



## MET DIALOOG MEER MAATWERK IN DE ARBEIDSRELATIE

# Praten, passen en meten

In Nederland worden flexibiliteit voor bedrijven en zekerheid voor werknemers traditioneel vaak geregeld in wetten en CAO's. Het maken van afspraken over arbeidsvoorwaarden wil in ons poldermodel echter nogal eens hopeloos verzanden, zoals blijkt uit de slepende kwestie rond het ontslagrecht, en in het verleden rond de WAO. En dat is helemaal niet nodig, want op organisatieniveau kunnen werknemer en leidinggevende al heel goed maatwerkafspraken maken.

*door Peter Oeij et al*

**M**et maatwerk in de arbeidsrelatie bedoelen wij dat afspraken over het werk tegemoetkomen aan zowel de belangen van de organisatie als die van medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan het flexibel kunnen beschikken over de juiste inzet van competenties vanuit het organisatiebelang, en aan het goed kunnen afstemmen van werk en privé vanuit medewerkersbelang. Maatwerk ontstaat als partijen hun wensen en belangen op elkaar weten af te stemmen: win-win. Met dialoog bedoelen we dat zulke afspraken in goed overleg tussen medewerker en leidinggevende tot stand komen. Goed overleg betekent constructief onderhandelen en rekening houden met elkaar.

Maatwerk maakt het mogelijk om snel en soepel in te spelen op dynamische wensen van bedrijf en medewerkers, vooral als de

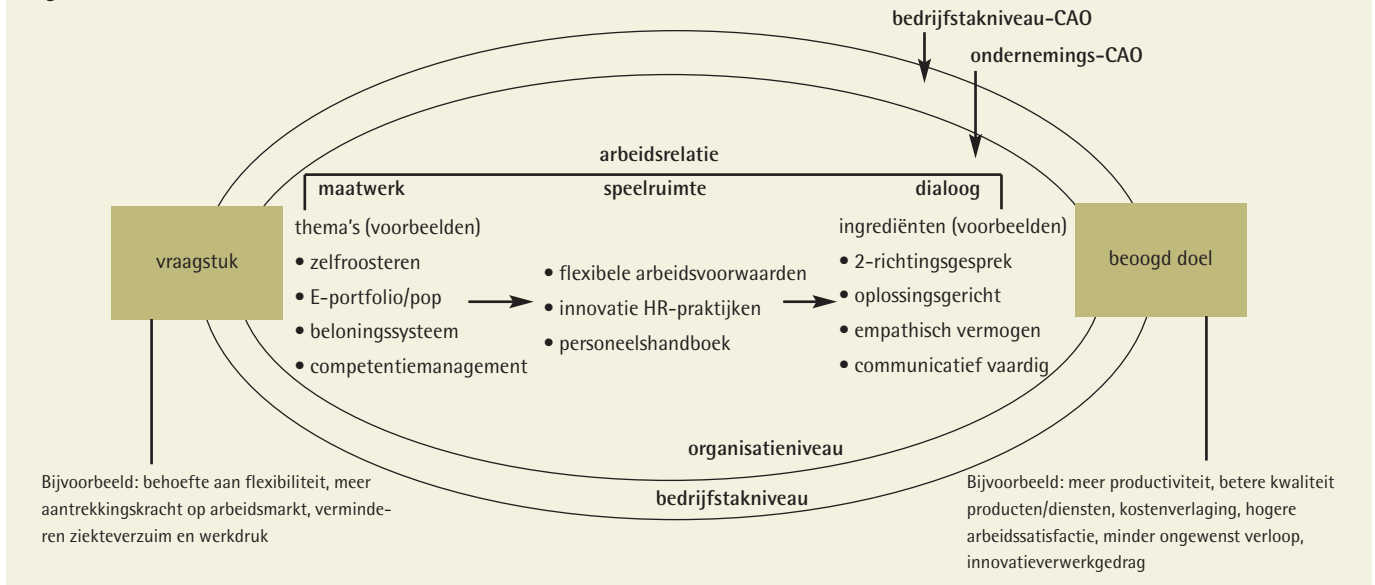
regels niet al te rigide zijn. In de wereld van CAO's ontstaan meer bedrijfstak-CAO's, ondernemings-CAO's en keuze-CAO's (cafeteria-CAO's). We hebben gezien dat de overheid zich in belangrijke mate heeft teruggetrokken als wettenmaker op het gebied van arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden en zo veel mogelijk zaken over laat aan sociale partners, vakbonden en werkgeversorganisaties. Het in detail vastleggen in collectieve afspraken maakt plaats voor decentralisering van arbeidsvoorwaardenoverleg. Op het niveau van organisaties en instellingen zien we vaker een kaderstellend raamwerk waarbinnen ruimte is voor het maken van gedifferentieerde afspraken over arbeidsvoorwaarden en de aard van het werk: maatwerk in de arbeidsrelatie.

Maatwerk en dialoog zijn geen doel op zich, maar middelen die toepasbaar zijn op concrete vraagstukken: zelfroosteren, competentieverbetering, diversiteit, vergrijzing, prestatieverhoging, verlagen van ziekteverzuim, organisatieverandering, het combineren van werken en privé. Figuur 1 visualiseert het proces van maatwerk-arbeidsrelaties.

### Maatwerk zonder differentiatie

Uit ons onderzoek naar functioneringsgesprekken, overleg over arbeidsvoorwaarden en de gesprekstijl bij dergelijk overleg blijkt dat er sprake lijkt te zijn van steeds meer dialoog en maatwerk op decentraal niveau. Daarbij blijken medewerkers en leidinggeven-

Fig. 1 Proces van maatwerk-arbeidsrelaties



den het vaakst een oplossingsgerichte gespreksstijl te hanteren (Nauta, Oeij, Huiskamp en Goudswaard, 2007). Het komt vaak voor dat medewerkers en leidinggevendenden hun afspraken over arbeidsvoorwaarden in samenspraak aanpassen (met name ten aanzien van werktijden, verlof, werkprestaties en scholing; Ten Have, Oeij en Kraan, 2007).

Zo'n wijziging is meestal zowel voor het bedrijf als voor de medewerker gunstig, en zulke win-win-oplossingen sporen met een oplossingsgerichte gespreksstijl. Medewerkers en leidinggevendenden zeggen dat zij hun arbeidsvoorwaarden veelal als maatwerk beleven, omdat er sprake is van een goede aansluiting bij hun persoonlijke situatie (volgens medewerkers) en bij de eisen van de organisatie (volgens de leidinggevendenden). Daarbij valt op dat collega's zelden afwijkende afspraken maken. Met andere woorden: men ervaart maatwerk zonder dat er veel wordt gedifferentieerd. Dat betekent in de eerste plaats dat er niet altijd met geld hoeft te worden gestrooid om medewerkers tevreden te stellen met hun arbeidsvoorwaarden, en in de tweede plaats dat het niet nodig is dat er onbeheersbaar veel keuzevariatie is binnen het arbeidsvoorwaardenpakket.

We menen dat dialoog en maatwerk bijdragen aan het ervaren van een goede, passende arbeidsrelatie. Een thans actueel vraagstuk dat in veel organisaties speelt is zelfroostering. In het kader nemen we dialoog bij zelfroostering als voorbeeld om te komen tot maatwerk.

## Balans

Elke organisatie kan maatwerk en dialoog invoeren met behulp van het stappenplan in figuur 2 (zie Nauta, Oeij, Huiskamp en Gouds-

waard, 2007; en meer uitgebreid Oeij, Goudswaard, Huiskamp en Nauta, 2007). Het uiteindelijke doel is tweeledig: de organisatie kan flexibel de juiste competenties inzetten en de medewerkers hebben een uitdagende baan die past bij henzelf en hun omstandigheden binnen en buiten het werk. Hierdoor is er een balans tussen organisatie-eisen en medewerkerswensen. Als HR-professional kunt u dit proces vormgeven met het onderstaande stappenplan.

### 1. Diagnose: strategie en inrichting.

De eerste stap is stil te staan bij wat de organisatie levert aan producten of diensten en hoe het werkproces is ingericht van 'zand tot klant' of van 'idee tot beleving'. Is de organisatie in staat goed in te spelen op eisen van de omgeving en wat is de beste managementstijl om mensen te stimuleren datgene te doen wat ze moeten doen? Bedenk dat de mondige en sociaal vaardige medewerkers in uw organisatie een voorkeur kunnen hebben voor communicatieve, coachende en democratische leidinggevendenden.

### 2. Doelbepaling: personele opbouw en typen arbeidsrelaties.

De tweede stap is te bepalen welke mensen er nodig zijn om uw producten of diensten te vervaardigen. Welke competenties vraagt u voor welke functies? Beschikt u daarover reeds in voldoende mate, kunt u deze ontwikkelen door scholing of dient u deze te verwerven op de externe arbeidsmarkt? Welke mix aan arbeidsrelaties past het best in uw situatie? Denk aan de verhouding tussen vast en flexibel personeel, het type flexibiliteit dat nodig is (handjes, hersens, uren) en de match met wensen van zittend personeel of personeel dat u wilt werven.

### 3. Actie: vormgeven aan maatwerk in arbeidsrelaties.

Hier kunt u bepalen welk thema u bij de kop pakt en hoe u dat tegen het licht houdt van het institutionele kader en mogelijke HR-praktijken. U kunt bepalen wat in uw organisatie de feitelijke en gewenste speelruimte is voor maatwerk met arbeidsvoorwaarden. Als u de gewenste speelruimte hebt bepaald, is een mogelijke stap nagaan hoe nieuwe HR praktijken kunnen bij-



dragen aan maatwerk. Voorbeelden zijn (Nauta et al, 2007):

- Communiceren over speelruimte. Duidelijkheid over speelruimte en variabiliteit voor maatwerk bij arbeidsvoorwaarden als salaris, werktijden, ontwikkeling en prestaties is bruikbaar, alsmede kennis van wensen van medewerkers over *trade-offs*.
- Faciliteren van maatwerk. Verruimde mogelijkheden om in functioneringsgesprekken en informeel overleg afspraken te kunnen maken over maatwerk zijn nuttig. Medewerkers zijn hierover ontevreden en dat komt waarschijnlijk door de scheve machtsverhouding. Met behulp van *serious gaming*, e-portfolio's en andere ICT hulpmiddelen kunnen onderhandelingsvaardigheden versterkt worden en kunnen maatwerkconfiguraties (zowel kansen als risico's) worden verkend en uitgetoetst. Dit biedt zowel leermogelijkheden als kansen om koudwaterrees weg te nemen.
- Stimuleren van coachend leiding geven. Het helpt als leidinggevend bevoegd zijn om te onderhandelen over arbeidsvoorwaarden (vaak liggen loonbesluiten op een hoger niveau) en een managementstijl toepassen die allesbehalve directief en paternalistisch is. Als leidinggevend zowel vanuit het bedrijfsbelang als vanuit het personeelsbelang sturen, zullen zij beter balanceren tussen gewenst commitment (meer betrokkenheid) en noodzakelijke control (oog voor beheersing).
- De rol van de HR-professional als maatwerkmaker. De HR-professional kan met dit stappenplan het strategisch en operationeel beleid van de organisatie (bijv. omgaan met omgevingseisen) doorvertalen naar de HR-strategie van maatwerk in arbeidsrelaties. De HR-professional kan ook proactief bij andere managers (lijn, financieel, directie) uitdragen wat maatwerk de organisatie kan opleveren. Daarbij is het nuttig dat HR-professionals overtuigingskracht hebben op grond van onderbouwde kosten-batenanalyses (over *human capital valuation* en *human resources accounting* zie o.a. Evers, 2004).
- De rol van de OR als maatwerkondersteuner. De OR dient de

belangen van de werknemer, vanuit het algemene bedrijfsbelang, en kan helpen bij het stellen van kaders (regelruimte), het inventariseren van wensen en het 'empoweren' van medewerkers en leidinggevenden. Verder kan de OR een rol spelen bij het bemiddelen in conflicten en kan zij zorgen voor evaluatie en toezicht. Zonodig kan de OR externe partijen inschakelen.

- Benut kennis over gedragsbeïnvloeding. Maatwerk via dialoog gaat vaak over gedrag en minder over regels. Dat is het geval bij psychologische contracten en het maken van informele afspraken. HR-professionals weten dat als geen ander. Zij hebben de expertise om dialoog en maatwerk te ondersteunen en leidinggevend en medewerkers te helpen bij gedragsverandering.

#### 4. Evaluatie: toetsen aan de strategische uitgangspunten.

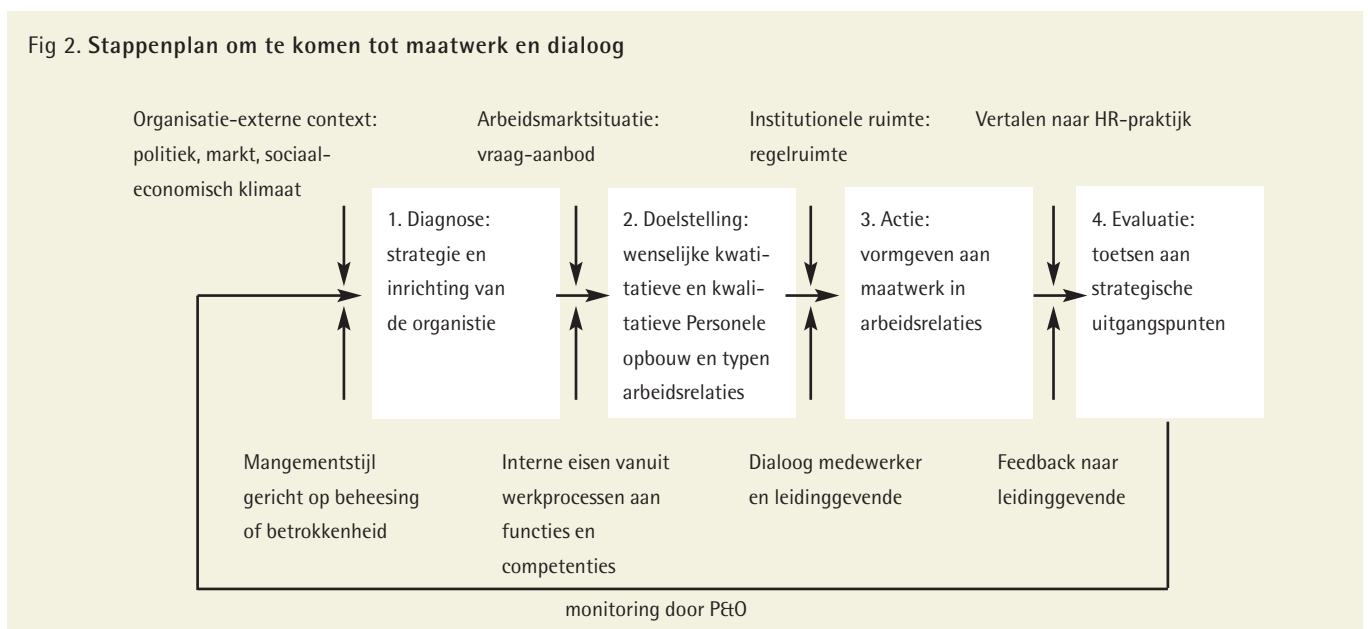
De HR-professional kan zich afvragen of maatwerk in arbeidsrelaties heeft geleid tot de beoogde doelen. Is de organisatie in staat haar doelen realiseren? En wat draagt daaraan bij? Meer maatwerk, meer speelruimte, meer vertrouwen, betere HR-praktijken, betere dialoog, meer productiviteit, meer flexibiliteit en meer tevreden medewerkers? Minstens zo belangrijk is dat leidinggevend feedback krijgen over de manier waarop zij dialoog hebben toegepast. Wat doen ze goed, wat kan beter?

Met de 'TNO Maatwerkmeter' kunnen organisaties op elk moment in het implementatieproces in kaart brengen hoe het staat met de aard en hoeveelheid maatwerk in de arbeidsrelaties: [www.tno.nl/arbeidsrelaties](http://www.tno.nl/arbeidsrelaties).

### Sturen op betrokkenheid

De basis van dialoog voor maatwerk ligt in vertrouwen en techniek. Vertrouwen omdat maatwerk betekent het loslaten van regels en het aangaan van afspraken (het loslaten van delen van de formele arbeidsovereenkomst in ruil voor het psychologisch contract). Het is moeilijker vertrouwen te winnen dan het te schenden, en het is nog veel moeilijker eenmaal geschonden vertrouwen weer terug te winnen. Vandaar dat wij voorstander zijn van sturen op betrokkenheid

Fig 2. Stappenplan om te komen tot maatwerk en dialoog



## Dialogo en maatwerk in de praktijk: zelfroosteren

Concorp Production is een productiebedrijf binnen de sterk concurrerende voedingsmiddelenindustrie met meer behoefte aan flexibiliteit vanwege een wisselende marktvaag. De oplossing is de overstap van een dagrooster naar een volcontinu-rooster. Vanuit het gemeenschappelijke belang van overleven als organisatie en werkbehoud voor medewerkers zijn partijen de dialoog aangegaan. Medewerkers en organisatie bespraken transparant hun winstpunten en knelpunten, daarbij ondersteund door OR, CNV BedrijvenBond en TNO. Samen kozen zij het meest optimale rooster met oplossingen voor wederzijdse knelpunten. Dit rooster werd eerst als pilot zes maanden ingevoerd. De organisatie verwachtte dat de grotere flexibiliteit en de afname van omstel- en schoonmaakkosten bij langere runs van de productielijnen het bedrijf een besparing zou opleveren van circa twee procent van de totale productiekosten. Voordelen voor medewerkers zouden zijn: meer loon, meer aaneengesloten vrije tijd en de invoering van wekelijks werkoverleg. Dit werkoverleg was onder meer bedoeld om het rooster verder te verfijnen en om individuele maatwerkafspraken mogelijk te maken. Medewerkers konden tijdens het werkoverleg immers hun roosterwensen

onderling afstemmen. De dialoog leidde tot een win-winsituatie vanwege maatwerk met de nieuwe roostersystematiek. Een tweede voorbeeld is AstraZeneca, de zesde speler op de wereld in de farmaceutische industrie. In een Zweedse productie-locatie wordt sinds 2003 met zelfroosteren gewerkt. Het bedrijf bepaalt de bezettingseisen per uur voor de komende periode van 4-8 weken, waarbij ze aangeeft welk type functionarissen en senioriteit nodig is. Werknemers vullen in het roostersysteem de uren in die ze willen werken. Het systeem maakt een match en dat levert een voorlopig rooster op. De leidinggevende zoekt vervolgens in overleg met de groep naar oplossingen voor knelpunten (verschuivingen van roosters). Daarin zit hem de dialoog. Met de bonden maakt het bedrijf afspraken over toeslagen voor onregelmatig werken, op afdelingsniveau worden deze vervolgens verder uitonderhandeld. Voor het bedrijf leidt dit tot een hogere productiviteit omdat de arbeidscapaciteit flexibel en nauwkeuriger wordt afgestemd op het werkaanbod. Er is minder overwerk en verzuim. Werknemers kunnen veel beter hun individuele werktijden bepalen en werk en privé goed combineren.

en niet van sturen op controle. Bij dat laatste is het werk voorgeschreven en is het initiatief dood. Dat is niet wenselijk als organisaties meer afhankelijk worden van medewerkers die verantwoordelijk zijn, bereid zijn te investeren in hun competenties en creatief en productief zijn ook op die momenten die niet goed te voorspellen zijn.

Een voorbeeld. Uit experimenten met herhaalde *prisoner's dilemmas* blijkt dat de beste manier om coöperatie (oftewel vertrouwensgedrag) bij een ander uit te lokken, is zelf coöperatief te starten, om een competitieve *move* van de ander onmiddellijk af te straffen door zelf ook competitief te zijn, gevolgd door een verzoenende tactiek – de ander voldoende gelegenheid bieden om weer tot coöperatie over te gaan. Deze tactiek wordt ook wel *tit-for-tat* genoemd, of 'voorwaardelijke openheid'. Vertaald naar organisaties betekent dit dat werkgevers kunnen sturen op vertrouwen, simpelweg door werknemers vertrouwen te *bieden*. Schenden werknemers dit vertrouwen, dan straft een werkgever dit af waarbij hij de werknemer meteen de kans biedt 'het goed te maken'.

Met dialoog als techniek bedoelen we gesprekstechnieken en onderhandelingsvaardigheden. U als HR-professional zult bekend zijn met het nut van LSD – luisteren, doorvragen en samenvatten – en zult het belang hiervan ook kunnen overbrengen op medewerkers en leidinggevend. Wij spraken eerder over de gespreksstijlen oplossen, toegeven en forceren. Die zijn ook te begrijpen als onderhandelingsstijlen, waarbij oplossen gezien wordt als constructief onderhandelen. Constructief onderhandelen kan men leren door te oefenen en daarvoor bestaan handige gespreksmodellen (zie Nauta *et al.*, 2007, hoofdstuk 6 en Oeij *et al.*, 2007, hoofdstuk 6).

Uiteindelijk gaat het bij arbeidsverhoudingen (collectief niveau) en arbeidsrelaties (organisatieniveau) om het scheppen van arbeidsvoorwaarden die bijdragen aan flexibiliteit en die het welzijn van werknemers (gezondheid, zekerheid, ontplooiingsmogelijkheden)

ondersteunen. Het is onze stelling dat maatwerk en dialoog helpen bij een transitie van minder rigide regels naar meer soepele kaders – niet alleen op bedrijfsniveau maar ook op het niveau van CAO-onderhandelingen. Dialoog en maatwerk zijn alleen te realiseren als op hogere niveaus meer speelruimte wordt geboden.

Drs. P.R.A. Oeij is senior onderzoeker / adviseur bij TNO.

[peter.oeij@tno.nl](mailto:peter.oeij@tno.nl)

Co-auteurs van dit artikel zijn: Drs. M. den Hoedt en dr. J. De Leede, (senior) onderzoeker / adviseur bij TNO en prof. dr. A. Nauta, senior HR-consultant bij Randstad HR Solutions en bijzonder hoogleraar Sociale en Organisationspsychologie aan de Universiteit van Amsterdam.

### Literatuur

- Evers, G.H.M. (2004), *De economische waarde van werknemers*. Inaugurele rede Universiteit van Tilburg, UvT/IVA, Tilburg.
- Have, C.J.M. ten, P.R.A. Oeij en K.O.Kraan, (2007), *Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau: AVON Monitor 2007*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag (downloadbaar website van SZW).
- Nauta, A., P. Oeij, R. Huiskamp en A. Goudwaard (2007), *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*, Van Gorcum, Assen.
- Oeij, P., A. Goudwaard, R. Huiskamp en A. Nauta (2007), *Checklist dialoog en maatwerk in arbeidsrelaties*, TNO, Hoofddorp (downloadbaar website van TNO).

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op [www.gidsonline.nl](http://www.gidsonline.nl), rubriek Organisatie strategie.