex-BV is plat, flexibel en *lean* – weinig staffuncties en managementlagen. De organisatie acteert als intermediair tussen klant, werknemer en ondernemer, maar wie dat precies zijn, wisselt continu. Want de professional van de Flex-BV is de ene keer een zzp'er die een klus pakt en de andere keer opdrachtgever bij een klus die hij alleen niet aankan. Qua ICT-middelen redden medewerkers zich hoofdzakelijk zelf. Mensen werken in principe met eigen laptops en smartphones. Ze hebben weinig van doen met intranet, administratiesystemen en firewalls van het moederbedrijf. Als ze toch een laptop via het moederbedrijf willen hebben, dan kan dat – alles op maat van het individu. Dankzij zijn slanke, platte manier van organiseren kan het ingenieursbureau winstgevend werken voor klanten die hen nu te duur of te traditioneel vinden of die nog helemaal nieuw zijn. De belangrijkste klant van de Flex-BV zal het moederbedrijf zijn.

Het concept heeft voor- en nadelen. Ten eerste kan het ingenieursbureau efficiënt exploreren in nieuwe markten. Ten tweede kunnen medewerkers van de Flex-BV volop leren ondernemen terwijl ze tegelijk binding hebben met, en van de kennis profiteren van, het moederbedrijf. Het moederbedrijf heeft namelijk experts in huis die de jonge professionals het vak kunnen leren. Het ingenieursbureau blijft bewust investeren in ieders kennis. Dat doet ze door mensen te laten meedraaien in grote projecten waar ze leren van seniors en van de ervaringen die ze opdoen. Ook kunnen ze volop opleidingen en trainingen volgen. Een derde voordeel is dat medewerkers van de Flex-BV zich ondernemer en eigenaar voelen. Idealiter participeren ze in het bedrijf, met certificaten en een partnerstructuur die ook op hun visitekaartje staat. Een vierde voordeel is dat medewerkers meer zekerheid hebben dan mensen die honderd procent zelfstandig zijn. Voor ieder die wil, regelt het ingenieursbureau arbeidsvoorwaarden als pensioen en verzekeringen. Maar arbeidsvoorwaarden zijn niet langer meer standaard en voor iedereen gelijk. Een vijfde voordeel is dat het ingenieursbureau een grotere diversiteit aan diensten en producten kan leveren, onder een en hetzelfde label.

Een mogelijk nadeel is dat de Flex-BV de 'kannibaal' van het moederbedrijf zou kunnen worden. Stel dat de nieuwe netwerkorganisatie zo succesvol is dat het oude moederbedrijf niet meer rendabel kan werken? Het ingenieursbureau zou wel eens zijn eigen grootste concurrent in het leven kunnen roepen. De keuze voor het



concept van de Flex-BV blijkt dan ook strategisch van aard. Het gaat over de vraag wat voor organisatie het ingenieursbureau wil zijn.

De HR-directeur van dit ingenieursbureau is overtuigd van zijn concept. Het bedrijf kan op deze manier gezond ‘verpoppen’ in de richting van een moderne netwerkorganisatie die zich van *good to great* opwerkt (Collins, 2001). Dat is minder bedreigend dan een directie die aankondigt dat morgen alles anders moet. “Laat het maar ontstaan” is de gedachte achter dit veranderproces. Misschien heeft het ingenieursbureau in de toekomst niet meer dan een paar honderd mensen in vaste dienst, met daaromheen ruim duizend flexwerkers. Het bedrijf heeft dan geen scherpe grenzen meer. Flexwerkers voelen zich er net zo thuis als mensen in vaste dienst.

De HR-directeur ontmoet echter scepsis bij de directie. Die betwijfelt of het concept gaat werken. Toch zegt de directie: “Je bent er nu al zo vaak over begonnen, ga het maar doen en start een experiment.” De HR-directeur kent genoeg managers die mee willen doen. Sommigen zijn al volop aan het experimenteren met zzp’ers en inhuurkrachten. Veel medewerkers zijn ongeduldig: “Mag ik alvast tekenen?” Dit zijn de mensen die al jaren roepen dat ze voor zichzelf willen beginnen. Ook voor oudere medewerkers kan het concept aantrekkelijk zijn. De laatste jaren zijn veel 61-plussers als zzp’er blijven werken voor het bedrijf. Een financieel specialist zei laatst dat hij heel graag financieel management zou willen doceren. De reactie van de HR-directeur was: “Wat let je?” De HR-directeur zegt: “Er is zoveel waar mensen breder, rijker en ervarener van worden, terwijl het niet in iemands functie past. Het wordt de trend dat mensen daarvoor gaan kiezen. Als wij nu niet starten, doet een ander het. We kunnen het maar beter zelf organiseren.”

Door van start te gaan organiseert dit bedrijf haar eigen ‘slingerbeweging’. De HR-directeur is de gezonde sparring partner van de directie, die ondanks scepsis ruimte biedt voor een experiment. De komende jaren zal blijken of het lukt om het concept leven in te blazen en er een *business case* van te maken.

## 5.4 Hoe ziet de verbouwing eruit?

Laat een ding duidelijk zijn: de verbouwing van het Gebouw van Arbeidsverhoudingen is allang begonnen. Contouren van een nieuw Gebouw worden zichtbaar. Bewijs hiervoor geven Oeij, Dorenbosch, Klein Hesselink en Vaas (2010), die onderzochten hoe sociaalinnovatief organisaties vandaag de dag zijn. De helft van de Nederlandse bedrijven en instellingen blijkt aan sociale innovatie te doen. Dat loont. Deze organisaties presteren beter dan organisaties die niet aan sociale innovatie doen. Zij komen tot die uitspraak op basis van vragenlijstonderzoek bij 3.468 werkgevers die ten minste 10 werknemers in dienst hebben. Aan de directeuren, HR-managers of vestigingsmanagers van die werkgevers stelden ze vijftien vragen over sociale innovatie, verdeeld over vier subthema’s, die samen een betrouwbare schaal vormen. De subthema’s zijn:

- Strategische oriëntatie (bijvoorbeeld: ons bedrijf haalt bewust nieuwe kennis van buiten naar binnen);
- Flexibel werken (bijvoorbeeld: brede inzetbaarheid van personeel);
- Slimmer organiseren (bijvoorbeeld: in ons bedrijf worden de werkprocessen regelmatig vernieuwd);
- Product-marktverbetering (bijvoorbeeld: in ons bedrijf wordt regelmatig naar nieuwe markten/klanten gezocht).

Daarnaast beantwoordden de respondenten drie vragen over de organisatieprestatie in de afgelopen twee jaar. Zijn arbeidsproductiviteit, omzet en winst (of financieel resultaat bij non-profitorganisaties) in die periode toegenomen? Het blijkt dat sociale innovatie redelijk sterk en positief samenhangt met een toename in de organisatieprestatie zoals beoordeeld door de (HR-)directeuren zelf. De correlatie is 0,33. Met andere woorden, naarmate organisaties actiever bezig zijn met strategische oriëntatie, flexibel werken, slimmer organiseren en product-marktverbetering, blijken hun prestaties in het afgelopen jaar sterker te zijn toegenomen. Het onderzoek toont verder aan dat in sociaalinnovatieve organisaties vaker werkoverleg is en dat men er tevredener is over beloning, keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden, functioneringsgesprekken, loopbaanmogelijkheden, opleidingsmogelijkheden en flexibele werktijden. Sociale innovatie hangt sterk samen met (ruimte voor) individueel maatwerk. De sociaalinnovatieve bedrijven geven meer ruimte voor maatwerk in tijd, geld, prestaties en ontwikkeling. Ook maken de leidinggevenden in sociaalinnovatieve bedrijven vaker gebruik van de ruimte die er voor maatwerk is. Ten slotte blijkt sociale innovatie samen te hangen met het belang dat de organisatie hecht aan competenties van mensen. Oeij et al. illustreren deze cijfers met casuïstiek. Zoals die van Interpolis, waar men vanaf begin deze eeuw systematisch kiest voor 'helder werken' en de kerngedachte dat wie vertrouwen geeft, vertrouwen terugkrijgt. Zowel richting klanten als richting medewerkers stelt Interpolis zich welbewust kwetsbaar op. Klanten kunnen bonnetjes achterwege laten. Werknemers kunnen zelf, dus zonder caissières, hun lunch afrekenen. Ze mogen werken waar en wanneer ze willen en worden gestuurd op output. Interpolis organiseert haar werkprocessen niet meer rondom de tien procent mensen die kwaad willen, maar rondom de zeventig procent mensen die prosociaal van aard zijn (Van Lange, Otten, De Bruin & Joireman, 1997). Pas als vertrouwen geschaad wordt, treedt Interpolis streng op. Als gevolg van deze beleidskentering zijn ziekteverzuim en verloop gedaald en werktevredenheid en motivatie toegenomen. Ook de klanten van Interpolis zijn tevreden. En er zijn meer cases die anekdotisch bewijs leveren voor ontwikkelingen richting het droomhuis van arbeidsverhoudingen, die hieronder worden beschreven.

### 5.4.1 NS verbetert gesprekken over inzetbaarheid

In 2009 zette NS een experiment op met de titel 'Over je toekomst gesproken' (Nauta & Huisman, 2009). NS was ervan overtuigd dat brede inzetbaarheid van medewerkers beter voor elkaar komt als medewerkers en leidinggevenden hierover gesprekken voeren. Het aantal deelnemers was beperkt. Dat kenmerkt een experiment. Vijftien vrijwillige managers zochten elk een of twee van hun medewerkers uit om in werksessies en onder procesbegeleiding beter te leren praten over inzetbaarheid. Die procesbegeleiding was de kern van het traject. Het hield in dat een derde partij met behulp van mediationvaardigheden het gesprek tussen medewerker en leidinggevende op een hoger plan tilde. Daardoor gingen medewerkers nadenken over hun toekomst. Alle deelnemers aan de proef waren na afloop laaiend enthousiast. Ze maakten daarna weldoordachte keuzes. De een besloot hetzelfde werk te willen blijven doen tot aan z'n pensioen of zelfs daarna. De ander besloot om zich heen te kijken, een opleiding te doen of een loopbaan stap te maken. NS heeft van dit experiment geleerd dat gesprekken helpen. Het belang ervan staat nu benoemd in de cao. Deze casus illustreert dat goede gesprekken helpen om het spanningsveld tussen flexibiliteit en zekerheid te hanteren.

### 5.4.2 ING werkt met tripartiete Taskforce Employability

ING heeft in recente jaren veel ervaring opgedaan met investeringen in inzetbaarheid. Zo was ING een van de eerste bedrijven die in de cao een employabilitybudget regelde. Dit budget – 1200 euro verdeeld over 3 jaar – kunnen werknemers naar eigen keuze inzetten ter verhoging van hun waarde op de interne en externe arbeidsmarkt. Toch waren management, vakorganisaties en medezeggenschap nog niet tevreden over de opbrengsten van alle investeringen. Onvoldoende mensen maakten gebruik van het employabilitybudget en van loopbaaninstrumenten als (digitale) coaching. Hoe kan het dat ondanks alle goede bedoelingen ING-medewerkers niet echt in beweging komen, tenzij het moet vanwege een reorganisatie? Kan het anders en beter? Om dit laatste te onderzoeken namen vakorganisaties en ING samen het besluit om een *Taskforce Employability* in te stellen (ING, 2011). Dit getuigt van de wil om het spanningsveld tussen coöperatie en competitie te doorbreken. De genoemde drie partijen stelden samen het doel van de Taskforce vast. Ze brainstormden vrijuit over wegen om het doel te bereiken. Deze wegen zien er her en der anders uit dan de standaardtrajecten van cao, instemming en advies. In drie heisessies formuleerde de Taskforce een visie op inzetbaarheid. Deze hield ten eerste in dat investeren in inzetbaarheid een business case is. Het levert meer op dan het kost omdat breed inzetbare medewerkers hun klanten beter bedienen, meer betrokken en tevreden zijn en beter presteren. Een tweede aspect van de visie was om inzetbaarheid te linken aan de nieuwe bedrijfsstrategie, die medewerkers de 'sleutel tot succes' noemt. Dat vergt dat mensen zich permanent ontwikkelen. Ten derde benoemde de Taskforce in haar visiedocument zes routes waarlangs medewerkers kunnen werken aan hun inzetbaarheid.

- De individuele route, waarin medewerkers zelf het initiatief nemen tot persoonlijke ontwikkeling;
- De afdelingsroute, waarin een collectief van maximaal 150 medewerkers samen het initiatief neemt om te investeren in persoonlijke ontwikkeling;
- De gezondheidsroute, waarin individuen en/of groepen op basis van een gezondheidstest (meer) gaan werken aan gezondheid en daarmee ook aan ontwikkeling;
- De specialistenroute, waarin medewerkers met specialistische functies zich gaan verbinden en samen aan hun ontwikkeling gaan werken;
- De specifieke route, waarin een manager om hulp vraagt omdat hij of zij in zijn onderdeel veel vastlopers signaleert;
- De digitale route, waar iedereen via intranet aan de slag kan met inzetbaarheid.

ING maakt werk van alle routes. Pilots zijn gestart of gaan dit jaar nog van start. Als 'co-maker' van dit traject nemen ook de vakorganisaties initiatieven. Ze ontwikkelen eigen routes ter versterking van inzetbaarheid, zoals loopbaancoaching door kaderleden die daarin geschoold zijn. Er is een tripartiete 'monitoring-commissie' die de voortgang in inzetbaarheidsactiviteiten bewaakt. Deze casus illustreert hoe ING op de werkvloer en de verdieping erboven actief inzet op een betere balans tussen flexibiliteit en zekerheid. Namelijk door volop te investeren in inzetbaarheid.

#### **5.4.3 Het bureau Jonge Honden is zo flexibel als jonge honden maar kunnen zijn**

Jonge Honden is een bureau voor detachering en advies. Vanaf de oprichting in 2000 is het uitgegroeid tot een moederbedrijf met veertig junior adviseurs. Zij 'hokken' samen in diverse Commanditaire Vennootschappen (CV's) met elk hun eigen specialisatie. Iedereen is eigen baas en heeft veel verantwoordelijkheid. Gemeene deler is dat alle jonge honden net een academische opleiding hebben afgerond. Ze doen versneld ervaring op in adviesprojecten bij externe organisaties. Na twee jaar diensttijd kan men een eigen CV starten. De verwachting is wel dat je deze na een aantal jaren overdraagt aan een ander.

Zo blijft de organisatie flexibel. Adviseurs besteden driekwart van hun tijd aan externe projecten. De vrijdag blijft over voor interne projecten en administratie. Bijna iedereen is dan in 'Het Hok'. Die gezamenlijke vrijdag is de kracht van de Jonge Honden. Op vrijdag stroomt er energie en ontstaan nieuwe ideeën (NCSI, 2009).

#### 5.4.4 Binnenlandse Zaken leert ambtenaren in dialoog met burgers te gaan

Van der Velden (2010) heeft bij 26 overheidsorganisaties (gemeenten, provincies, waterschappen, uitvoeringsorganisaties) mediationvaardigheden van ambtenaren die klachten afhandelen verbeterd. De term ‘mediation’ is eigenlijk misleidend. Waar het vooral om gaat is sociaalvaardige hantering van conflicten met burgers. ‘Normaal’ leidt een klacht van een burger tot een formele procedure waarin overheid en burger schriftelijk met elkaar in de clinch gaan. Dit kost veel tijd, geld en frustratie bij zowel burgers als ambtenaren. Van der Velden leerde ambtenaren om bij een negatieve beslissing van hun overheidsorgaan ‘ff te bellen’. Desnoods moest men bij de burger langsgaan voor een ‘keukentafelgesprek’. Het gevolg: zestig procent van de burgers trekt de klacht in, is tevreden en bespaart de overheid 23 procent administratieve lasten – zo’n 55 miljoen euro. Wel vereist het andere manieren van werken dan de ambtenaren tot nu toe gewend zijn. Zij moeten kunnen omgaan met conflictsituaties, met boze burgers kunnen praten en regelmatig overleggen met vakambtenaren. Sommige juridische medewerkers zeggen: “Ik heb toch niet vier jaar rechten gestudeerd om een soort sociaal werker te worden?” Maar als ze eenmaal over de drempel zijn, stijgt met de burgertevredenheid ook de werktevredenheid. Ambtenaren kunnen nu ook beter omgaan met conflicten binnen de eigen werkrelaties. Hun inzetbaarheid stijgt, juist omdat ze nu ook een beetje sociaal werker zijn geworden. Dit project is een *business case* van de kracht van creatieve dialoog. Er is zoveel geld bespaard, dat het project een prijs won: De *European Public Sector Award 2009* (EPSA). De casus illustreert dat veel – ook financieel – te winnen valt met investeringen in conflicthantering en gespreksvoering.

#### 5.4.5 Bedrijven wenden deeltijd-ww slim aan voor bredere inzetbaarheid

Toen de crisis in de tweede helft van 2008 losbarstte, voerde het toenmalige kabinet eerst werktijdverkorting in en daarna deeltijd-ww. De Raad van Werk en Inkomen liet onderzoeken of en hoe bedrijven deze regelingen aanwendden voor scholing van werknemers – iets waartoe de regelingen hen verplichtten (Grijpstra, De Ruig & Van Uitert, 2009). De onderzoekers zagen positieve effecten van scholingsactiviteiten op inzetbaarheid en inzetbaarheidscultuur binnen 19 onderzochte bedrijven. Deeltijd-ww kent een aantal spelregels. Zoals de regel om als bedrijf afspraken te maken met werknemers over scholing en detachering. En de regel dat toestemming nodig is van de ondernemingsraad. Beide regels pakten goed uit in de meeste onderzochte bedrijven. De inzetbaarheid van medewerkers is toegenomen en het bedrijfsklimaat is verbeterd. Veel scholing is erg creatief vormgegeven. Zo gingen medewerkers elkaar scholen, in de bedrijfskantines. De saamhorigheid nam daardoor toe, zowel tussen medewerkers en managers en medewerkers onderling als tussen werkgever, vakbonden en medezeggenschap. Vakbondsmensen liepen meer dan voorheen rond op de werkvloer. Samen met het management maakten en bewaakten ze de scholingsplannen. Beide partijen ontdekten dat hun

belangen parallel liepen. Hieronder staan enkele pareltjes die in het rapport zijn beschreven:

- Een bedrijf zet oudere vakkrachten met deeltijd-ww als docent in voor scholingsactiviteiten. Zij dragen hun vakkennis en competenties over op jongeren, waardoor de vakkennis behouden blijft als zij straks met pensioen gaan;
- Een bedrijf gebruikt de werktijdverkortung om samen met de gemeente inburgeringscursussen voor buitenlandse werknemers op te zetten. De kantine is het opleidingslokaal, waar ook werknemers van andere bedrijven aan cursussen deelnemen;
- Een bedrijf heeft een computercursus voor eigen medewerkers opgezet en stelt die ook open voor medewerkers van andere bedrijven;
- Een metaalbedrijf leert medewerkers een oldtimer opknappen en maakt zo een mooi product dat het visitekaartje van het bedrijf wordt;
- Een bedrijf benut de tijd voor het Japanse *Kaizen* (continu verbeteren). In de ochtend verzinnen medewerkers verbeterideeën die ze 's middags in het werk zelf uittesten;
- Een bedrijf geeft medewerkers de mogelijkheid om thuis veiligheidstrainingen via internet te volgen;
- Een bedrijf laat productiemedewerkers een heftruckopleiding volgen, zodat ze in de toekomst verzuim van heftruckchauffeurs beter op kunnen vangen;
- De helft van de werknemers van een MKB-bedrijf volgt een unieke vierdaagse cursus 'De service-engineer als ambassadeur', waardoor de relatie tussen service en verkoop flink verbetert.

Deze voorbeelden tonen aan dat het mogelijk is om (periodes van) crisis, onzekerheid en dynamiek creatief aan te pakken. Dankzij creatieve scholingsactiviteiten stijgt de werkzekerheid van medewerkers. Niet omdat hun huidige baan gegarandeerd is, maar omdat ze inzetbaarder zijn geworden. Ze leren dat permanent werken aan ontwikkeling de beste garantie geeft op leuk werk en een aardig inkomen.

## 5.5 Experimenteren, leren en publiceren

De cases hierboven illustreren dat er in Nederland volop geëxperimenteerd wordt in arbeidsrelaties op zowel collectief als individueel niveau. Dankzij deze kleine stapjes en mooie verhalen knapt het Gebouw van Arbeidsverhoudingen langzaam op. Arbeidsrelaties klaarstomen voor de jaren twintig is een kwestie van evolutie. Langzaam, via experimenten, goede voorbeelden en bekrachtigingen van wat werkt, boetseren we steeds betere arbeidsrelaties en -verhoudingen.

Een voorbeeldverhaal is *Fish*, verteld in de vorm van een boek en een video (Lundin, Paul & Christensen, 2000). Het verhaal gaat over een pasbenoemde manager, Mary-Jane. Zij leidt een afdeling die in het hele bedrijf bekend staat als een *toxic energy dump*. Er werken 'zombies' die mondjesmaat telefoontjes beantwoor-

den en weigeren het nieuwe computersysteem te gebruiken. Bij toeval belandt Mary-Jane op een lokale vismarkt waar de mannen van *Pike Place Fish* elke dag een feestje bouwen. Ze maken grapjes met hun klanten die ze uitstekend bedienen. Mary-Jane observeert hun gedrag en praat erover met de baas van de markt kraam. Die coacht haar vervolgens om haar eigen afdeling aan te pakken. Ze roept haar medewerkers bijeen. Ze spreekt rechtstreeks uit haar hart als ze zegt dat zij en heel veel anderen de afdeling een *toxic energy dump* vinden. Ze zegt tegen hen dat ze haar baan nodig heeft vanwege haar moeilijke (financiële) thuissituatie als alleenstaande moeder. Ze wil wat maken van haar baan. Ze zegt dat zijzelf, en dus ook al haar medewerkers, hun houding zelf kunnen kiezen (*Choose Your Attitude*). En dat het werk er veel leuker op wordt als medewerkers het ‘spelenderwijs’ kunnen doen (*Play*), als zij hun klanten uitstekend bedienen (*Make their Day*) en als zij aanwezig zijn bij wat ze doen en niet dagdromen (*Present Moment*). Vervolgens neemt ze haar medewerkers mee naar de vismarkt. Ze geeft hen de opdracht om te observeren. De medewerkers zijn onder de indruk van wat ze zien. Een van hen wordt betrokken in het spel dat de marktmedewerkers regelmatig spelen met hun klanten. Ze moet een glibberige vis die men haar toegooit zien te vangen, wat haar lukt! Haar dag is gemaakt. In een volgend werkoverleg vraagt Mary-Jane: “Zou het niet prachtig zijn als wij net zo veel lol krijgen als in die markt kraam?” Ze vraagt haar medewerkers om met ideeën te komen. Ze vraagt hen om vier teams te vormen, die de komende zes weken plannen maken. Ze geeft elk team een budget van 200 dollar en stelt een paar eisen, waaronder de eis dat ze een plan moeten presenteren. Dat doen de teams zes weken later. Het *Play Team* laat aan de hand van een spel zien hoe leuk spelen is en hoe ze meer spel in hun werk kunnen brengen. Bijvoorbeeld door meer kleur en planten op de afdeling aan te brengen. Het *Make Their Day Team* komt met plannen als langere openingstijden en feedbacksessies met klanten. Het *Present Moment Team* laat iedereen mediteren. Het *Choose Your Attitude Team* geeft iedereen een placemat met twee kanten: een humoristische en een vrolijke smiley. Erboven staat: “Aan jou de keus”. Een jaar later blikt Mary-Jane terug. De afdeling is totaal veranderd. Iedereen wil er werken. Er stroomt energie.

Dit verhaal illustreert dat een leidinggevende een afdeling kan maken door mensen volop de ruimte te geven. Zij kunnen dan zelf bedenken hoe zij het beste kunnen maken van hun werk. Weliswaar heeft Mary-Jane hetzelfde doel als veel andere managers. Ze wil dat mensen hun best doen en de klanten goed dienen. Maar zij kiest een spannende weg. Ze spreekt vanuit haar hart als zij kritiek levert op de sfeer. Ze geeft haar doelen helder aan. Vervolgens geeft ze haar mensen volop ruimte, middelen en tijd om plannen te maken en uit te voeren, en met succes.

Organisaties kunnen het zich niet meer veroorloven om matig presterende teams te hebben, waar leidinggevendenden hun mensen niet motiveren en niet stimuleren zich te ontwikkelen. Daarvoor is de dynamiek en complexiteit van veel werksituaties te hoog. Organisaties hebben zelfdenkende mensen nodig die autonoom kunnen beslissen wat ze waar en wanneer doen. De voorbeelden laten zien hoe met kleine stapjes resultaten te boeken zijn. De kern van vernieuwing van arbeids-

relaties is om te experimenteren, daarvan te leren en de resultaten te publiceren. Zo kunnen zoveel mogelijk mensen en organisaties ermee worden besmet.

### 5.5.1 Actieonderzoek in de traditie van organization development (OD)

Het proces van experimenteren, leren en publiceren lijkt op *organization development* (OD). OD heet tegenwoordig sociale innovatie, een heuse beweging aldus Pot (2009). Een belangrijk onderdeel van OD, en misschien ook wel van sociale innovatie, is actieonderzoek (French & Bell, 1990). De sociaalpsycholoog Kurt Lewin deed al in de jaren na de Tweede Wereldoorlog actieonderzoek naar diverse thema's, zoals leiderschap in organisaties en weerstand tegen organisatieverandering. "Geen actie zonder onderzoek en geen onderzoek zonder actie", stelde Lewin. French en Bell omschrijven actieonderzoek als een proces van gegevens verzamelen over een systeem – bijvoorbeeld een organisatie of een Gebouw van Arbeidsverhoudingen – met een specifiek doel voor ogen. De gegevens die men verzamelt, koppelt men daarna terug in het systeem. Daarop onderneemt men actie. Welbewust verandert men geselecteerde variabelen in het systeem, op basis van verzamelde gegevens en geformuleerde hypothesen. Ten slotte evalueert men resultaten van acties door nog meer gegevens te verzamelen. Deze manier van werken lijkt op talloze andere 'regulatieve cycli', zoals het plan-do-check-act-model van het INK ([www.ink.nl](http://www.ink.nl)). OD is erop gericht om organisaties en hun mensen te ontwikkelen. Onderzoekers, beleidsmakers en mensen die direct met de veranderingen te maken hebben, werken nauw samen om die ontwikkeling tot stand te brengen. Dit heet ook wel cocreatie. Samen doorlopen zij herhaalde loops van acties, feedback, dataverzameling, data-interpretatie en hernieuwde actie. Zo komt de organisatie op een steeds hoger niveau. Een voorbeeld van recent actieonderzoek beschreef ik in hoofdstuk 4. Door middel van een actieonderzoek voor en met studenten van een universiteit werden workshops inzetbaarheidsvaardigheden ontwikkeld, uitgevoerd, op effectiviteit getoetst en beschreven in een wetenschappelijk artikel (Baker & Henson, 2010). Een ander voorbeeld is hoe Van de Ven, Nauta en De Pater (in voorbereiding) samen met UMC's een aanpak uitdachten om leidinggevenden en werknemers te coachen en onderzoeken op creatieve dialogen over ontwikkeling. Dit observatieonderzoek van een jaar leert ons over verbanden tussen dialoog, maatwerkafspraken en inzetbaarheid. Tegelijk leren organisaties hoe zij hun mensen effectief kunnen coachen op deze thema's. Ook het eerdergenoemde project *Idealoog* in de UMC's is een soort actieonderzoek (zie hoofdstuk 4). Rondom projecten ter verbetering van arbeidsrelaties in de UMC's vindt veel dataverzameling en communicatie plaats. Er is een website, er zijn onderzoeksrapporten en recent verscheen het boek *Dialoog!* (2010), waarin alle projecten en hun resultaten staan beschreven.



## 5.6 Piramides ondersteboven

In een tijd waar men in het Midden-Oosten de eerste revolutionaire schreden op het pad naar democratie zet, wordt het in Nederland en andere westerse economieën steeds duidelijker dat arbeidsrelaties en -verhoudingen onder voortdurende evolutionaire invloed staan van veranderingen van onderop. De tijd van piramideachtige organisaties en arbeidsverhoudingen lijkt definitief voorbij. Het stelsel van arbeidsverhoudingen is niet langer van bovenaf maakbaar, met voetvolk dat 'slaafs' uitvoert wat de elite boven heeft bedacht. Het amfibische gebouw van de toekomst is in continue verbouwing. Iedereen werkt eraan mee. Het is een voortdurende renovatie van onderop. Ik sluit dit boek af met drie adviezen om deze renovatie te laten slagen:

- Houd het gebouw licht en luchtig;
- Houd bij de renovatie een vinger aan de pols;
- Schop heilige huisjes omver.

### 5.6.1 Houd het gebouw licht en luchtig

In de afgelopen anderhalve eeuw is Nederland (en omringende landen) erin geslaagd om de wereld van werken en organiseren uitgebreid te reguleren. Vóór 1870 was het werk in Nederland kleinschalig georganiseerd in werkplaatsen aan huis (Kluytmans, 2001). Er was vrijwel geen arbeidsrecht, arbeidsrelaties waren een kwestie van vertrouwen. Anno 2011 zijn de boeken over arbeidsrecht dik en arbeidsverhoudingen dichtgetimmerd. Dat heeft, aldus de 'slingertheorie' van Hollenbeck, voor- en nadelen. Werknemers worden vandaag de dag zelden ernstig uitgebuit – sommige champignonplukkers, taxichauffeurs en schoonmakers daargelaten. De tegenstelling tussen Arbeid en Kapitaal is niet meer zo groot als in de jaren vlak na de industriële revolutie. Destijds was er wetteloosheid in ongezonde fabrieken waar mensen veel te lange uren in slechte omstandigheden maakten. We hebben veel te danken aan sociale wetgeving, overeenkomsten tussen sociale partners en HR-beleid van welwillende werkgevers. Maar het nadeel van het grondig gereuleerde Gebouw van Arbeidsverhoudingen is dat het er soms wat donker en ondoordringbaar is. Wat zou het mooi zijn als de bouwvakkers – en dat zijn wij allen – hun best doen om een licht en luchtig gebouw te maken. Een gebouw dat het fraaie historische verbindt met het transparante moderne. Concreet stel ik me een gebouw voor met de volgende kenmerken (tabel 5.2):

Tabel 5.2 Kenmerken van een gerenoveerd Gebouw van Arbeidsverhoudingen

<b>3de verdieping</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociale zekerheid is eenvoudig ingericht, op basis van wat aantoonbaar werkt om zoveel mogelijk mensen te doen participeren in betaald werk.</li> <li>• Er is geen scherpe scheidslijn meer tussen mensen die wel en niet meedoen op de arbeidsmarkt, dankzij het gemak waarmee mensen transities en combinaties kunnen maken van werken, zorgen, leren en ondernemen.</li> <li>• Levenslang leren kan iedereen zich veroorloven en is erg aantrekkelijk.</li> </ul>
<b>2e verdieping</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cao's bestaan uit twee delen: een zakelijke overeenkomst over geld en een sociale overeenkomst voor levenslang leren.</li> <li>• Gedetailleerde rechten en plichten in de cao zijn vervangen door principes en kaders die ruimte laten voor lokale invulling.</li> </ul>
<b>1ste verdieping</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidsrelaties zijn hybride: mensen combineren en wisselen tussen flex en vast.</li> <li>• Saaie, niet-leerzame banen zijn verdwenen of worden gecombineerd met leer- en ontwikkeldagen.</li> </ul>
<b>Begane grond</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensen voeren creatieve dialogen over werk en ontwikkeling met hun leidinggevende, opdrachtgever en/of directe collega's.</li> <li>• Mensen sluiten i-deals en creëren rollen voor zichzelf die waardevol zijn voor henzelf, de organisatie en collega's.</li> <li>• Mensen en organisaties zijn besmet met een leervirus: hoog, laag, flex en vast, iedereen is continu aan het leren.</li> </ul>

## 5.6.2 Houd bij de renovatie een vinger aan de pols

De punten in tabel 5.2 kunnen als criteria gelden die mensen bij hun renovatieactiviteiten scherp voor ogen houden. De renovatie is nooit af. Het gerenoveerde gebouw geeft richting aan experimenten die organisaties, mensen en instituties aangaan. Zo kan het ingenieursbureau dat een experiment met een Flex-BV start, scherp in de gaten houden of het concept werkt zoals tevoren gedacht. Zijn de arbeidsrelaties bij de Flex-BV straks op een gezonde manier hybride? Varen mensen er wel bij en blijft het hele bedrijf goed presteren? Wordt het werk er meer uitdagend van? Of leidt het ertoe dat het bedrijf sterk kostengedreven wordt, omdat dat de enige manier is om nieuwe markten te veroveren? Holt de Flex-BV het wezen van de organisatie uit, namelijk een kennisgedreven organisatie met veel aandacht voor mensen? Hebben mensen bij de Flex-BV voldoende tijd en ruimte om te leren, te praten over werk en ontwikkeling en rollen te creëren die goed passen bij henzelf en de organisatie?

## 5.6.3 Schop heilige huisjes omver

In de huidige arbeidsverhoudingen zijn er nogal wat heilige huisjes. Dat is niet verwonderlijk. Ze vertegenwoordigen belangen en verwijzen naar machtsverhou-

dingen. Instituties zijn net mensen. Zodra ze in het leven zijn geroepen, willen ze zo lang mogelijk voortbestaan. Dit maakt voortvarend renoveren lastig. Een voorbeeld: sommige vakbondsbestuurders moeten weinig hebben van de trend dat mensen maatwerkafspraken maken, in plaats van dat alles rondom functies geregeld is in de cao. Zij legitimeren hun standpunt met de stelling dat maatwerk de macht verschuift van werknemers naar werkgevers. Inderdaad bestaat het risico dat werkgevers er misbruik van maken als werknemers zelf moeten onderhandelen over tijd, werkinhoud en ontwikkeling. Omdat werkgevers vaak meer macht hebben dan werknemers kunnen zij in principe aan hun medewerkers opleggen hoeveel ze moeten werken, wat ze moeten doen en welke opleidingen ze wel en niet moeten of mogen volgen. Maar het risico dat maatwerk met zich meebrengt voor vakbonden is wellicht nog groter. Als cao's aan belang inboeten, dunner worden of hoofdzakelijk tussen werkgever en OR worden gesloten, dan verliest de vakbond een deel van haar bestaansrecht. Maatwerk zou wel eens de macht kunnen verschuiven van vakbond naar individuele werknemers. Dat is voor veel vakbondsbestuurders geen prettig vooruitzicht. De discussie over wel of geen maatwerk wordt dus gekleurd door de – overigens legitieme – wens van de vakbond om een rol van betekenis te blijven spelen in collectieve arbeidsverhoudingen.

Toch zou het beter zijn als stakeholders het lef hebben om heilige huisjes omver te schoppen. Niet zomaar, maar steeds met het gerenoveerde Gebouw van Arbeidsverhoudingen voor ogen. Vakbondsbestuurders kunnen kennis nemen van onderzoek waaruit blijkt dat maatwerk (i-deals) werkt. Als mensen i-deals hebben, dan vervullen ze rollen die optimaal passen bij hun behoeften, waardoor ze beter presteren en tevredener zijn (zie hoofdstuk 4). Eenmaal overtuigd kan de vakbond aan de slag met de vraag hoe zij kan bijdragen aan optimaal maatwerk. Zij kan een voorbeeld nemen aan wat Abvakabo doet in de UMC's. Abvakabo organiseert trainingen voor werknemers om hun functioneringsgesprekken voor te bereiden (Dialoog!, 2010). Zo maakt zij individuele werknemers sterk. Een andere rol van de vakbond is om zich op te werpen als waakhond van collectieve belangen. Zij kan bijvoorbeeld gemaakte i-deals inventariseren en toetsen of die voldoen aan, of strijdig zijn met collectieve werknemersbelangen.

Een ander voorbeeld is de discussie over afschaffing van seniorendagen, ook wel 'ouwelullendagen' genoemd. Deze extra vrije dagen voor ouderen dienen het droomhuis niet. Zij zorgen er slechts voor dat ouderen relatief duur worden doordat organisaties minder arbeid krijgen voor hun geld. Seniorendagen moeten daarom vervangen worden door opleidingsdagen. Of nog beter: door helemaal niets. Het geld kan beter in een ontwikkelconvenant worden geïnvesteerd, zodat het eraan bijdraagt dat iedereen wordt besmet met een leervirus.

## 5.7 Tot slot van dit boek

Arbeidsrelaties zijn een boeiend fenomeen. Ze bieden mensen ruimte om zich ten volle te ontwikkelen, maar zijn soms ook gouden ketenen. Ze zijn een bron

van enerzijds werkplezier, dankzij relaties die mensen opbouwen, leuke klussen die mensen doen en gevoelens van competentie en status die mensen daaraan ontleen. Anderzijds zijn arbeidsrelaties ook bronnen van conflict, door scheve machtsverhoudingen, dreigend ontslag of een sluimerend gevoel van onderwaardering. Arbeidsrelaties bieden mensen enerzijds de ruimte om bij te dragen aan een organisatie. Anderzijds knellen ze soms, bijvoorbeeld als een cao of leidinggevende niet toestaat om half in dienst te blijven en half te ondernemen. De kunst is om de positieve kant van arbeidsverhoudingen te benadrukken en de negatieve met veel creativiteit aan te pakken.

Nederland heeft eigenlijk weinig te klagen als het gaat om haar stelsel van arbeidsverhoudingen. De werkloosheid is in vergelijking met andere Europese landen en Amerika laag. We zijn goed in staat gebleken de recente economische crisis te pareren. Sociale partners op alle verdiepingen van het Gebouw van Arbeidsverhoudingen zijn meestal *on speaking terms*. Juist daarom mag Nederland best een voorbeeld zijn voor Europa en de rest van de wereld. Vooral als Nederland erin slaagt om tegen 2025 iets van het gedroomde Gebouw van Arbeidsverhoudingen te realiseren – met simpele, doelmatige sociale zekerheid, effectieve convenanten voor levenslang leren, hybride arbeidsrelaties en uitdagend werk voor iedereen – dan beleven uw en mijn kinderen daar nog lang plezier aan.

## Dankwoord

Aan alle mensen die mij geholpen hebben bij de totstandkoming van dit boek: hartelijk bedankt!

Ook al klinkt het misschien 'transactioneel', als eerste bedank ik de NSvP, die er met een royale subsidie voor zorgde dat ik, in januari 2010 toegetreden tot het leger der zzp'ers, met een gerust hart tijd kon vrijmaken om dit boek te schrijven. Mijn relatie met de NSvP is gelukkig meer dan transactioneel, zeg maar gerust relationeel en langjarig. Vol trots bezet ik momenteel de NSvP-leerstoel 'Employability in Werkrelaties' aan de UvA. Een echte i-deal, omdat ik op deze stoel kan doen wat mij past: verbindingen leggen tussen praktijk en theorie.

Alex Bunjes en Jan Schaapsmeeders vormden de begeleidingscommissie bij dit boek. De gesprekken met hen heb ik als uiterst genoeglijk ervaren. We hebben de seizoenen voorbij zien trekken, met een extra glas water op hete zomerdagen en speculaas bij de koffie in Sinterklaastijd. Dankzij hun optimisme over voortgang en eindproduct fietste ik steeds vol goede moed vanuit Alex' kantoor-aan-huis langs de Vecht terug naar huis.

Sonia Sjollema, directeur van de NSvP, ben ik dankbaar voor allerlei dingen, klein en groot. Van haar hulp bij ons boekcontract, het vinden van een omslagontwerper en een corrector, haar feedback op de flaptekst tot en met de organisatie van een symposium ter presentatie van dit boek. Haar vasthoudendheid om dit boek voor de zomer 2011 in druk te zien, zorgde ervoor dat de lente vrij van boekschrijven was.

Cristel van de Ven en Aqualine Schulte, mijn partners in het adviesbureau Factor Vijf, waren geweldige meelezers, met opbouwend commentaar en collegiale support. Veel van wat in dit boek staat, dank ik aan onze samenwerking, onderling en in projecten met klantorganisaties. De bos tulpen als steun in de rug, drie dagen voor de deadline, zal ik niet gauw vergeten.

Berthold Gunster heeft mij aangestoken met zijn prachtige verhalen over spiegelen en omdenken. Hij was een heerlijk kritische meeleezer. Van hem heb ik geleerd hoe ik mijn volgende boek ga schrijven.

Emanuel Geurts herinnerde mij eraan dat mijn doelgroep niet van moeilijke woorden houdt en doorgaans tijd tekort komt om een managementboek van kافت tot kافت te lezen. Dat hij met zijn drukbezette agenda een vorige versie wel heeft doorgeworsteld, daarvoor ben ik hem zeer dankbaar.

Wout Buitelaar, Marc van der Meer en Frank Pot hebben mij voorzien van waardevolle literatuur over de geschiedenis van arbeidsverhoudingen. Marc en Wout lezen bovendien mee met het historisch overzicht in hoofdstuk 2, dat was goed voor mijn gemoedsrust.

Voor dit boek heb ik interviews gehouden met Kees Blokland, Wim Eilert, Agnes Jongerius, Bernard Wientjes, Alexander Rinnooy Kan en een HR-directeur die anoniem wenst te blijven. Al deze mensen ben ik dankbaar voor hun openhartigheid.

Piet van Herk, John Claas en Peter Don leverden mij mooi casusmateriaal aan. Ik ben blij dat ik de casuïstiek in hun organisaties (Erasmus MC en ING) mocht gebruiken in mijn boek. Ik heb nog veel meer voorbeelden gebruikt. Sommige daarvan haalde ik uit kranten, tijdschriften en van websites. Andere tekende ik op tijdens grote en kleine bijeenkomsten, congressen en gesprekken met mensen uit 'het veld'. Steeds heb ik dergelijke casuïstiek geanonimiseerd en licht verdraaid om publieke herkenning te voorkomen. Mogelijk herkent u zichzelf of uw bedrijf; laat ik zeggen dat elke overeenkomst op toeval berust. Mijn dank gaat ook uit naar de tien HR-directeuren van diverse bedrijven en instellingen die aanschoven bij de ronde-tafelsessie op 8 maart 2011. De discussie hielp mij om het laatste hoofdstuk aan te scherpen. Voorbeelden die zij inbrachten zijn her en der verwerkt.

Wardy Doosje, Irene de Pater en Rosina van Bloois waren voor dit boek indirect van grote waarde. Het project Idealoog in de acht UMC's ligt mij na aan het hart. Dankzij Wardy, waardoor ik in het kader van Idealoog promotieonderzoek mag begeleiden, dankzij Irene, die mij theoretisch scherp houdt, en dankzij Rosina, die het onderzoek in de UMC's uitvoerde, heb ik steeds beter inzicht gekregen in de kracht van dialoog, maatwerk en inzetbaarheid.

Aan mijn dochters Rixt en Brecht: goed nieuws, ik heb nu meer tijd om mij met jullie te bemoeien. Leuk! Aan mijn lief Bipin Taneja: veel goede ideeën die in dit boek staan, komen van jou. Enkele slechte trouwens ook. Ook voor de laatste ben ik als enige verantwoordelijk.

## Over de auteur

**Aukje Nauta** is bijzonder hoogleraar Employability in Werkrelaties bij de Programmagroep A&O-psychologie aan de Universiteit van Amsterdam. Deze leerstoel is ingesteld door de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP). Daarnaast is Nauta mede-eigenaar van adviesbureau Factor Vijf ([www.factorvijf.eu](http://www.factorvijf.eu)). Tot 2010 was zij senior HR-consultant bij Randstad HR Solutions. Tussen 2002 en 2007 was zij onderzoeker en adviseur bij TNO Arbeid. Daarvoor was zij als wetenschapper verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen, waar zij in 1996 promoveerde. Ze publiceert, spreekt en doceert regelmatig over HR-onderwerpen, waaronder inzetbaarheid, arbeidsrelaties, conflicthanting en sociale innovatie. Nauta adviseert bedrijven en instellingen over bovengenoemde onderwerpen en verbindt op deze wijze HR-advies en -onderzoek.

## Literatuur

- Actie VVMC HGB IV (2009, 9 juni). Te vinden op [www.youtube.com/watch?v=-UTjVduagN4](http://www.youtube.com/watch?v=-UTjVduagN4).
- Allvin, M., & Sverke, M. (2000). Do new generations imply the end of solidarity? Swedish unionism in the era of individualization. *Economic and Industrial Democracy*, 21, 71-95.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Auer, P., & Cazes, S. (2008). The resilience of the long-term employment relationship: Evidence from the industrialized countries. *International Labour Review*, 139, 379-408.
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld. Over bricks, bytes & behavior*. Assen: Van Gorcum / Stichting Management Studies.
- Baas, M. (2010). *The psychology of creativity: Moods, minds, and motives*. Dissertation University of Amsterdam.
- Baker, G., & Henson, D. (2010). Promoting employability skills development in a research-intensive university. *Education & Training*, 52, 62-75.
- Becker, H. (1956). *Man in Reciprocity*. New York: Prager.
- Beleidsdoorlichting Arbeidsverhoudingen (2008). Te vinden op [http://docs.minszw.nl/pdf/35/2008/35\\_2008\\_3\\_12444.pdf](http://docs.minszw.nl/pdf/35/2008/35_2008_3_12444.pdf).
- Berne, E. (1964). *Games people play: The psychology of human relationships*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin.
- Berntson, E., Naswall, K., & Sverke, M. (2008). Investigating the relationship between employability and self-efficacy: A cross-lagged analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 413-425.
- Beukema, L., Kuijpers, I., & Van der Pol, K. (2010). *Ontvoogde verhoudingen, kracht van mensen*. Manifest. Utrecht: De Graaff.
- Beusekamp, W. (2009, 4 maart). Directeur corporatie Rochdale liet het wel héél breed hangen. <http://hrm.vkbanen.nl/banen/artikel/Directeur-corporatie-Rochdale-liet-het-wel-heel-breed-hangen/98991.html>.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1970). The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 413-426.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bouman, H. (2008, 23 juni). Moedercontract ja, afdwingen nee. *Financieel Dagblad*.
- Brenninkmeijer, A.F.M. (2009). *Mediation*. In A. Brenninkmeijer, H.J. Bonenkamp, K. van Oyen, & H.C.M. Prein (Red.), *Handboek mediation* (4e herziene druk, pp. 1-24). Den Haag: Sdu.
- Brown, P., Heskett, A., & Williams, S. (2003). Employability in a knowledge-driven



- economy. *Journal of Education and Work*, 16, 107-126.
- Bruinsma, J. (2008, 6 juni). Voormalig topman Icare Bart V. door OM verdacht van fraude. *De Volkskrant*.
- Buitelaar, W., & Van den Toren, P., m.m.v. Van der Meché, P. (2002). *DSM: Portret van een Maaslandse reus*. Amsterdam: Mets & Schilt.
- Büller, H. (2010, 25 februari). *Seminar I-deals georganiseerd door Factor Vijf*. Te vinden op [www.factorvijf.eu/pdf/verslag\\_seminar\\_ideals\\_%20250210.pdf](http://www.factorvijf.eu/pdf/verslag_seminar_ideals_%20250210.pdf).
- Buunk, B. (2010). *Oerdriften op de werkvloer*. Amsterdam: Bert Bakker.
- CAO universiteiten 2007-2011. Te vinden op [www.vsn.nl/CAO/CAO-universiteiten.htm](http://www.vsn.nl/CAO/CAO-universiteiten.htm).
- Christopherson, S. (2002). Project work in context: Regulatory change and the new geography of media. *Environment and Planning A*, 34, 2003-2015.
- Clarke, M. (2009). Plodders, pragmatists, visionaries and opportunists: Career patterns and employability. *The Career Development International*, 14, 8-28.
- Coelho, P. (2005). *De Zahir*. Amsterdam: De Arbeidspers.
- Collins, J. (2001). *Good to great. Why some companies make the leap... and others don't*. New York: Harper Collins.
- Conway, N., & Briner, R.B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 287-302.
- Conway, N., & Briner, R.B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.
- De Cuyper, N., Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work & Stress*, 23, 206-224.
- De Dreu, C.K.W. (2005). *Bang voor conflict? De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- De Gier, E. (2007). *The winner takes it all*. Te vinden op [www.dehelling.net/artikel/412/](http://www.dehelling.net/artikel/412/).
- De grote uittocht (2010). *Negen essays over de arbeidsmarkt van de onderwijs- en overheidssectoren*. Den Haag: Verbond Sectorwerkgevers Overheid, Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- De Jong, J. (2010). 'Niemand ontkomt aan de tucht van de arbeidsmarkt'. Arbeidsmarktdeskundige Andries de Grip, Universiteit Maastricht. *Werkgeven Extra, Speciale uitgave ter gelegenheid van het AWVN-jaarcongres 2010: Nieuwe diMENSies*, p. 8-10.
- De Nederlandsche Bank (2010, augustus). *Van analyse naar actie. Plan van aanpak cultuurverandering toezicht DNB*. Amsterdam: De Nederlandsche Bank.
- De Waard, M. (2010, 23 december). Baan is onzeker, maar werk genoeg. *NRC*, p.18-19.
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum.
- Dekker, R., & Kösters, L. (2010). Zzp'ers in Nederland: De baan zekerheid voorbij? *CBS - Sociaaleconomische trends*, 4, 7-14.
- Dialogo! (2010). *Schitterende parelprojecten die bijdragen aan langer met plezier werken in de UMC's*. Den Haag: SoFoKles.
- Dweck, C.S. (1999). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Philadelphia: Psychology Press.
- European Commission (2008). *Industrial relations in Europe 2008*. Brussels: European Commission.
- Evers, G., & Wilthagen, T. (2007). *De toekomst van de arbeidsrelatie. Een essay over wederkerig risicomanagement*. Assen: Van Gorcum/ Stichting Management Studies.

- French, W.L., & Bell, C.H. Jr. (1990). *Organization development. Behavioral science interventions for organization improvement* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Fugate, M., & Kinicki, A.J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 503-527.
- Gaspersz, J.B.R., & Ott, M. (1996). *Management van employability: nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Gates, B., & Rasmus, D. (2005). *Digital work style: The new world of work*. Microsoft white paper.
- Glasl, F. (2001). *Help! Conflicten. Heb ik een conflict of heeft het conflict mij?* Zeist: Vrij Geestesleven.
- Goodijk, R., & Sorge, A.M. (2005). *Maatwerk in overleg: kiezen voor passende overlevormen*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2002). Improving the quality of conversations. *Organizational Dynamics*, 31, 209-223.
- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33, 352-365.
- Grijpstra, D., De Ruig, L., & Van Uitert, K. (2009). *Scholing in crisistijd. Ervaringen van bedrijven met werktijdverkorting, deeltijd-WW of VWNW*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.
- Groot, N. (2010). 'Tot Rotterdam zijn jullie een stel'. *Gedrag en identiteit als pijlers onder verbeterprocessen in organisaties*. Heerlen: Open Universiteit.
- Groot, N. (2011, 16 maart). Persoonlijke communicatie.
- Grunberg, A. (2010). *Huid en Haar*. Amsterdam: Nijgh & Van Ditmar.
- Guest, D.E. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 541-555.
- Gunster, B. (2009). *Omdenken. Kijk, denk, creëer*. Utrecht: Bruna.
- Hallier, J. (2009). Rhetoric but whose reality? The influence of employability messages on employee mobility tactics and work group identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 846-868.
- Harris, Th. A. (1969). *I'm OK, you're OK*. New York: Harper and Row.
- Heerma van Voss, G. (1996). *Van meepraten naar meebepalen. 50 jaar Ondernemingsraad DSM Limburg. Een formule voor mensen*. Geleen.
- Heijne, S. (2010, 23 april). Al in 1949 staakten schoonmaaksters voor meer respect. *De Volkskrant*.
- Herderscheë, G. (2010). *De Geldpomp. Hoe Nederland de miljarden verdeelt (en er af en toe wat weglegt)*. Amsterdam: Balans.
- Herriot, P., Manning, W.E.G., & Kidd, J.M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Heuts, P. (2011). *Tegenmacht. Schoonmakers in opstand*. Amsterdam: Stichting FNV Pers.
- Hollenbeck, J.R. (2010). *The opponent process theory of leadership succession*. Ongepubliceerd manuscript. [http://145.7.19.195/Stork/315/Sociaal\\_beleid.html](http://145.7.19.195/Stork/315/Sociaal_beleid.html). <http://beroepseer.nl/nl/video/verpleging-en-verzorging/item/180>.
- Hui, Ch., Lee, C., & Rousseau, D.M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating

- generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89, 311-321.
- Huiskamp, R. (2003). *Arbeidsrelaties en onderneming: vernieuwing in theorie, empirie en praktijk*. Utrecht: Lemma.
- ING (2011, 27 januari). *Overdracht Taskforce Employability*. Intern document.
- Jacobs, A.T.J.M., Massuger, P.M.M., & Plessen, W.G.M. (2009). *De arbeidsovereenkomst*. Mon. BW B37. Deventer: Kluwer.
- Janis, I. (1972). *Victims of groupthink*, Boston: Houghton-Mifflin.
- Jaspers, T., Van Bavel, B.J.P., & Peet, J. (2010). *SER, 1950-2010. Zestig jaar denkwerk voor draagvlak*. Amsterdam: Boom.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jongerius, A. (2010). Reflectie op de toekomst van een traditie. In Sociaal-Economische Raad, *Veerkracht en vertrouwen. Toespraken jubileumcongres 25 november 2010* (pp. 56-61). Den Haag: SER.
- Jongerius, F., De Pater, I.E., Nauta, A., & Van Vianen, A. (in voorbereiding). *I-deals and employability*.
- Joose, D. (2007). *Onderhandelen in duurzame relaties. Algemene lessen uit drie decennia CAO-processen*. Den Haag: AWWN.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *Academy of Management Review*, 16, 416-441.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations (2nd ed)*. New York: Wiley.
- Klein Hesselink, J., Koppes, L., Pleijers, A., & De Vroome, E. (2010). *NEA 2009: Vinger aan de pols van werkend Nederland*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid.
- Kluytmans, F. (2001). *Leerboek personeelsmanagement* (vierde druk). Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Koppes, L.L.J., De Vroome, E.M.M., Mol, M.E.M., Janssen, B.J.M. & Van den Bossche, S.N.J. (2010). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2009. Methodologie en globale resultaten*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid.
- Kraan, K., Nauta, A., Goudswaard, A., Oeij, P., Huiskamp, R., Kwakkelstein, T., & De Leede, J. (2006). *Maatwerk in arbeidsrelaties. Technische rapportage van een onderzoek onder 1525 leidinggevenden en 1613 medewerkers*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven. Ongepubliceerd manuscript.
- Krebs, D.L. (1970). Altruism: An examination of the concept and a review of the literature. *Psychological Bulletin*, 73, 258-302.
- Lax, D.A., & Sebenius, J.K. (1986). *The manager as negotiator. Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: Free Press.
- Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality: A functional theory and methodology for personality evaluation*. New York: Ronald Press.
- Lundin, S.C., Paul, H., & Christensen, J. (2000). *Fish! A remarkable way to boost morale and improve results*. New York: Hyperion.
- Marsden, D. (2004). The 'network economy' and models of the employment contract. *British Journal of Industrial Relations*, 42, 659-684.
- Miles, R.E., & Creed, W.E.D. (1995). Organizational forms and managerial philosophies: A descriptive and analytical review. In: L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 333-372). Greenwich, CN: JAI Press.
- Muffels, R.J.A., & Wiltshagen, T.C.J.M. (2011). Flexwerk en werkzekerheid in tijden van crisis. *Economisch Statistische Berichten*, 96(4602), 54-58.
- Naar een toekomst die werkt: Advies Commissie Arbeidsparticipatie (2008). Te vinden op [www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2008/06/16/](http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2008/06/16/)

- naar-een-toekomst-die-werkt-advies-commissie-arbeidsparticipatie.html.
- Naar nieuwe arbeidsverhoudingen. Mensen maken het verschil, mensen realiseren groei. (2011). Den Haag: AWWN, CNV Vakmensen, FNV Bondgenoten en De Unie. Te vinden op [www.awvn.nl/smartsite.net?id=16380](http://www.awvn.nl/smartsite.net?id=16380).
- Nauta, A. (1996). *Oog om oog en baas boven baas. Interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict op bureaucratistische en organische organisatie-afdelingen*. Proefschrift Groningen.
- Nauta, A., & Huisman, M. (2009). Praten bij het spoor. NS zoekt inzetbaarheid in dialoog. *Personeelbeleid*, September, 20-23.
- Nauta, A., & Van den Bossche, S. (2009). Mediation, toepassingen, arbeid. In A. Brenninkmeijer, H.J. Bonenkamp, K. van Oyen, & H.C.M. Prein (Eds.), *Handboek mediation* (4e herziene druk, pp. 353-363). Den Haag: Sdu.
- Nauta, A., De Bruin, M., & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Een inventarisatie van beelden, feiten en maatregelen over gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Nauta, A., De Dreu, C.K.W., & Van der Vaart, T. (2002). Social value orientation, organizational goal concerns and interdepartmental problem-solving behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 199-213.
- Nauta, A., De Vries, S., Bosch, K., & Van Schie, J. (2001). Gezonde conflicten op het werk. Een theoretisch model. *Gedrag en Organisatie*, 14, 331-345.
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R., & Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum.
- Nauta, A., Schulte, A., Van de Ven, C., & Dalhoeven, B. (2010). *Wat drijft de machinist (m/v) in zijn loopbaan?* Ongepubliceerd manuscript.
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233-251.
- NSCI (2009, 1 oktober). *Verslag NCSI Seminar 1 oktober 2009*. Te vinden op [www.ncsi.nl/nl/kennis/kennisbank/seminar-oktober-2009--medewerkers-die-meer-doen-dan-meewerken/151?q=](http://www.ncsi.nl/nl/kennis/kennisbank/seminar-oktober-2009--medewerkers-die-meer-doen-dan-meewerken/151?q=).
- Oeij, P., Dorenbosch, L., Klein Hesselink, J., & Vaas, F. (2010). *Slimmer werken en sociale innovatie. Integrale organisatievernieuwing*. Den Haag: Boom Lemma.
- Orford, J. (1986). The rules of interpersonal complementarity: Does hostility beget hostility and dominance, submission? *Psychological Review*, 93, 365-377.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage.
- Pleijster, F., & Van der Valk, P. (2007). *Van onbemind tot onmisbaar: de economische betekenis van ZZP'ers nu en in de toekomst*. Zoetermeer: EIM.
- Pot, F. (2009). *Sociale innovatie als inspiratie*. Inaugurale rede Radboud Universiteit Nijmegen.
- Pruitt, D.G., Rubin, J.Z., & Kim, S.H. (2003). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Raemdonck, I., De Grip, A., Segers, M., Thijssen, J., & Valcke, M. (2008). Zelfsturing in leren en loopbaan als predictoren van employability bij laaggeschoolde werknemers. *Gedrag en Organisatie*, 21, 386-405.
- Randstad Werkmonitor 2008. Ongepubliceerd manuscript.

- ReflecT institute, Tilburg University the Netherlands. (2010, 12 februari). Te vinden op [www.youtube.com/watch?v=fLLizVve4ik](http://www.youtube.com/watch?v=fLLizVve4ik).
- Rengers, M., & Schoorl, J. (2011, 5 maart). De wraak van de bibliothecaris. Reconstructie misstanden bij Defensie. *De Volkskrant, Het Vervolg*, p. 2-3.
- Richtlijn 1994/45/EG. Te vinden op <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31994L0045:NL:HTML>.
- Richtlijn 2002/14/EC. Te vinden op <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32002L0014:NL:HTML>.
- Robinson, S.L., & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36, 23-41.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Rousseau, D.M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18, 120-127.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.
- Rousseau, D.M. (2010, 25 februari). *Seminar I-deals georganiseerd door Factor Vijf*. Te vinden op [www.factorvijf.eu/pdf/verslag\\_seminar\\_ideals\\_%20250210.pdf](http://www.factorvijf.eu/pdf/verslag_seminar_ideals_%20250210.pdf).
- Rousseau, D.M., Ho, V.T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- Rousseau, D.M., Hornung, S., & Kim, T.G. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 338-348.
- Schalk, R., & Roe, R.E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37, 168-182.
- Schalk, R., & Rousseau, D.M. (2001). Psychological contracts in employment. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 133-142). London: Sage.
- Schein, E.H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Scheltema, M. (2010, 23 juni). *Rapport van de commissie van onderzoek DSB Bank*. Ongepubliceerd manuscript.
- Schnabel, P. (2010). Twee overzijden die elkaar vroeger schenen te mijden, worden weer burens. In Sociaal-Economische Raad, *Veerkracht en vertrouwen. Toespraken jubileumcongres 25 november 2010* (pp. 28-43). Den Haag: SER.
- Scholten, S. (2010). ABN Amro: grenzen van medezeggenschap. In M. van der Meer & E. Smit (Red., 2010), *Medezeggenschap en organisatieontwikkeling. Vier scenario's in de praktijk*. Assen: Van Gorcum.
- Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F.J., Peiro, J.M., & De Witte, H. (2009). Job insecurity and well-being: Moderation by employability. *Journal of Happiness Studies*, 10, 739-751.
- Smit, J. (2004). *Het drama Ahold*. Amsterdam: Balans.
- Smith, V. (2010). Enhancing employability: Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Human Relations*, 63, 279-300.
- Spiro, R.J., Feltoovich, P.J., & Coulson, R.L. (1996). Two epistemic world-views: prefigurative schemas and learning in complex domains. *Applied Cognitive Psychology*, 10, 51-61.

- Steeners, F. (2010). Vereist blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen cognitieve flexibiliteit? *Tijdschrift voor HRM*, 13(4), 6-34.
- Stichting van de Arbeid (4 juni 2010). *Sociale partners sluiten aow- en pensioenakkoord*. Persbericht.
- Stoker, E. (2010, 17 april). Vast in armoede. *De Volkskrant*.
- Strating, H. (2010a). Cao 2.0 breekt door. Meer afspraken over budgetten, zelfroosteren en duurzaamheid. *Zeggenschap*, april, 26-27.
- Strating, H. (2010b). Voorkom escalatie van cao-conflicten. *Tijdschrift Conflictmanagement*, Nummer 8, 40-44.
- Theeuwes, J., & Heyma, A. (2010). Knelpunten op de arbeidsmarkt van de publieke sector. In *De grote uittocht (2010). Negen essays over de arbeidsmarkt van de onderwijs- en overheidssectoren* (pp. 21-46). Den Haag: Verbond Sectorwerkgevers Overheid, Samenwerkende Centrales Overheids personeel, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Tromp, J. (2009, 30 september). De vrijheid. De vrijheid! *De Volkskrant*, katern 4, p. 37.
- Tros, F.H., Albeda, W., & Dercksen, W.J. (2004). *Arbeidsverhoudingen in Nederland* (zevende druk). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Van de Ven, C., Nauta, A., & De Pater, I.E. (in voorbereiding). *I-deals and dialogue*.
- Van den Berg, N., & Van Rij, C. (2007). *Ervaringen van werkgevers met de cao en avv* (publicatienr. 1529). Amsterdam: Regioplan.
- Van den Bos, K., Van Lange, P.A.M., Lind, E.A., Venhoeven, L.A., Beudeker, D.A., Cramwinckel, F.M., Smulders, L., & Van der Laan, J. (in druk). On the benign qualities of behavioral disinhibition: Reminders of disinhibited behavior can weaken pleasure with getting more than you deserve. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Van den Bossche, S., Koppes, L., Granzier, J., De Vroome, E., & Smulders, P. (2008). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2007. Methodologie en globale resultaten*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid.
- Van der Heijde, C.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449-476.
- Van der Heijden, B., Boon, J., Van der Klink, M., & Meijs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: An empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development*, 13, 19-37.
- Van der Kolk, H. (2010, 10 december). *Flex schiet door, dat staat vast* [Blog] Te vinden op <http://henskblog.hyves.nl/blog/>.
- Van der Meer, M., & Smit, E. (Red., 2010). *Medezeggenschap en organisatieontwikkeling. Vier scenario's in de praktijk*. Assen: Van Gorcum.
- Van der Steen, M. (2011). *Drift en koers: de levens van Hilda Verwey-Jonker (1908-2004)*. Proefschrift Universiteit Leiden.
- Van der Velden, L. (2010). [www.vernieuwingrijksdienst.nl/actueel/interviews/interview-lynn-van](http://www.vernieuwingrijksdienst.nl/actueel/interviews/interview-lynn-van).
- Van der Welle, A.J., & Den Butter, F.A.G. (2005). Arbeidsmarktflexibiliteit in de EMU: een beleidsgericht literatuuroverzicht. *Kwartaalschrift Economie*, 2, 404-428.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., & McLean-Parks, J.M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Gent, P., & Jacobs, M. (2010). *Mensenwerk. Geschiedenis van 50 jaar Randstad*. Amsterdam: Business Contact.
- Van Herk, P. (2010). *Conflict? Geen bezwaar. Evaluatieonderzoek naar de effectiviteit van het*

- conflictmanagementsysteem in een Universitair Medisch Centrum*. Thesis Master Conflictmanagement Schouten en Nelissen University.
- Van Hoof, J., Bruin, E., Schoemaker, M., & Vroom, A. (2002). *Werk(en) moet wel leuk zijn*. Assen: Van Gorcum/Stichting Managementstudies.
- Van Lange, P.A.M., Otten, W., De Bruin, E.M.N., & Joireman, J.A. (1997). Development of prosocial, individualistic, and competitive orientations: Theory and preliminary evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 733-746.
- Visser, J., & Hemerijck, A. (1997). *A Dutch miracle*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum.
- Wilthagen, T. (2010). *Over de arbeidsmarkt gesproken. Voorstellen voor vernieuwing en verandering*. Tilburg: Celsus.
- Windmuller, J.P., De Galan, C. & Van Zweeden, A.F. (1985). *Arbeidsverhoudingen in Nederland*. Utrecht: Het Spectrum.
- Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 566-586.
- [www.architectenweb.nl](http://www.architectenweb.nl).
- [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl).
- [www.cnvvakmensen.nl](http://www.cnvvakmensen.nl).
- [www.dialogueshouse.nl](http://www.dialogueshouse.nl).
- [www.europa.eu](http://www.europa.eu).
- [www.idealooq.nl](http://www.idealooq.nl).
- [www.idealooq.nl/home/107-filmpje-je-werk-of-je-leven](http://www.idealooq.nl/home/107-filmpje-je-werk-of-je-leven).
- [www.ink.nl](http://www.ink.nl).
- [www.omdenken.nl](http://www.omdenken.nl).
- [www.ser.nl](http://www.ser.nl).
- Wytzes, L. (2007). Portret: De wormenexpert die minister werd. Te vinden op [www.elsevier.nl/web/Artikel/177529/Portret-De-wormenexpert-die-minister-werd.htm](http://www.elsevier.nl/web/Artikel/177529/Portret-De-wormenexpert-die-minister-werd.htm).
- Zorginnovatieplatform (2009). *Zorg voor mensen, mensen voor de zorg: Arbeidsmarktbeleid voor de zorgsector richting 2025*. Den Haag: Zorginnovatieplatform.

## Register

- ABN AMRO 48, 50  
 ABU 5, 47  
 Abvakabo 99, 129  
 actieonderzoek 107, 126  
 afhankelijkheid 32, 63, 64, 65, 66  
 afhankelijkheidsstructuur 64  
 afspraken 4, 11, 13, 15, 16, 21, 23, 24, 25, 27, 34, 38, 39, 40, 47, 50, 79, 92, 93, 97, 99, 100, 101, 112, 114, 115, 116, 123  
 Akkoord van Wassenaar 21, 47  
 Albert Heijn 8  
 AMOLF 6  
 Angelsaksische arbeidsrelaties 79  
 anticipatie en optimalisatie 86  
 AOW 4, 20, 22, 49, 53, 54, 58, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 80, 116  
 arbeid 7, 10, 12, 13, 17, 22, 43, 47, 50, 54, 62, 97, 129  
 arbeidsconflict 4, 54, 67  
 arbeidscontract 8, 13  
 arbeidsmarkt 6, 7, 10, 15, 27, 41, 45, 47, 65, 73, 78, 81, 83, 84, 86, 91, 97, 107, 109, 110, 121  
 arbeidsmigranten 109  
 arbeidsomstandigheden 13, 23, 27  
 arbeidsongeschiktheid 6, 7, 70, 74, 110  
 arbeidsovereenkomst 12, 47  
 arbeidsparticipatie 20, 27, 74, 110  
 arbeidsproductiviteit 43, 120  
 arbeidsrecht 13, 21, 40, 127  
 arbeidsstelsels 40  
 arbeidsverhoudingen 5, 6, 11, 20, 21, 24, 25, 31, 42, 43, 44, 47, 71, 96, 97, 109, 110, 111, 120, 127, 128, 130  
 arbeidsvoorwaarden 16, 21, 23, 25, 39, 41, 45, 47, 48, 57, 58, 65, 117, 118, 120  
 ASML 6  
 autonomie 38, 42, 57, 67  
 baanonzekerheid 8, 89, 90  
 baanzekerheid 11, 16, 17, 18, 19, 37, 38, 49, 57, 82, 108  
 balans 17, 18, 23, 77, 86, 87, 88, 92, 122  
 BATNA 71  
 bedrijfsklimaat 110, 123  
 belangenbehartiging 97, 108  
 beloning 14, 16, 20, 23, 39, 41, 57, 82, 94, 95, 110, 114, 120  
 beloningsstructuur 11  
 beloningssystemen 13  
 beoordelingsgesprek 54  
 beoordelingssysteem 25  
 beroepsexpertise 86  
 bestuurder 26, 50  
 betrokkenheid 17, 44, 48, 50, 61, 66, 121, 125  
 Bill & Melinda Gates Foundation 35  
 bipartiet overleg 22  
 bouwsector 13  
 breuk 1, 16, 29, 39, 40, 46, 53, 57  
 bridge employment 12  
 cao 2, 13, 22, 23, 24, 25, 27, 31, 32, 40, 48, 49, 50, 58, 70, 73, 74, 96, 98, 99, 100, 102, 108, 109, 114, 116, 117, 121, 129, 130  
 carrière-gerichten 20  
 CNV 44, 58, 72, 99, 108, 110  
 coaching 18, 53, 66, 69, 114, 121  
 cognitieve flexibiliteit 90  
 collectief 4, 5, 20, 36, 50, 53, 58, 65, 70, 97, 107, 116, 122, 124  
 collectief conflict 58  
 common ground 61, 68, 115, 116  
 competitie 5, 107, 112, 116, 121  
 compliment 11, 34  
 compromis-sluiten 59  
 conflict 2, 4, 31, 33, 37, 45, 50, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 62, 63, 64, 65, 68, 70, 84, 130  
 conflictbemiddeling 69, 70  
 conflictcultuur 66  
 conflicthantering 4, 50, 59, 63, 64, 66, 67, 123  
 contract 5, 6, 10, 11, 14, 16, 17, 18, 32, 34, 38, 39, 46, 47, 55, 57, 92, 110, 114  
 contractvormen 1, 5, 15, 27  
 coöperatie 5, 107, 112, 115, 116, 121  
 creativiteit 47, 59, 60, 103, 130  
 cultuuromslag 26  
 deeltijd-ww 8, 115, 123, 124  
 dialoog 1, 5, 21, 32, 50, 61, 66, 67, 75, 77, 98, 99, 100, 101, 102, 116, 123, 126



- diversiteit 10, 27, 48, 118
- DNB 66
- dominantie 33
- droomhuis 5, 109, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 120, 129
- DSB 66
- DSM 44, 46, 48
- economische uitwisseling 34, 95, 101
- empathie 61
- employability 18, 85, 89
- employabilitybudget 121
- ENKA 46
- Erasmus Medisch Centrum 53, 69
- escalatie 68
- Europese Commissie 21
- Europese ondernemingsraad 21, 24
- EVC 44, 86
- extra-rolgedrag 16
- flexibele schil 5, 112
- flexibiliteit 5, 10, 13, 29, 42, 47, 48, 53, 57, 59, 65, 74, 75, 77, 85, 86, 88, 90, 96, 107, 108, 110, 112, 114, 115, 116, 121, 122
- flexicurity 47
- flexwerkers 5, 6, 8, 10, 83, 113, 119
- FNV 8, 43, 47, 58, 65, 70, 71, 72, 96, 99, 110
- FNV Bondgenoten 8, 65, 110
- forceren 59
- formele organisatie 37
- functieverblijftijd 114
- Gebouw van Arbeidsverhoudingen 1, 4, 5, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 70, 98, 102, 107, 108, 110, 112, 113, 114, 115, 116, 119, 124, 126, 127, 129, 130
- geleide loonpolitiek 43, 45
- Gemeente Amsterdam 16
- GGZ Noord- en Midden-Limburg 36
- Heineken 43
- het nieuwe werken 1, 9, 10, 96
- hiërarchische organisatie 64, 111
- homo reciprocus 30
- Hoogovens 44
- HR-beleid 23, 25, 26, 27, 96, 98, 127
- HR-manager 69
- hybride arbeidsrelatie 115, 116, 117
- Idealoog 98, 99, 100, 107, 126
- i-deals 77, 79, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 129
- idiosyncratische arbeidsrelaties 41
- individu 5, 11, 14, 38, 39, 88, 95, 107, 114, 116, 118
- individueel 4, 39, 42, 50, 53, 58, 80, 98, 113, 120, 124
- informeel leren 91
- ING 62, 121, 122
- INK 126
- in-rolgedrag 16
- insiders 41, 115
- inspraak 21, 24, 46, 57
- interactiepatronen 31, 32, 33
- interventie 102
- inzetbaarheid 5, 11, 18, 23, 49, 53, 55, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 98, 99, 100, 101, 110, 116, 120, 121, 122, 123, 126
- KAB 44
- keuzesysteem 25
- Koninklijke Marine 56
- koppelbazen 45, 46
- KPN 18, 86
- laaggeschoold werk 41
- Lamb Weston/Meijer 50
- langer doorwerken 20, 71, 73, 74, 80
- leercultuur 81
- leervirus 108, 129
- leiderschap 126
- leren 10, 17, 19, 20, 29, 41, 42, 48, 50, 66, 73, 75, 77, 81, 83, 87, 88, 90, 91, 95, 101, 107, 108, 109, 110, 113, 114, 118, 121, 124, 126, 128, 130
- life-time employment 17, 78
- loon 12, 16, 17, 25, 43, 45, 46, 66, 97
- loondienst 7, 13, 15, 44
- loonsverhoging 38, 46, 58, 68, 96
- loopbaan 12, 19, 20, 27, 54, 78, 82, 87, 88, 89, 91, 103, 113, 114
- loopbaanondersteuning 108
- loyalen 19, 44
- loyaliteit 11, 12, 14, 27, 46, 88
- luisteren 28, 32, 44, 68, 100, 102
- Maaslandmodel 108
- maatwerk 5, 77, 101, 120, 129
- maatwerkafspraken 77, 99, 126, 129
- machtsongelijkheid 41
- machtsverhoudingen 23, 35, 36, 82, 129, 130
- machtsverschillen 6
- marktrelatie 11, 12
- medezeggenschap 21, 24, 26, 45, 48, 50, 121, 123
- mediation 53, 67, 68, 69, 75, 123
- mediator 67, 68, 69
- Microsoft 26, 35, 96
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid 21
- mismatch 81, 111
- Mitsubishi 82
- mixed-motive 35
- Movares 25
- Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 55
- NedCar 8, 82
- netwerken 9, 18, 83, 91, 92
- norm van wederkerigheid 30
- NS 2, 4, 19, 80, 98, 101, 121
- NVV 43, 44
- OCB 16, 36, 39, 94, 98
- omdenken 53, 61
- onbalans 30, 31
- onderdanigheid 33
- ondergeschiktheid 12
- onderhandelen 24, 25, 29, 34, 39, 40, 41, 42, 59, 65, 67, 75, 79, 92, 93, 95, 98, 116, 129
- onderhandelingen 2, 3, 4, 21, 32, 39, 41, 62, 67, 68, 72, 78, 93, 96, 97, 99, 115, 116
- onderhandelingsruimte 40, 68
- onderlinge afhankelijkheid 63, 64, 65
- ondernemingsraad 21, 23, 26, 45, 123
- ongelijke behandeling 97
- ontgroening 20, 80

- ontwikkeling 1, 4, 5, 16, 17, 18, 22, 24, 48, 53, 55, 61, 62, 77, 80, 94, 95, 99, 101, 102, 110, 114, 116, 120, 122, 124, 126, 128, 129
- ontwikkelingsmogelijkheden 5, 11, 17, 20, 23, 38, 49, 62, 95, 113
- onzekerheid 74, 77, 78, 90, 124
- Open Universiteit 91
- opleidingen 12, 16, 17, 18, 19, 55, 57, 63, 73, 82, 83, 91, 100, 109, 113, 114, 118, 129
- opleidings- en ontwikkelingsfondsen 113
- OR 21, 23, 25, 26, 44, 45, 46, 48, 50, 83, 129
- organisatiegraad 44, 45, 97
- organisatiesensitiviteit 86
- organizational citizenship behavior 16, 36, 39, 98
- organization development 126
- organizing 65
- ouderen 20, 73, 74, 82, 109, 129
- outsiders 1, 7, 8, 41, 115
- outsourcing 13
- paternalisme 44, 48
- payrolling 13
- pensioen 5, 10, 25, 41, 45, 49, 74, 80, 109, 110, 117, 118, 121, 124
- pensioenakkoord 22, 72, 74
- pensioenleeftijd 12, 15, 20, 53, 54, 71, 73, 75, 109, 116
- pensioenstelsel 20, 72, 74
- personeelstekorten 13, 99
- Philips 6, 8, 10, 21, 44
- plichten 22, 49, 102
- P&O-adviseurs 99
- poldermodel 42, 43, 47
- prepensioen 22, 55
- prestaties 1, 12, 14, 16, 19, 38, 39, 40, 57, 79, 80, 85, 114, 120
- probleem-oplossen 53, 59, 60, 77
- promotiemogelijkheden 23
- prosociale motivatie 60
- psychologisch contract 1, 4, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 29, 31, 37, 38, 39, 42, 46, 48, 53, 57, 92
- Raad van Werk en Inkomen 123
- rechten 22, 32, 40, 42, 47, 49, 68, 102, 123
- rechtvaardigheid 16, 17, 74, 114
- regels en procedures 26, 61, 98
- relatieconflicten 53, 56, 60
- relationeel 1, 17, 46, 57
- renovatie 27, 107, 108, 109, 127, 128
- Rijnlandse model 48
- Roos van Leary 31, 33
- ruil 2, 11, 14, 16, 17, 20, 34, 36, 39, 45, 47, 94, 95
- ruilrelatie 11, 48
- Sandd 15, 67
- Scania 8
- schimmige deals 93
- Selekt Mail 15
- self-efficacy 89, 113, 115
- SER 4, 22, 24, 26, 43, 44, 49, 53, 70, 71, 72, 96, 102, 115
- Shell 44
- slingertheorie 111, 127
- sociaal kapitaal 10, 83
- sociaal netwerk 8, 83, 110
- sociale cohesie 41
- sociale goedkeuring 34, 35
- sociale innovatie 32, 107, 119, 120, 126
- sociale kwestie 1, 27
- sociale partners X, 20, 21, 24, 32, 47, 70, 72, 73, 98, 99, 100, 112, 113, 115, 127
- sociale uitwisseling 17, 34, 35, 36, 94
- sociale uitwisselingstheorie 31, 34, 36, 37
- sociale zekerheid 10, 41, 86, 107, 108, 109, 113, 117, 130
- solliciteren 18, 113, 115
- spanningsveld 53, 75, 127
- spiegelen 53, 61, 101
- staking 16, 38, 46, 62
- Stichting Buurtzorg 63
- Stichting van de Arbeid 22, 24, 43, 44, 47, 70, 72, 115
- taakconflicten 53, 56
- tango X, 77, 102
- Technische Unie 50
- T-Mobile 81
- TNO 25, 26, 50, 54, 74, 107
- TNT 15, 58, 67
- toegeven 59, 61
- T-profiel 88
- transactie 11, 101
- transactiekosten 25, 27, 37, 98
- transactioneel 1, 17, 46
- transactioneel analyse 31
- tripartiet overleg 22, 121, 122
- tweedeling 41, 74, 115
- Twentse textielindustrie 44
- UBS Warburg 66
- uitbuiting 30, 41, 42
- uitsluiting 27
- uitwisselingsrelatie 34, 35, 37, 100
- uitzendorganisaties 45
- uitzendwerk 7
- UMC 98, 99, 101, 107, 126, 129
- vakbeweging 43, 44, 45
- vakbonden 25, 26, 32, 37, 39, 41, 44, 45, 47, 50, 65, 71, 73, 81, 96, 97, 123, 129
- vakbondsbestuurders 129
- vakmanschap 49
- vastekoekvertekening 60, 68
- vastroesten 91
- vergrijzing 20, 49, 80
- verlies-verlies 69
- vermijden 59, 62
- verplichtingen 11, 13, 14, 16, 18, 34, 36, 39
- vertrekintenties 39
- vertrouwen 4, 17, 20, 34, 39, 41, 74, 89, 92, 95, 96, 97, 100, 113, 120, 127
- vervroegde uittrekking 20, 21
- verwachtingen 11, 15, 17, 18, 38, 54, 57, 97
- verzorgingsstaat 7, 13
- vijandigheid 33
- VNO-NCW 47, 53, 58, 70, 72
- volwassen arbeidsrelaties 26, 48
- voor- en najaarsoverleg 22, 24, 70, 115
- vriendelijkheid 30, 33

VUT 22, 55  
VVMC 2, 4  
wederkerigheid 4, 14, 27, 29, 30, 31, 32, 36, 38,  
40, 41, 94  
wederkerigheidsnorm 30  
werken om te leven 1, 20, 27, 46  
werkgeversorganisaties 22, 43, 45  
werkloosheid 6, 7, 8, 41, 47, 74, 110, 130  
werknemersvertegenwoordigers 22  
werk-privébalans 40, 57  
werksfeer 90  
werktijden 16, 23, 25, 38, 47, 57, 93, 94, 95, 120  
werkvloer 20, 21, 24, 25, 26, 32, 45, 46, 49, 50,  
59, 73, 74, 75, 98, 99, 100, 122, 123  
werkzekerheid 27, 110, 124  
win-verlies 69  
win-win-oplossing 59, 67, 95  
WOR 23, 26  
WW 109, 116  
zegenschap 45  
zekerheid 10, 14, 115  
zelfontplooiers 20  
zelfontplooiing 18  
zelfsturende teams 63, 64  
zelfsturing 91  
zelfvertrouwen 77, 88, 89, 100  
zzp'er 5, 6, 7, 8, 13, 14, 15, 83, 86, 110, 115, 118,  
119

## Eerder verschenen

### NSvP-reeks

Nederlandse Stichting voor Psychotechniek  
*In de reeks zijn reeds eerder verschenen:*

#### Persoonlijkheid van top tot teen

*Prof. dr. J.P. Hettema*

**ISBN: 978 90 232 3792 1**

De menselijke persoonlijkheid wordt vaak opgevat als een product van opvoeding en milieu. Om na te gaan hoe genen en omgeving samenwerken bij de vorming van de persoonlijkheid wordt momenteel gewerkt met biosociale zogenaamde multilevel modellen, waarin de persoonlijkheid kan worden bestudeerd 'van top tot teen'. Dit boek laat zien dat veel tot dusver onbegrepen individuele verschillen kunnen worden verklaard vanuit een biosociaal model.



#### Beter belonen in organisaties

*Prof. dr. Henk Thierry*

**ISBN: 978 90 232 4474 5**

Volgens welke uitgangspunten en met behulp van welke systemen belonen ondernemingen en non-profitorganisaties hun managers en personeelsleden? En wat voor resultaten zijn daarmee bereikt? Deze vragen staan centraal in dit boek, waarbij het accent telkens wordt gelegd op hoe de beloning beter zou kunnen worden vormgegeven. Beter zowel voor 'de' organisatie als voor 'de' medewerkers.



## Bang voor Conflict?

*Prof. dr. Carsten K.W. de Dreu*

**ISBN: 978 90 232 4109 6**

Of het nu gaat om kleine irritaties, hoogoplopende ruzies, langdurige koude oorlog, of stevige meningsverschillen, conflicten in organisaties zijn aan de orde van de dag. En hoewel die conflicten vaak negatief doorwerken op de onderlinge verstandhouding, de werkprestaties en het psychisch welbevinden van betrokken partijen, zijn er tal van functionele, positieve consequenties te onderkennen. Dit boek biedt een gedegen overzicht van de psychologische grondslagen van conflicten in organisaties.



## Culturele diversiteit op het werk

*Prof. dr. K.I. van der Zee en Prof. dr. J.P. van Oudenhoven*

**ISBN: 978 90 232 4210 9**

De werkvloer is in toenemende mate cultureel divers geworden. Globalisering, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en vragen van consumenten maken van diversiteit tevens een economische noodzaak. Hoe kunnen organisaties hierop inspelen? Wat kunnen zij doen om de positie van allochtone medewerkers te verbeteren en de samenwerking tussen hen en autochtone medewerkers op de werkplek te bevorderen? Hoe kunnen organisaties allochtoon talent kennen en herkennen en profiteren van creativiteit en innovatie?



## Diversiteit: hoofd, hart en buik

*Sjiera de Vries (redactie)*

**ISBN: 978 90 232 4598 8**

Hoe stimuleer je teams om met verschillen in identiteit, cultuur of achtergrond om te gaan? Hoe zorg je ervoor dat verschillen worden herkend, benut en gewaardeerd ten behoeve van leren, probleem oplossen, samenwerken en verbeteren van de dienstverlening? Een inclusieve cultuur draagt hieraan bij. Een dergelijke cultuur ontwikkelen, raakt alle medewerkers. Impliciete normen en vanzelfsprekendheden komen ter discussie te staan. Diversiteit kan met het verstand (hoofd) wel begrepen worden, maar als het positieve gevoel (hart) en mogelijk negatieve emoties (buik) niet aan de orde komen, blijft het vaak bij goede bedoelingen en oppervlakkige aanpassingen.



## Vrouwelijk talent werkt...

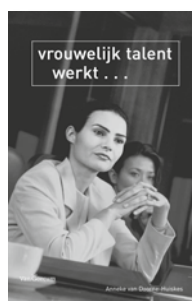
*Anneke van Doorne-Huiskes*

**ISBN: 978 90 232 4639 8**

Wordt in Nederland het talent van vrouwen voldoende benut? Waar doen zich nog obstakels voor, waar kan het beter? En hoe kunnen we, in een wereld van competitie en nadruk op individuele prestaties, het werk van mannen en vrouwen zo organiseren dat er tijd blijft voor ouderschap, zorg en een leven naast het werk?

Man-vrouwverhoudingen zijn in transitie. Nederland bevindt zich ergens tussen traditionaliteit en moderniteit: een moderne samenleving, maar met een nog onmiskenbare patriarchale onderstroom. Om de economische groei ook in de toekomst mogelijk te maken, kunnen we (vrouwelijk) talent niet laten lopen.

Maar hoe staat het met de realiteit van alledag? Een optimaal gebruik van vrouwelijk talent kent nog een aantal obstakels. Op het niveau van de samenleving als geheel, binnen arbeidsorganisaties, binnen huishou-



dens en binnen mindsets en attitudes van personen. Over die obstakels gaat dit boek en over de vraag hoe deze te overwinnen. Dit boek wil zich niet tot analyses beperken, maar geeft aan het eind van ieder hoofdstuk praktische adviezen voor verbetering.

