

*'One-size-fits-most'*

## Dialogoog en maatwerk in huidige arbeidsrelaties

Peter Oeij, Anneke Goudswaard, Karolus Kraan, Aukje Nauta en Rien Huiskamp

*Organisaties willen flexibel kunnen inspelen op veranderende omstandigheden en medewerkers willen graag een balans tussen hun werk en privé-omstandigheden. Organisatie-eisen en medewerkerverlangens moeten dus op elkaar worden afgestemd: dat vraagt om maatwerk. In hoeverre is er daadwerkelijk sprake van maatwerk en dialoog in de huidige arbeidsrelaties? En in het verlengde daarvan: wat voor consequenties hebben de bevindingen voor de HR-functie in organisaties? Om op deze vragen antwoord te krijgen hebben de auteurs van deze bijdrage in 2005 een onderzoek uitgevoerd onder meer dan 3.000 respondenten, waarvan hier een bespreking van de uitkomsten. Hoe is het gesteld met de differentiatie tussen medewerkers binnen organisaties?*

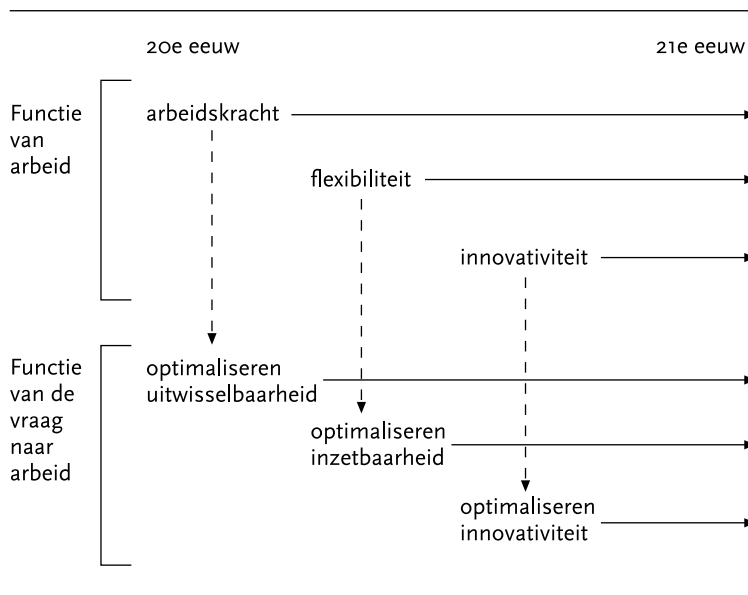
Het op elkaar afstemmen van organisatie-eisen en medewerkerswensen is behoorlijk ingewikkeld. Die ingewikkeldheid aan de organisatiekant is ten dele te verklaren door veranderingen in de functie van arbeid en in de vraag naar arbeid. De ingewikkeldheid aan de kant van werknemers is onder meer gerelateerd aan een grotere variatie aan levenslopen en individualisering. Het tweede onderwerp laten we hier rusten (zie Schippers, 2003; Korver en Oeij, 2003b), maar de complexiteit aan de organisatiekant lichten we kort toe.

Figuur 1 is een op Vissers (1994) geïnspireerd overzicht. Het geeft een schets van de globale ontwikkeling van de functie van arbeid en de arbeidsvraag. In het bovenste deel van de figuur verschuift de arbeidsfunctie van arbeidskracht, via flexibel inzetbaar vermogen, naar behoefte aan innovativiteit en creativiteit. De doorgetrokken horizontale pijlen laten zien dat deze functies vandaag de dag ten dele nog steeds geldig zijn. In de loop van de 20e eeuw ontwaarde zich een behoefteverschuiving van specialisering naar differentiatie waardoor flexibilisering, en later, het vermogen continu te vernieuwen, een sterk accent kregen. De functie van de arbeidsvraag is hiervan afgeleid in het onderste deel van figuur 1. Aanvankelijk kon worden volstaan als arbeidskracht vervangbaar en uitwisselbaar was. De periode waarin flexibel specialiseren belangrijk werd, zorgde voor de noodzaak dat medewerkers breed en flexibel inzetbaar waren. Thans is in de kenniseconomie innovatie een belangrijke functie van arbeid. Het vergroten van het innovatieve vermogen

Drs. P.R.A. Oeij,  
dr. A. Goudswaard,  
drs. K.O. Kraan,  
dr. A. Nauta en  
dr. R. Huiskamp werken bij  
TNO Kwaliteit van Leven,  
BU Arbeid te Hoofddorp.

is daarom gekoppeld aan de hedendaagse vraag naar arbeid (zie ook Leijnse et al., 2006).

Organisaties die een groot beroep doen op innovatieve medewerkers, worden geconfronteerd met bepaalde risico's. Zij hebben het moeilijker dan organisaties die kunnen volstaan met 'vervangbare arbeidskracht', omdat ze tegemoet moeten komen aan zowel eisen van brede inzetbaarheid, flexibiliteit als vernieuwing. Risico's bij de inzet van arbeid spitsen zich toe op specifiek en/of hoog ('goed') opgeleide medewerkers: investeringen in kwalificaties kunnen een kostbare aangelegenheid zijn. Met name in het geval dat 'return on investments' onzeker wordt door een onbeheersbare arbeidsmobiliteit. Hoe kunnen organisaties zulke risico's verkleinen? Wij denken dat dit ten minste gedeeltelijk kan door het bieden van maatwerk in de arbeidsrelatie. Maatwerk komt tegemoet aan zowel organisatie-eisen, als aan medewerkerswensen om hun werk te combineren met hun privé-omstandigheden. Het afstemmen van eisen en wensen vindt idealiter plaats als tweerichtingsverkeer, als dialoog tussen partijen.



Figuur 1. Veranderende functies van arbeid en arbeidsvraag (naar Vissers, 1994, p. 33).

In deze bijdrage geven we antwoord op twee centrale vragen:

1. In hoeverre is sprake van maatwerk en dialoog in huidige arbeidsrelaties?
2. Wat voor consequenties hebben de bevindingen voor de HR-functie in organisaties?

### Moeten alle medewerkers kunnen kiezen?

Voordat we daarop ingaan, staan we eerst stil bij de heersende veronderstelling dat werknemers graag kiezen uit een pakket van arbeidsvoorwaarden (Delsen, 2002). Die veronderstelling heeft geleid tot een vlucht van individuele keuzemogelijkheden binnen collectieve regels (o.a. cafetariasystemen, CAO's à la carte) en differentiaties in maatwerkafspraken (o.a. prestatiebeloning, werktijden, multi-inzetbaarheid, persoonlijke ontwikkelingsplannen) (Huiskamp, 2004). Er zijn ook empirische indicaties dat het maken van individuele afspraken over de arbeidsrelaties in arbeidsorganisaties een groeiend verschijnsel is. Uit de AVON Monitor 2004 blijkt dat steeds meer organisaties keuzemogelijkheden hebben in arbeidsvoorwaarden, vaker een resultaatgerichte beloningsvorm overeenkomen en dat er meer afspraken worden gemaakt over persoonlijke ontwikkelingsplannen (Van Sloten, Nauta & Oeij, 2005). Veel minder duidelijk is echter welke werknemers wat te kiezen willen hebben, en welke werknemers daaraan eigenlijk niet zo veel behoefte hebben. Willen alle medewerkers eigenlijk wel kiezen? Dat is belangrijk om te bepalen voor welke medewerkers en welke banen maatwerk wenselijk is en voor welke niet.

*Willen alle medewerkers  
eigenlijk wel kiezen?*

Er zijn, mede in verband met het vraagstuk over keuzemogelijkheden, geen eenduidige ontwikkelingen in arbeidsrelaties. Aan de ene kant horen we geluiden dat werknemers overschakelen van baanzekerheid bij hun werkgever naar werkzekerheid op de arbeidsmarkt (employability). De werknemer wordt meer een 'ondernemer van diens eigen loopbaan' en wordt zakelijker, flexibeler en gericht op de eigen employability (Huiskamp, 2004). Anderzijds blijkt uit de meeste onderzoeken onder uitzendkrachten dat zij vaker een vaste baan dan een flexibele baan willen (bijv. Pot, Koene & Paauwe, 2001). Los van conjuncturele ontwikkelingen die van invloed zijn op vraag en aanbod van flexbanen (bijvoorbeeld CPB, 2003) kan men zich afvragen wat de gevolgen kunnen zijn voor arbeidsrelaties. Is het nodig om banen op maat aan te bieden met aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden zodat werkgevers zich verzekeren van voldoende en gekwalificeerd personeel? Moeten werkgevers hun arbeidsvoorwaarden differentiëren om hun werknemers aan zich te binden? Is het raadzaam ons voor te bereiden op een aanzienlijke toename van 'i-deals', dat wil zeggen 'idiosyncratische' arbeidsrelaties waarbij individuele medewerkers met hun werkgevers non-standaard afspraken maken die hen beiden tot voordeel strekt (Rousseau, 2005, p. 8)? Non-standaard houdt in dat de afspraken persoonlijk maatwerk bieden en afwijken van afspraken die collega's hebben. Met standaard bedoelen we dat er een pakket aan arbeidsvoorwaarden is dat geldt voor alle medewerkers. Kortom, dienen werkgevers de 'one-size-fits-all' standaardarbeidsrelatie los te laten ten faveure van meer keuzemogelijkheden?

Op basis van een casestudie naar 3500 werknemers bij de Radboud Universiteit van Nijmegen concluderen Delsen, Benders en Smits (2006) dat relatief weinig medewerkers gebruik maken van keuzemogelijkheden binnen arbeidsvoorwaarden, en waar zij al kiezen, vooral de 'geld voor tijd' optie verreweg het populairst is.<sup>2</sup> Deze keuzen roepen twijfels op over de medewerkerwensen om korter te werken ten gunste van een betere balans tussen werken en privé-zaken en over loonkostenbeheersing voor organisaties. Een interessante bevinding, die volgens de auteurs allerm minst beperkt blijft tot genoemde casestudie, is dat medewerkers helemaal niet zo happig zijn op het maken van keuzen zoals misschien al te gemakkelijk werd verondersteld door sociale partners (zie ook de Achmea-casus in Huiskamp, De Leede & Looise, 2002; Huiskamp, 2004). Ook bedrijven die wij interviewden over meer individuele arbeidsvoorwaarden toonden zich, vooral van werkgevers-zijde, terughoudend met al.s argument dat verschillen tussen personen en de daarvoor benodigde personeelsadministratiesystemen en extra werkzaamheden kosten met zich brengen (Goudswaard et al., 2005). Kortom, moeten alle medewerkers kunnen kiezen?

*Werkgevers neigen naar het toepassen van retoriek*

#### **Onderzoek naar arbeidsrelaties**

Hoewel er misschien minder sprake is van een standaardcontract op basis van collectieve arbeidsovereenkomsten en meer ruimte bestaat voor verschillen in afspraken met verschillende medewerkers (Huiskamp, 2004), toont het casestudieonderzoek van Delsen et al. (2006) aan dat kiezen niet grootschalig plaatsvindt en waarschijnlijk niet wijdverbreid is. Niettemin verwachten we dat er meer variatie in arbeidsrelaties mogelijk is en dat afspraken daarover meer op het niveau van leidinggevende en werknemer worden geregeld. Leidinggevend en in de lijn krijgen ook vaker taken toegewezen die voorheen op het bord van de personeelsmanager lagen, zoals beslissen over opleiden, belonen, ontwikkelen, werktijden, vakantieverlof. Medewerkers worden meer aangesproken op hun verantwoordelijkheid voor hun eigen duurzame ontwikkeling en inzetbaarheid. Op grond daarvan lijken er mogelijkheden te zijn geschapen voor differentiatie in afspraken. Wij hebben onderzocht of dit op het niveau van leidinggevende en medewerkers inderdaad voorkomt. Worden arbeidsrelaties meer beleefd als maatwerk, dat wil zeggen passen ze bij de belangen van zowel de organisatie als de medewerker? Is er dan ook sprake van dialoog, dat wil zeggen houden gesprekspartners dan rekening met elkaars belangen? Dialoog betekent dat partijen zich willen verplaatsen in elkaars positie en van daaruit bereid zijn te zoeken naar afspraken die beide partijen voordeel brengen.

Om de vraag te beantwoorden in hoeverre sprake is van maatwerk en dialoog in arbeidsrelaties hebben wij in 2005 een onderzoek<sup>3</sup> uitgevoerd onder 1613 werknemers en 1525 leidinggevendenden. Deze respondenten zijn afkomstig uit een internetpanel van een marktonderzoekbureau en vertegenwoordigen een representatieve responsgroep voor de Nederlandse beroepsbevolking gestratificeerd naar sector. De responsgroepen zijn voor dat doel gewogen naar leeftijd, geslacht, opleiding en sector op basis van de TNO Arbeidssituatie Survey die weer is gebaseerd op de Enquête Beroepsbevolking van het CBS (Kraan et al., februari 2006).

In deze bijdrage bespreken we de uitkomsten van ons onderzoek in hoeverre arbeidsrelaties worden gekenmerkt door maatwerk en dialoog. In de discussie verdiepen we ons in de betekenis van de uitkomsten voor de HR-functie in organisaties. Onze stelling is dat het met de differentiatie tussen medewerkers binnen organisaties best meevalt en dat dit juist niet erg belastend is voor het HR-beleid als zodanig. Er is wel een schone taak weggelegd voor het werken aan een werkelijke dialoog. Hierbij heeft de HR-professional een belangrijke rol.

### **Conceptueel model van de arbeidsrelatie**

De arbeidsrelatie is een ruilrelatie waarbij de werknemer diens arbeidsvermogen beschikbaar stelt tegen een beloning van de werkgever, waarbij beloning ruim wordt opgevat. Die ruilrelatie heeft economische, sociologische en psychologische kenmerken, namelijk, respectievelijk, de waardevermeerdering van de ruil, de betekenis van samenwerking voor partijen en de relatie tussen personen (Goudswaard et al., 2005).

Over onderwerpen zoals beloning, werktijden, ontwikkeling en prestaties wordt in arbeidsrelaties vaker onderling afspraken gemaakt tussen leidinggevendenden en medewerker. Er ontstaat 'maatwerk' als de belangen van partijen behartigd worden in die afspraken. Voor de leidinggevende betekent dit dat in afspraken tegemoet wordt gekomen aan organisatiedoelstellingen, zoals productiviteit, en voor werknemers dat wensen worden ingewilligd waardoor ze tevreden zijn met hun arbeidsrelatie, zoals rechtvaardige afspraken. De arbeidsrelatie wordt bij het ervaren van maatwerk 'zelfregulerend', hetgeen wil zeggen dat expliciete en impliciete – economische, sociologische en psychologische – verwachtingen minder gestuurd worden door collectieve kaders, zoals CAO-afspraken, maar meer worden beheerst door verwachtingen en onderhandelingsgedrag van personen (Dijksterhuis, 1999, p. 311).

Het verschijnsel dat personen vaker afspraken maken over de arbeidsrelatie, wil nog niet zeggen dat voor beide partijen maatwerk ontstaat. Immers, dan zou er altijd sprake zijn van een 'win-win-uitkomst' en dat

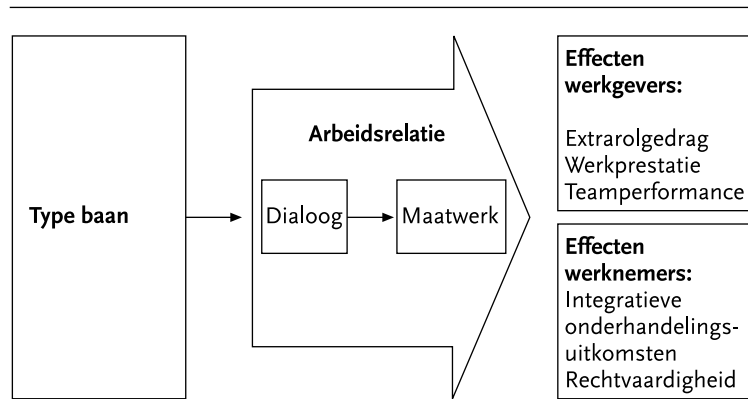
*De meeste medewerkers zeggen met hun leidinggevende te praten over hoe zij functioneren*

is niet waarschijnlijk, want personen verschillen in ‘machtspositie’ in de organisatie en op de arbeidsmarkt en verschillen in onderhandelingsstijl, onderhandelingsvaardigheden en motivatie om het samen eens te worden. Bij het onderhandelingsproces is dan ook de kwaliteit van de dialoog een cruciale factor.

Dialogo omschrijven wij als een tweerichtingsgesprek waarbij partijen rekening houden met elkaars belangen op grond van vertrouwen, rechtvaardigheid en respect. Vertrouwen omdat door ruilervaringen de wederzijdse afhankelijkheid wordt bekrachtigd (Blau, 1964), rechtvaardigheid omdat het eigenbelang niet ten koste gaat van het gemeenschappelijk belang (Deutsch, 1973), en respect omdat de kunst wordt verstaan de ander te erkennen (Sennett, 2003). Herriot (2001, pp. 6-7) wijst erop dat een werkelijke dialoog wordt gefrustreerd doordat de machtigste partij (lees werkgever) geen rekening wil of kan houden met de ander (lees werknemers). Sterker, de werkgever slaagt er niet in om de medewerkers te betrekken bij de moeilijke taak om als organisatie te overleven. In plaats van zich waarachtig te verplaatsen in de belangen van werknemers, neigen werkgevers naar het toepassen van retoriek. Waar ‘duurzaam leidinggeven’ wenselijk zou zijn, dat de kunst van het loslaten symboliseert (De Lange, 2004), willen managers medewerkers overtuigen met de taal waarin zij zelf gevangen zitten binnen hun ‘reïficerende management-discours’ (Feltmann, 2002): ‘de markt dwingt ons...’, ‘wij moeten de neuzen dezelfde kant opkrijgen’, ‘het vraagt offers van ons allen’. Dat leidt ook niet tot werkelijke ‘empowerment’ van werknemers, maar zorgt er slechts voor dat medewerkers de definitie van de werkelijkheid van het management overnemen. Zie daar hoe het Thomas-theorema werkt: “If people define situations as real, they are real in their consequences” (Thomas & Thomas, 1928). En daar zijn beide partijen niet mee gediend. Het voeren van een dialoog maakt de arbeidsrelatie zingevend en volwassen en zorgt ervoor dat het maken van afspraken tussen werknemers en leidinggevende geen mythe blijft (Oeij et al., 2005).

*Werknemers en leidinggevenden regelen het samen goed*

Voor ons onderzoek hebben we een conceptueel model ontwikkeld waarin we verschillende relaties tussen variabelen veronderstellen (figuur 2; afgeleid van Goudswaard et al., 2005). Het betreft een model op het niveau van de arbeidsorganisatie en op persoonsniveau. De gedachte is allereerst dat arbeidsrelaties voor werkgevers en werknemers niet dezelfde uitkomsten, effecten hebben. Voor werkgevers zijn gewenste effecten dat de arbeidsrelatie bijdraagt aan het bereiken van de organisatie doelstellingen. Daarvoor is de inzet van arbeid immers bedoeld. Wij hebben onderzocht of leidinggevenden vinden dat arbeidsrelaties



Figuur 2. Conceptueel model van de arbeidsrelatie.

bijdragen aan extrarolgedrag (meer doen dan vereist), werkprestatie (productiviteit, resultaat) en teamperformance. Voor werknemers zijn gewenste effecten zeer divers. We beperkten ons tot tevredenheid met de onderhandelingsuitkomsten (integratieve uitkomsten) en de rechtvaardigheid van afspraken.

De arbeidsrelatie is in het onderzoek ingeperkt tot vier centrale onderdelen: arbeidstijden, beloning, ontwikkeling en prestaties van de medewerker. Dialog heeft betrekking op overleg over deze vier onderdelen en over onderhandelingsstijlen. Het overleg over elk onderdeel is onderzocht op verschillende kenmerken: de frequentie van het overleg (van nooit tot meerdere keren per jaar), of er afspraken worden gemaakt die afwijken van andere medewerkers (differentiatie), of de inhoud van de afspraken als eerlijk worden ervaren (rechtvaardigheid), of er in het afgelopen jaar problemen waren met de leidinggevende/werknemer over het onderdeel (conflict), en de frequentie van functioneringsgesprekken (van nooit tot meerdere keren per jaar). De kwaliteit van het overleg is gemeten door te vragen hoe goed medewerker en leidinggevende hun zaken (zoals de vier eerder genoemde onderdelen) regelen in gesprekken over het functioneren, of deze gesprekken worden ervaren als nuttig en of er duidelijke afspraken worden gemaakt. Onderhandelingsstijl is onderzocht aan de hand van het verloop van het functioneringsgesprek. De stijl kan toegevend, oplossend of forcerend zijn.

Maatwerk is gemeten door te vragen in hoeverre de vier onderdelen arbeidstijden, beloning, ontwikkeling en prestaties aansluiten bij de persoonlijke situatie van de medewerker of bij de eisen van de organisatie. Het betreft het 'ervaren maatwerk' door respectievelijk medewerkers en leidinggevenden. Daarnaast spreken we van maatwerk wanneer 'afwijkende afspraken' worden gemaakt. We denken dat differentiëren in arbeidsvoorwaarden bijdraagt aan maatwerk.

Indien respondenten inderdaad maatwerk ervaren in de gemaakte afspraken over arbeidstijden, beloning, ontwikkeling en prestaties en indien het functioneringsgesprek en het overleg hierover positief worden beoordeeld, veronderstellen wij dat sprake is van dialoog. Er is naar ons oordeel tevens meer sprake van dialoog indien de onderhandelingsstijl oplossend is.

In het model hebben we het type baan opgenomen als een determinant van de arbeidsrelatie. Wij onderscheiden complexe en simpele banen. Complexe banen vereisen, vergeleken met simpele banen, door vakmanschap veel inleertijd en verschaffen autonomie.<sup>4</sup> We verwachten dat werknemers met complexe banen vaker maatwerkafspraken maken, omdat werknemers met zulke banen een sterkere interne arbeidsmarktpositie hebben. Zij hebben als het ware meer onderhandelingsmacht dan werknemers met simpele banen.

### **Maatwerk en dialoog: de stand van zaken**

In deze paragraaf belichten we de onderzoeksuitkomsten, die zijn gebaseerd op twee aparte steekproeven, namelijk een medewerkersbestand en een leidinggevendenbestand (Kraan et al., 2006).

De werknemer-respondenten hebben in het ongewogen bestand (N=1613) de volgende kenmerken: 59 procent is man; 41 procent is <35 jaar, 29 procent is 35-45 jaar en 30 procent is >45 jaar; 35 procent heeft een opleiding op HBO/WO-niveau, 42 procent op MBO/havo-niveau en 22 procent op VMBO/LBO/mavo-niveau.

De leidinggevenden-respondenten hebben in het ongewogen bestand (N=1525) de volgende kenmerken: 76 procent is man; 31 procent is <35 jaar, 34 procent is 35-45 jaar en 35 procent is >45 jaar; 47 procent heeft een opleiding op HBO/WO-niveau, 32 procent op MBO/havo-niveau en 11 procent op VMBO/LBO/mavo-niveau. Leidinggevenden zijn ten opzichte van werknemers vaker man, ouder en hoger opgeleid.

#### **Overlevormen binnen de arbeidsrelatie**

Wil er sprake kunnen zijn van dialoog, dan zal er ten minste overleg moeten plaatsvinden tussen medewerkers en leidinggevenden binnen de arbeidsrelatie. In tabel 1 hebben wij de resultaten weergegeven over het overleg uitgesplitst naar iemands functioneren, naar de frequentie van functioneringsgesprekken, en naar overleg over de vier onderzochte onderdelen (arbeidstijden, beloning, ontwikkeling en prestaties) in de arbeidsrelatie. Maar dialoog is niet alleen afhankelijk van de frequentie van overleg en waarover wordt overlegd, het stoelt ook op de kwaliteit van zulk overleg. Derhalve is in tabel 1 informatie gepresenteerd over oordelen van medewerkers en leidinggevenden over deze overleggen, over onderhandelingsstijl en over het voorkomen van problemen in de arbeidsrelatie.



De meeste medewerkers zeggen met hun leidinggevende te praten over hoe zij functioneren (vraag 1 in tabel 1). Van alle medewerkers zegt 16 procent dat zij niet of nauwelijks met hun baas praten over hoe zij functioneren, 21 procent zegt dat zij dat uitsluitend tijdens formele functioneringsgesprekken doen, 9 procent juist uitsluitend in informele gesprekken, terwijl ruim de helft (54%) zegt in beide typen gesprekken te praten over het eigen functioneren. Leidinggevendens zeggen veel vaker dan medewerkers over het functioneren van hun mensen te praten: 79 procent zegt dat zowel in formele als in informele gesprekken te doen, 11 procent uitsluitend in informele gesprekken, 8 procent uitsluitend in formele functioneringsgesprekken en slechts 2 procent van de leidinggevendens zegt nooit met medewerkers over hun functioneren te praten. Functioneringsgesprekken zijn in Nederland ruimschoots ingevoerd (vraag 2 in tabel 1). Van de medewerkers zegt 65 procent jaarlijks of zelfs vaker formele functioneringsgesprekken te hebben, van de leidingge-

*Men kan zich afvragen  
waar al het overleg allemaal  
goed voor is*

vendens zegt 78 procent dit. Voorts vroegen we hoe vaak medewerkers en leidinggevendens onderling overleggen over de vier verschillende aspecten van de arbeidsrelatie (vraag 3 in tabel 1). Medewerkers overleggen het vaakst over prestaties: 71 procent van de medewerkers zegt jaarlijks of meerdere malen per jaar met hun leidinggevende te praten over hun prestaties. Daarna volgen ontwikkeling, beloning en ten slotte arbeidstijden: respectieve-

lijk 64 procent, 39 procent en 29 procent van de medewerkers praten hiervoor jaarlijks of meerdere malen per jaar met hun leidinggevende. Arbeidstijden zijn dan ook voor ruim de helft van de medewerkers (57%) nooit onderwerp van gesprek, en bij beloning geldt dat voor 43 procent. Leidinggevendens zeggen over alle vier onderwerpen vaker met hun medewerker te praten dan medewerkers. Van de leidinggevendens zegt 88 procent jaarlijks of meerdere malen per jaar de prestaties van de medewerker te bespreken en 87 procent zegt jaarlijks of meerdere malen per jaar ontwikkeling te bespreken. Ook beloning en arbeidstijden zijn jaarlijks of meerdere malen per jaar gespreksonderwerp, aldus respectievelijk 60 procent en 55 procent van de leidinggevendens.

Onderdeel 4 in tabel 1 geeft apart voor medewerkers en leidinggevendens gemiddelden weer op de diverse overlegschalen<sup>5</sup>. Daaruit blijkt dat, op een schaal van 1-4, medewerkers gemiddeld 2.44 scoren op overlegfrequentie, dat wil zeggen dat men gemiddeld jaarlijks of meerdere malen per jaar zegt te overleggen over de arbeidsrelatie met de leidinggevende. Leidinggevendens scoren hierop gemiddeld hoger, namelijk 2.97. Nog informatiever dan de overlegfrequentie is de kwaliteit van dit overleg. Die wordt positief gewaardeerd. Op een schaal van 1-5 beoordelen de medewerkers de kwaliteit van functioneringsgesprekken namelijk

gemiddeld met 3,47, terwijl leidinggevendenden hierop gemiddeld zelfs 4,10 scoren. De schaal kwaliteit van het overleg is samengesteld uit de volgende drie items: 'Hoe goed regelen u en uw leidinggevende/deze medewerker bepaalde zaken in gesprekken over uw/zijn/haar functioneren (bijvoorbeeld uw toekomstige arbeidstijden, ontwikkelingsmogelijkheden, beloning of prestaties)'; 'Zijn deze gesprekken nuttig?' en 'Maken u en uw leidinggevende/uw medewerker duidelijke afspraken in deze gesprekken?'<sup>6</sup>.

Onderdeel 4 uit tabel 1 verschaft ook inzicht in het voorkomen van conflicten en onderhandelingsstijlen. Hieruit blijkt dat conflicten weinig voorkomen en dat een constructieve, oplossingsgerichte onderhandelingsstijl domineert. Om te beginnen met de onderhandelingsstijl, zeggen respondenten gemiddeld redelijk veel voor oplossend gedrag te kiezen, leidinggevendenden meer dan medewerkers (resp. 4,24 vs. 3,89). Medewerkers en leidinggevendenden scoren beide neutraal op de schaal voor toegeven (3,02 vs. 3,06). Medewerkers scoren voorts neutraal op de schaal voor forceren, terwijl leidinggevendenden gemiddeld wat minder zeggen te forceren (resp. 3,02 vs. 2,80). Op een schaal van 1-5 over conflict scoren medewerkers gemiddeld 1,81 en leidinggevendenden 2,05. Leidinggevendenden zeggen dus vaker dan medewerkers wel eens problemen over de arbeidsrelatie te ervaren met hun medewerkers, hoewel beide groepen gemiddeld eerder niet dan wel een probleem in de onderlinge arbeidsrelatie hebben ervaren. Zoals blijkt uit vraag 5 van tabel 1 ervoeren medewerkers vooral problemen op het vlak van ontwikkeling en beloning. Volgens leidinggevendenden daarentegen waren er de meeste problemen op het gebied van de prestaties van de medewerker, gevolgd door afspraken over ontwikkeling.

We hebben op grond van deze onderzoeksresultaten de indruk dat het overleg over de arbeidsrelatie tendeert naar de kenmerken van een dialoog. Werknemers en leidinggevendenden regelen het samen goed, zij maken duidelijke afspraken en hanteren overwegend een oplossende onderhandelingsstijl. Een zekere tevredenheid onder zowel medewerkers als leidinggevendenden over kwaliteit en frequentie van het overleg over de arbeidsrelaties, als over de wijze van onderhandelen spreekt uit de resultaten.

#### **Maatwerk in arbeidsrelaties**

Is men ook tevreden over de uitkomsten van die onderhandelingen zodat sprake is van maatwerk? Maatwerk in de arbeidsrelatie veronderstelt dat de arbeidsrelatie aansluit bij preferenties van werknemers en bij die van de organisatie. Maatwerk in de arbeidsrelatie hebben we op twee manieren bevestigd. Ten eerste als 'ervaren maatwerk', ofwel de mate waarin medewerkers arbeidstijden, beloning, ontwikkelingsmogelijkheden en prestatieafspraken vinden aansluiten bij de eigen situatie, en

1. Praat u met uw leidinggevende/deze medewerker over hoe u/hij/zij functioneert? (% medewerkers / leidinggeevenden)		Medewerkers	Leidinggeevenden					
nee, niet of nauwelijks		15,9	2,2					
ja, uitsluitend tijdens formele functioneringsgesprekken		21,4	8,0					
ja, uitsluitend tijdens informele gesprekken		9,2	11,0					
ja, tijdens formele functioneringsgesprekken én tijdens informele gesprekken		53,6	78,9					
2. Hoe vaak heeft u functioneringsgesprekken met uw leidinggevende/deze medewerker (% medewerkers / leidinggeevenden)		Medewerkers	Leidinggeevenden					
nooit		12,0	6,7					
eens in de paar jaar		23,0	15,8					
jaarlijks		47,9	47,8					
meerdere keren per jaar		17,1	29,7					
3. Hoe vaak heeft u met uw leidinggevende / medewerker overleg over (...)? (% medewerkers [Mw] en % leidinggeevenden [Lg])								
	Arbeidstijden		Beloning		Ontwikkeling		Prestaties	
	Mw	Lg	Mw	Lg	Mw	Lg	Mw	Lg
nooit	57,2	29,0	42,6	21,0	18,6	3,4	13,4	2,5
eens in de paar jaar	13,5	16,4	18,2	19,3	17,1	9,7	15,8	9,5
jaarlijks	14,8	20,8	31,6	47,7	40,1	36,5	40,2	32,3
meerdere keren per jaar	14,5	33,9	7,6	12,0	24,2	50,4	30,7	56,0
4. Oordelen over het overleg en onderhandelingsstijl				Medewerkers	Leidinggeevenden			
Overlegfrequentie (4-puntsschaal, andere schalen zijn 5-puntsschalen)				2,44	2,97			
Kwaliteit functioneringsgesprekken				3,47	4,10			
Conflict				1,81	2,05			
Toegeven				3,02	3,06			
Oplossen				3,89	4,24			
Forceren				3,02	2,80			
5. Heeft u het afgelopen jaar wel eens een probleem met uw leidinggevende/deze medewerker ervaren over uw/zijn/haar (...)? (5-puntsschaal)				Medewerkers	Leidinggeevenden			
Arbeidstijden				1,70	1,88			
Beloning				1,86	1,80			
Ontwikkeling				1,89	2,23			
Prestaties				1,79	2,27			

Tabel 1. Overleg binnen de arbeidsrelatie.

Maatwerk in overleg over arbeidsrelaties in het functioneringsgesprek		Arbeidstijden	Beloning	Ontwikkeling	Prestatie	Gemiddeld
Medewerkers	Sluiten ... aan bij uw persoonlijke situatie (5-ps)	4,1	3,3	3,4	3,7	3,6
Leidinggevenden	Sluiten ... aan bij de eisen van de organisatie (5-ps)	4,4	4,1	4,0	4,2	4,2
Medewerkers	Heeft u afwijkende afspraken gemaakt over ... (2-ps)	65% nee	63% nee	50% nee	58% nee	1,3
Leidinggevenden	Heeft u afwijkende afspraken gemaakt over ... (2-ps)	68% nee	71% nee	60% nee	64% nee	1,4

(5-ps = vijfpuntschaal; 2-ps = tweepuntschaal)

*Tabel 2. Maatwerk in arbeidsrelaties.*

de mate waarin leidinggevenden vinden dat die afspraken aansluiten bij de eisen van de organisatie. Ten tweede als het maken van 'afwijkende afspraken' over de vier onderwerpen van de arbeidsrelatie. Dat houdt in dat afspraken afwijken van afspraken van collega's: differentiatie in arbeidsvoorwaarden.

In het algemeen ervaren leidinggevenden vaker dan medewerkers maatwerk (gemiddelde schaalscores zijn respectievelijk 4,2 en 3,6 in tabel 2). De schaalscores van leidinggevenden bij het aansluiten van elk der vier onderdelen in de arbeidsrelatie zijn hoger dan die van werknemers. Arbeidsrelaties lijken dus meer aan te sluiten bij organisatiebelangen dan bij belangen van de medewerkers, hoewel beide partijen gemiddeld eerder wel dan geen maatwerk ervaren. Kijken we op itemniveau, dus naar de vier verschillende onderdelen van arbeidsrelaties, dan vinden medewerkers dat arbeidstijden gemiddeld het beste aansluiten bij hun behoeften ( $M = 4,1$ ), gevolgd door prestatie-eisen ( $M = 3,7$ ), ontwikkelingsmogelijkheden ( $M = 3,4$ ) en ten slotte beloning ( $M = 3,3$ ). Leidinggevenden vinden gemiddeld dat de arbeidstijden van hun medewerker het beste aansluiten bij de organisatie-eisen ( $M = 4,4$ ), gevolgd door de prestaties ( $M = 4,2$ ), beloning ( $M = 4,1$ ) en ten slotte de ontwikkeling van hun medewerker ( $M = 4,0$ ). Volgens beide partijen blijkt er dus meer maatwerk te zijn qua arbeidstijden en prestaties, dan qua beloning en ontwikkeling. Bij beloning zijn de verschillen tussen medewerkers en leidinggevenden het grootst.

Differentiatie of afwijkende afspraken komen niet zo veel voor, want de scores zijn met 1,3 en 1,4 onder het schaal midden (1,5). Medewerkers en leidinggevenden zeggen dat overwegend dezelfde afspraken worden gemaakt met andere medewerkers. Zij zeggen niet vaak dat afwijkende

*De differentiatie tussen personen binnen typen banen is waarschijnlijk niet zo groot*

afspraken worden gemaakt.<sup>7</sup> Het meest standaard zijn, aldus de medewerkers, de arbeidstijden: 65 procent van de medewerkers zegt dat zij dezelfde afspraken over arbeidstijden hebben als hun collega's. Daarna volgt beloning: 63 procent zegt dezelfde afspraken te hebben. En ten slotte zegt 58 procent dezelfde afspraken te hebben over prestaties, en 50 procent over ontwikkeling. Van de leidinggevendenden zegt 68 procent dat een willekeurig gekozen medewerker dezelfde afspraken als hun andere medewerkers heeft over arbeidstijden, 71 procent zegt dat over beloning, 64 procent over prestaties en 60 procent over ontwikkeling. Ontwikkelingsmogelijkheden zijn daarmee het minst standaard volgens beide partijen, hoewel ook over ontwikkeling de helft of meer aangeeft dat afspraken daarover weinig afwijkend zijn.

Eigenlijk zeggen zowel medewerkers als leidinggevendenden dat afspraken over de arbeidsrelatie tamelijk standaard zijn, en geen typische 'I-deals, idiosyncratic deals' (Rousseau, 2005, p. 8) met bijzondere afspraken.

We concluderen dat veel medewerkers en leidinggevendenden standaardafspraken beschouwen als maatwerk, omdat gemaakte afspraken aansluiten bij zowel de persoonlijke situatie als bij organisatie-eisen. Men kan zich afvragen waar al het overleg dan allemaal goed voor is. Wellicht dat het overleg vooral bijdraagt aan het bereiken van acceptatie. Dialoog versterkt waarschijnlijk goede relaties.

#### **Effecten voor werknemers en organisaties**

Maatwerk heeft vooral zin als de uitkomsten passen bij wat men verwacht bij afspraken in arbeidsrelaties. Is men tevreden? We vroegen medewerkers en leidinggevendenden of hun laatste functioneringsgesprek eindigde in een integratieve of distributieve uitkomst. Bij integratieve uitkomsten is er een 'win-win' afspraak en bij distributieve uitkomsten is één van de partijen in het voordeel en de ander in het nadeel ('win-lose') (Goudswaard et al., 2005). Werknemers en leidinggevendenden vinden de uitkomsten in de meeste gevallen integratief van aard (respectievelijk 4,0 en 4,3 op een 5-puntsschaal) (niet in tabel). Beide groepen geven te kennen dat, in het geval van distributieve uitkomsten, de leidinggevende vaker in het voordeel is dan de medewerkers. Niettemin vinden de meeste werknemers de afspraken in de eigen arbeidsrelatie rechtvaardig (eerlijk), vooral afspraken over werktijden. Afspraken over beloning scoren het laagst van de vier onderwerpen, maar men vindt deze nog steeds rechtvaardig.

Leveren deze arbeidsrelaties de gewenste effecten op voor organisaties? Daartoe hebben we de leidinggevendenden gevraagd een oordeel te geven over het presteren van medewerkers, het extrarolgedrag van werknemers en het functioneren van hun team.

De werkprestatie van medewerkers waardeert de leidinggevende met het rapportcijfer 7,4 (niet in tabel). Het extrarolgedrag beoordeelt de leidinggevende boven het schaal midden, dus vaker positief dan negatief. Extrarolgedrag heeft betrekking op 'goed werknemerschap' (Huiskamp et al., 2005). Zo vroegen we de leidinggevendenden of zij vinden dat medewerkers vrijwillig meer doen dan de functie vereist, collega's helpen bij werkproblemen, verbetervoorstellen doen en extra bijdragen aan de goede naam van de organisatie. Het presteren van het team waarderen leidinggevendenden op basis van tien onderwerpen gemiddeld met het rapportcijfer 7,3. De tien onderwerpen zijn: multi-inzetbaarheid van medewerkers, kostenbeheersing, geleverde kwaliteit, tijdig afspraken nakomen, product- en dienstontwikkeling, klanttevredenheid, realiseren van teamdoelen, financieel gezond team, teamtaakstelling halen binnen budget, en foutloos produceren. Alle tien onderwerpen scoren tussen 6,7 en 7,7. Het hoogste scoort de kwaliteit van de geleverde producten en/of diensten.

We maken de gevolgtrekking dat zowel medewerkers als leidinggevendenden vaker tevreden dan ontevreden zijn met de uitkomsten van afspraken in arbeidsrelaties, ondanks het uitblijven van veel differentiatie in afspraken. Voor beide partijen stemmen de effecten van arbeidsrelaties meestal tot tevredenheid: betekent dit dat differentiatie in arbeidsvoorwaarden niet nodig is, ofwel dat standaardisering de meerderheid tevreden stemt: 'one-size-fits-all'? Deze conclusie zou te voorbarig zijn, zo blijkt uit nadere analyses. Er zit namelijk toch wel enig verschil tussen de gevolgen van wel of geen afwijkende afspraken. Medewerkers die wel afwijkende afspraken hebben, zeggen vaker dan medewerkers zonder afwijkende afspraken, dat de arbeidsrelatie beter aansluit bij de persoonlijke situatie. Leidinggevendenden zeggen echter het omgekeerde: als zij met werknemers geen afwijkende afspraken maken, sluit dit beter aan bij de organisatie-eisen, dan als leidinggevendenden wel afwijkende afspraken maken. Met andere woorden, leidinggevendenden hebben wellicht enige voorkeur voor 'one-size-fits-all' arbeidsrelaties, waar werknemers liever 'i-deals' sluiten.

#### **Variatie tussen typen banen**

We hebben gezien dat leidinggevendenden en werknemers overwegend tevreden zijn over de frequentie en kwaliteit van de dialoog. Zij vinden vaak dat gesproken kan worden van maatwerk, hoewel in de meeste gevallen geen afwijkende afspraken worden gemaakt. Als dat wel gebeurt, vinden medewerkers de arbeidsrelatie beter passen bij de eigen situatie en vinden leidinggevendenden dat de arbeidsrelatie minder vaak past bij de organisatie-eisen.

	Simpele banen	Complexe banen	Eta*
<b>Medewerkeoordelen</b>			
Afspraken over beloning, ontwikkeling en/of prestaties sluiten aan bij persoonlijke situatie (5-ps)	3,27	3,60	,20
Eigen oordeel over extrarolgedrag (5-ps)	3,83	4,18	,25
Eigen rapportcijfer over werkprestatie	7,64	7,70	n.s.
Oordeel over rechtvaardigheid afspraken (5-ps)	3,39	3,52	,10**
<b>Leidinggevendenoordelen</b>			
Afspraken over beloning, ontwikkeling en/of prestaties sluiten aan bij organisatie-eisen (5-ps)	3,89	4,31	,28
Oordeel over extrarolgedrag van werknemers (5-ps)	3,49	4,02	,31
Rapportcijfer over werkprestatie	7,07	7,62	,24
Rapportcijfer over teamperformance	6,95	7,36	,20

\*p < ,001, \*\*p < ,01 (5-ps = vijfpuntschaal)

Tabel 3. Maatwerk en effecten van simpele en complexe banen.

Is dit nu in alle typen banen gelijk? We zouden immers kunnen veronderstellen dat het niveau van de functie ertoe doet voor wat betreft de onderhandelingspositie (macht), de onderhandelingsstijl en uitkomsten van onderhandelingen. Door middel van een eenvoudige operationalisering van banen in 'complexe' en 'simpele' banen krijgen we meer zicht op de vraag of 'afwijkende maatwerkafspraken' vaker voorkomen in complexe of simpele banen? Geïnspireerd door De Sitter, Den Hertog & Dankbaar (1997) hebben we complexe banen gekenmerkt door veel autonomie en een lange inleertijd en simpele banen door weinig autonomie en een korte inleertijd. Uit de analyses zijn twee belangrijke conclusies te trekken. Ten eerste kenmerken complexe banen zich vaker door maatwerk en door betere prestaties naar zowel het oordeel van werknemers als leidinggevendenden. Deze conclusie illustreren we aan de hand van tabel 3, waarin is te zien dat de scores in de kolom 'complexe banen' altijd hoger zijn dan in de kolom met 'simpele banen', en in bijna alle gevallen significant.

Ten tweede vinden leidinggevendenden dat arbeidsrelaties zonder afwijkende afspraken het best aansluiten bij de organisatie-eisen (tabel 4). Het sterkst zien we dat bij complexe banen (schaalscore 4,42). Maar ook afwijkende afspraken in arbeidsrelaties van complexe banen passen goed bij de organisatie-eisen (4,23). Deze afspraken passen nog altijd beter bij de organisatie-eisen dan de arbeidsrelaties van simpele banen met of zonder afwijkende afspraken (respectievelijk 3,66 en 4,11). Simpele banen met afwijkende afspraken sluiten het minst aan bij organisatie-eisen volgens leidinggevendenden. Bij medewerkers zijn deze uitsplitsingen

	Afwijkende afspraken			Geen afwijkende afspraken		
	Totaal	Simpele banen	Complexe banen	Totaal	Simpele banen	Complexe banen
<b>Medewerkersoordelen</b>						
Afspraken over beloning, ontwikkeling en/of prestaties sluiten aan bij persoonlijke situatie (5-ps)	3,55	n.s.	n.s.	3,40	n.s.	n.s.
<b>Leidinggevendenoordelen</b>						
Afspraken over beloning, ontwikkeling en/of prestaties sluiten aan bij organisatie-eisen (5-ps)	3,96	3,66	4,23	4,19	4,11	4,42

Eta's zijn significant  $p < ,001$  (5-ps = vijfpuntschaal)

Tabel 4. Maatwerk bij afwijkende afspraken in simpele en complexe banen.

niet significant. Vanuit het belang van werknemers lijken afwijkende afspraken juist het meeste maatwerk te bieden voor hun eigen situatie (3,55 versus 3,40). Op zich is dat logisch.

We concluderen dat bij complexe banen zowel standaard als afwijkende afspraken de beste fit lijken te bieden voor organisaties. Voor simpele banen lijken standaardafspraken veel beter passende arbeidsrelaties te garanderen voor de organisatie dan afwijkende afspraken. We zagen tevens dat complexe banen beide partijen meer opleveren dan simpele banen in termen van maatwerk en uitkomsten.

## Conclusie en discussie

Aan het begin van onze bijdrage poneerden wij de stelling dat een goede fit tussen organisatie-eisen en de inzet van personeel moeilijker wordt. Om te overleven en te concurreren hebben organisaties behoefte aan goed opgeleid personeel dat de organisatie helpt om flexibel te opereren en bijdraagt aan het innoveren van werkwijzen, diensten en producten. Hoe kan een organisatie tijdig en in voldoende mate beschikken over mensen met de juiste kwalificaties in tijden waarin het vormgeven van arbeidsverhoudingen verandert en de individualiseringstrend voortschrijdt? Wat betekenen onze bevindingen voor de HR-functie in dit verband?

### **Conclusie: 'one-size-fits-most' vraagt om herbezinning van HR-strategie**

Uit ons onderzoek blijkt dat werknemers niet per se een rijk palet met keuzemogelijkheden aan arbeidsvoorwaarden wensen. Die bevinding ondersteunt onderzoek van anderen die tot soortgelijke conclusies



komen (zoals Delsen et al., 2006). In onze steekproef bleek dat er weliswaar sprake is van differentiatie in arbeidsvoorwaarden tussen verschillende typen banen, maar dat de differentiatie tussen personen binnen typen banen waarschijnlijk niet zo groot is. Dat is een bevinding die we ook opdeden bij bedrijven die we interviewden: eenmaal binnen een organisatie is de differentiatie binnen functie, maar ook vaak tussen functies, lang niet altijd zo groot meer (Goudswaard et al., 2005). De reden waarom personen niet zo'n behoefte hebben aan veel keuzen, hebben Delsen et al. belicht (2006, pp. 54-55; zie ook Iyengar & Lepper, 2000 en Schwartz, 2004). Zij stellen dat sociale partners zo gecharmeerd waren van à la carte systemen, omdat uit onderzoek naar voren kwam dat medewerkers liever uit veel dan uit weinig arbeidsvoorwaarden kunnen kiezen. Nogal wiesde, zeggen zij op basis van economische rationale keuzetheorie en psychologische motivatietheorie, als je niet precies weet wat de gevolgen van keuzen zijn, hebben mensen de neiging 'meer als

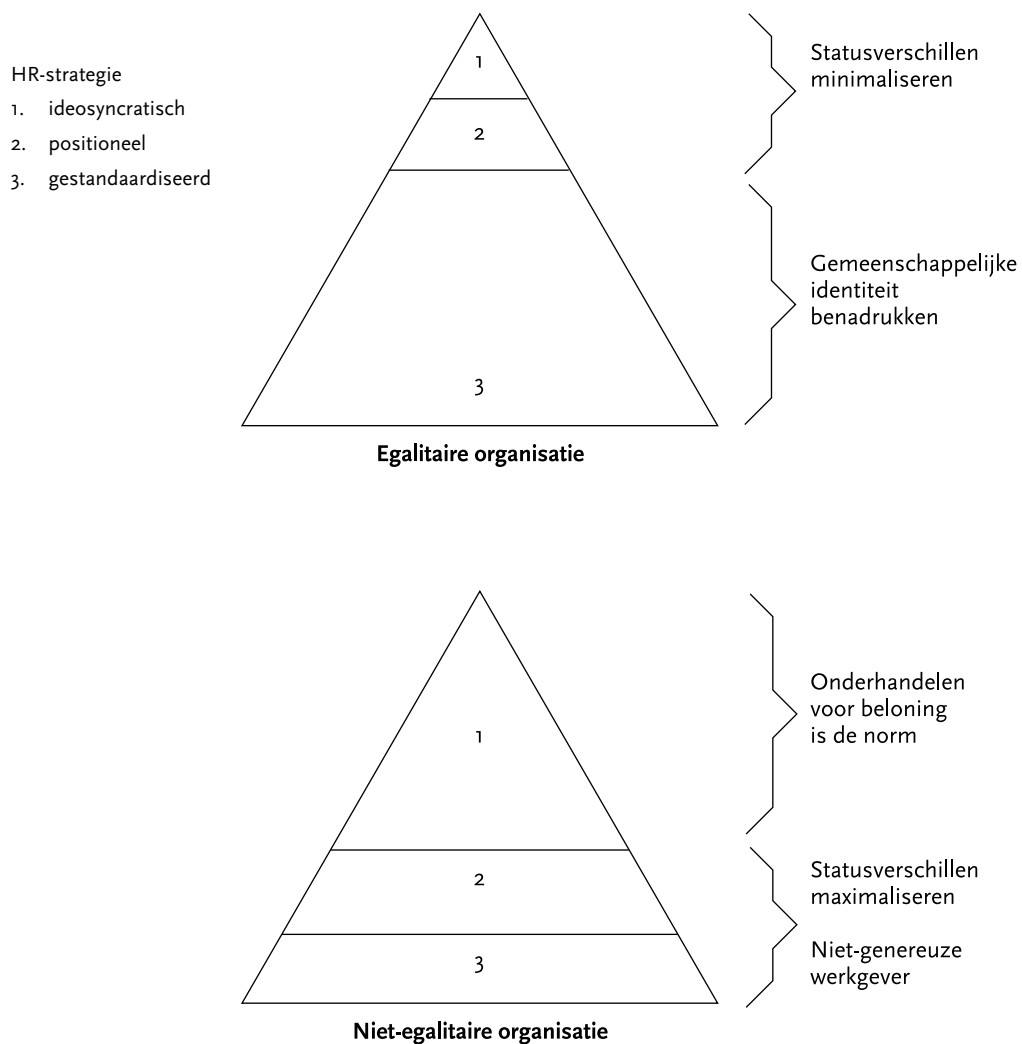
*In arbeidsrelaties spelen dezelfde psychologische factoren als in alle andere relaties tussen mensen*

beter' te waarderen. Maar, zeggen Delsen et al., als keuzen ingewikkeld zijn en als er sprake is van een zekere 'choice overload' stappen mensen over op de automatische piloot en kiezen zij bij 'default' het standaardpakket of kiezen ze ervoor níét te kiezen en alles bij het oude te laten. In die zin is meer niet beter. Om zulke redenen zouden werknemers in ons onderzoek wellicht ook een voorkeur kunnen hebben voor tamelijk homogene arbeidsrelaties en daarmee toch heel tevreden

zijn en maatwerk ervaren: gelukkig met een 'grijze gehaktbal'. En dat is bepaald meer dan een (onbelegde) 'boterham met tevredenheid' (De Swaan, 1972)<sup>8</sup>.

Het voorgaande pleit voor een arbeidsvoorwaardengebouw met een algemeen kader, waarbinnen enige variatie wenselijk is. Dat betekent een tamelijk eenvoudige organisatorische beleidsaangelegenheid, als eenmaal bekend is welke behoeften werknemers hebben. Het devies kan zijn: peil eerst wat die behoeften zoal zijn en bepaal vervolgens het HR-kader met een overzichtelijk en organisatorisch beheersbaar keuzemenu. Rousseau (2005) heeft hiervoor een handzaam overzicht gemaakt (figuur 3).

Rousseau stelt terecht dat het HR-beleid moet passen bij de eisen gesteld door de arbeidsmarkt en de business. Daaruit volgt een keuze voor een meer egalitaire of minder egalitaire organisatie. Afhankelijk daarvan kan weer worden bepaald hoe de verhouding is van gestandaardiseerde, positionele en idiosyncratische HR-praktijken en arbeidsvoorwaarden. De gestandaardiseerde arbeidsvoorwaarden (3) zijn voor alle werknemers gelijk, zoals regelingen en beleid over vakantie, verzuim, opleiding, veiligheid, promoties. Positionele arbeidsvoorwaarden (2) zijn bedoeld voor



Figuur 3. HR-strategie bij arbeidsrelaties (naar Rousseau, 2005, pp. 176, 179, 180).

specifieke functies, zoals specifieke training, lease-auto voor verkopers en thuiswerkfaciliteiten voor kenniswerkers. Idiosyncratische arbeidsvoorwaarden (1) zijn bedoeld voor individuen op basis van individuele onderhandelde afspraken. Rousseau benadrukt dat elk systeem transparant en billijk dient te zijn. Vooral idiosyncratische arbeidsvoorwaarden vragen om zorgvuldigheid omdat conflicten op de loer liggen als geen goede functionele verantwoording kan worden gegeven voor individuele verschillen. Zij bepleit daarbij openheid zodat voor een ieder duidelijk is wat de functie is van 'i-deals' voor de organisatie. Uit ons onderzoek kan, overeenkomstig bevindingen in ander onderzoek (Delsen et al., 2006),

worden afgeleid dat voor veel situaties 'gestandaardiseerde flexibiliteit' zal volstaan: een breed pakket met standaardvoorwaarden waarbinnen beheersbare keuzen mogelijk zijn<sup>9</sup> (Rousseau, 2005, pp. 217-218). 'One-size-fits-most'.

#### **HR-professional ondersteunt de dialoog**

Gesteld dat we in de toekomst meer de kant opgaan van 'i-deals', hetgeen nog is te bezien uiteraard, wat wordt dan de rol van de HR-professional? Wij denken dat onderhandelen over de arbeidsrelatie een belangrijker plaats kan gaan innemen dan tot dusverre het geval is (Huiskamp, 2004). Uit onze bevindingen komt naar voren dat medewerkers en leidinggevendenden al vaak op een oplossende manier samen duidelijke afspraken maken. En hoewel de differentiatie tussen collega's misschien niet heel groot is, beleeft men het wel als maatwerk. We zijn de mening toegedaan dat de dialoog de beste weg is om invulling te geven aan afspraken in de arbeidsrelatie, omdat dit de kans op geëscaleerde conflicten minimaliseert. Herriot (2001) laat zien dat het bruuskeren van de arbeidsrelatie als psychologische relatie kan leiden tot ernstige vertrouwensbreuken met alle negatieve gevolgen voor gezondheid en productiviteit van dien (zie ook Huiskamp et al., 2005; Oeij et al., 2005).

De dialoog vindt plaats tussen de werknemers en diens direct leidinggevende. De HR-professional kan de dialoog ondersteunen op dit persoonsniveau.

Ten eerste kan de HR-professional een structuur aanbieden aan gesprekspartners. Bijvoorbeeld kan hij of zij werkvormen aanreiken waarbinnen de medewerker en de leidinggevende een constructieve dialoog kunnen voeren. Zo biedt het 'coalitiemodel'<sup>10</sup> een goede structuur om gedrag van partijen binnen een belangenarena te kanaliseren naar een zo groot mogelijk kans op win-win uitkomsten (De Lange, 1989; Oeij et al., 2005). Ten tweede kan de HR-professional organisatieleden helpen zich bewust te maken van het gegeven dat een arbeidsrelatie niet zoveel afwijkt van een 'gewone' relatie en leren, zoals Herriot (2001) stelt, dat in arbeidsrelaties dezelfde psychologische factoren spelen als in alle andere relaties tussen mensen. Wij denken dan in eerste instantie aan het ondersteunen van leidinggevendenden die functioneringsgesprekken dienen te voeren. Naast gesprekstechnieken<sup>11</sup> kunnen leidinggevendenden baat hebben bij het grondig helpen doordenken van de gevolgen van geïndividualiseerde afspraken voor het netwerk van werknemer-collegawerknemers-leidinggevende. Rousseau (2005) wijst bijvoorbeeld op de negatieve gevolgen als organisatieleden afspraken als niet-functioneel, niet-legitiem en als onbillijk ervaren. Als leidinggevendenden goede argumenten hebben om afwijkende afspraken te maken, durven ze wellicht ook ondernemen om te gaan met hun medewerkers en zullen zij hun 'institutionele regelruimte'<sup>12</sup> daadwerkelijk ten volle benutten.

Ten derde kan de HR-professional de medewerkers ondersteunen hun onderhandelingspositie te versterken. Dat kan door onderhandelingsvaardigheden van werknemers te verbeteren maar dat kan ook door binnen hun functie te kijken hoe de autonomie kan worden vergroot. Uit ander onderzoek blijkt dat beide wegen kunnen helpen om arbeidsrelaties te verbeteren (Oeij, 2006). Aanbevelenswaardig is om op grond van het onderhavige onderzoek van simpele banen complexere banen te maken, omdat bij complexe banen zowel standaard als afwijkende afspraken passen bij organisatiedoelstellingen.

Ten slotte kan de HR-professional interveniëren in de dialoog als conflicten opdoemen tussen gesprekspartners. Voortbouwend op de duale belangentheorie, die stelt dat er langs de dimensies 'eigenbelang' en 'andermans belang' verschillende gedragstijlen ontstaan, onderscheidt Deutsch (1994) twee centrale stijlen om met conflicten om te gaan: een samenwerkingsgerichte stijl waarbij iemand positief staat tegenover zowel het eigen belang als dat van de ander; en een concurrerende stijl waarbij iemand beter wil presteren dan de ander en zo veel mogelijk het eigenbelang benadrukt. 'Deutsch grove wet over sociale relaties', zoals hij het zelf noemt, stelt dat samenwerkingsgedrag samenwerking oproept en dat concurrerend gedrag concurrentie oproept. Met andere woorden 'wie goed doet, goed ontmoet' en bij 'oog om oog' volgt 'tand om tand' (Gründemann et al., 2005, p. 13; Nauta, 1996). Daardoor weet de HR-professional eigenlijk ook wat de condities zijn die conflicten kunnen veroorzaken én hoe men ze kan oplossen. Vaardigheden om constructief om te gaan met situaties die kunnen leiden tot conflicten, zijn belangrijk voor gesprekspartners (zie punt 2 en 3). Maar ze kunnen ook voor de HR-professional relevant zijn wanneer hij of zij de positie inneemt van 'derde partij', bijvoorbeeld als 'mediator'. De vier belangrijkste basisvaardigheden zijn de volgende: ten eerste het kunnen bewerkstelligen van een effectieve 'werkrelatie' waarin partijen kunnen en willen communiceren; ten tweede het bewerkstelligen van een coöperatieve, probleemoplossende houding tussen partijen; ten derde het ontwikkelen van een creatief (groeps)proces en besluitvormingsproces; en ten slotte het beschikken over substantiële kennis over de conflictpunten om alternatieven te kunnen aandragen (Deutsch, 1994, p. 186). De HR-professional verwerft daardoor een spilfunctie in het 'relatiebeheer' van de organisatie.

### SUMMARY

Employment relations are in transition due to trends in individualization and decentralizing collective bargaining from institutional to organizational levels. Organisation specific arrangements of employment relations may direct into a twofold direction: standardized 'one-size-fits-all' configurations or idiosyncratic 'i-deals' as configurations. The presented research findings from two samples of employees and supervisors suggest an outcome in between: 'one-size-fits-most'. Although most respondents highly reward their present employment relationships, and regard them as tailor-made, there is not much evidence of a substantial extent of individualized arrangements or 'i-deals'. Rather standardized arrangements with modest opportunities for choice seem to be preferred. I-deal-like arrangements should possibly be restricted to positions with complex jobs.

In order to attract and bind employees who meet the company's needs of flexibility and innovation organizations are advised to develop human resource practices in accordance with its demands of labour market and business. At company policy level a fitting organization specific distribution of standardized, position-based and idiosyncratic monetary and nonmonetary resources should constitute the bundle of resources and rewards available in employer-worker exchanges. At behavioural level supervisor and employee should be facilitated to enter a real dialogue in negotiating employment relationship arrangements. HR-professionals have a crucial task in structuring, coaching and supporting dialogue partners in arriving at deals that are not only transparent, functional and fair, but particularly justify the employment relation as a human psychological relation.

---

### Literatuur

- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- CPB (2003). *Macro Economische Verkenning 2004*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Delsen, L. (2002). *Exit Polder Model? Socioeconomic changes in the Netherlands*. Westport: Praeger.
- Delsen, L., Benders, J. & Smits, J. (2006). Choices within collective labour agreements à la carte in the Netherlands. In: *British Journal of Industrial Relations*, 44(1), 51-72.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Deutsch, M. (1994). Constructive conflict resolution: principles, training, and research. In: *Journal of Social Issues*, 50(1), 13-31.

- Dijksterhuis, A. (1999). Automaticiteit en controle. In: R. Vonk (red.), *Cognitieve sociale psychologie: Psychologie van het dagelijks denken en doen* (pp. 287-320). Utrecht: Lemma.
- Feltmann, C.E. (2002). Denkadviseren: wanneer 'nóg beter managen' niet kan. Ontstoevende interventies bij het discours van managers. In: *Management Consultant*, 6 ([http://managementconsult.profpages.nl/man\\_bib/art/feltmann01.html](http://managementconsult.profpages.nl/man_bib/art/feltmann01.html)).
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. In: *Human Relations*, 7, 117-140.
- Goudswaard, A., Nauta, A., Oeij, P.R.A., Huiskamp, R., Kwakkelstein, T., Kraan, K.O., Leede, J. de (januari 2005). *Maatwerk in arbeidsrelaties: Tussenrapportage van een onderzoek naar zelfregulering op het terrein van contracten, werktijden, ontwikkeling, beloning en prestaties*. Intern document. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Gründemann, R., Goudswaard, A., Sloten, G. van (2005). *Goed werkgeverschap*. TNO/Thema: Hoofddorp/Zaltbommel.
- Herriot, P. (2001). *The employment relationship: A psychological perspective*. Hove, East Sussex: Routledge.
- Huiskamp, R. (2004). *Employment relations in transition. An introduction in theory, trends and practice*. Utrecht: Lemma.
- Huiskamp, R., Dalen, E.J. van, Gründemann, R., Jongkind, R. (2005). Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: Een bijzondere arbeidsrelatie. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 21(3), 211-225.
- Huiskamp, R., Leede, J. de & Looise, J.C. (2002). *Arbeidsrelaties op maat: Naar een derde contract?* Assen: Koninklijke Van Gorcum / Stichting Management Studies.
- Iyengar, S.S. & Lepper, M.R. (2000). When choice is demotivating: can one desire too much of a good thing? In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 995-1006.
- Korver, T. & Oeij, P.R.A. (2003a). Organisatieoverstijgend samenwerken: Externalisering van de personele functie, flexibiliteit en levensloop. In: *Tijdschrift voor HRM*, 6(1 Lente), 65-94.
- Korver, T. & Oeij, P. (2003b). Van baan tot loopbaan: op weg naar een werkbare transitionele arbeidsmarkt. In: N. van den Heuvel, P. van der Hallen, T. van der Lippe & J. Schippers (red.), *Diversiteit in levenslopen: Consequenties voor de arbeidsmarkt*. (pp. 61-82). 's-Gravenhage: Reed Business Information.
- Korver, T. & Oeij, P.R.A. (2005). The soft law of the covenant: Making governance instrumental. In: *European Journal of Industrial Relations*, 11(3), 367-384.
- Kraan, K., Nauta, A., Goudswaard, A., Oeij, P., Huiskamp, R., Kwakkelstein, T., Leede, J. de (februari 2006). *Maatwerk in arbeidsrelaties: Technische rapportage van een onderzoek onder 1525 leidinggevenden en 1613 medewerkers*. Intern document. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Lange, W.A.M. de (1989). *Configuratie van arbeid. Vormgeven aan arbeidstijden, bedrijfstijden en arbeidstijpatronen*. Diss. KUB. Zutphen: Thieme.
- Lange, W.A.M. de (2004). *Bouwstenen van de duurzame arbeidsorganisatie: over de keuze van een weg van weerstand*. Inaugurale rede Universiteit van Tilburg.

- Leijnse, F., Steen, H. van der, Jongbloed, A., Jongejan, J., Roon, P. van, Volberda, H.W., Vaas, F., Visser, J., Toren, J.P. van der, Akkerman, S.P., Korte, T. de (2006). *Centrum voor sociale innovatie: Flexibel organiseren, dynamisch managen, slimmer werken*. S.l.: AWWN, FME/CWM, FNV, CNV, TNO, AIAS/UVA, ERIM/EUR.
- Nauta, A. (1996). *Oog om oog en baas boven baas. Interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict op bureaucratische en organische organisatieafdelingen*. Diss. RU Groningen.
- Oeij, P.R.A. (2006). Bevorderen onderhandelingsvaardigheden en taakautonomie goede arbeidsrelaties? In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 22(1), 55-67.
- Oeij, P.R.A., Huiskamp, R., Goudswaard, A., Kwakkelstein, T., Nauta, A. (2005). Samen afspraken maken over arbeidsrelaties: Mythe of werkelijkheid? In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 59(1), 25-40.
- Pot, F., Koene, B. & Paauwe, J. (2001). *Contingent employment in the Netherlands*. ERIM Research Report no. 63, Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York, London: Sharpe.
- Schippers, J. (2003). Arbeidsmarkt en levensloop: Theorie, empirie en beleid. In: N. van den Heuvel, P. van der Hallen, T. van der Lippe & J. Schippers (red.), *Diversiteit in levenslopen: Consequenties voor de arbeidsmarkt*. (pp. 13-39). 's-Gravenhage: Reed Business Information.
- Schmid, G. (2006). *Sharing risks: On social risk management and the governance of labour market transitions*. Sinzheimer Lezing 10 november 2005. Amsterdam: Hugo Sinzheimer Instituut, Universiteit van Amsterdam.
- Schwartz, B. (2004). *The paradox of choice: Why more is less*. New York: Harper Collins.
- Sennett, R. (2003). *Respect: The formation of character in an age of inequality*. New York: Norton & Co.
- Sitter, L.U. de, Hertog, J.F. den & Dankbaar, B. (1997). *From complex organizations with simple jobs to simple organizations with complex jobs*. *Human Relations*, 50(5), 497-534.
- Sloten, G.C. van, Nauta, A., & Oeij, P.R.A. (april 2005). *Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau: AVON Monitor 2004*. Werkdocumenten nummer 340. Den Haag: Ministerie SZW.
- Swaan, A. de (1972). *Een boterham met tevredenheid. Gesprekken met arbeiders*. Amsterdam: Van Gennep.
- Thomas, W.I. & Thomas, D.S. (1928). *The child in America*. New York: Knopf.
- Vissers, A.M.C. (1994). Mobiliteitsbeleid: wanneer doen wij het goed? In: J.R.L. Dekkers & W.A.M. de Lange (red.), *Mobiliteits- en loopbaanbeleid: Personeel in beweging* (pp. 29-39). Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen /NVP.

Met dank aan onze TNO-collega's Tim Bosch en Jan de Leede en aan Tobias Kwakkelstein van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

### **Noten**

- 1 Er zijn oplossingen op ten minste twee niveaus denkbaar. Eén is het organisatie-overstijgende niveau van collectieve arbeidsverhoudingen, de ander is het organisatieniveau. Op het eerste niveau willen we ons nu niet concentreren, omdat dit de HR-functie slechts indirect raakt. Het beheersen van risico's op organisatieoverstijgend niveau is mogelijk door nieuwe besturingsvormen van arbeidsmarkttransities waarbij risico's worden gespreid over deelnemers (Schmid, 2006). In ons land is een redelijk beproefd recept hiervoor het maken van afspraken in de vorm van convenanten tussen partijen over diverse arbeidsmarktvoorwaarden (Korver & Oeij, 2003a, 2005).
- 2 Bevindingen uit diverse surveyonderzoeken wezen volgens sociale partners uit dat werknemers hun werktijden meer in overeenstemming willen regelen met hun individuele behoeften en wensen, nauwelijks extra vrije tijd zouden inruilen voor meer salaris, en ontkrachten dat individuele keuzemogelijkheden over arbeidsvoorwaarden niet bijdragen aan de bedrijfseconomische prestatie van organisaties (Delsen, 2002). Op basis van dergelijke veronderstellingen hebben sociale partners hun zegen gegeven aan het decentraliseren van arbeidsverhoudingen en hebben verschillende bedrijven initiatieven genomen om à la carte CAO's handen en voeten te geven. In een artikel over à la carte CAO's bestrijden Delsen, Benders en Smits (2006) de hardheid van deze veronderstellingen.
- 3 Dit onderzoek maakt deel uit van het onderzoeksprogramma 'Goed Werkgeverschap' (2003-2006), dat TNO uitvoert in het kader van structureel door de overheid aan TNO toegekende middelen op het beleidsterrein van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- 4 Daarnaast zitten in het blok determinanten variabelen zoals de institutionele context, de organisatorische context (m.i.v. het managementconcept of productieconcept), persoonsfactoren, kenmerken van de huidige arbeidsrelatie en demografische kenmerken die we hier omwille van de overzichtelijkheid buiten de bespreking laten (Goudswaard et al., 2005; Kraan et al., 2006).
- 5 De schaal 'overlegfrequentie' is samengesteld uit de hierboven besproken items, namelijk frequentie waarmee men functioneringsgesprekken voert en frequentie van overleg over respectievelijk arbeidstijden, beloning, ontwikkeling en prestaties. De tabel toont schaalcores, die zijn berekend op grond van meerdere vragen. Elke vraag heeft bijvoorbeeld 5 antwoordmogelijkheden (1. helemaal mee oneens, 2. mee oneens, 3. eens noch oneens, 4. mee eens, 5. helemaal mee eens). Het schaalmidde is dan de waarde '3' met de betekenis 'eens noch oneens'. We interpreteren scores hoger dan '3' als 'vaker dan gemiddeld' of 'vaker wel dan niet' en die lager dan 3 als 'minder vaak dan gemiddeld' of 'vaker niet dan wel'. Merk op dat er ook 2-punts, 3-punts- en 4-puntsschalen in het onderzoek zitten met andere schaalmidde.
- 6 De bijbehorende scores op deze items zijn respectievelijk 3,34, 3,49 en 3,56 bij de medewerkers en 3,88, 4,24 en 4,20 bij de leidinggevenden.
- 7 De vraag 'Heeft u over uw arbeidstijden/beloning/ontwikkeling/prestaties (aan werknemers)/arbeidstijden/beloning/ontwikkeling/prestaties van deze medewerker (aan de leidinggevende) afspraken gemaakt die anders zijn dan die van



collega's/andere medewerkers?' kon worden beantwoord met 'nee, dezelfde afspraken', 'ja, de afspraken zijn een beetje anders', 'ja, de afspraken zijn heel anders', 'weet niet'. De 'weet niet' categorie was rond de 20% (behalve bij arbeidstijden). Met andere woorden, dat het antwoord over ontwikkeling volgens 50% van de medewerkers 'nee' is in tabel 2, betekent niet dat 50% 'ja' zei.

- 8 We doen daarbij de suggestie voor verder onderzoek in hoeverre dit mede wordt beïnvloed door selectie-effecten van wervingsgedrag (het aannemen van mensen met overeenkomstige gedragsprofielen) en Festinger's theorie van sociale vergelijking (1954), waarbij mensen die zich vergelijken met gelijken niet graag van hen willen verschillen (en ook niet willen dat anderen van hen afwijken).
- 9 Dat lijkt dus erg veel op de CAO à la carte, maar dan met een beheerst aantal keuzemogelijkheden.
- 10 Het coalitiemodel is een structuur waarbij partijen vanuit het eigenbelang én vanuit het belang van de ander organisatievraagstukken diagnosticeren en oplossingen selecteren die tegemoet komen aan belangen van beide partijen.
- 11 Dit is een elementair onderwerp dat vaak over het hoofd wordt gezien. Echter in omgevingen waar de factor arbeid een kritieke 'resource' is geworden, met name in die werksituaties waar communiceren een centraal aspect van het primaire proces aan het worden is, lijkt ons deze vaardigheid allerminst vanzelfsprekend aanwezig. Temeer omdat betrokkenen vaak van mening zijn dat ze onterecht heel adequaat communiceren (zie ook Feltmann, 2002).
- 12 Hiermee bedoelen we de regelruimte die er is binnen de CAO en de organisatorische randvoorwaarden, zoals een personeelshandboek en het HR-beleid.