

TNO Kwaliteit van Leven

TNO-Rapport

R0622491/11058.01.11

Checklist dialoog en maatwerk in arbeidsrelaties

Arbeid

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.tno.nl/arbeid

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Datum	Februari 2007
Auteurs	Peter Oeij Anneke Goudswaard Rien Huiskamp Aukje Nauta

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2007 TNO

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	1
2.	Checklist en stappenplan.....	3
3.	Het veranderproces.....	5
3.1	Ontwerp het veranderproces met een projectaanpak	5
3.2	Activiteiten en stappenplan voor de inhoud en het proces.....	7
4.	Job-match	11
4.1	Benoem gewenste arbeidsrelaties op basis van de maatwerkbehoefte van de organisatie	11
4.2	Benoem de maatwerkwensen van medewerkers.....	13
4.3	Benoem maatwerk per functie in de job-match	14
4.4	Hoe kunt u activiteiten 1a, 1b en 1c van het coalitiemodel doen?	15
5.	Wow-jobs	19
5.1	Regelruimte benoemen	20
5.2	Zelfsturingsbehoefte noemen.....	21
5.3	Wow-jobs benoemen	23
5.4	Hoe kunt u activiteiten 2a, 2b en 2c van het coalitiemodel doen?	26
6.	Dialog	27
6.1	Inleiding.....	27
6.2	Een gespreksmodel voor onderhandeling in de arbeidsrelatie.....	27
7.	Evaluatie.....	33
	Literatuur	35
A	Bijlage: Dialoog: communiceren en constructief onderhandelen	39
A.1	Waarom is communiceren zo moeilijk en zo belangrijk?	40
A.2	Wat gaat fout bij gespreksvaardigheden?	42
A.3	Kunnen mensen hun gedrag veranderen?	44
A.4	Onderhandelingsstijlen en omgaan met conflicten	47

1. Inleiding

De checklist Dialoog en Maatwerk in Arbeidsrelaties is een instrument waarmee u arbeidsrelaties in uw organisatie op maat kunt maken. Dit instrument moet u zien als een ‘ideeënbust’ dat u doorkijkjes biedt in mogelijkheden. Het is geen instrument dat u voorschrijft hoe het hoort of moet. Dat zou immers niet sporen met het idee van maatwerk.

Deze checklist kunt u gebruiken naast de publicatie *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie* (Nauta, Oeij, Huiskamp & Goudswaard, 2007, Assen: Koninklijke Van Gorcum). Dit boek geeft een overzicht van resultaten van vier jaar onderzoek en tips voor de praktijk. Op het internet kunt u ook *De TNO Maatwerkmeter* vinden. Dit is een digitale scan die u een diagnose biedt van zowel de kwaliteit van de dialoog tussen medewerkers en leidinggevendenden als het type afspraken dat zij maken en de omvang van maatwerk daarin. Stemt het oordeel van uw medewerkers over de kwaliteit van de dialoog en het maatwerk overeen met hun leidinggevende of zijn er grote verschillen? Presteert uw organisatie beter of slechter ten opzichte van vergelijkbare organisaties in uw branche (benchmark)? Wordt de ruimte die de CAO en/of Personeelsgids biedt voor decentraal overleg ook daadwerkelijk gebruikt? De Maatwerkmeter is te downloaden van de TNO website (www.tno.nl) en kan ingezet worden op organisatieniveau en in een afdeling of een business unit.

Met *maatwerk* in de arbeidsrelatie bedoelen we dat afspraken in de arbeidsrelatie tegemoetkomen aan zowel belangen van de organisatie als van de medewerker. Met het begrip *dialoog* wijzen wij erop dat naar onze mening dergelijke afspraken ‘volwassen’ tot stand dienen te komen, namelijk door constructief te onderhandelen vanuit het besef dat met beider belangen rekening wordt gehouden.

Deze checklist is voor u relevant als u meerdere van de volgende uitspraken onderschrijft:

- Onze loonkosten zijn buitenproportioneel.
- Ons personeel onvoldoende flexibel.
- We kunnen de juiste mensen niet (op de juiste plek) krijgen.
- Er is te weinig open communicatie in onze organisatie.
- Medewerkers maken zich zorgen over de afstemming werken en privé.
- We hebben veel overwerk.
- De CAO is beklemmend.
- Ons personeelshandboek is rigide.
- Door personele problemen hebben we moeite met levertijd en kwaliteit.
- Onze medewerkers zijn onvoldoende gemotiveerd en betrokken.
- Wij zijn te weinig slagvaardig en innovatief.
- De werksfeer en de werkdruk zijn punten van zorg.
- De kwaliteit van leidinggeven moet verbeteren.
- We hebben meer uitzendwerk dan we zouden willen.
- Wij moeten beter tegemoet komen aan wensen van onze medewerkers.

Deze checklist is niet relevant voor u als u meerdere van de volgende uitspraken onderschrijft:

- De top van onze organisatie wil niet kritisch naar zichzelf kijken.
- Wij hebben geen tijd, middelen en mensen om onze personele inzet te verbeteren.
- Onze organisatie is met de huidige arbeidsrelaties concurrerend, prijsbewust, levert kwaliteit, is innovatief en opereert efficiënt en effectief.

- Onze klanten, leveranciers, cliënten, patiënten en/of interne klanten zijn buitengewoon tevreden met onze diensten/producten.
- Wij hebben geen grote personele mobiliteitsproblemen, geen grote arbeidsmarkt-knelpunten en geen grote competentie-/kwalificatie-/opleidingsvraagstukken.
- Wij kunnen voldoende flexibel opereren met de bestaande (collectieve) arbeidsverhoudingen, de CAO en de bestaande arbeidsrelaties.

Het aangehaalde boek bevat tips voor HR-beleid en HR-praktijken die dialoog en maatwerk in arbeidsrelaties helpen ondersteunen. Wij bevelen u aan dat boek door te nemen als u daarin geïnteresseerd bent, alsmede in de stand van zaken van arbeidsrelaties in ons land (Zie ook Van Sloten et al., 2005; Oeij et al., 2006). Deze checklist helpt u vanuit de situatie dat u van mening bent dat de arbeidsrelaties in uw organisatie nog niet getuigen van maatwerk en dialoog, en als uw vraag is: hoe komen wij daar? Om u een handreiking te geven voor de inbedding ervan in uw HR-beleid, lichten we kort onze visie op HR-beleid toe.

Wij volgen Boxall en Purcell (2003) in hun definitie van human resource management (HRM) als alle activiteiten betreffende het managen van arbeidsrelaties ('employment relations') in organisaties. Boxall en Purcell hebben op de eerste plaats een brede opvatting van HRM. Zij stellen dat HRM gerelateerd is aan 'work systems', de wijze waarop werk is ontworpen en is gealloceerd in het operationele productieproces. Zij leggen een relatie tussen 'arbeidsverdeling' en 'arbeidsrelaties'. HRM gaat over het managen van werk én mensen. Zij zeggen dan ook dat HRM meer is dan alleen HR-praktijken, praktijken betrekking hebbend op het werven, inzetten, motiveren, onderhandelen met, trainen, ontplooiën, beoordelen en beschermen van de mensen die nodig zijn om het werk uit te voeren. HRM is in hun ogen onlosmakelijk verbonden met het stelsel van arbeidsverhoudingen ('industrial relations'), relaties met vertegenwoordigers van vakbonden en met de OR.

Ten tweede stellen Boxall en Purcell dat HRM dient bij te dragen aan het doel van organisaties, namelijk het zekerstellen van de levensvatbaarheid door voldoende winstgevendheid en duurzaam concurrentievoordeel (voor non-profit organisaties: voldoende maatschappelijke rendement).

Drie kritische HR-doelstellingen zijn volgens de auteurs derhalve het garanderen van arbeidsproductiviteit (kosten effectiviteit), organisatorische flexibiliteit en sociale legitimiteit. Met dat laatste bedoelen Boxall en Purcell dat organisaties een sociale verantwoordelijkheid hebben om zorgvuldig om te gaan met mensen ('employment citizenship'). Wij noemen dat goed werkgeverschap (Gründemann et al., 2005).

Verder stellen de auteurs dat organisaties altijd te maken hebben met spanningen tussen belangen van de werkgever en de werknemer, als zij deze HR-doelen willen realiseren. Die spanningen komen voort uit drie zaken: uit arbeidskrapte en concurrentie met andere organisaties, uit de niet vanzelf afdwingbare arbeidsmotivatie uit de arbeidsrelaties en het contract, en uit het omgaan met veranderingen waarvan werknemers soms slachtoffer kunnen worden.

Om op een adequate manier om te gaan met deze HR-doelen waarbij de levensvatbaarheid van de organisatie overeind blijft, dienen organisaties volgens Boxall en Purcell op de derde plaats te streven naar 'high-performance work systems' (Appelbaum et al., 2000). Dat zijn 'bundles' van HR-praktijken die in samenwerking en wisselwerking met elkaar de werknemersbetrokkenheid, autonomie en motivatie vergroten. Appelbaum et al tonen in hun onderzoek naar dergelijke 'high-performance work systems' aan dat mensen beter presteren als zij:

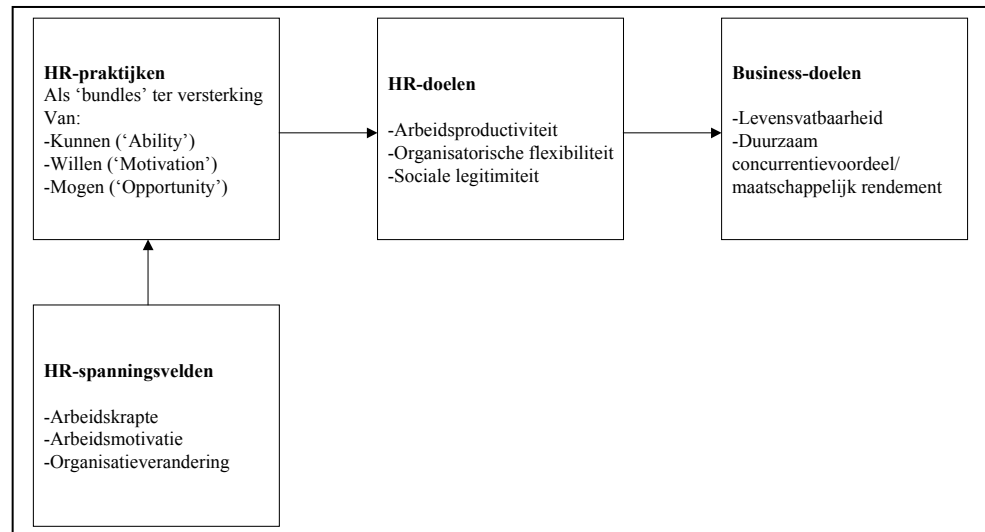
1. hun werk goed *kunnen* doen, omdat zij beschikken over de juiste competenties;

2. als zij hun werk goed *willen* doen, omdat ze gemotiveerd zijn door de juiste ‘incentives’:

3. en als zij zich in hun werk zich *mogen* ontplooiën, omdat zij steun ondervinden en met de juiste middelen en technieken werken.

Boxall en Purcell (2003) vatten dat mooi samen met de notatie: $P = f(A, M, O)$. Ofwel ‘Performance’ is een functie van de ‘ability’, ‘motivation’ en ‘opportunity’ van medewerkers.

Hieronder vatten we het voorgaande samen in een schema.



Figuur 1.1 Relatie HR en business doelen

Arbeidsrelaties dienen bij te dragen aan ‘kunnen, willen en mogen’ omdat ze de betrokkenheid en motivatie van medewerkers vergroot, wat henzelf en de organisatie ten goede komt. Wij bevelen aan stil te staan bij uw eigen kijk op (strategisch) HRM in relatie tot uw organisatiestrategie.

De checklist bevat een handreiking voor een projectmatige aanpak:

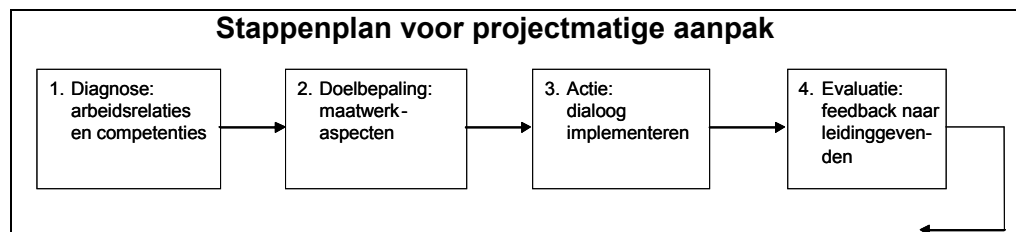
- een stappenplan voor het verbeteren en realiseren van maatwerk in de lijn;
- het coalitiemodel als aanpak voor het veranderproces;
- het afstemmen van maatwerkbehoefte van de organisatie op de maatwerkwensen van medewerkers in de job-match;
- het afstemmen van de regelruimte over maatwerkaspecten van de organisatie en de zelfsturingsbehoefte in het werk van medewerkers in wow-jobs;
- het implementeren van dialoog in de lijn;
- het evalueren van dialooggedrag door lijnmanagers.

De checklist is een praktijkaanpak in ontwikkeling. Wij delen onze ideeën met u, in de wetenschap dat ze nog niet zijn uitgekristalliseerd. Uw ervaringen met deze aanpak verwelkomen we gaarne!

De doelgroep voor deze checklist bestaat uit HR-professionals, lijnmanagers en directeurs.

2. Checklist en stappenplan

De checklist biedt een projectmatige aanpak van maatwerkarbeidsrelaties. Degene die zo'n project kan leiden is de HR-professional of de lijnmanager of directeur. De HR-professional kan de aanpak ook gebruiken om ondersteuning te bieden aan de operationele leidinggevende bij het invoeren van maatwerk-arbeidsrelaties op afdelingsniveau. Het stappenplan is toepasbaar door elke leidinggevende: teamleider, afdelingshoofd, manager. Het is niet alleen toepasbaar op het niveau van het middenkader maar ook op het niveau van topmanagement. Immers ook topmanagers hebben arbeidsrelaties met hun lagere managers.



Figuur 2.1 Stappenplan voor projectmatige aanpak

Het stappenplan bevat vier stappen:

1. Diagnose: arbeidsrelaties en competenties

Voordat u maatwerk in arbeidsrelaties vormgeeft stelt u zich twee vragen: wat is de strategie van de onderneming of de instelling; en hoe realiseert de organisatie die strategie met HR-beleid en de inzet van mensen? Deze twee vragen komen aan bod in het boek. De checklist richt zich op de opdracht die daarop logisch volgt: *vertaal organisatie-eisen naar gewenste arbeidsrelaties en competenties*. Op strategisch niveau gaat het er dus om na te gaan of arbeidsrelaties passen bij strategische organisatiedoelstellingen. Belangrijk is, vervolgens, te weten welke gevolgen dit heeft voor de inrichting van het HR-beleid en innovatieve HR-praktijken. Wij gaan ervan uit dat deze strategische en tactische vragen achter u liggen en dat u daarvoor reeds keuzes hebt gemaakt (zo niet zie ons boek). Op het niveau van de werkvloer (in de 'lijn') kunt u zich nu gaan concretiseren welke arbeidsrelaties in welke mate gewenst zijn, met inbegrip van de benodigde competenties op de korte en middellange termijn. Met 'lijn' bedoelen we dat u dit kunt doen voor een specifiek(e) afdeling/team of voor alle afdelingen/teams. Die keuze is aan u. Concreet worden de organisatie-eisen vertaald naar de maatwerkbehoefte van de organisatie (regelruimte) en in balans gebracht met de maatwerkwensen van medewerkers (zelfsturingsbehoefte). Dat noemen we de 'job-match': de match van organisatie- en medewerkersbelangen waarbij het werkproces 'flexibel' blijft 'stromen' zonder verstoringen.

2. Doelbepaling: maatwerkaspecten

Benoem gewenste regelruimte en typologie van arbeidsrelaties. Per afdeling/team kunt u nagaan waar de speelruimte geoptimaliseerd dient te worden van de arbeidsrelatie-onderwerpen beloning, werktijden, ontwikkeling en prestatie (of bij andere aspecten die u belangrijk vindt). Per afdeling/team kunt u tevens invulling geven aan de typen arbeidsrelaties die nodig zijn. Dit kan worden 'doorvertaald' naar het niveau van functies. We noemen dit 'wow-jobs': dat zijn banen waarin de organisatie- en medewerkersbelangen goed op elkaar zijn afgestemd.

3. Actie: dialoog implementeren
'The proof of the pudding is in the eating'. Uiteindelijk gaat het erom dat lijnmanagers en hun medewerkers leren een goede dialoog te voeren om tot succesvolle en evenwichtige onderhandelingen te komen in de arbeidsrelatie. *Voer het in.* Voor deze stap verwijzen we naar de theorie in de bijlage over: het belang van communicatie en valkuilen bij gespreksvaardigheden; hoe gedrag van mensen is aan te passen, omdat het voeren van dialoog, als men dat nooit heeft gedaan, betekent dat mensen nieuw gedrag moeten aanleren; en over onderhandelingsstijlen in relatie tot conflictsituaties. We bieden een gespreksmodel aan over de manier waarop de lijnmanager, maar ook de medewerker, kan onderhandelen in de arbeidsrelatie. Het is naar onze mening een schone taak van de HR-professional om dialoogvaardigheden bij het personeel, inclusief leidinggevendenden, te versterken.
4. Evaluatie: feedback naar leidinggevendenden
Neem de lijnmanager de maat. Doet hij/zij wat hij/zij zou moeten doen? Evalueer het doen en laten van de lijnmanager zelf. Is hij/zij succesvol in het voeren van dialoog? We geven handreikingen voor het reflecteren op het eigen gedrag van leidinggevendenden.

Het stappenplan is doorspekt met twee aspecten, namelijk het veranderproces zelf (hoe doe je het) en de inhoud (wat kun je doen). Voor het veranderproces bieden we u in het volgende hoofdstuk een projectaanpak aan, waarbinnen u de inhoudelijke stappen kunt zetten. Het inhoudelijke stappenplan - dat volgt in de hoofdstukken erna - past dus binnen de projectaanpak. We benadrukken nogmaals dat u de projectaanpak moet beschouwen als een handreiking waar u naar eigen believen gebruik van kunt maken. Als HR-professional kunt u samen met de lijnmanager(s) bekijken hoe het past bij de situatie. Zoals we opmerkten in de inleiding van het boek is deze projectaanpak nog niet uitgekristalliseerd in de praktijk. U moet het daarom niet beschouwen als een blauwdruk die u blindelings kunt volgen, maar als een set van kritische vragen en checklists waarmee u een diagnose- en verandertraject kunt inkaderen.

3. Het veranderproces

Na bestudering van dit hoofdstuk kunt u:

- een handzame projectaanpak opstellen voor het ontwikkelen of verbeteren van maatwerk in arbeidsrelaties;
- beoordelen of het ‘coalitiemodel’ voor uw organisatie een passende aanpak is.

3.1 Ontwerp het veranderproces met een projectaanpak

Als u streeft naar maatwerk-arbeidsrelaties kunnen voor medewerkers ingrijpende veranderingen optreden. Omdat mensen graag meepraten over veranderingen die hen zelf betreffen, bevelen wij een *participatieve benadering* aan. Een participatieve benadering is een aanpak, waarbij alle betrokkenen deelnemen in vormgeven en beslissen over de veranderingen in arbeidsrelaties. Het spreekt voor zich dat zo’n aanpak goed is voor het draagvlak onder betrokkenen, dus goed is voor de relatie van de lijnmanager met de medewerkers.

Als u als HR-/lijnmanager van plan bent om maatwerk-arbeidsrelaties te ontwikkelen, is een tweede advies om dat planmatig te doen in de vorm van een project. Ongetwijfeld heeft u al een drukke baan. Het is niet verstandig om zo’n verandering er ‘zo maar bij’ te doen. Waarschijnlijk heeft u al veel van dat type klussen. Wij zien u denken, ‘allicht, dat is een deel van het werk van managers’. Een projectmatige aanpak heeft echter veel voordelen. Het biedt een overzichtelijke structuur in stappen, fasen. Voor iedereen is helder wat start- en eindpunt is en wie welke rollen en taken heeft. Er kan via een communicatieplan helder worden gecommuniceerd. Het proces is te begroten in tijd, mensen en middelen. Het is beter planbaar in relatie met het andere werk en het werk van de medewerkers. En bovenal, het kan de transparantie en betrokkenheid versterken, want er is tijd ingeruimd voor dialoog om tot maatwerk te komen.

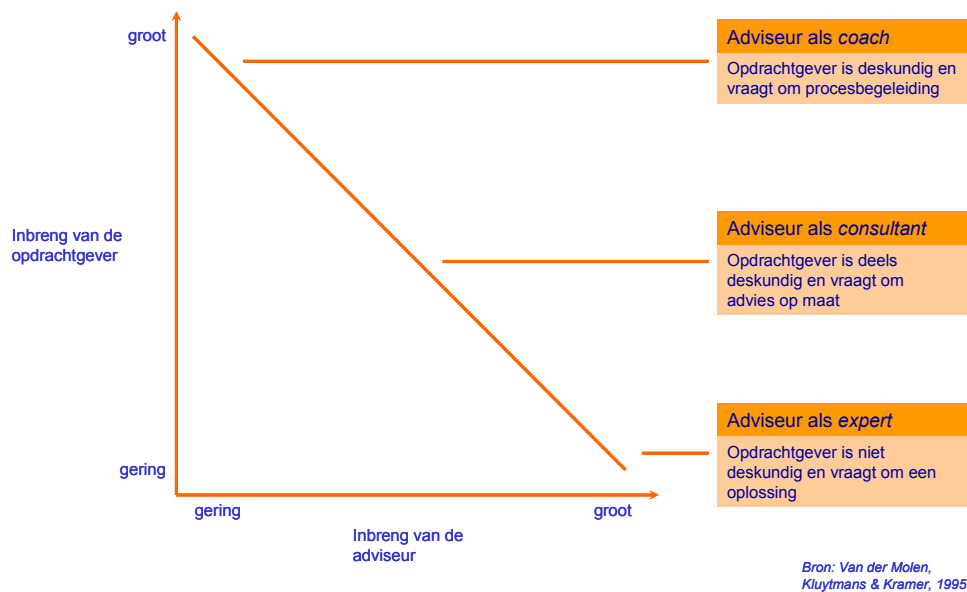
In deze publicatie gaan we alleen op hoofdlijn in op projectmanagement want daar zijn al veel goede boeken over (Tip: kijk eens op www.managementboek.nl):

1. projectgroep: stel een projectgroep samen met vertegenwoordigers van het management (de lijnmanager) en medewerkers. U kunt de groep eventueel aanvullen met vertegenwoordigers van de OR (Huiskamp et al., 2006) en HR (als u als HR-professional de kar niet trekt). Dat hangt af van de grootte van uw organisatie, de betreffende afdeling van de lijnmanager en de beschikbaarheid van benodigde expertise. Een belangrijke afweging is of de sfeer in de betreffende afdeling constructief is. Wordt er oplossingsgericht met elkaar omgegaan, of is er sprake van onvrede, sluimerende conflicten, moeizame relaties en spanningen? Is het laatste het geval, dan zal een participatieve benadering niet zonder meer leiden tot draagvlak. Er is een kans dat medewerkers het niet ‘geloven’ en er geen vertrouwen in hebben. Relaties dienen dan eerst verbeterd te worden. Maar de kans is groot dat daar eigenlijk niet veel tijd voor is. De HR-professional zou een bemiddelende rol kunnen spelen om de relaties te verbeteren. Maar het kan zijn dat ook dienst positie niet onomstreden is, bijvoorbeeld omdat de HR-professional deel uitmaakt van het management, of, althans wordt geassocieerd met het behartigen van managementbelangen. In zulke gevallen is het te overwegen een (externe) onafhankelijke adviseur te betrekken bij het proces die de taak heeft goed te letten op de relaties en wijze van communiceren. Met zo’n adviseur kunt u vooraf scherp analyseren waar de risico’s in de werkrelaties zitten. Zo’n adviseur kan ook

de betreffende lijnmanager al coachend een spiegel voorhouden, zodat deze reflecteert op dienst eigen gedrag.

Een adviseur of expert kan ook handig zijn als er onvoldoende specialistische kennis is over maatwerk-arbeidsrelaties en hoe daar te komen. Met behulp van het onderstaande schema (figuur 3.1) kunt u voor uzelf bepalen wat de rol kan zijn van de adviseur in relatie ('inbreng van de adviseur') tot de rol van uzelf of die van de lijnmanager ('inbreng van de opdrachtgever');

Rolverdeling tussen de opdrachtgever en de adviseur



Figuur 3.1 De rolverdeling tussen opdrachtgever en adviseur

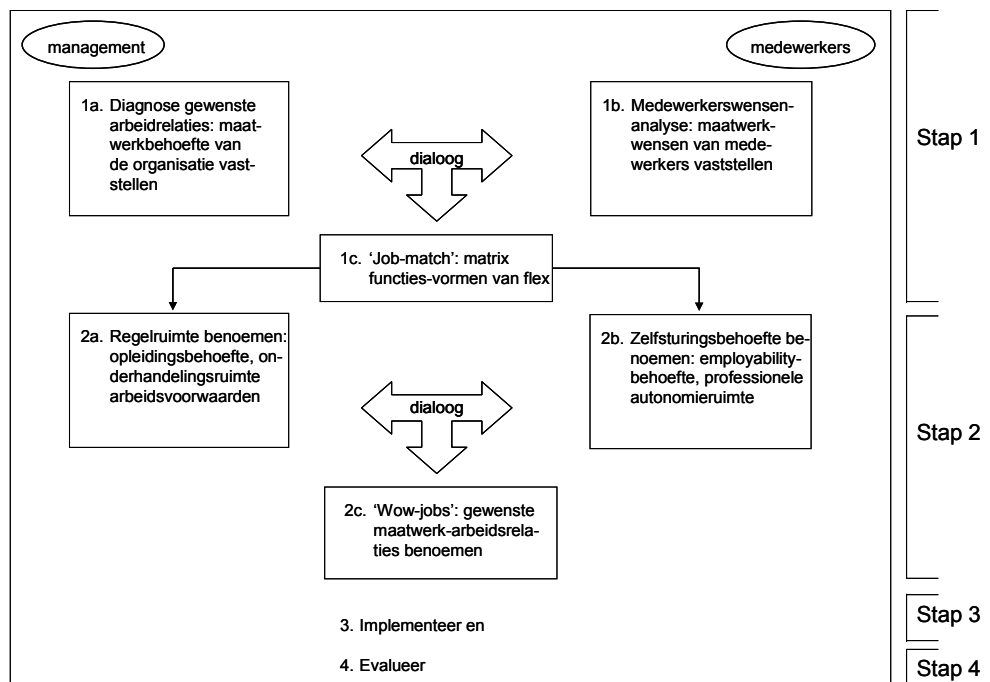
2. projectplan: maak een projectplan over het verandertraject, waarin u ingaat op de inhoud (wat is het - globale - doel, gewenste resultaat) en op het proces (hoe u het gaat aanpakken). Schrijf dat projectplan in samenspraak met de projectgroep. In dat projectplan besteedt u aandacht aan tijd, middelen mensen en zet u acties (stappen van het stappenplan verderop) uit in de tijd (planning). Verder is het belangrijk rollen en taken te expliciteren, zodat betrokkenen weten wat van hen wordt verwacht en welke middelen zij tot hun beschikking hebben. Bedenk dat één van de belangrijke lessen over innovatiekracht is dat een organisatie het creatieve proces van mensen faciliteert en organiseert¹. Bepaal vooraf wie de projectleider wordt: bijvoorbeeld de HR-professional of de lijnmanager;
3. 'coalitiemodel' als werkvorm: de participatieve benadering komt goed tot haar recht als u als werkvorm het coalitiemodel gebruikt. De centrale gedachte achter dit model is dat partijen (management en medewerkers) zowel vanuit het eigen belang als vanuit het belang van de ander omgaan met organisatieverandering (De Lange, 1989; Oeij et al., 2005). U doet dat door binnen de projectgroep twee groepjes te maken die respectievelijk het vraagstuk bezien vanuit de managementoptiek en vanuit de medewerkersoptiek (dit hoeft niet per se ingedeeld te worden langs de scheidlijnen van leidinggevende functie; sterker, het inleven

¹ Realiseer u dat eenvoudige projecten goed te plannen zijn maar dat complexe projecten door hun vele interdependenties niet planmatig beheerst kunnen worden (Stacey, 2003). U moet flexibel alle 'stakeholders' bij de les zien te houden.

wordt groter als men eens van stoel wisselt). Op die manier komen de belangen van beide partijen voldoende aan bod. In een latere fase, als besloten wordt welke oplossingen worden gekozen, worden de groepjes opgeheven om de consensus te optimaliseren. Ofwel er ontstaat een coalitie tussen partijen die hun verschillen in belangen weten te overbruggen door gemeenschappelijke afspraken te maken. Verderop lichten we dit uitgebreid toe.

3.2 Activiteiten en stappenplan voor de inhoud en het proces

Als u gebruik wilt maken van het coalitiemodel (naar Oeij et al., 2005:37), kunt u acht activiteiten onderscheiden binnen vier stappen en daarbij twee werkgroepjes formeren.



Figuur 3.2 Coalitiemodel bij vormgeven arbeidsrelaties

De essentie van het coalitiemodel is dialoog tussen partijen die belangentegenstellingen hebben, die zij zoveel mogelijk willen overbruggen. Eerst kijken partijen vanuit hun eigen positie en eigen belang naar hun eisen en wensen over de arbeidsrelatie(s). Dit zijn de voorwaarden die ze stellen (1a en 1b). In een eerste dialoog maken partijen deze voorwaarden aan elkaar kenbaar. Daaruit volgt een overzicht van overeenkomsten en verschillen van mening (1c). Vervolgens gaan partijen hun eigen eisen en wensen concretiseren, waarbij ze rekening houden met de standpunten van de andere partij. Dit leidt tot het selecteren van die wensen en eisen die in beginsel haalbaar zijn, omdat men de intentie heeft consensus te bereiken (2a en 2b). Daarop volgt een tweede dialoog die leidt tot keuzes en besluitvorming (2c). Motto is 'discussion until consensus' (Pritchard et al., 1988) is bereikt. Daarna volgens het implementeren en evalueren van doorgevoerde veranderingen (3 en 4). We werken het coalitiemodel nu verder uit voor het scheppen en verbeteren van maatwerk in arbeidsrelaties.

1a. het 'groepje managementbelangen' maakt een analyse van de gewenste arbeidsrelaties. Dat gebeurt door eerst de maatwerkbehoefte aan personele inzet van de organisatie vast te stellen. Bijvoorbeeld werktijden en competenties afstemmen op het werkaanbod. Hoe leest u later. Dat geldt ook voor de hierna volgende activiteiten;

- 1b. tegelijkertijd maakt het ‘groepje medewerkersbelangen’ een analyse van maatwerkwenen door te kijken naar de organisatie en de privé-omstandigheden. Deze maatwerkwenen gaan voornamelijk over flexibiliteit van arbeid en ontwikkelingsmogelijkheden: loopbaanwenen afstemmen op mogelijkheden die de organisatie biedt, gewenste werktijden afgestemd op bedrijfstijden, beschikbare arbeidsuren (deeltijd, voltijd), afstemming op kinderopvangtijden, studie, sport, hobby en dergelijke. We benadrukken dat ‘groepje medewerkersbelangen’ de opdracht krijgt zich ervan te vergewissen dat de medewerkers in eerste instantie werknemers zijn van een organisatie. Dat betekent dat de organisatie-eisen niet veronachtzaamd mogen worden, sterker: deze zijn leidend;
- 1c. over de uitkomsten ontstaat dialoog om vast te stellen waar verschillen en overeenkomsten zitten. Dat mondt uit in een ‘job-match’, een matrix waarin functies zijn afgezet tegen mogelijke typen flexibiliteit in arbeidsrelaties;
- 2a. vervolgens gaat het ‘groepje managementbelangen’ aan de hand van de resultaten na welke regelruimte nodig is om te kunnen onderhandelen in de arbeidsrelatie. De nadruk ligt daarbij op de maatwerkaspecten werktijden, beloning, ontwikkeling en prestaties. Op grond van stap 3 is af te leiden waar de onderhandelingsruimte zit tussen organisatie en medewerkers op het gebied van maatwerkwenen en wensen in relatie tot flexibilisering van arbeid en ontwikkelingsmogelijkheden. Flexibilisering heeft namelijk veel te maken met maatwerk, want die flexibilisering komt tot uiting bij alle vier de maatwerkaspecten. Dat komt doordat binnen de arbeidsrelaties een afweging is te maken tussen deze maatwerkaspecten, bijvoorbeeld: hoeveel loon tegen hoeveel prestatie, en welke werktijden tegen welke ontwikkelmogelijkheden. De flexibiliteit zit in de mate waarin het een tegen het ander wordt afgeruild. Flexibilisering zou dan moeten worden ‘doorvertaald’ naar arbeidsvoorwaardelijke regelruimte om over deze maatwerkaspecten afspraken te kunnen maken;
- 2b. tegelijkertijd maakt het ‘groepje medewerkersbelangen’ aan de hand van dezelfde resultaten een analyse van de behoefte aan zelfsturing. Zelfsturing houdt in dat medewerkers verantwoordelijkheden naar zich toetrekken over eisen van hun werk en over hun eigen inzetbaarheid op langere termijn (zie ook Ten Have et al., 2007); dit gaat vooral over de inhoud van het werk. Dat kan leiden tot het concreet benoemen van de behoefte aan employability, het vergroten van inzetbaarheid. Denk hierbij aan opleidingswensen, ontwikkelwensen, type werkopdrachten, nieuwe rollen aanleren et cetera. Maar ook, gegeven de verantwoordelijkheid die van medewerkers wordt gevraagd, concreet aangeven waarover medewerkers autonomie nodig hebben in het werk. Het gaat dan om functionele autonomie, autonomie die nuttig is vanuit het oogpunt van bedrijfsvoering. Autonomie kan onder meer betrekking hebben op beslissingsbevoegdheid over werkwijzen, werkmethoden, volgorde van opdrachten en werktempo. De benoemde professionele autonomie geeft als het ware het gewenste onderhandelingspeelveld aan vanuit het oogpunt van medewerkers;
- 2c. Het verschil tussen stappen 1a/b en 2a/b is een *diagnose* van algemene voorwaarden gekoppeld aan algemenere doelen versus *maatregelen* vertaald naar concretere onderwerpen gekoppeld aan concretere eisen;
- 2d. over de uitkomsten ontstaat opnieuw dialoog. Nu gaat het er om niet zozeer de verschillen te benadrukken maar de overeenkomsten te vinden. Deze activiteit is namelijk gericht op consensus. Het doel is om ‘wow-jobs’ te benoemen. Dat is een overzicht van banen waar de maatwerkbehoefte van de organisatie en die van medewerkers op elkaar zijn afgestemd. Het is een verdeling van de functies afgezet tegen contouren van de arbeidsvoorwaarden beloning, werktijden, ontwikkeling en resultaten. Met het woordje ‘contouren’ willen we aangeven dat dit niet

honderd procent is dichtgespijkerd. Wow-jobs hebben ‘flow’: een plezierige staat die de beste kansen biedt op gezond, creatief, productief en gezond werken, want wow-jobs zijn inspirerende banen bij inspirerende werkgevers (Csikszentmihalyi, 1992; Gardner et al., 2001; Vink & Vaas, 2002). Dat betekent dus ‘win-win’.

3. u heeft nu het ‘ontwerp’ van ideale arbeidsrelaties gereed. Nu komt het erop aan het te doen. Deze activiteit gaat over het implementeren van de dialoog over arbeidsrelaties. Dat doet u niet meer in het verband van de projectgroep. Het gaat hier om gespreks- en onderhandelingsvaardigheden om een adequate dialoog te voeren die leidt tot maatwerk-arbidsrelaties vanuit het oogpunt van de leidinggevende. Hierin kan de HR-professional de lijnmanager (laten) coachen;
4. na verloop van tijd is het wenselijk twee aspecten te evalueren. Ten eerste of maatwerk-arbidsrelaties leiden tot gewenste effecten bij de afdeling, de leidinggevende en de medewerkers. Daarvoor verwijzen we naar het boek (Nauta et al., 2007). Ten tweede kunt u de leidinggevende reflecteren op diens eigen prestaties wat betreft het voeren van de dialoog om tot maatwerk-arbidsrelaties te komen.

Die activiteiten zijn als volgt ondergebracht binnen de vier stappen van het stappenplan.

Stap 1. Diagnose: gewenste arbeidsrelaties

Vertaal organisatie-eisen naar de maatwerkbehoefte van de organisatie en maatwerkensen van medewerkers en benoem vormen van flexibiliteit per functie in de job-match.

- Activiteit 1a, 1b en 1c hebben als resultaat: een diagnose van de maatwerkbehoefte van de organisatie enerzijds, en van de maatwerkensen van medewerkers anderzijds, en van een overzicht waarin overeenkomsten en verschillen van deze wensen tot uitdrukking komen per functie(categorie).

Stap 2. Doelbepaling: maatwerkaspecten

Benoem regelruimte en zelfsturingsbehoefte en maak een overzicht van wow-jobs.

- Activiteit 2a, 2b en 2c hebben als resultaat: maatregelen, namelijk de gewenste regelruimte van de organisatie enerzijds en de gewenste zelfsturing van medewerkers anderzijds, tot uitdrukking komend in een overzicht van aantrekkelijke typen banen en arbeidsrelaties.

Stap 3. Actie: dialoog implementeren

Implementeer de dialoog over arbeidsrelatie.

- Activiteit 3 heeft als resultaat dat leidinggevend en medewerkers de dialoog in arbeidsrelaties gaan toepassen.

Stap 4. Evaluatie: feedback naar leidinggevend

Evalueer de effecten en reflecteer op jezelf.

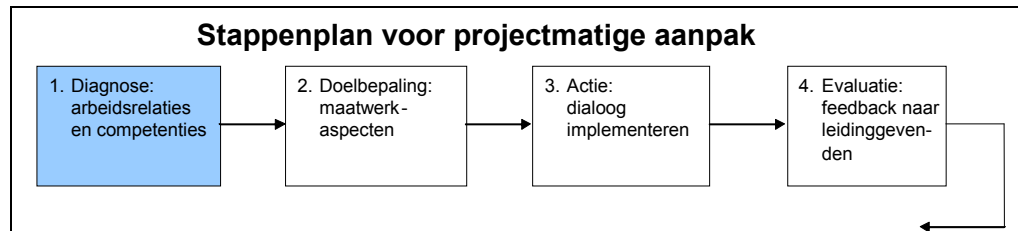
- Activiteit 4 heeft als resultaat inzicht in wat maatwerk in arbeidsrelaties opleveren en inzicht in de kwaliteit van de dialoog.

In wat hierna volgt helpen wij u stap voor stap door het stappenplan. Als u dit doorleest, moet u in staat zijn een projectplan te maken waarbij u schat hoeveel tijd en moeite u dit gaat kosten en wat het u kan opleveren voor uw organisatie. Omwille van het versterken van het draagvlak raden wij u aan (top-)management en medewerkers er actief bij te betrekken en hen er (mede) verantwoordelijk voor te maken.

4. Job-match

Na bestudering van dit hoofdstuk kunt u:

- een overzicht maken van maatwerkbehoefte van de organisatie;
- een overzicht maken van maatwerkwensen van medewerkers;
- een job-match maken waarin u die wensen tegen elkaar afzet, zodat u maatwerk inzichtelijk hebt per functie en per medewerker.



Figuur 4.1 Stappenplan voor projectmatige aanpak: stap 1 diagnose

Stap 1: diagnose

Vertaal organisatie-eisen naar de maatwerkbehoefte van de organisatie en maatwerkwensen van medewerkers en benoem vormen van maatwerk en flexibiliteitskeuzes per functie in de job-match. Daarmee benoemt u de gewenste arbeidsrelaties.

- Activiteit 1a, 1b en 1c uit het coalitiemodel (figuur 3).

Elk van de stappen lichten we op dezelfde wijze toe. Eerst leggen we uit welke inhoudelijke onderwerpen aan de orde komen. Daarna geven we aan hoe u praktisch de stap kunt uitvoeren en wat u daarvoor kunt regelen en organiseren. Met andere woorden, eerst geven we u aan hoe u kunt ‘managen op inhoud’ en vervolgens hoe u kunt ‘managen op proces’.

Als we het hebben over ‘u’, kunt u dat op drie manieren lezen: de projectleider, de HR-professional die de lijnmanager ondersteunt, of de (lijn)manager die het vanaf hier zelf doet.

Stap 1 bestaat uit drie opdrachten:

1. diagnose van gewenste arbeidsrelaties door de maatwerkbehoefte van de organisatie vast te stellen;
2. diagnose van gewenste maatwerkwensen van medewerkers door hun flexibiliteitsbehoefte te benoemen;
3. een job-match maken van functies en vormen van flexibilisering van arbeid.

4.1 Benoem gewenste arbeidsrelaties op basis van de maatwerkbehoefte van de organisatie

Organisaties dienen soepel te kunnen inspelen op zich veranderende omstandigheden. Toegespitst op de arbeidsrelatie betekent dit vooral hoe je met je medewerkers adequaat kunt reageren op veranderingen. Strategisch HR-beleid dus. Welke vorm van flexibilisering biedt maatwerk voor uw organisatie (Goudswaard, 2003)? Welke arbeidsinhoud past daarbij het best? Leidend daarbij is de wijze waarop het werkaanbod zich aandient. Is er groei of krimp? Zijn er pieken en dalen? Zijn deze heftig of valt dat

wel mee? Is het werkaanbod goed voorspelbaar of erg grillig? Met het antwoord op deze vragen weet u wat u nodig heeft van uw medewerkers. Anders gesteld: *wat is uw behoefte aan maatwerk, en hoe vertaalt u dat naar de arbeidsrelaties?*

U kunt uzelf de volgende vragen stellen over uw medewerkers.

- heb ik teveel, genoeg of te weinig mensen?
- beschik ik over mensen met de juiste competenties?
- zijn mijn mensen voldoende flexibel in termen van werktijden/bedrijfstijden, in de lengte van de werkdag of het aantal uren per week, in de taken die zij kunnen uitvoeren?
- als mijn mensen onvoldoende flexibel zijn, ligt dat dan aan hun motivatie, hun fysieke, mentale en intellectuele capaciteiten, hun privé-omstandigheden, of aan organisatorische omstandigheden?
- als ik weet welke flexibiliteit en welk maatwerk ik nodig heb, kan ik daarop sturen met bestaande arbeidsvoorwaardelijke prikkels?

Bovenstaande vragen kunnen aanleiding zijn voor een nadere analyse van de flexibiliteitsbehoefte van de organisatie. Daarop gaan we niet in, maar we noemen wel de verschillende vormen van flexibilisering (De Leede et al., 2002; Oeij et al., 2002):

1. ad hoc flexibilisering richt zich op korte termijn flexibiliteitsbehoefte. Het gaat meestal om beschikbare uren, handjes er bij en het vervangen van zieken ('piek en ziek');
2. contractflexibilisering richt zich op de middellange termijn flexibiliteitsbehoefte. De nadruk ligt op ook hier op beschikbare uren;
3. werktijdflexibilisering richt zich op de korte en middellange termijn. Het accent ligt op twee zaken: beschikbare uren en passend bij de bedrijfstijden;
4. functionele flexibilisering richt zich op de middellange en langere termijn. Hierbij gaat het met name om het kunnen beschikken over bepaalde competenties en inzetbaarheid. Waar de andere drie varianten meer belang hechten aan kwantitatieve flexibiliteit, wordt hier kwalitatieve flexibiliteit hoger gewaardeerd.

Een vijfde variant die minder vaak voorkomt is locatieflexibiliteit, waarbij u kunt denken aan werken op verschillende bedrijfslocaties en werk uitbesteden aan thuiswerkers.

Maatwerkbehoefte en flexibiliteit

Hoe vergroot u eigenlijk het vermogen van uw organisatie om arbeid te flexibiliseren door middel van maatwerk in de arbeidsrelatie? De leiding van elke organisatie zal eerst nadenken over eisen vanuit de omgeving die noodzaken dat uw organisatie flexibel, innovatief, kwalitatief goed en kostenbewust werkt. Wat betekent dat voor uw wensen aan maatwerk in arbeidsrelaties? Een leidende vraag kan bijvoorbeeld zijn hoe u aan een (enorme) piek in de vraag kunt voldoen, zonder op langere termijn (weer) afscheid te moeten nemen van medewerkers (De Leede et al., 2002; Goudswaard, 2006). Welke mix aan arbeidsrelaties past zowel in de korte- als langetermijnbehoefte, wat zijn effecten van bepaalde roosters op de productiviteit en de medewerkers (zowel fysiek als mentaal) en wat zijn de valkuilen en succesfactoren bij het invoeren van maatwerkrelaties in uw organisatie?

Naast de vraag vanuit uw omgeving is ook het aanbod op de arbeidsmarkt van invloed op uw maatwerkbehoefte. In de industriële sector is bijvoorbeeld een gebrek aan vakbekwaam personeel. Hogere kwalificaties aan werknemers maken het moeilijker om hen op korte termijn te vervangen. Uitzendkrachten zijn vaak alleen inzetbaar voor taken die snel te leren zijn. Er is daarom een vaste groep medewerkers nodig die de meer complexe taken beheerst. In dergelijke branches is het constant scholen en trai-

nen van (eigen) werknemers - zowel jong als oud - een voorwaarde voor continuïteit en flexibiliteit.

Ook werknemers zelf stellen eisen aan flexibiliteit. Zij willen steeds vaker een goede afstemming tussen werk en privé door bijvoorbeeld deeltijdarbeid of flexibele verlofregelingen. Verder heeft uw organisatiestructuur gevolgen voor het gevraagde maatwerk. Denk aan het afstemmen van taken en functies, de complexiteit van de taken of de werkplanning, de last voor uw middenkader. Is het daardoor mogelijk dat uw werknemers elkaar vervangen of ondersteunen?

Opdracht

- Benoem bij het in kaart brengen van uw behoefte aan maatwerk de verschillende eisen en kwantificeer deze zo veel mogelijk (bijvoorbeeld in volume of in aard van producten/diensten, korte of lange termijn behoefte, dagelijkse stringen of conjuncturele variatie, operationele of strategische flexibiliteit).
- Bepaal vervolgens of het voor uw organisatie van belang is (evenveel) rekening te houden met alle eisen.

Wanneer u meer zicht heeft op de maatwerkbehoefte, is de volgende stap het verkrijgen van inzicht in het maatwerkvermogen van uw organisatie. Dit maatwerkvermogen is het pakket arbeidsvoorwaarden waarmee u arbeidsrelaties vormgeeft, toegespitst op werktijden, beloning, ontwikkeling en prestaties. In deze stap moet u nadenken over de vraag, gegeven de zojuist vastgestelde maatwerkbehoefte, wat u wenst van medewerkers. Anders gezegd: welke eisen u stelt aan het uitoefenen van functies. En hoe vertaalt zich dat in mogelijk nieuwe competenties. Competenties zijn eisen die u stelt aan personen om competent werkgedrag te vertonen. Daartoe moeten zij beschikken over zekere kwalificaties (opleiding, diploma), over bepaalde vaardigheden (ervaring, sociaalcommunicatieve vaardigheden, cognitief vermogen, belastbaarheid, etc.) en attitudes (motivatie, betrokkenheid, kwalificaties en vaardigheid willen inzetten). Verderop (par. 5.1) komt de vraag aan de orde wat u als organisatie heeft te bieden zoals prettige werktijden, aantrekkelijke beloning, en ontwikkelingsmogelijkheden.

Opdracht

- Wat zijn de functie-eisen die zorgen voor maatwerk in termen van: gewenste werktijden, minimale en maximale beloning, benodigde ontwikkeling en vereiste prestaties. Het onderwerp prestaties is het contrastbegrip voor arbeidsinhoud: hoe ziet de arbeidsinhoud eruit?
- Wat betekent dit voor eisen die u stelt aan competenties (kwalificaties, vaardigheden en attitudes) van het bestaande en toekomstige personeel, uitgesplitst naar functie?
- Maak een matrix/tabel van functies afgezet tegen functie-eisen en competenties waardoor een overzicht van gewenste arbeidsrelaties ontstaat.

4.2 Benoem de maatwerkwensen van medewerkers

Medewerkers willen hun werk goed kunnen combineren met privé-domeinen als zorg, studie en hobby. Voor organisaties is het belangrijk te weten in welke mate medewerkers beschikbaar zijn en willen zijn. Welke aspecten van maatwerk zijn voor medewerkers relevant en welke passende arbeidsvoorwaarden vinden zij acceptabel? Hieronder volgt een niet uitputtend lijstje (De Lange & Oeij, 1999):

1. individu en privé:
 - combineren van werken en zorgen;
 - vrije tijd, hobby, studie, recreatie, bredere ontplooiing;

- spitsuur van het leven (25-45 jaar);
- belastbaarheid;
- 2. arbeidsinhoud, arbeidssituatie en werkplek:
 - prestaties, ‘output’, normen;
 - uitdagend werk;
 - veilig en gezond werk;
 - nieuwe eisen als competenties en flexibiliteit;
 - ontwikkelingsmogelijkheden, opleiding;
 - loopbaanperspectief binnen en buiten de organisatie;
- 3. arbeidsverhoudingen:
 - sociale relaties, werksfeer, waarachtige dialoog;
 - werkrelaties met collega’s en leidinggevenden;
 - medezeggenschap;
- 4. arbeidsvoorwaarden:
 - inkomen, beloning;
 - werktijden;
 - rechtspositie, werkzekerheid;
 - overige secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden.

Vanuit deze aspecten maken medewerkers impliciet of expliciet hun eigen ‘kosten-baten afweging’: als hen een baan wordt aangeboden met een bepaalde mix van werktijden, beloning, ontwikkelingsmogelijkheden en gevraagde prestaties, stellen zij zich de vraag wat zij daarvoor over hebben. Als u als werkgever een bepaalde baan aanbiedt, dan is het handig te weten wat medewerkers daarvan zouden vinden. Stel dat u van uw medewerkers weet dat zij de inhoud van het werk belangrijker vinden (intrinsiek gemotiveerd) dan hoeveel zij verdienen of hoeveel vrije tijd zij hebben (extrinsiek gemotiveerd), dan kunt u inschatten welke vorm van flexibilisering (ad hoc flexibilisering, contractflexibilisering, werktijdflexibilisering, functieflexibilisering) het best past bij hun wensen (Oeij et al., 2002: 26; Korver & Oeij, 2003:72). Als, bij wijze van voorbeeld, een medewerker parttime werkt om iets te verdienen, maar vooral om zorgtaken goed te kunnen uitvoeren, is het maatwerkmotief extrinsiek. Dat betekent dat u de medewerker waarschijnlijk meer prikkelt met een maatregel over werktijd en beloning dan over prestatie en ontwikkeling. Voor een medewerker die graag van alles wil leren, geldt waarschijnlijk een intrinsieke maatwerkmotivatie. Deze persoon is mogelijk eerder te prikkelen met maatregelen over ontwikkeling dan over beloning.

Opdracht

- Bepaal hoe uw medewerkers aankijken tegen vormen van flexibilisering van arbeid.
- Bepaal hun voorkeuren en motieven voor maatwerk.
- Bepaal welke arbeidsvoorwaardelijke maatregelen hen het meest prikkelen.
- Maak op basis van personen en hun functies een overzicht van maatwerkwensen (in uw afdeling).
- Stel vast waar knelpunten in maatwerkwensen zitten vanuit het perspectief van de organisatie en vanuit de medewerkers.

4.3 Benoem maatwerk per functie in de job-match

Bij deze activiteit komt de maatwerkbehoefte van de organisatie samen met de maatwerkwensen van medewerkers. In tabel 4.1 is de ‘job-match’ weergegeven met fictieve voorbeelden. Per functie is aangegeven welke flexvormen (ad hoc, werktijd-, contract-, functionele flexibilisering) aantrekkelijk zijn vanuit organisatieperspectief en vanuit

medewerkersperspectief. Deze tabel kunt u beschouwen als een checklist, niet als een keurslijf.

In deze fase is het belangrijk dat eventuele tegenstrijdigheid in belangen tussen organisatie en medewerkers helder tot uitdrukking komt. Dit zijn dan de onderhandelingspunten. Vervolgens wordt ingeschat welke arbeidsvoorwaardelijke prikkels mogelijk stimuleren tot het toepassen van een bepaalde arbeidsvoorwaardelijke afspraak (afspraken over werktijden, beloning, ontwikkeling, prestatie/arbeidsinhoud). Maatwerk maken is dus in belangrijke mate het op elkaar afstemmen van organisatorische maatwerk- en flexibiliteitsbelangen met werknemersmaatwerk- en flexibiliteitsbelangen.

U kunt tabel 4.1 ook in andere contexten gebruiken. Stel dat u als lijnmanager staat voor een cyclus van functioneringsgesprekken, dan kan het handig zijn zo'n overzicht te maken om te weten waarover u wilt 'onderhandelen' met de medewerkers van uw afdeling of team. U kunt per onderwerp tegelijk nadenken of u individuele afspraken maakt met elke medewerker of dat u teamafspraken maakt.

Tabel 4.1 Job-match

		gewenste flexibiliteit				prikkel				
mede- werker	functie	1	2	3	4	A	B	C	D	in eigen woorden toelichten
Jan	caisière		X			X	X			Werken op koopavond maar vrij tijdens afhalingen crèchetijden
Tachida	lasser				X			X	X	Breder inzetbaar maken en verder opleiden
vacature	verkoper			X			X		X	Tijdelijk proberen met prestatieafspraken over acquisitie
Maarten, Oe-boema, Elena en Ulrich	ICT-helpdesk medewerkers		X		X	X			X	Meer als team ondersteuning verlenen aan afdeling verkoop op meer terreinen tegelijk en op wisselende bedrijfstijden
Etc.										

gewenste flexibiliteit : 1. ad hoc, 2. werktijd, 3. contract, 4. functioneel

prikkel : A. werktijden, B. beloning, C. ontwikkeling, D. prestatie/arbeidsinhoud

4.4 Hoe kunt u activiteiten 1a, 1b en 1c van het coalitiemodel doen?

Wat is praktisch nodig om activiteiten 1a, 1b en 1c van het coalitiemodel uit te voeren op het niveau van een afdeling/team? We doen u hierbij suggesties aan de hand die u naar believen kunt aanpassen.

Als u een 'groepje managementbelangen' en een 'groepje medewerkersbelangen' hebt gemaakt, dienen beide een 'opdracht' te krijgen. Die opdracht luidt:

Opdracht

Stel vast hoe de arbeidsrelaties van onze afdeling er moeten uitzien gelet op de eisen die worden gesteld aan de afdeling nu en in de komende 3 jaar, waarbij rekening wordt gehouden met belangen van medewerkers.

De groepjes dienen vooraf te beschikken over basisinformatie:

- inzicht in de bedrijfseconomische situatie nu en de wenselijke situatie over 3 jaar;
- inzicht in de producten en diensten, markten, klanten/cliënten of stakeholders;
- inzicht in hoe goed de producten en diensten worden gemaakt op basis van zo eenvoudig mogelijke prestatie-indicatoren (zoals financiële cijfers, gegevens over kwaliteit, fouten, levertijden/doorlooptijden, klanttevredenheid);
- inzicht in personele indicatoren (zoals verzuimcijfers, verloopcijfers, evenwichtigheid van de personeelsopbouw);
- inzicht in de bijdrage van de afdelingsfuncties aan de prestatie van de afdeling (en zo mogelijk de organisatie als geheel).

Dit hoeft allemaal niet heel uitgebreid. Het gaat erom dat iedereen een juist beeld heeft van de samenhang tussen de belangrijkste strategische zaken en operationele zaken van de organisatie en de afdeling. Iedereen moet een correcte voorstelling hebben van de wijze waarop je met de arbeidsrelatie sturing geeft aan het halen van organisatiedoelen. De leidinggevende zou dat zijn of haar medewerkers moeten kunnen uitleggen (na misschien eerst hierover wat gesprekken te hebben gevoerd met collega-leidinggevenden, de hogere manager en met P&O). Het bovenstaande is namelijk niet veel meer dan een strategisch plan van een afdeling/team, toegespitst op een specifiek onderdeel van het personele beleid: de arbeidsrelaties.

Het ‘groepje managementbelangen’ dat activiteit 1a uitvoert, de maatwerkbehoefte van de organisatie, kan gebruik maken van de informatie uit paragraaf 4.1. U zou dit kunnen doen in een drietal bijeenkomsten. Groepsleden kunnen tussendoor de taak krijgen informatie te vergaren.

Het ‘groepje medewerkersbelangen’ dat activiteit 1b uitvoert, de maatwerkwenen van medewerkers, kan gebruik maken van de informatie uit paragraaf 4.2. Dit groepje moet er voor waken dat medewerkersbelangen niet leidend worden. De medewerkers werken in eerste instantie bij een arbeidsorganisatie om in ruil voor een beloning hun arbeidskracht aan te bieden. Dit groepje zou door middel van (groeps)interviews de collega-medewerkers kunnen vragen welke motieven en maatwerkvormen hun voorkeur hebben, gegeven de organisatiedoelstellingen. Tevens kan worden geïnventariseerd welke arbeidsvoorwaardelijke keuzen zij wenselijk en bruikbaar vinden. Het groepje kan in drie bijeenkomsten klaar zijn. Eerst bepalen hoe ze informatie verzamelen, daarna de informatie samenbrengen en er een geheel van maken. Als het gaat om een afdeling met grote aantallen medewerkers is een vragenlijstmethode nuttig. Dit vereist kennis om de gegevens te analyseren. Als kan worden volstaan met (groeps)interviews is het makkelijker.

Als de groepjes klaar zijn komt activiteit 1c aan de orde, het maken van de job-match (zie par. 4.3). Dit is een fase waarbij de groepjes *samen* in dialoog gaan over hun bevindingen. Aanbevolen wordt dat een onafhankelijke persoon optreedt als voorzitter, gespreksleider, procesbegeleider, bijvoorbeeld de HR-professional. Hoe kan de aanpak zijn?

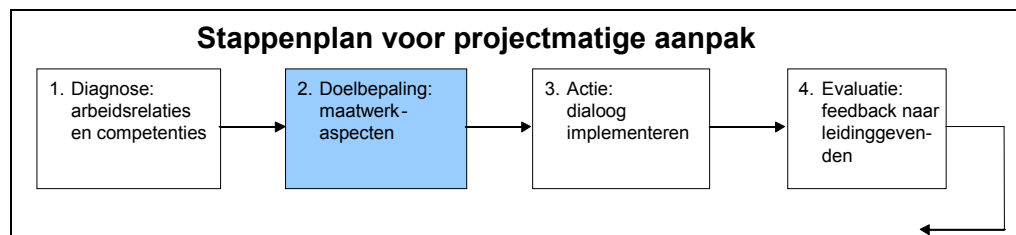
Aanpak van activiteiten 1a, 1b en 1c

- Bijeenkomst 1:
 - elke groep vertelt de andere groep over de bevindingen;
 - de andere groep vraagt om toelichting bij onduidelijkheden, maar gaat niet meteen tegengas geven met 'ja maar' opmerkingen;
 - elke groep trekt zich terug en doet twee dingen. Ten eerste beoordeelt ze de opmerkingen en vragen over de eigen analyse en past zaken eventueel aan die ze kan beargumenteren. Ten tweede beoordeelt ze de analyse van de andere groep en als ze wijzigingen daarin wenst, zet ze de argumenten daarvoor op schrift.
- Bijeenkomst 2 (dat kan ook na een ruime pauze volgen op 1):
 - elke groep vertelt of ze de eigen bevindingen heeft aangepast. Zo ja, dan geeft ze met argumenten aan hoe en waarom;
 - elke groep becommentarieert de analyse van de ander, een geeft daarbij haar argumenten. Die argumenten zijn ook op schrift gesteld;
 - in de daaropvolgende discussie probeert men tot overeenstemming te komen over beide analyses, de maatwerkbehoefte van de organisatie en de maatwerkwenen van medewerkers. Indien er onwrikbare tegenstellingen ontstaan, is de boodschap: pin jezelf niet vast op een eenmaal ingenomen positie, maar kijk naar de achterliggende belangen van beide partijen en zoek waar je elkaar kunt vinden; leef je dus ook in in de positie en belangen van de ander.
- Bijeenkomst 3:
 - in gezamenlijkheid wordt de job-match ingevuld. Dat gebeurt eerst op het niveau van functies, omdat het invullen op het niveau van medewerkers gepaard kan gaan met ongewenste emoties. De vertaling naar personen kunt u doen in een later stadium, namelijk wanneer u als leidinggevende de dialoog aangaat over de arbeidsrelatie;
 - tip aan de lijnmanager: als leidinggevende is het verstandig draagvlak te creëren voor de uitkomsten van de job-match. Wees niet te dominant. Maar u mag ook als leidinggevende uw visie helder naar voren brengen. Deze activiteit mag niet verzanden in een situatie die de medewerkers geen uitzicht geeft op structuur en perspectief. U moet dat proces bewaken, ook al zit iemand anders (bijvoorbeeld de HR-professional) de bijeenkomst voor.

5. Wow-jobs

Na bestudering van dit hoofdstuk kunt u:

- op het niveau van functies de regelruimte bepalen;
- op het niveau van personen de zelfsturingsbehoefte bepalen;
- wow-jobs maken waarin u de regelruimte voor functies combineert met de zelfsturingsbehoefte van personen, zodat u een overzicht krijgt van maatwerkarbeidsrelaties.



Figuur 5.1 Stappenplan voor projectmatige aanpak: stap 2 doelbepaling

Stap 2: doelbepaling

Benoem de gewenste maatwerkaspecten gericht op regelruimte en zelfsturingsbehoefte en maak een overzicht van wow-jobs.

- Activiteit 2a, 2b en 2c uit het coalitiemodel.

Stap 2 bestaat uit de volgende opdrachten:

1. regelruimte benoemen;
2. zelfsturingsbehoefte benoemen;
3. wow-jobs benoemen.

U benoemt zoals gezegd eerst de gewenste maatwerkaspecten gericht op regelruimte en zelfsturingsbehoefte en maakt dan een overzicht van wow-jobs. Maatwerkaspecten om de *regelruimte* te optimaliseren zijn beloning, werktijden, ontwikkeling en prestatie (en eventuele ander arbeidsvoorwaarden die voor uw organisatie belangrijk zijn). Maatwerkaspecten om *zelfsturingsbehoefte* te optimaliseren zijn employability, werktijden, ontwikkeling en prestatie & beloning. Regelruimte vertrekt vanuit het perspectief van de lijnmanager; zelfsturingsbehoefte vertrekt vanuit het perspectief van medewerkers.

Beide lijnen dienen bij elkaar te komen in het ‘ontwerp van de functie’: de belangen van management (regelruimte) en medewerkers (zelfsturing) worden op elkaar afgestemd, zodat een aantrekkelijke functie ontstaat, een wow-job. Een *wow-job* is een functie waarbij mensen in dialoog gezamenlijk invloed uitoefenen op de inrichting van het werk en werkplekken (zie ook: Vink & Vaas, 2002).

Vanuit het management- of organisatiebelang zullen *bedrijfsmatige eisen* aan functies worden gesteld op het gebied van productiviteit, efficiëntie, kwaliteit en innovativiteit/creativiteit. Op grond van die eisen zal de lijnmanager wat te bieden willen hebben in termen van beloning, werktijden, ontwikkeling en prestatie. Vanuit het medewerkersbelang zullen *eisen aan functies* worden gesteld op grond van *het type relatie en de kwaliteit van de arbeid*. Op grond van die eisen zal de medewerker een prijs vragen (loven) voor zijn arbeidsinzet in termen van beloning, werktijden, ontwikkeling en prestatie.

Hiermee kunt u nagaan wat de optimale speelruimte zou moeten zijn bij beloning, werktijden, ontwikkeling en prestatie om maatwerkarbeidsrelaties ‘uit te onderhandelen’. Bovendien kunt u vaststellen welke mix van functies het meest ideaal is.

Kortom: stap 1 (a, b, c) betrof een bredere diagnose van wensen en eisen vanuit organisatie en medewerker. Deze stap (2a, b, c) gaat over de concrete maatregelen op het niveau van de arbeidsrelatie die tegemoet komen aan die wensen,

5.1 Regelruimte benoemen

Op basis van de job-match kunt u de regelruimte te bepalen. De regelruimte is de onderhandelingsruimte over arbeidsvoorwaarden, waarbinnen u ‘deals’ sluit met de medewerkers: werktijden, beloning, ontwikkeling en prestatie; eventueel andere arbeidsvoorwaarden die voor uw situatie belangrijk zijn. De regelruimte stelt u liefst eerst vast op het niveau van functies, niet van personen. Dit omdat het erom gaat dat in een functie bepaalde taken worden uitgevoerd, ongeacht wie dat doet. Echter, in bestaande situaties is de functie wel eens niet los te koppelen van de persoon. Als het beter past, kunt u de regelruimte ook bepalen voor functie én persoon.

Natuurlijk is de regelruimte beperkt, bijvoorbeeld doordat er een CAO of bedrijfsreglement van toepassing is waarvan u niet zonder meer kunt afwijken. U dient dan ook creatief te zijn. Als de ruimte van de ene arbeidsvoorwaarde tamelijk vast is (vaak bij salaris), bedenk dan welke andere voorwaarden compenserend kunnen zijn. Het gaat om een mix van arbeidsvoorwaarden waarbij een goede balans ontstaat tussen alle ingrediënten.

In tabel 5.1 is een voorbeeld ingevuld voor de ‘lasser’. U kunt de tweede kolom van links van deze tabel als een checklist gebruiken, als het lastig is om helemaal in te vullen.

In de linker kolom staat de functie. In de tweede kolom staan de huidige arbeidsvoorwaarden; in kolom drie staat het huidige *niveau* van de arbeidsvoorwaarden voor de functie; in kolom vier kunt u aangeven wat de wenselijke marge is vanuit het managementperspectief, rekening houdend met wat haalbaar en realistisch is.

Tabel 5.1 Regelruimte (vanuit het managementbelang)

functies	huidige arbeidsvoorwaarden	niveau van arbeidsvoorwaarden in de huidige arbeidsrelatie	gewenste regelruimte
lasser	beloningsvormen: <ul style="list-style-type: none"> • loon volgens schaal (CAO) • bonusregeling 	beloningsvormen: <ul style="list-style-type: none"> • schaal 6, periodiek 2 • jaarlijks 	beloningsvormen: <ul style="list-style-type: none"> • wil deze functie hoger inschalen want we kunnen te weinig goede lassers aantrekken • wil dit per kwartaal doen in kleinere bedragen om continu aandacht te hebben voor de prestatie
	werktijden: <ul style="list-style-type: none"> • arbeidstijden • bedrijfstijden 	werktijden: <ul style="list-style-type: none"> • 9-17 • volcontinu, 7x24 uur 	werktijden: <ul style="list-style-type: none"> • beter laten aansluiten op bedrijfstijden; meer flexibele afspraken wenselijk • zie hiervoor

functies	huidige arbeidsvoorwaarden	niveau van arbeidsvoorwaarden in de huidige arbeidsrelatie	gewenste regelruimte
	<ul style="list-style-type: none"> • pauzes • begin-/eindtijden • verlof/ADV 	2x10, 1x30 minuten 9-17 geen stuwmeren	handhaven zie hiervoor handhaven
	ontwikkeling: <ul style="list-style-type: none"> • opleidingsniveau en -richting • vakcursussen • sociaal-communicatieve eisen • 'digitale' eisen 	ontwikkeling: VMBO techniek lessen 1 en 2 geen eisen geen eisen	ontwikkeling: handhaven vervolgcursus lessen 3 klanten kunnen ontvangen op de werkvloer kunnen werken met ERP-output
	prestatie: <ul style="list-style-type: none"> • werkresultaat • opdrachten aankunnen • taken beheersen • rollen beheersen 	prestatie: maximaal 5% materiaal-fouten geen verhoogde doorloop-/levertijd standaardopdrachten geen extra taken geen	prestatie: doorlooptijd verbeteren blijft hetzelfde zelf opdrachtbonnen genereren uit computer bij bedrijfsbureau mentorrol oppakken voor jonge instromers

Per functie ontstaat aldus een beeld van het verschil tussen het huidige en het wenselijke speelveld voor de verschillende arbeidsvoorwaarden.

Opdracht

- Bepaal de regelruimte per functie per maatwerkaspect.
- Stel de verschillen vast tussen de huidige en de gewenste regelruimte.
- Koppel, als u dit wenst, de functie eventueel aan de medewerkers.

5.2 Zelfsturingsbehoefte noemen

In deze deelstap wordt de zelfsturingbehoefte van medewerkers benoemd. Zelfsturing betekent dat van medewerkers wordt verwacht dat zij verantwoordelijkheden naar zich toe trekken en hun kennis en kunde passend zullen inzetten. Dat past bij maakwerkarbeidsrelaties binnen volwassen arbeidsverhoudingen. Dit is als het ware het onderhandelingspeelveld dat medewerkers claimen. Vanuit medewerkersperspectief wordt tabel 5.2 ingevuld uitgaande van de vraag wat medewerkers zouden willen (ambitie), kunnen (competentie) en mogen (zeggenschap). Ook deze tabel kunt u als checklist gebruiken als dit makkelijker werkt.

Het gaat ook hier om functies én om personen, omdat de zelfsturing niet kan worden losgezien van persoonlijke voorkeuren. Wederom gebruiken we hier het voorbeeld van de lasser. Ter toelichting het volgende. Bij de lasser kan onder meer worden aangegeven wat het niveau van afspraken is over employability in kolom drie: bijvoorbeeld dat de lasser thans een aantal uitvoerende taken verricht. In kolom vier kunnen de wensen

tot zelfsturing worden aangegeven; bijvoorbeeld dat een aantal voorbereidende en organiserende taken zouden moeten worden toegevoegd om zelfstandig bepaalde werkproblemen tijdig te kunnen oplossen, zonder afhankelijk te zijn van de leidinggevende. De invuller dient zich te verplaatsen in het gezichtspunt van de medewerker. Voorgaande functionerings- en beoordelingsgesprekken en persoonlijke ontwikkelingsplannen bevatten waarschijnlijk al een deel van de relevante informatie.

Tabel 5.2 Zelfsturingsbehoefte (vanuit het medewerkersbelang)

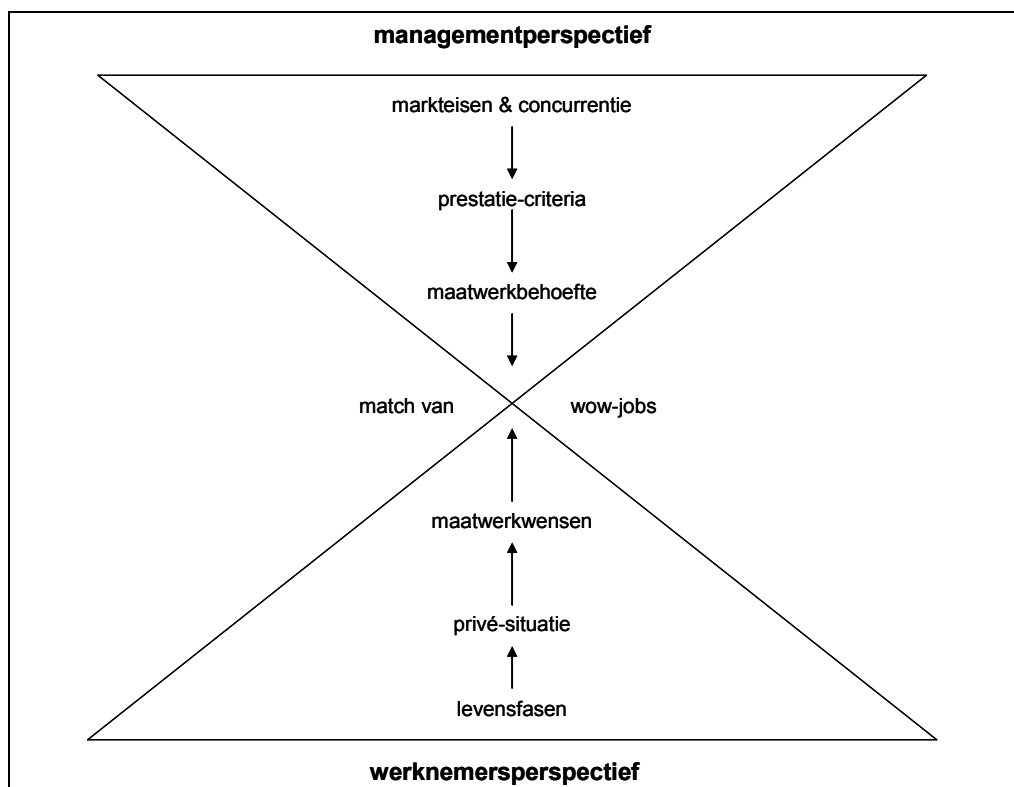
functie	huidige arbeidsrelatie	niveau van afspraken in de huidige arbeidsrelatie	gewenste ruimte vanwege zelfsturingsbehoefte
lasser: Tachida	inhoud van het werk en employability: <ul style="list-style-type: none"> • functie-/taakverbreding, multi-inzetbaarheid • type taken/opdrachten • rollen in het team • autonomie in het werkproces 	inhoud van het werk en employability: <ul style="list-style-type: none"> • geen • T doet meer zelfstandige taken • T is uitvoerder • T kan zelfstandig opdrachten uitvoeren 	inhoud van het werk en employability: <ul style="list-style-type: none"> • T wil graag zijn taken verbreden; nagaan of hij CNC-bediener wil worden • T wil meer organiserende taken in plaats van uitvoerende • T wil rol van regelaar handhaven
	werktijden: <ul style="list-style-type: none"> • arbeidstijden • rooster • pauzes • begin-/eindtijden 	werktijden: <ul style="list-style-type: none"> • 9-17 • n.v.t. • standaard • 9-17 	werktijden: <ul style="list-style-type: none"> • T wil flexibeler werktijden • – • handhaven • T wil op maandag en woensdag vroeger weg vanwege kinderen en meer overwerk • T wil verlof verkopen • zie bij werk-/begin- en eindtijden
	ontwikkeling: <ul style="list-style-type: none"> • opleidingsniveau en -richting • vakcursussen • sociaal-communicatieve eisen • 'digitale' eisen • coaching/mentoring 	ontwikkeling: <ul style="list-style-type: none"> • VMBO techniek • lassen 1 en 2 • Nederlands verbeteren • T wenste computercursus • heeft geen behoefte 	ontwikkeling: <ul style="list-style-type: none"> • T wil flexibeler werktijden • T heeft geen tijd vanwege de kinderen • T vindt taalbeheersing nu goed • T wenst alleen basis ERP-cursus • handhaven
	prestatie en beloning: <ul style="list-style-type: none"> • werkresultaat/heldere normen • nieuwe competenties • voorwaarden/criteria beloning • anders, namelijk: 	prestatie en beloning: <ul style="list-style-type: none"> • duidelijk, meetbaar • geen wensen • wil naar schaal 7 als T targets haalt 	prestatie en beloning: <ul style="list-style-type: none"> • handhaven • geen wensen • wil kinderopvang betaald als T targets haalt

Opdracht

- Bepaal de zelfbesturingsbehoefte van medewerkers op het terrein van employability en arbeidsinhoud, werktijden, ontwikkeling (en opleiding) en prestatie (normen) en beloning.
- Bepaal dit zo goed als mogelijk per functie(categorie).
- Bepaal dit indien gewenst op het niveau van personen of teams/afdelingen.
- Stel de verschillen vast tussen de huidige en de gewenste zelfbesturingsbehoefte.

5.3 Wow-jobs benoemen

Wow-jobs zijn banen waarin maatwerkbehoefte van organisaties en maatwerkwenen optimaal op elkaar zijn afgestemd (figuur 5.2; naar Oeij et al., 2002:103; Korver & Oeij, 2003:69).



Figuur 5.2 Match van maatwerkbehoefte en maatwerkwenen

We geven u enkele aandachtspunten mee waarmee u rekening kunt houden bij deze en eerdere stappen.

Vanuit managementoptiek dienen wow-jobs zo te zijn ingericht dat ze bijdragen aan productiviteit, efficiëntie en kwaliteit. Afhankelijk van de situatie dienen zij bovendien bij te dragen aan het innovatief vermogen.

Wow-jobs dienen vanuit het medewerkersperspectief te voldoen aan twee eisen: ze dienen op een goede manier de gewenste kwaliteit van de 'arbeidsrelatie als intermenselijke relatie' te weerspiegelen en ze moeten voldoen aan bepaalde eisen van 'welzijn bij de arbeid'. We lichten dit toe.

In de arbeidsrelatie wordt door Herriot (2001) dialoog tegenover retoriek geplaatst, ofwel respect tonen versus bruuskeren. De arbeidsrelatie heeft een psychologische kant, namelijk de relatie zelf. Als die relatie wordt gebruuskeerd, ontstaat een deuk in het vertrouwen; als een arbeidsrelatie wordt opgevat als een zakelijke opdrachtrelatie, ontstaat niet snel een band waarbij partijen zich genoodzaakt voelen met elkaar rekening te houden. Naarmate partijen meer gebaat zijn bij een arbeidsrelatie waarbij rekening wordt gehouden met elkaars belangen, is de dialoog belangrijker. Retoriek is mogelijk zeer contraproductief. In de bijlage wordt hierop dieper ingegaan.

Naast de relationele kant, die helder maakt waarom dialoog zo belangrijk is, hebben wow-jobs een inhoudelijke kant. We hebben het dan over de kwaliteit van de arbeid en de vraag is waaraan moet een functie met een goede kwaliteit van de arbeid voldoen? Hierop geeft de WEBA-methode antwoord (WELzijn Bij de Arbeid) die handen en voeten geeft aan wetgeving op het terrein van goede arbeidsomstandigheden (Vaas et al., 1995). De WEBA stelt dat een functie dient te voldoen aan het volgende:

- volledigheid, dat wil zeggen een logisch samenhangend geheel van voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken. Bedoeld wordt dat het werk niet onnodig moet worden opgesplitst, waardoor een medewerker afhankelijk wordt van anderen of chefs om beslissingen te mogen nemen in het werk;
- niet-kortcyclische taken, dat wil zeggen dat een functie niet mag bestaan uit louter monotone, kortcyclische taken;
- moeilijkheidsgraad, dat wil zeggen dat er taken zijn waarvan de medewerkers kunnen leren en die uitdagen en motiveren;
- autonomie, dat wil zeggen dat in het werk regelmogelijkheden zijn om zich voor-doende problemen zelfstandig op te lossen;
- contactmogelijkheden, dat wil zeggen mogelijkheden voor contacten met en hulp van anderen en geen geïsoleerde werkplek;
- organiserende taken, dat wil zeggen mogelijkheden voor overleg, werkafstemming en dergelijke;
- informatievoorziening, dat wil zeggen informatie over het gehele werkproces, over opdrachten en feedback over resultaten.

Met het voorgaande schetsen we de contouren van wow-jobs in tabel 5.3. Bij wow-jobs ontstaat 'flow' in het werkproces. Uitdagingen worden aangegaan, problemen worden opgepakt, prestaties worden geleverd, er wordt rekening gehouden met elkaar, de menselijke maat is de norm. Functie, persoon, kwaliteit van de arbeidsinhoud en de arbeidsrelaties worden met elkaar gecombineerd, zodat een win-win situatie volgt voor organisatie en medewerker. Anders gesteld: in de wow-job zijn de arbeidsrelatie en de arbeidsinhoud afgestemd op zowel de functie als de persoon. In de meest ideale betekenis van wow-jobs is er een balans tussen persoonlijke doelen, bedrijfseconomische doelen en maatschappelijke doelen. Gardner et al. (2001) noemen dat 'good work'.

Tabel 5.3 Beelden bij wow-jobs

functie	win-win kenmerken van de arbeidsrelatie	
	opstelling werkgever	opstelling werknemer
lasser	optiek vanuit bedrijfsvoering	
	• productiviteit	haalbare normen stellen werken vanuit klantwensen
	• efficiëntie	'input' van middelen is realistisch fouttolerantie zo laag mogelijk
	• kwaliteit	'input' en 'throughput' optimaal organiseren ketenbewust werken vanuit het gehele werkproces
	• innovativiteit/creativiteit	ruimte bieden, middelen faciliteren, autonomie toestaan denken vanuit oplossingen voor klanten, eigen organisatie en eigen werkproces
	• beheersing verzuim en mobiliteitskosten	zorgen voor goed beleid en faciliteren gezond leven en veilig, verstandig werken
	optiek vanuit dialoog²	
	• familie	duurzaamheid bieden loyaal zijn
	• kruistocht	richting aangeven betrokkenheid tonen
	• contract	helderheid bieden afspraken nakomen
	• club	een plek bieden extra taken doen
	• 'resource'	investeren in competenties leergierig zijn
	• democratie	medezeggenschap bieden constructief zijn
	• partnerschap	delen in opbrengsten eigenbelang terugdringen
	• klant	zakelijk maar eerlijk goed is goed genoeg
	optiek vanuit kwaliteit van de arbeidsinhoud	
	• volledigheid	functies/teams hele taken geven breed inzetbaar willen zijn
	• niet-kortcyclisch en moeilijkheid	afwisselend en gezond werk bieden productief blijven
	• autonomie/regelmogelijkheden	delegeren wat op lagere niveaus kan worden beslist handelen mede vanuit belang van de organisatie
	• organiserende taken	faciliteren van overleg over werk en knelpunten proactief en actief meedoen aan kwaliteitsverbetering
	• informatievoorziening	transparant, tijdig en volledig communiceren informatie benutten bij verbeteren processen

Met deze informatie op uw netvlies kunt u de eerder benoemde regelruimte en zelfstuuringsbehoefte naast elkaar leggen. Dat kunt u bijvoorbeeld doen per functie. Vervolgens beantwoordt u de vraag welk type arbeidsrelatie bij deze functie past. Neem bijvoorbeeld de lasser.

Opdracht

- Bij welke aspecten van de arbeidsrelatie (beloning, werktijden, ontwikkeling, prestatie) is volgens de organisatie de regelruimte het meest cruciaal en hoe kan deze worden geoptimaliseerd?

² Zie voor een toelichting op deze acht metaforen de bijlage, par. A4.

seerd (bijvoorbeeld hoe hoog moet de beloningsruimte zijn; welke werktijden moeten mogelijk zijn; welke ontwikkeling is gewenst; welke prestaties zijn gewenst)?

- Bij welke aspecten van de arbeidsrelatie is volgens de medewerkers de zelfsturing het meest cruciaal en hoe kan deze worden geoptimaliseerd (hetzelfde als hierboven maar dan voor de aspecten van zelfsturing)?
- Benoem vanuit de optiek van de bedrijfsvoering, de optiek van dialoog en de optiek van de kwaliteit van de arbeidsinhoud win-win kenmerken van de arbeidsrelatie.

5.4 Hoe kunt u activiteiten 2a, 2b en 2c van het coalitiemodel doen?

Het ‘groepje managementbelangen’ voert activiteit 2a uit: regelruimte benoemen. Per functie wordt de gewenste regelruimte voor maatwerk in de arbeidsrelatie benoemd. Begonnen kan worden met de sleutelfuncties en met functies die betrekking hebben op de meeste medewerkers van de afdeling/het team).

Het ‘groepje medewerkersbelangen’ buigt zich over activiteit 2b, het benoemen van de zelfsturingsbehoefte. Ze volgt een vergelijkbare aanpak als het andere groepje: per functie wordt de gewenste zelfsturingsbehoefte uitgewerkt.

Als beide groepen klaar zijn - er kunnen meerdere bijeenkomsten nodig zijn - dient een overzicht van wow-jobs te worden opgesteld. Deze 2c activiteit gebeurt gezamenlijk onder begeleiding van een onafhankelijke procesbegeleider, bij voorbeeld de HR-professional.

Aanpak van activiteiten 2a, 2b en 2c

Net als bij activiteit 1a, 1b en 1c zijn er drie vergelijkbare stappen te onderscheiden. Een eerste bijeenkomst waarbij de groepen uitwisselen wat hun bevindingen zijn; een tweede bijeenkomst waarbij elke groep constructief reageert op de ander; een derde bijeenkomst waarbij het overzicht van wow-jobs wordt vervolmaakt.

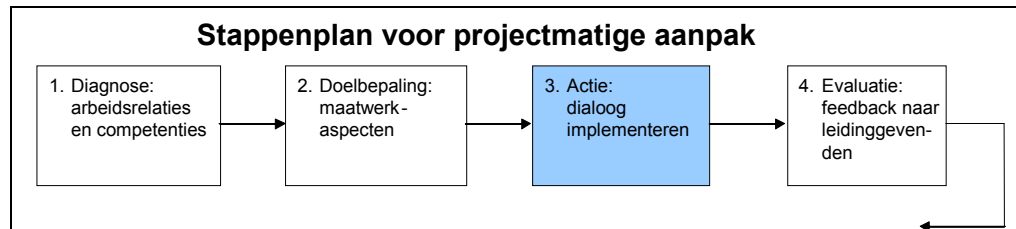
De taak van de HR-professional is om op basis van overzichten van wow-jobs van deze en andere afdelingen zowel het personele bestand als het HR-beleid tegen het licht te houden en daaruit acties te destilleren voor de toekomst van beide.

Het overzicht van wow-jobs is als blauwdruk voor de personeelsopbouw een basis voor functionerings- en beoordelingsgesprekken en voor het wervings- en selectiebeleid van de organisatie.

6. Dialoog

Na bestudering van dit hoofdstuk kunt u:

- aan de hand van een gespreksmodel de dialoog toepassen;
- aan de hand van het onderhandelingsproces de onderhandelingen voorbereiden.



Figuur 6.1 Stappenplan voor projectmatige aanpak: stap 3 actie

Stap 3: dialoog

Implementeer de dialoog over arbeidsrelatie. In deze stap kan de HR-professional nagaan hoe lijnmanagers kunnen worden ondersteund bij het in praktijk brengen van dialoog en het onderhandelen over maatwerk arbeidsrelaties.

Deze activiteit en die hierna vallen niet meer in de context van een projectgroep. Het betreffen dialoogtaken van de (lijn)manager over het onderhandelen met medewerkers over de arbeidsrelatie,

- Activiteit 3 van het coalitiemodel.

6.1 Inleiding

Hoe kan een lijnmanager een goede dialoog voeren als leidinggevende? Er is over het onderwerp gespreksvoering alleen al een afzonderlijk boek te schrijven (Lang & Van der Molen, 2000; Vrolijk, 1991). Het is de taak van de HR-professional te bepalen hoe lijnmanagers hun vaardigheden op deze onderwerpen kunnen verbeteren. We helpen u op weg voor wat betreft de inhoud. Op grond daarvan kunt u bekijken of de organisatie de lijnmanagers zelf gaat trainen of dat u daarvoor externe expertise in huis haalt.

In de bijlage wordt ingegaan op de 'theorie' achter het belang van communiceren en gespreksvaardigheden, gedragsverandering en op onderhandelingsstijlen bij conflicten. Lijnmanagers dienen rond deze onderwerpen te beschikken over bepaalde vaardigheden om een effectieve dialoog aan te gaan met hun medewerkers (zie ook Quinn et al., 2003).

In dit deel concentreren wij ons op een gespreksmodel dat gebruikers kunnen toepassen.

6.2 Een gespreksmodel voor onderhandeling in de arbeidsrelatie

Een gespreksmodel is een ideaaltypische structurering van een gesprek. Omdat elk gesprek uniek is, is een gespreksmodel niet meer dan een leidraad en zeker geen keurslijf. Er zijn globaal vijf typen gesprekken (Van der Molen et al., 1995) met elk eigen doelstellingen:

1. informatie vergaren (bijvoorbeeld interviews),
2. informatie geven (bijvoorbeeld voorlichten, medisch consult),
3. evalueren (bijvoorbeeld bij functioneren, solliciteren),
4. overtuigen (bijvoorbeeld bij verkoop, disciplineren), en

5. probleem oplossen (bijvoorbeeld advisering, therapie, coaching, beroepsmatig functioneren).

Het onderhandelingsgesprek heeft de meeste raakvlakken met evalueren. Maar het bestrijkt ten dele ook informatie geven (bijvoorbeeld over arbeidsvoorwaarden en CAO) en problemen oplossen (bijvoorbeeld als iemand wil veranderen van werk of beroep).

Benedict (2006) heeft een gespreksmodel ontwikkeld waarmee je flexibel kunt schakelen van inhoud naar proces en dat hij het 'flexible oral communication system (FOCS)' noemt. Hij gebruikt daarvoor de metafoor van een huis met een aantal ondergrondse en bovengrondse verdiepingen. De ondergrondse verdiepingen hebben betrekking op emotionele aspecten van een onderhandelingsgesprek, terwijl de bovengrondse verdiepingen wijzen naar rationele, inhoudelijk-tactische aspecten van een onderhandelingsgesprek (tabel 6.1). De gedachte achter het model is als volgt. U moet bovenin zien uit te komen: het maken van afspraken, het sluiten van 'deals'. Elk gesprek kent interactieniveaus, niveaus waarop gesprekspartners op een verschillende manier met elkaar omgaan. Deze ondergrondse niveaus zijn voorwaardenscheppend. Als u in het gesprek hierover signalen opvangt en u bent in staat om deze signalen positief te beïnvloeden, kunt u effectiever zijn op de bovengrondse niveaus. De regel is dat u altijd eerst de negatieve signalen in de 'emotionele' ondergrondse niveaus moet wegnemen, wilt u kunnen komen tot effectieve afspraken. De bovengrondse niveaus zijn constructieve interactieniveaus die te maken hebben met gespreks- en onderhandelingstechnieken om tot goede afspraken te komen. De begane grond heeft betrekking op het maken van afspraken over de structuur en inhoud van het gesprek, zoals agendasetting, tijdsafspraken en dergelijke.

De functie van onderstaand onderhandelingsmodel is dat het u kan helpen u voor te bereiden op onderhandelingsgesprekken. Welke situatie verwacht u en hoe kunt u daarop anticiperen? Als u zich bewust bent van rationele, en vooral de emotionele interactieniveaus, kan het er toe bijdragen dat u uzelf niet verliest in emoties.

Tabel 6.1 Onderhandelingsgespreksmodel

verdieping 4	Afronden, afspraak maken.	Na inhoudelijke overeenstemming komen tot besluitvorming en het vastleggen van afspraken.
verdieping 3	Waardeverdelend onderhandelen (tegengestelde belangen overbruggen door via loven en bieden naar elkaar toe te bewegen).	Lusten en lasten van onderhandelingspunten die onoplosbaar blijven aanvaardbaar en eerlijk verdelen. Blijf uitgaan van gemeenschappelijke belangen (benadrukken van belangen).
verdieping 2	Waardevergroterend onderhandelen (u hebt uiteenlopende belangen maar bent wederzijds afhankelijk van elkaar).	Rekening houden met sterk uiteenlopende belangen door de ander uit te dagen te zoeken naar gemeenschappelijke belangen en streven naar win-win situaties (voorkomen van benadrukken van posities/standpunten).
verdieping 1	Informatie uitwisselen (partijen nemen kennis van elkaars belangen en posities).	Luisteren, informatie ontvangen, informatie geven, overtuigen en adviseren.
begane grond (rationeel ↑) (emotioneel ↓)	Structuur aanbrenge	Overeenstemming krijgen over de agenda, gespreksonderwerpen, volgorde van bespreken, regels over hoe met elkaar om te gaan, verder procedurele afspraken.
verdieping -1	Weerstand ('ja-maar' gedrag).	Door luisteren begrip tonen voor de ander.
verdieping -2	Emoties (angst, kritiek en klachten).	Ruimte bieden aan de ander; open staan voor kritiek; verantwoordelijkheid nemen.
verdieping -3	(Verhulde) tegenwerking, beïnvloeding (geen commitm.ent, negatief gedrag, manipulatie)	Erkennen van de ander; benoem feitelijk gedrag en effecten; verschaft helderheid op zakelijke wijze; wees duidelijk over verwachtingen.
verdieping -4	Agressie (machteloos schelden, dreigen, intimideren, fysiek geweld).	Probeer rust en kalmte te bewaren; geef aan waar grenzen liggen; wijs ander op diens verantwoordelijkheden, beëindig zo nodig het gesprek.

Bron: naar Benedict, 2006

Opdracht

- Bereid uw onderhandeling (bijvoorbeeld een functionerings- en beoordelingsgesprek of een POP-gesprek) voor per medewerker.
- Over welke maatwerkaspecten wilt u afspraken maken?
- Zet de vraagpunten per medewerker op een rij.

We zullen enkele belangrijke kenmerken van het gespreksmodel verder uitwerken door eerst stil te staan bij uitgangspunten die u kunt innemen in een onderhandelings situatie en hoe u het onderhandelingsproces vormgeeft.

Uitgangspunten

De basis voor onderhandelen is u afvragen welk standpunt u inneemt: positie of belangen (Fisher et al., 1991). Bij positioneel onderhandelen is het openingsbod erg belangrijk. Vanuit het 'hoogst verdedigbare bod' wordt toegewerkt naar een compromis. Bij belangen-onderhandelen wordt verkend waar het partijen nu werkelijk om gaat (prin-

cipes). Doel is om de belangen op elkaar af te stemmen en van daaruit te kijken wat het bod kan zijn. Belangen-onderhandelen is gericht op een min of meer zakelijke probleemoplossing ('integratief onderhandelen'), terwijl positioneel onderhandelen meer uitgaat van eigen belangen veilig stellen ('distributief onderhandelen'). Kijk eventueel ook terug bij deel 2 (§ 4.8) over onderhandelingsstijlen en conflicten.

Ons gespreksmodel gaat uit van belangen-onderhandelen en heeft enkele hoofdregels (Fisher et al., 1991):

1. scheidt mensen van het probleem: in plaats van te onderhandelen over het probleem, wordt vaak veroordelend gesproken over de gesprekspartner met 'jij-boodschappen': "jij bent ook altijd zo...". Het 'jij-bakken' maakt van onderhandelen een persoonsgerichte, emotionele machtsstrijd;
2. richt op belangen niet op posities: zoals boven gesteld heeft positioneel onderhandelen nadelen. Men zet hoog in en graaft zich in in onwrikbare posities. Belangen-onderhandelen maakt dat men creatief op zoek gaat naar win-win-oplossingen die beider belangen dienen (zeg maar: 'wij-bakken' ofwel ook kritisch naar je eigen gedrag kijken);
3. zoek naar oplossingen in wederzijds belang: om tot win-win-oplossingen te komen dient men niet alleen creatief te zijn, maar zich ook in te leven in de andere partij. Dat komt de relatie ten goede. Dat kan ook een aantrekkelijke compensatie zijn nu je niet 'alles uit het vuur haalt' zoals bij positioneel onderhandelen;
4. hanteer objectieve criteria: bij verschillen van inzicht of mening verdient het de sterke voorkeur zoveel mogelijk objectieve feiten en criteria aan te voeren die minder aanleiding geven tot strijd dan subjectieve criteria. Richt u daarbij op zakelijke kanten en materiële zaken, want het is veel moeilijker geschillen op te lossen die gaan over waarden, normen en identiteiten. Hoofddoekjes zijn niet onderhandelbaar, omdat ze onpraktisch zijn in het sociale verkeer, maar omdat ze een uiting zijn van een persoonlijke, religieus geïnspireerde identiteit.

Onderhandelingsproces

Het onderhandelingsproces kent vijf fasen (Brenninkmeijer, 2001; Fisher et al., 1991).

1. Voorbereiden

Onderhandelen over arbeidsrelaties is gebaat bij goede voorbereidingen, niet alleen van u als leidinggevende, maar ook van de kant van uw medewerker. Help ze desgewenst daarbij.

- Welke vragen zijn aan de orde (over het functioneren, over arbeidsvoorwaarden)?
- Wat wil ik bereiken, gelet op de relatie met de ander?
- Wat heeft de ander mij te bieden?
- Welke opties zijn er?
- Waarover moet ik wel en niet onderhandelen?
- Wat is mijn onderhandelingsruimte (beloning, werktijden, prestatie, ontwikkeling) en wat die van de ander (zelfsturingsbehoeften: employability, autonomie, kwaliteit van de arbeid, en dergelijke)?
- Hoe ver kan ik gaan?
- Hoe snel moet ik eruit komen?
- Welke objectieve feiten criteria en maatstaven zijn er?
- Hoe ziet/beantwoordt de andere partij deze vragen?
- Hoe zien win-win, lose-win en win-lose scenario's eruit en wat is van elk de consequenties?

2. Exploratie (discussie)

Deze fase heeft tot doel beide partijen in de gelegenheid te stellen te bezien wat er

zoal speelt. Gaat het in de arbeidsrelatie om een omzetting van een tijdelijk naar vast dienstverband? Moet er rekening worden gehouden met omstandigheden als reorganisatie of inkrimping? Willen partijen überhaupt blijven samenwerken? Kortom: wat zijn de algemene wensen die partijen hebben bij deze arbeidsrelatie?

In deze fase kunt u vragen naar achtergronden van de standpunten van uw gesprekspartner om inzicht te krijgen in posities en belangen. Gespreksvaardigheden die laten zien dat u zich inleeft in de ander zijn erg belangrijk. Eigen standpunten moet u voldoende assertief brengen, niet twijfelend. Maar ook niet aanvullend of moraliserend.

Het beste kunt u 'ik-boodschappen' gebruiken. Dus niet zeggen "Waarom wil jij toch altijd het onderste uit de kan", maar "Ik merk dat je graag het onderste uit de kan wilt. Daarop kan ik nu al zeggen dat je meer verlangt dan ik je kan geven. Ik zal uitleggen waarom." Als u de medewerker ergens toe wilt motiveren, is het beter niet te zeggen "Voor het komende jaar moet je het volgende beter onder de knie krijgen", maar dat als volgt te doen. "Voor het komend jaar is het belangrijk dat er collega's zijn die zich gaan richten op..... Ik zou het erg prettig vinden als jij één van de collega's bent die dat willen oppakken. Wat vind je daar van?"

In deze fase is het belangrijk verschillen van mening boven tafel te krijgen. Partijen moeten weten dat het niet erg is om ergens over van mening te verschillen. Het is goed om zulke verschillen toe te spitsen op zakelijke onderwerpen en belangen, en niet op meningen en personen.

Aanbevolen wordt zoveel mogelijk een constructieve, oplossingsgerichte stijl van onderhandelen aan te nemen. Daarmee laat u zien dat problemen open bespreekbaar zijn. Het is nuttig de ander te laten weten dat er voldoende tijd is voor het bespreken van alle relevante punten, desnoods in een vervolggesprek. Dat schept rust, tijd en een vertrouwelijke sfeer.

Onderhandelen is als touwtrekken: balans en evenwicht zijn belangrijk. Empathisch en constructief zijn wil namelijk niet zeggen, dat u zacht en meegaand moet zijn. Om bij touwtrekken in het midden te blijven moet u soms laten vieren en soms wat harder trekken, afhankelijk van wat de andere partij doet.

3. Suggesties doen

Als u elkaars wensen, motieven en belangen kent, is de vraag: op welke wijze kunt u aan elkaar tegemoet komen? Bij het doen van suggesties is niet alleen van belang wat u de ander biedt, maar tegelijk wat u van de ander vraagt. U hoort ook aan wat de ander u biedt. Belangrijk is dat er zo veel mogelijk uitwisselingsmogelijkheden worden gegenereerd. De werknemer wil wellicht meer loon, maar vindt het mogelijk ook goed als hij een opleiding mag doen. Bij suggesties doen is het zaak dat ze voor beide partijen aantrekkelijk zijn: win-win.

4. Loven en bieden

Nu komt het er op aan de 'deal' te sluiten. Soms blijkt die meteen, soms ontstaat er een impasse. Kijk dan ook nog eens goed naar de onderhandelingsstijl die partijen toepassen. Of blijft één van de partijen teveel vasthouden aan zijn eigen stokpaardje (posities in plaats van belangen)? Bedenk dat onderhandelen complex is als over diverse onderwerpen tegelijkertijd een standpunt van geven en nemen dient te worden ingenomen. Wat op het eind goed samen waarover overeenstemming is bereikt en voorkom dat er onduidelijkheden bestaan over afspraken.

5. Overeenstemmen

Om onduidelijkheid uit te sluiten verdient het de voorkeur afspraken schriftelijk

vast te leggen en de afspraken te ondertekenen. Dat gebeurt bijvoorbeeld bij de ondertekening van een verslag van het functionerings- en beoordelingsgesprek of het persoonlijk ontwikkelingsplan.

Opdracht

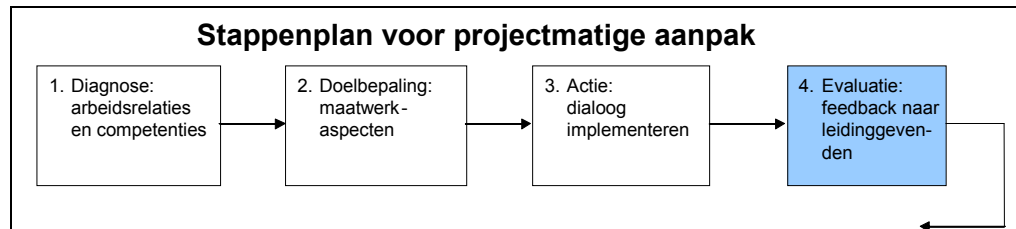
- U heeft in de vorige opdracht al een opzet gemaakt ter voorbereiding van de onderhandelingsgesprekken; pak die erbij.
- Bekijk per medewerker met wie u gaat onderhandelen over maatwerk in de arbeidsrelatie de stappen van het onderhandelingsproces: welke vragen moeten aan de orde komen; welke opties wilt u bespreken; heeft u alle feiten, criteria en maatstaven op een rijtje van de belangrijke punten?
- Benoem welke posities partijen kunnen innemen; benoem de overkoepelende, gemeenschappelijke belangen.
- Benoem de rek die u voor uzelf heeft in de regel- of speelruimte met arbeidsvoorwaarden; maak een inschatting van de rek die zit in de zelfsturingsbehoefte van de medewerkers.
- Bepaal per medewerker uw minimale en maximale 'deal'.

Succes met onderhandelen. Maar bovenal: veel plezier met het onderhouden van een betekenisvolle arbeidsrelatie!

7. Evaluatie

Na bestudering van dit hoofdstuk kunt u:

- de lijnmanager laten reflecteren op diens eigen dialooggedrag, of:
- als lijnmanager reflecteren op uw eigen dialooggedrag.



Figuur 7.1 Stappenplan voor projectmatige aanpak: stap 4 evaluatie

Stap 4: Evaluatie

Evalueer de effecten en reflecteer op jezelf.

- Activiteit 4 van het coalitiemodel.

Een logische vraag vanuit het HR-beleid is: bereik je met maatwerkarbidsrelaties op een betere manier de strategische doelen van de organisatie? Daarbij hoort het evalueren van de inhoudelijke opbrengsten van de job-match en wow-jobs (zie ons boek, Nauta et al., 2007). In de checklist richt de evaluatie zich echter op de lijnmanager: is de lijnmanager in staat gebleken een constructieve dialoog te voeren die leidt tot maatwerkarbidsrelaties, waarbij belangen van de organisatie en belangen van medewerkers met elkaar in evenwicht zijn?

Voor de HR-professional geven we hier enkele aanwijzingen om samen met de lijnmanager het ‘nieuwe gedrag’ van de lijnmanager te evalueren (zie ook Quinn et al., 2003). De HR-professional heeft in zekere zin een coachende rol naar de lijnmanager, hetgeen wil zeggen de manager ondersteunen bij het in de alledaagse praktijk toepassen van effectief gedrag. Concreter: inzichten en vaardigheden goed toepassen die zijn verworven in de derde stap ‘implementeer de dialoog’. De HR-professional en de lijnmanager kunnen bij het evalueren van het dialoog- en onderhandelgedrag de volgende vragen langslopen:

- hoe is de manager precies te werk gegaan bij het toepassen van de verworven vaardigheden en inzichten?
- in welke mate voelde de manager zich voorafgaande aan en tijdens de concrete werksituatie in staat om het geleerde toe te passen (self-efficacy)?
- welke consequenties had het toepassen van de verworven vaardigheden en inzichten (uitkomst)?

De HR-professional kan de lijnmanager feedback geven over de mate waarin de manager diens mogelijkheden heeft benut in het aanwenden van gedrag om de gewenste resultaten te bereiken (Brouwers & Bloemers, 2004). Specifiek kan worden stilgestaan bij de vraag of het onderhandelgedrag ook heeft geleid tot gewenste effecten, zoals bepaalde afspraken maken met medewerkers, bepaalde zaken succesvol bespreekbaar maken, bepaalde resultaten die in de onderhandeling zijn bereikt et cetera. Kortom, vindt de manager zelf dat hij of zij effectiever is gaan onderhandelen en communiceren en vindt hij of zij dat ‘oud’ gedrag is ingeruild voor ‘nieuw gedrag’?

Enkele vragen die u hierbij samen kunt langslopen zijn de volgende:

- in hoeverre heeft u een verandering aangebracht in de manier waarop u voorheen tegen dialoog en maatwerk-onderhandelen aankeek?
- in hoeverre heeft u nieuwe inzichten gekregen met een positieve kijk op dialoog en maatwerk-onderhandelen?
- in hoeverre heeft u het oude gedrag afgeleerd, zoals eenrichtingsverkeer bij onderhandelen, zich niet verplaatsen in de situatie van de medewerkers?
- in hoeverre heeft u aangeleerd om anders te communiceren en te onderhandelen?
- verwacht u in de loop van de tijd op (nieuwe) situaties te stuiten waarbij coaching gewenst is?

Opdracht over zelfreflectie voor de lijnmanager als het gaat om dialoog en onderhandelen over maatwerk in de arbeidsrelatie:

- waarin kan ik mij verbeteren?
- wat moet ik afleren?
- wat zijn mijn leerpunten?
- wat ga ik oefenen?
- hoe ga ik oefenen?

Afsluiting

In deze checklist heeft u kennisgemaakt met een projectmatige aanpak om maatwerk in arbeidsrelaties vorm te geven, bijvoorbeeld op het niveau van afdelingen of teams, mogelijkterwijs door een lijnmanager of HR-professional.

U heeft geleerd met behulp van de coalitiebenadering op participatieve wijze de inhoud en het proces handen en voeten te geven. Heeft u onderhandeld of gaat u nu ook daadwerkelijk onderhandelingen voren over maatwerkafspraken? Wij zijn benieuwd naar uw ervaringen. Laat het ons weten! Kritisch, constructief commentaar op onze aanpak is welkom.

Literatuur

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca (NY): Cornell/ILR.
- Bandura, A. (1973). *Agression: A social learning analysis*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.
- Benedict, T. (2006). *De winnende dialoog: Het FOCS-model voor professionele gespreksvoering*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *Managerial grid*. Houston (Texas): Gulf.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave MacMillan.
- Brenninkmeijer, A. F. M. (2001). Onderhandelen. In H. J. Bonenkamp, A. F. M. Brenninkmeijer, J. van Bruggen, P. Walters (Eds.), *Handboek mediation* (pp. 39-61). Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Brouwers, A. & Bloemers, W. (2004). *Hoe word ik een goede coach? Praktisch en prestatiegericht leren coachen*. Amsterdam: Business Bibliotheek.
- Clark, M. S., & Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 12-24.
- Covey, S.R. (1989). *The seven habits of highly effective people: Restoring the character ethic*. New York, etc.: Free Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1992). *Flow: The psychology of happiness*. London etc.: Rider.
- Dreu, C. K. W. de (1999). Conflicten in organisaties: Wat hebben we eraan en wat moeten we ermee? *Gedrag en Organisatie*, 12 (4), 189-204.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (2nd ed.). New York, etc.: Penguin Books.
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W. (2001). *Good work: When excellence and ethics meet*. New York: Basic Books.
- Goudswaard, A. (2003). *Flexibele arbeid - duurzame arbeid? De stand van zaken na twintig jaar flexibilisering van arbeid*. Diss. KUN. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Goudswaard, A. (2006). Buigen of barsten. *Rendement, Financieel Nieuws en Adviesmagazine*, 17 (4).
- Gründemann, R., Goudswaard, A., & Sloten, G. van (2005). *Goed werkgeverschap*. Hoofddorp/Zaltbommel: TNO/Thema.
- Have, K. ten, Kraan, K., Nauta, A., Oeij, P., Sloten, G. van, Klok, J. & Hoedt, M. den (januari 2007). *Zelfmanagement door vertrouwen en nieuw HRM*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Herriot, P. (2001). *The employment relationship: A psychological perspective*. Hove, East Sussex: Routledge.
- Huiskamp, R., Dalen, E. J. van, Gründemann, R., & Jongkind, R. (2005). Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: een bijzondere arbeidsrelatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 21 (3), 211-225.
- Huiskamp, R., Goudswaard, A., Nauta, A., & Oeij, P. (november 2006). De ondernemingsraad en medezeggenschap in de arbeidsrelatie. In A. van Halem (red) *Arbeid en organisatie in beweging: nieuwe uitdagingen voor de medezeggenschap* (pp. 57-67). Themakatern Handboek OR/strategie en beleid. Kluwer, Alphen a/d Rijn.
- Huiskamp, R., & F. Kluytmans (2003). Tussen arbeidsrelaties en opdrachtrelaties: dilemma's voor HR-management. *Tijdschrift voor HRM*, 6 (4), winter/special, 9-30.

- Korver, T., & Oeij, P. R. A. (2003). Organisatieoverstijgend samenwerken: Externalisering van de personele functie, flexibiliteit en levensloop. *Tijdschrift voor HRM*, 6 (1-Lente), 65-94.
- Kraan, K., Nauta, A., Goudswaard, A., Oeij, P., Huiskamp, R., Kwakkelstein, T., Leede, J. de & (2006). *Maatwerk in arbeidsrelaties: Technische rapportage van een onderzoek onder 1525 leidinggevenden en 1613 medewerkers*. Intern document. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Kramer, R. M., & Cook, S. C. (Eds.). (2004). *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lang, G., & Molen, H. T. van der (2000) *Psychologische gespreksvoering: Een basis voor hulpverlening* (10e dr.). Baarn: Uitgeverij Nelissen.
- Lange, W. A. M. de (1989). *Configuratie van arbeid. Vormgeven aan arbeidstijden, bedrijfstijden en arbeidstijdpatronen*. Diss. KUB. Zutphen: Thieme.
- Lange, W. A. M. de, & Oeij, P. R. A. (1999). *Handleiding flexibilisering van arbeid: Beschrijving van de methode*. Den Haag: Olympia Uitzendbureau.
- Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (1986). *The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: Free Press.
- Leede, J. de, Cox-Woudstra, E., Goudswaard, A., Rhijn, G. van, Schie, J. van, Tuinzaad, B., & Veldhuisen, A. van (2002). *Flexibele inzet van personeel in productiebedrijven. Praktijkvoorbeelden, trends, effecten, instrumenten. (FLIPO)*. Hoofddorp: TNO Arbeid/TNO Industrie.
- Legge, K. (1995). *Human resource management, rhetorics and reality*. London: MacMillan.
- Mastenbroek, W. F. G. (1996). *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Molen, H. T. van der, Kluytmans, F., & Kramer, M. (1995). *Gespreksvoering: Vaardigheden en modellen*. Heerlen/Groningen: Open Universiteit/Wolters-Noordhoff.
- Morgan, G. (1996). *Images of organization*. (2e editie). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R., & Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Nauta, A., & Sloten, G. van (2004). *De dialoog als vroege poortwachter: Het voorkomen van verzuim door onbalans*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Oeij, P. R. A. (2006). Bevorderen onderhandelingsvaardigheden en taakautonomie goede arbeidsrelaties? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 22 (1), 55-67 (ook als Do job autonomy and negotiation self-efficacy improve employment relationships? *SA Journal of Industrial Psychology /SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 32(2), 74-79).
- Oeij, P. R. A., Goudswaard, A., Kraan, K., Nauta, A., & Huiskamp, R. (2006). 'One-size-fits-most': Dialoog en maatwerk in huidige arbeidsrelaties. *Tijdschrift voor HRM*, 9 (3), 6-30.
- Oeij, P. R. A., Huiskamp, R., Goudswaard, A., Kwakkelstein, T., & Nauta, A. (2005). Samen afspraken maken over arbeidsrelaties: Mythe of werkelijkheid? *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 59 (1), 25-40.
- Oeij, P. R. A., Miedema, E. P., Goudswaard, A., (2002) *De toekomst van flexibilisering van arbeid en arbeidsrelaties*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Prein, H. (2001). *Trainingsboek conflicthantering en mediation*. (4^e druk.) Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghem.
- Pritchard, R., Jones, S. D., Roth, P. L., Stuebing, K. K., & Ekeberg, S. E. (1988). Effects of group feedback, goal setting, and incentives on organizational

- productivity. *Journal of Applied Psychology Monograph Series*, 73 (2), 337-358.
- Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (2004). *Social conflict: escalation, stalemate, and settlement* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (2003). *Becoming a master manager: A competency framework* (3rd ed.). New York: Wiley.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 19 (1), 120-127.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York, London: Sharpe.
- Schoemaker, M. J. R. (1998). *Tussen slavernij en anarchie: Een verkennend onderzoek naar veranderingen in de contractuele configuratie in laat-moderne organisaties*. Diss. KUN. Deventer: Kluwer.
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character : The personal consequences of work in the new capitalism*. New York, London: Norton.
- Sennett, R. (2003). *Respect: The formation of character in an age of inequality*. New York: Norton & Co.
- Sisson, K. (1994). Personnel management: Paradigms, practice and prospects. In K. Sisson (Ed.). *Personnel management*. Oxford: Blackwell.
- Sloten, G. C. van, Nauta, A., & Oeij, P. R. A. (2005). *Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau: AVON Monitor 2004*. Werkdocumenten nummer 340. Den Haag: Ministerie van SZW.
- Sparrow, P. R., & Cooper, C. L. (2003). *The employment relationshi: Key challenges for HR*. Amsterdam, etc.: Butterworth-Heinemann.
- Stacey, R. D. (2003). *Strategic management and organization dynamics: The challenge of complexity*. 4th edition. Harlow etc.: Prentice Hall
- Vaas, S., Dhondt, S., Peeters, M. H. H., Middendorp, J. (1995). *De WEBA-methode: Deel I WEBA-analyse handleiding*. Alphen aan den Rijn/Zaventem: Samsom.
- Vink, P., & Vaas, F. (2002). Slim werken: "wow work". In P. Vink (red.). *Comfortabel en slim werken* (pp. 36-40). Zeist: Uitgeverij Kerckebosch.
- Vrolijk, A. (1991). *Gesprekstechniek*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

A Bijlage: Dialoog: communiceren en constructief onderhandelen

Hoe kan een organisatie ervoor zorgen dat ruimte voor maatwerk volop en op de juiste wijze wordt benut? Het is immers paradoxaal om ‘topdown’ op te leggen dat werknemers zelf meer moeten onderhandelen. Het antwoord op de vraag hoe je zorgt dat maatwerk er is en dat het wordt gebruikt, schuilt deels in de stelling dat je met elkaar de dialoog moet aangaan. Het echt afstemmen van doelen, wensen, verplichtingen, mogelijkheden en belemmeringen, vergroot de kans op arbeidsrelaties die voor alle betrokkenen optimaal maatwerk zijn. Dialoog is niet zozeer een kwestie die je regelt met wat beleid. Dialoog stoelt op de kwaliteit van de relaties die mensen met elkaar hebben in de organisatie. Zaken als openheid, rechtvaardigheid, eerlijkheid en rekening houden met de ander zijn daarbij cruciaal om relaties op te bouwen waarin personen, met deels tegengestelde belangen, elkaar vertrouwen (Herriot, 2001; Sennett, 2003; Kramer & Cook, 2004; zie ook Nauta en Van Sloten, 2004). Dialoog vereist derhalve een kritische reflectie op het eigen gedrag, als leidinggevende en als medewerker.

Dat stelt tegelijkertijd nieuwe eisen aan bestaande HR-praktijken. HR-praktijken zijn onlosmakelijk verbonden met gedragsbeïnvloeding van diegenen die dat beleid maken, die dat uitvoeren en die dat ondergaan. Dat ons arbeidsgedrag steeds meer als vermogen, als ‘HR-asset’, of als een bron van toegevoegde waarde wordt beschouwd is een innovatief aspect van moderne HR-praktijken (en managementpraktijken). Met vermogen bedoelen wij de potentie hebben om complexe sociaal-psychologische gedragsinterventies te kunnen plegen. Bijvoorbeeld: Hoe versterk je vertrouwen; hoe stimuleer je innovatief gedrag; hoe zorg je dat medewerkers gaan denken vanuit klantbelangen; hoe bereik je dat leidinggevendend schakelen tussen perspectieven van verschillende stakeholders; hoe scheidt je zakelijke van emotionele belangen in conflicten et cetera. Oude HR-praktijken komen voort uit een tijdperk waarbij massaproductie en standaardrichtlijnen de menselijke interactie tamelijk ‘eenvoudig’ hielden. Dat is al lang verleden tijd. Nu wordt meer duidelijk hoe een omvangrijke variatie aan product- en dienstspecificaties die klanten vragen aan organisaties, zich vertaalt in een complex proces met vele interdependenties die je niet uitsluitend technisch of technocratisch kunt oplossen (Stacey, 2003). Dat komt omdat er steeds meer een beroep wordt gedaan op intermenselijke sociaalcommunicatieve vaardigheden, op menselijke motivaties en psychische ruimte (mentaalcognitieve capaciteit) om daarmee op maat om te gaan. Innovatieve HR-praktijken en HR-professionals wordt gevraagd om een passend antwoord op dit soort ontwikkelingen. Dialoog, communiceren en constructief onderhandelen zijn voorbeelden hiervan.

Dialoog bij de arbeidsrelatie omvat met name adequaat communiceren en effectief onderhandelen, en wel zodanig dat beide partijen er een win-win gevoel aan over houden. In de komende paragrafen belichten we eerst het belang van communiceren en gespreksvaardigheden, waarbij we overstappen naar hoe moeilijk (en noodzakelijk!) het is tot gedragsverandering te komen als men de stijl van communiceren wil bijstellen. Daarna gaan we in op het tot stand brengen van effectieve dialoog door onderhandelingsstijlen te bespreken. Lijnmanagers en medewerkers dienen vaardig te zijn in het voeren van en effectieve dialoog. Daarbij past een constructieve onderhandelingsstijl het best, omdat deze stijl oplossingsgericht is. We durven te stellen dat velen gebaat zijn bij een cursus gesprekstechnieken en sociale psychologie. Sociale psychologie leert ons hoe ons alledaagse gedrag tot stand komt. Gesprekstechnieken leren ons

effectief te communiceren met anderen, ook als die ander niets weet van sociale psychologie.

Na bestudering van wat komen gaat weet u:

- waarom communicatie de essentie van de dialoog is;
- dat de belangrijkste valkuil bij gespreksvaardigheden niet schuilt in praten maar in (niet) luisteren;
- hoe mensen hun gedrag kunnen veranderen;
- hoe mensen constructief kunnen omgaan met conflicten;
- dat retoriek het contrastbegrip is van dialoog;
- hoe belangrijk het woord ‘relatie’ is in arbeidsrelatie.

A.1 *Waarom is communiceren zo moeilijk en zo belangrijk?*

U weet natuurlijk dat adequaat communiceren belangrijk is. Vaak zijn we ons niet bewust van de vanzelfsprekendheden die ten grondslag liggen aan communiceren. Net zoals wij lopen zonder precies na te denken hoe je dat eigenlijk doet, zo praten wij met elkaar zonder dat we ons bewust zijn van hoe we communiceren. Maar vaak loopt communicatie spaak. Daarom kan het nuttig zijn even stil te staan bij de essentie van communiceren (Van der Molen et al., 1995), want dat is immers de basis van de dialoog.

Communicatie is uitwisseling van informatie met een betekenis, welke plaatsvindt tussen mensen die zich bewust zijn van elkaars (virtuele) nabijheid. Dat gebeurt bijvoorbeeld als we met elkaar praten, naar iemand zwaaien, een mail sturen en zelfs als we bewust er het zwijgen toedoen. ‘Informatie met een betekenis’ wil zeggen dat die (zogenoemde ‘symbolische’) informatie ergens naar verwijst. Het woord ‘arbeidsovereenkomst’ verwijst naar een ondertekend contract over arbeid die wordt geruild tegen loon en het woord ‘muis’ kan een klein knaagdier zijn maar ook een (kabelgebonden) bedieningspaneel van uw computer. Zelfs een (draadloze) computermuis ‘zonder staart’ noemen we nog een muis. Maar er is ook non-verbale informatie, zoals een hand opsteken om te groeten.

Communicatie vereist twee partijen. Hier richten we ons op interpersoonlijke communicatie tussen twee personen, bijvoorbeeld de leidinggevende en een medewerker. Daarbij is een ieder zowel zender als ontvanger van boodschappen. In dit vanzelfsprekend lijkende zinnetje zit veel opgesloten. Wij formuleren niet alleen boodschappen (zenden), maar wij krijgen ook gedachten en gevoelens van anderen (ontvangen). In het woord boodschap zitten signalen verpakt met de intentie een idee, gedachte of gevoel over te brengen met behulp van woorden. Bij het overbrengen van zulke boodschappen kan van alles mis gaan. Het is een bron van veel ‘miscommunicatie’: we begrijpen elkaar niet, en vaak hebben we dat ook nog eens niet door! Zo is het goed stil te staan bij het gegeven dat woorden niet alleen een letterlijke (‘semantische’) betekenis hebben volgens het woordenboek, maar ook een bepaalde gevoelswaarde (affectieve betekenis) die sterk verschilt van persoon tot persoon. Dat komt doordat wij elk een eigen referentiekader hebben, onze eigen ‘kijk op de werkelijkheid’ (Covey, 1989; Morgan, 1996). Ons referentiekader is ons geheel van waarden en normen, waarmee wij situaties waarnemen en beoordelen die ons doen en laten bepalen. Als u als leidinggevende aankondigt dat u deze week extra werkopdrachten hebt, zal de één denken ‘bah overwerk’, terwijl een andere reageert met ‘leuk, er valt weer bij te verdienen’. Boodschappen, verbaal of non-verbaal, kunnen een ‘verkeerd’ signaal geven. De zender verpakt bijvoorbeeld de boodschap in een verbale of non-verbale vorm die de ontvanger niet begrijpt, maar de zender realiseert zich dat niet. Als op uw vraag of een medewerker wil overwerken, het antwoord volgt ‘Liever niet’, kunt u denken dat de medewerker geen ernstige bezwaren heeft tegen overwerk. U kunt ook

denken dat de medewerker niet erg gemotiveerd is. Als u zich realiseert dat deze medewerker een zieke partner heeft die om zorg vraagt, kunt u het antwoord in die context plaatsen. Dan zou de interpretatie kunnen zijn, dat de medewerker wel zòu willen, maar eigenlijk niet kan. Zowel de zender als de ontvanger interpreteren signalen binnen hun eigen referentiekader. Zulke processen maken we vaak niet expliciet, waardoor misverstanden op de loer kunnen liggen. We zeggen immers niet altijd, ‘als ik je goed begrijp, bedoel je dat ...’ terwijl dat soms een hoop ellende kan besparen. Eerder zijn wij geneigd de interpretatie maar voor de ander ‘in te vullen’. ‘Laat ik Jan maar niet vragen om overwerk te doen, want hij heeft toch nooit zin’, is een voorbeeld van een vooroordeel of stereotiepe opvatting die communicatie belemmert.

Boodschappen kunnen een vooraankondiging (feedforward) zijn en een terugkoppeling (feedback). Bij een vooraankondiging is de boodschap dat de erop volgende boodschap op een specifieke manier moet worden opgevat. Bijvoorbeeld als u zegt “Laat me eerst uitleggen waarom deze opdracht voor ons belangrijk is voordat je ‘nee’ zegt tegen overwerk”, betekent dat de ontvanger zich moet gaan verplaatsen in het belang van de organisatie. Terugkoppeling is informatie over boodschappen die we zelf uitzenden. Terugkoppeling kan zijn dat we ons ongemakkelijk voelen bij het geven van een moeilijke boodschap (zelffeedback). Maar het kan vooral ook van anderen komen, waaruit blijkt hoe uw boodschap bij de ander is overgekomen. Dan is interpretatie een zaak waarbij u voorzichtig moet zijn. Als de medewerker de wenkbrauwen frons bij uw verzoek om over te werken, is dat dan een teken van afkeuring, of is de persoon een afweging aan het maken?

Boodschappen vinden plaats in een context, zoals de ‘machtsverhouding’ tussen u en uw medewerkers. Een terloopse vraag als ‘schiet het op met je werk?’ kan een hele andere betekenis hebben, als u die stelt aan de medewerker of als een collega of de partner dat vraagt aan dezelfde medewerker.

Een boodschap, en hoe deze wordt geïnterpreteerd, kunt u bekijken vanuit vier aspecten:

1. De boodschap betreft een inhoudelijke, zakelijke mededeling die verwijst naar een feit (referentiële aspect). ‘Ik heb overwerk te verdelen’, verwijst naar extra werkopdrachten of orders.
2. De boodschap bevat een bericht over de zender zelf (expressieve aspect). Als u het overwerk met luid juichende stem aankondigt, zegt dat iets over uw gemoedstoestand en uw denkwereld. U bent bijvoorbeeld blij met een langverwachte order die de leegloop van de afgelopen tijd compenseert.
3. De boodschap bevat informatie over de verhouding tussen zender en ontvanger (relationele aspect). De intonatie of de manier waarop u aankondigt dat u overwerk hebt te verdelen, kan erop wijzen dat u het vervelend voor de medewerkers vindt om het van ze te vragen, omdat u misschien vindt dat u het hen niet kunt aandoen.
4. De boodschap bevat een appèl op de ander (appellerend aspect). Dit is de oproep om iets te doen of na te laten. In het voorbeeld over overwerk doet u bijvoorbeeld een beroep op de bereidheid het overwerk te accepteren.

U wilt als leidinggevende effectief communiceren. Dat wil zeggen dat uw boodschappen overkomen zoals u ze bedoelt. Als we kijken naar de vier aspecten van boodschappen, betekent dit dat de zender over bepaalde vaardigheden moet beschikken, namelijk zich helder kunnen uitdrukken, zodat de ander de bedoeling begrijpt (1); uiting kunnen geven aan wat de zender bezielt en bezighoudt (2); sturing kunnen geven aan het onderhouden van de relatie met de ontvanger (3) en in staat zijn eigen wensen duidelijk over te brengen bij de ander (4).

A.2 *Wat gaat fout bij gespreksvaardigheden?*

Op een goede wijze communiceren, lijkt zo vanzelfsprekend dat wij eigenlijk niet goed doorhebben waar het fout gaat en waarom misverstanden ontstaan. De vanzelfsprekendheid dat in een gesprek luisteren belangrijker is dan praten, is geen alledaags gedeeld besef. Velen realiseren zich zelden dat ze meningen over van alles verkondigen zonder daarbij werkelijk na te denken. Vaak worden we gestimuleerd ergens iets van te vinden, zonder ons rekenschap te geven van mogelijke andere invalshoeken. Dit heeft te maken met ons referentiekader, dat we hiervoor omschreven. We hebben ons van alles aangeleerd. Wat belangrijk is te weten over zaken die we aanleren is, dat we zulke zaken moeilijk kunnen veranderen. Dat geldt ook voor onze eigen stijl van communiceren. Willen we effectiever communiceren, dan moeten we soms ingesleten gedragspatronen loslaten. Dat geldt ook voor gespreksvaardigheden. Maar ook deze zijn in beginsel wel te verbeteren. Wij willen u slechts wijzen op enkele veel gemaakte 'fouten' bij gesprekken.

Er zijn vier hoofdtypen van gespreksvaardigheden (Van der Molen et al., 1995; Lang & Van der Molen, 2000).

1. Luistervaardigheden welke tot doel hebben de ander te laten merken dat er wordt geluisterd en dat het verhaal of probleem wordt verhelderd. Daarbinnen zijn er selectieve luistervaardigheden, zoals vragen stellen en samenvatten en niet-selectieve luistervaardigheden, zoals non-verbaal aanmoedigen, verbaal aanmoedigen, en passende stiltes laten vallen.
2. Regulerende vaardigheden zorgen ervoor dat een gesprek in goede banen wordt geleid. Daarbij gaat het er onder meer om het doel van het gesprek in de gaten te blijven houden en situaties te verduidelijken.
3. Nuancerende vaardigheden zijn vaardigheden waarbij interpretaties 'voorzichtig' worden overgebracht. Dat wil zeggen, dat in veronderstellende zin en niet in stellige zin aan de ander feedback wordt gegeven door zich in te leven in de ander. Van daaruit kan aandacht worden gegeven aan andere zienswijzen op een situatie, door te spelen met andere referentiekaders: 'je kan het ook zien vanuit dit perspectief';
4. Zendervaardigheden zijn manieren om ervoor te zorgen dat de boodschap-zoals bedoeld ook zo overkomt bij de ander. Dit sluit nauw aan op de vier aspecten van boodschappen die we hiervoor aanstipten.

Wat gaat binnen deze hoofdtypen vaak fout? Veel gemaakte fouten bij elementaire gespreksvaardigheden zijn geen aandacht geven, luistervaardigheden onbenut laten, gesprek slecht reguleren en gebrek aan nuancerende vaardigheden. We lichten ze toe en geven voorbeelden.

Geen aandacht geven

Aandachtgevend gedrag is bereid zijn te luisteren, belangstelling tonen, niet nodeloos interrumperen. Dat wil zeggen één en al oor zijn en op een constructieve manier reflecteren op wat de zender vertelt. Iedereen kent wel de situatie dat je enthousiast over je belevenissen van de vakantie wilt vertellen, maar de ander het gesprek 'overneemt' (en zijn/haar belevenissen uitmeet) of dat je gesprekspartner niet 'doorvraagt' waardoor het gesprek doodbloedt. U denkt dan 'laat ook maar'. Dat soort situaties komt ook voor bij gesprekken over de arbeidsrelatie. Wat goed werkt, is iemand aan te moedigen verder te vertellen ('hm, hm..', 'en toen', 'hoezo?'). Laat ook eens een nuttige stilte vallen als uw gesprekspartner zichtbaar nadenkt of iets wil toevoegen.

Luistervaardigheden onbenut laten

Met verschillende luistervaardigheden kunt u sturing geven aan het gesprek over de arbeidsrelatie. Soms gaat dat de mist in, omdat kansen worden gemist. Een eerste

voorbeeld is dat mensen vaak de neiging hebben gesloten in plaats van open vragen te stellen. Dat nodigt niet uit om te praten en levert weinig informatie op. Het maakt veel verschil of u vraagt ‘Vind je je werk leuk?’ of ‘Kun je me vertellen wat je leuk vindt in je werk?’. In de eerste situatie kunt u een ‘ja’ of een ‘nee’ verwachten en dan? In het tweede geval nodigt u de medewerker uit zijn/haar eigen verhaal te vertellen. Daarmee laat u zien dat u geïnteresseerd bent in wat medewerkers bezig houdt in hun werk.

Een veel gemaakte fout is het verkeerd parafraseren van wat uw gesprekspartner zojuist heeft gezegd. ‘Als ik je goed begrijp dan...’, maar het tegendeel blijkt. Omdat de ander zich onbegrepen voelt, ontstaat een versteende sfeer. Fout parafraseren gebeurt veelal doordat iets wat door de ander is gezegd niet in de bewoording van de ander wordt teruggegeven, maar in uw eigen woorden. Daarmee maakt u er een interpretatie van die een misser kan zijn, terwijl het parafraseren in de woorden van de ander uw gesprekspartner juist het gevoel geeft dat u hem/haar perfect begrijpt! In plaats van vertrouwen opbouwen maakt u de relatie slechter. U komt met uw vooropgezette ideeën. Bedenk wat u ervan zou vinden, als iemand anders dat bij u zou doen?

Een onbenutte mogelijkheid om goed aan te sluiten bij de gesprekspartner is het nalaten van gevoelsreflecties. Een gevoelsreflectie is, dat u aangeeft dat u begrijpt hoe de ander zich voelt, door bijvoorbeeld te zeggen ‘Ik merk dat het gebeurde je nog steeds erg dwars zit; ik zie de boosheid op je gezicht’. U denkt misschien dat het tonen van zulke inleving (‘empathie’) soft is. Het effect is echter dat de ander zich begrepen en geaccepteerd voelt en zulke aandacht zal waarderen door zich meer open op te stellen. Het versterkt de relatie.

Een laatste voorbeeld dat we noemen is na te laten goed samen te vatten wat in het gesprek is gezegd. Samenvatten wijkt af van parafraseren in die zin dat samenvatten gaat over het geheel, parafraseren heeft betrekking op wat als het ware zojuist is gezegd. Beoogd wordt structuur aan te brengen in wat de ander heeft verteld door de hoofdpunten te ordenen.

Het gesprek slecht reguleren

Om orde en duidelijkheid in het gesprek te bewaken zijn regulerende vaardigheden nodig. Dan gaat het om een goede agenda hebben, goed het doel van het gesprek bepalen, telkens terugkoppelen naar het doel, situaties verduidelijken, hardop denken, en waar nodig een gesprek afsluiten met duidelijke afspraken. Het lijkt vanzelfsprekend. Het ontbreken ervan maakt een gesprek soms erg ongestructureerd met onnodige zijpaden: “Waar hadden we het ook alweer over?”

Met de belangrijke vaardigheid situatie verduidelijken wordt bedoeld het tijdig onderkennen van misverstanden en onduidelijkheden en deze ter sprake brengen. Er ontstaat een gesprek over het gesprek (metagesprek). Een onderbreking van uw kant in de trant van ‘Ik merk dat we op een zijspoor belanden. Zullen we de rode draad weer oppakken en even samen vaststellen waar we nu zitten?’ kan van pas komen bij de volgende situaties: de ander vindt het moeilijk om over een bepaald onderwerp te praten en dwaalt af; de ander springt van de hak op de tak; samen blijft u in cirkeltjes draaien en komt geen stap verder; de ander verwacht iets van u wat u eigenlijk niet kunt bieden. Het is in zulke gevallen nuttig impliciete zaken expliciet bespreekbaar te maken.

Een tweede belangrijke vaardigheid is hardop denken. Daarbij spreekt u uw gedachten, gevoelens en twijfels uit met als doel uw gesprekspartner niet in het ongewisse te laten over uw conclusies, gedachten en overwegingen. Het schept transparantie in het gesprek en de relatie. Het helpt u te voorkomen om geblokkeerd te raken, waardoor het gesprek vastloopt. Het bevordert ook het tweerichtingsverkeer in de dialoog want het nodigt uit tot meedenken met u. De onderbreking kan beginnen met een zin als “Zeg,

ik zit eens na te denken over wat dit nu betekent. Het is me nog niet helemaal helder. Zullen we het samen eens nagaan?”

Gebrek aan nuancerende vaardigheden

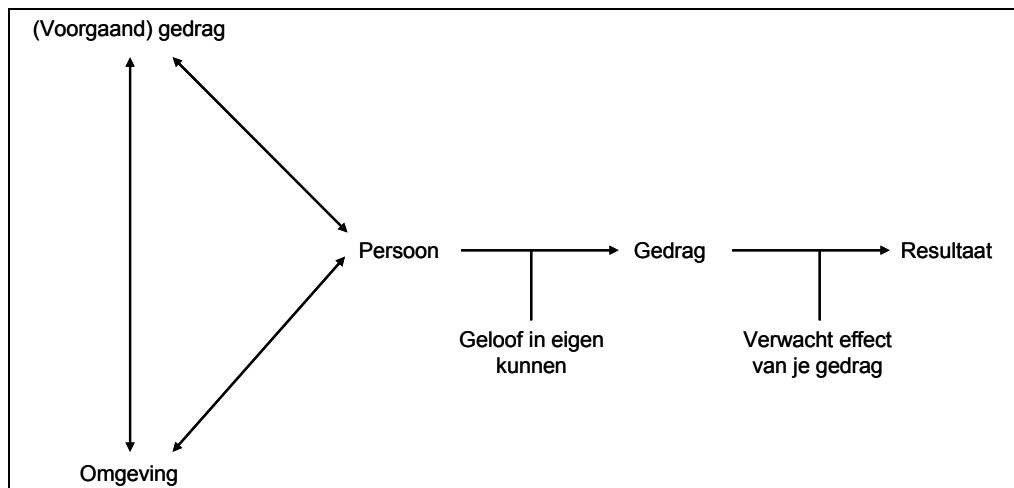
Nuancerende vaardigheden zijn bedoeld om door middel van interpretatie de beeldvorming van de ander te beïnvloeden, en wel zodanig dat die ander zich niet gebruusd voelt. Onze eigen beeldvorming wordt ingekleurd door ons eigen referentiekader. Wij zien de wereld volgens de wijze waarop we hebben geleerd hoe die in elkaar zit. Aangezien referentiekaders kunnen verschillen, kan uw gesprekspartner een ander beeld hebben over dezelfde werkelijkheid. Vaak leer je iets te ‘zien’ van andere referentiekaders, als je het zelf meemaakt. Hoe vaak zeiden je ouders vroeger niet (tot vervelens toe): ‘Wacht maar tot je groot bent, dan begrijp je het wel’. Achteraf kun je vaak ook zeggen dat het meemaken van ontslag, reorganisatie, bedrijfseconomische malaise en arbeidsconflicten je inzichten vergroten door vanuit meer kanten naar dezelfde situatie te kijken. “Het emotionele leed bij het ontslag was niet te overzien, maar wel noodzakelijk om als bedrijf te overleven”. Mensen hebben dus verschillende referentiekaders. Dat wil niet per se zeggen dat uw referentiekader altijd juist is, en als een medewerker daarvan afwijkt deze een verkeerde kijk op de zaak heeft. Hij/zij heeft een andere kijk op de zaak. Nuanceren wil niet zeggen dat u die kijk moet veranderen, maar dat u haar andere referentiekaders aanreikt: “je kunt het ook op een andere manier zien, namelijk...” of “wel, van de andere kant beschouwd...”.

Nuanceren heeft tot doel aan te sluiten bij de ander om samen een ander of breder pad te kunnen inslaan. Als iemand tegen u zou zeggen “joh, je ziet het helemaal verkeerd, het zit gewoon zó in elkaar”, hoe groot is dan de kans dat u die visie meteen, tijdens dat gesprek, accepteert? Bij nuanceren is het van groot belang zo dicht mogelijk bij de feiten te blijven. Als uw medewerker overwerk afhoudt, met de verklaring “De verdiensten van overwerk vind ik erg laag, want het bedrijf verdient hartstikke veel aan die extra opdrachten”, dan is de verleiding groot mee te gaan in een emotionele discussie: “maar jij verdient ook veel meer door overwerk!”. Beter is dan om de medewerker meer inzicht te geven in de feitelijke opbouw van loonkosten (belasting, premies) en de extra bedrijfskosten (energie, kantine die langer openblijft, meer administratieve verwerking en dergelijke) die gemaakt worden om langer operationeel te zijn. De valkuil van nuanceren is dat u gaat denken voor de ander. Dat u de onvolledige ideeën en gedachten van de ander invult met uw eigen ideeën. In dat geval is er geen tweerichtingsverkeer meer, maar eenrichtingsverkeer. Dat is nu net niet wat wordt bedoeld met dialoog.

Het voorgaande biedt slecht in beperkte mate handvatten voor het aanleren van gespreksvaardigheden ten behoeve van een waarachtige dialoog. Als u vindt dat u veel meer te leren heeft op dit punt, raden wij u aan een gerichte cursus te volgen. In de boekjes staat wel hoe het moet, maar u krijgt het alleen onder de knie door oefenen en doen.

A.3 Kunnen mensen hun gedrag veranderen?

Mensen verwerken informatie met een aangeleerde manier van ordenen en beleven. Als je wilt dat zij de werkelijkheid anders gaan zien, moet je weten hoe zij leren. Wat meer kennis van de sociale leertheorie helpt u daarbij (Bandura, 1973; Lang & Van der Molen, 2000).



Figuur A1 Wat beïnvloedt het resultaat van ons gedrag?

De sociale leertheorie stelt dat wij leren in wisselwerking met onze omgeving. In figuur A1 staat ‘persoon’ centraal aan de linkerkant. Elke persoon kenmerkt zich door min of meer stabiele erfelijke en biografische eigenschappen, zoals afkomst, sociaal-economisch milieu, persoonlijke capaciteiten en talenten. Met ‘(voorgaand) gedrag’ bedoelen we waarneembaar gedrag in allerlei situaties in het heden en hoe we dat deden in het verleden. De ‘omgeving’ in de figuur duidt op situaties en op andere personen. Ons gedrag is een ‘functie’ van de wisselwerking tussen persoon en omgeving. Willen we ons gedrag aanpassen, dan moeten we weten hoe in die wisselwerking gedrag tot stand komt.

Het belang van ‘omgeving en beoordelen’

Eigenschappen van mensen verwijzen naar patronen van denken en doen die kenmerkend en opvallend zijn voor een bepaalde persoon. We vinden in het dagelijkse leven iemand aardig, opgewekt, zeurderig, geïnteresseerd et cetera. Waar wij niet goed bij stil staan, is dat deze eigenschappen sterk worden beïnvloed door de situatie van dat moment. Soms zijn we aardig, soms irritant. Dat betekent dat de situatie een grote invloed heeft op welke van onze (tegenstrijdige!) eigenschappen naar voren komt. Met andere woorden, onze eigenschappen zijn lang niet altijd zo vast als wij en anderen ons willen doen geloven.

De reden waarom wij dat toch doen, het toekennen van tamelijk vaste eigenschappen aan personen, is om onze wereld ordelijk en overzichtelijk te houden. Onze valkuil daarbij is dat we de zaken te veel versimpelen. Zo kan ons beperkte, eenzijdige referentiekader ertoe leiden dat we mensen indelen in typen en dat onze beoordelingen vervolgens meer gebaseerd zijn op wat volgens ons bij een type hoort, en niet op datgene wat de betreffende persoon doet (stereotypering, vooroordelen). Deze neiging tot ‘foute beoordelingen’ (attributiefouten) hebben we allemaal, vooral op momenten waarbij onze emoties sterker zijn dan ons verstand.

Vooraf bij relaties met anderen is dit een wetenschappelijk aangetoond hardnekkig verschijnsel. We hebben de neiging ons eigen gedrag sterk toe te schrijven aan situationele factoren bij ‘falen’. Als we iets niet goed deden, zeggen we dat dit kwam door omgevingsfactoren. “Die klant was ontevreden omdat het computersysteem traag was”, of “de cliënt was boos omdat onze toeleverancier te laat is”. Bij succes is het overigens omgekeerd, dan schrijven we het toe aan onszelf. “Die opdracht haalde ik binnen omdat ik de klant het aanbod goed heb uitgelegd”.

Als we het gedrag van onze (gespreks)partner verklaren, maken we eveneens vaak beoordelingsfouten. In conflicten met anderen schrijven we het gedrag van de ander toe aan diens persoonlijke eigenschappen, terwijl we geneigd zijn onze eigen rol in dat conflict toe te schrijven aan situationele factoren. “Jan wil die leuke opdracht doen en ik ook. Maar hij gunt het mij niet want hij is erg egocentrisch. Hij zegt dat ik er nog niet klaar voor ben, omdat ik bepaalde opdrachten niet goed deed. Volgens mij heeft dat meer te maken met de klanten die steeds wat anders wilden”.

Dit type conflicten en het volharden in deze beoordelingsfouten zie je vaak bij relatieconflicten zoals echtscheidingen, waarbij emoties het winnen van verstand. Maar het komt ook voor bij arbeidsconflicten. Psychologisch gezien is dit, en dat is het gekke, helemaal niet raar. Door onze wereld te versimpelen beschermen we ons zelfbeeld. En daarmee blijven we op de been in spannende, stressvolle situaties. (We merken hierbij op dat mensen met negatieve zelfbeelden of personen met psychische problemen juist heel anders kunnen reageren dan in deze voorbeelden!)

Het gaat er om dat u zich in onderhandelingsituaties bewust bent van deze beoordelingsmechanismen. Des te meer nu u weet dat het in de hitte van de strijd haast onmogelijk is u ervan bewust te zijn!

Leren van gedrag

Mensen leren nieuw gedrag vooral via voorbeelden en via consequenties. Het leren via voorbeelden gebeurt veelal door de kunst af te kijken van andere mensen (imiteren, ‘modeling’). Denk daarbij aan ‘rolmodellen’ die ertoe leiden dat (jonge) mensen popsterren en sporthelden willen nadoen. Maar een manager die het goede voorbeeld geeft of een gewaardeerde medewerker zijn ook rolmodellen. Immers, ‘goed voorbeeld doet goed volgen’. Wil nieuw gedrag beklijven, dan dienen personen het voorbeeldgedrag niet alleen waar te nemen en te begrijpen. Ze moeten het vooral dóen, uitvoeren. Men moet het niet alleen weten, maar ook kunnen. Dat vraagt om oefening, en oefening baart kunst.

Het leren via consequenties betekent dat gedrag met positieve effecten wordt versterkt door die effecten en grote kans maakt dat het in een soortgelijke situatie opnieuw wordt toegepast. Bij negatieve effecten juist niet. Nieuw gedrag heeft als het ware een ‘belonend’ of een ‘straffend’ effect. Als iets werkt, is het leuk, werkt het niet dan ben je wellicht teleurgesteld en laat je het voortaan.

Nieuw gedrag leidt tot kennis van wat werkt en dat kan motiverend zijn. Op basis daarvan nemen wij besluiten over ons gedrag. Daarmee komen we bij de rechterkant van figuur A1 Als ons geloof in eigen kunnen (zelfeffectiviteit, ‘self-efficacy’, doeltreffendheidsverwachting) groot is, zijn we eerder geneigd het gedrag toe te passen. En als we de verwachting hebben dat bepaald gedrag zal leiden tot bepaalde effecten (resultaatverwachting), zijn wij eveneens geneigd zulk gedrag eerder te vertonen. We doen het dus, als we denken dat we er goed in zijn en als we denken dat het ons iets positiefs oplevert.

We hebben gezegd dat verschillende factoren van invloed zijn op ons gedrag. De situatie kan uitnodigend of belemmerend zijn; onze eigen capaciteiten en persoonskenmerken kunnen ons stimuleren of afremmen; en onze ervaringen met ons eerdere gedrag zijn positief of negatief. Hoewel dit op zichzelf juist is, hebben velen van ons een innerlijke drijfveer om bepaald gedrag te vertonen, zoals het leveren van bepaalde prestaties. In de sociale leertheorie heet dat ‘zelfregulering’, het proces waarbij iemand bij het bereiken van aan zichzelf gestelde doelen (‘norm’) zichzelf beloont met positieve reacties en zichzelf straft, als niet wordt voldaan aan die norm (Lang & Van der Molen, 2000). Aan de lijn doen is een mooi voorbeeld: haal je je norm dan mag je iets

leuks doen (winkelen, snoepen), en haal je het niet dan straf je je zelf (nog harder lijnen, soms na een boze bui waarin je je overeet en dan weer van jezelf baalt). Maar ook op het werk hebben we dat. Even de benen strekken als we dat moeilijke telefoontje hebben gedaan, lekker even je dossiers wegooien als de klus is geklaard, even een peuk opsteken als de actie goed is uitgevoerd, of genieten van een welverdiende vrije dag na een tijdje stoempen.

Een valkuil hierbij is dat sommige mensen de lat nogal eens te hoog leggen. Deze ‘tiranerie van het eigen zelfbeeld’, waar perfectionisten last van hebben, is een trits van te hoge prestatie-eisen, scherpe zelfkritiek bij falen, intensivering van inspanningen en groeiende stressrisico’s. Vaak is er door een niet-realistisch zelfbeeld sprake van een vicieuze cirkel. Als leidinggevende hebt u dan de complexe taak om zo iemand een spiegel voor te houden. Maar u moet zich er niet aan vertillen. Complexe gedragsproblemen kunt u beter - tijdig! - overlaten aan professionele hulpverleners.

A.4 *Onderhandelingsstijlen en omgaan met conflicten*

Onderhandelen kan leiden tot winners en verliezers. Kunnen er ook twee partijen winnen (Vrolijk, 1991)?

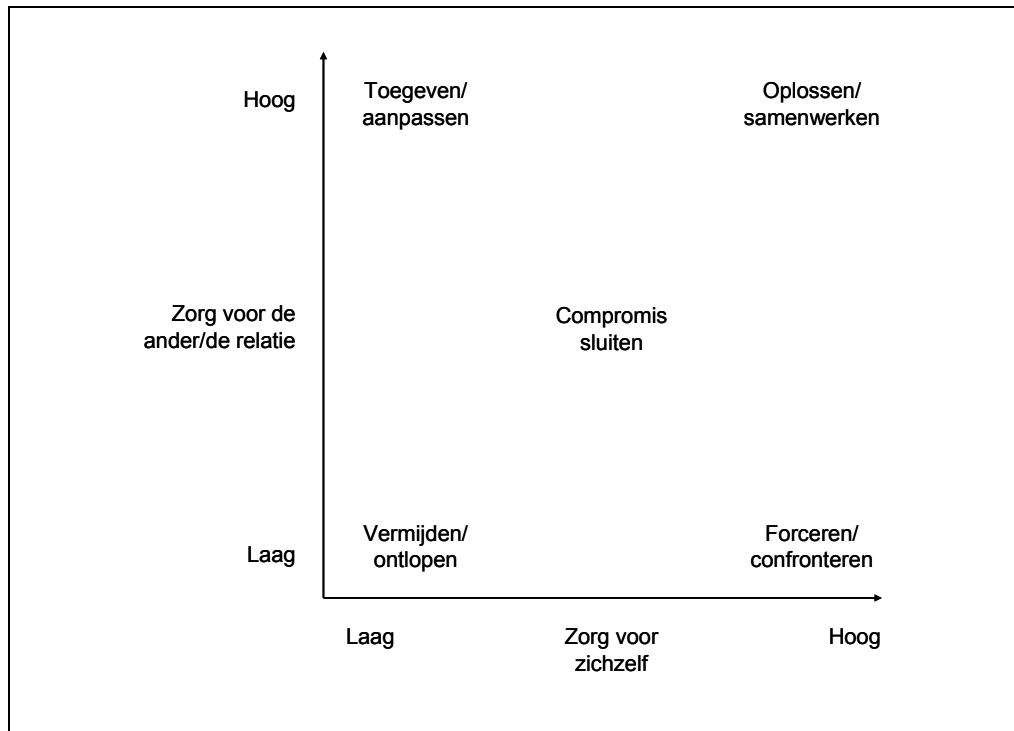
Jan vraagt om overplaatsing naar een andere afdeling, maar zijn cheffin wil dat niet. Jan dreigt op zoek te gaan naar een andere werkgever, als hij zijn zin niet krijgt. Bij het doorvragen naar het ‘waarom’ van beiden, bleek dat Jan vond dat hij zich in zijn werk te weinig ontwikkelde. De cheffin wilde Jan niet kwijt. De afdeling kende toevallig veel uitstroom van ervaren mensen en instroom van onervaren mensen. Ze had een ervaren medewerker nodig die jonge mensen kon coachen en hen de kneepjes van het vak kon leren. Het probleem werd oplosbaar door Jan vrijheid te geven hoe hij de nieuwe rol kon invullen zodat er zoveel mogelijk uitdaging in zijn werk zat.

Als Jan was weggegaan, had een verlies-win-situatie ontstaan: Jan wint, de cheffin verliest. Maar als dat gepaard zou zijn gegaan met een conflict waardoor Jan een prachtig afscheidsfeest misliep, zou sprake zijn van verlies-verlies. Nu ontstaat een win-win-situatie door stil te staan bij achterliggende motieven en het probleem te herdefiniëren.

Onderhandelen kunt u opvatten als de sociale vaardigheid om tegenstellingen tussen mensen die wederzijds van elkaar afhankelijk zijn hanteerbaar te maken (Mastenbroek, 1996; zie ook Lax & Sebenius, 1986). Soms moet er worden onderhandeld over conflicten. Conflicten zijn situaties waarin individuen of groepen tegenstelling waarnemen met andere individuen of groepen (De Dreu, 1999; Prein, 2001). Conflicten worden vaak onderscheiden in meningsverschillen en belangentegenstellingen. Belangentegenstellingen gaan over het verdelen van schaarse zaken (bijvoorbeeld dingen, geld, banen) en zijn oplosbaar met een rationele benadering van het conflict. Meningsverschillen gaan echter over verschil van opvattingen, inzichten en oordelen. Vaak zijn deze meningen persoonlijk en emotioneel beladen (bijvoorbeeld religieuze standpunten) en daarom vaak niet onderhandelbaar. Conflictbemiddelaars proberen daarom conflicten zo veel mogelijk te definiëren als een belangentegenstelling. Zij proberen het conflict te ontkoppelen van persoonlijke en emotionele sfeer door vooral de gemeenschappelijke achtergronden en belangen voorop te stellen. Het is immers makkelijker om ‘iets te verdelen’ dan om ‘een ander te overtuigen’.

Er zijn vijf onderhandelingsstijlen (figuur A2). Deze zijn gebaseerd op twee dimensies: de neiging rekening houden met de ander en de neiging rekening houden met jezelf (Blake & Mouton, 1964; Pruitt & Kim, 2004). Als iemand sterk het eigenbelang bena-

drukt en weinig oog heeft voor het belang van de ander is sprake van een forcerende stijl; wanneer iemand veel aandacht heeft voor andermans belang en weinig voor het eigen belang is sprake van toegeven; als er weinig aandacht is voor beider belangen is sprake van vermijdingsgedrag; als er sprake is van een ‘halfzachte’ benadering of actief een middenweg zoeken, is sprake van compromissen sluiten; wanneer sprake is van het actief behartigen van beider belangen is sprake van een oplossingsgerichte stijl.



Figuur A2 Onderhandelingsstijlen

In ons arbeidsrelatie-surveyonderzoek (Kraan et al., 2006; zie ook Oeij, 2006) bleek dat een oplossingsgerichte stijl relatief vaak voorkomt bij onderhandelingen tussen werknemer en leidinggevende. De passende houding in functionerings- en beoordelingsgesprekken is gekenmerkt door interesse en betrokkenheid en daarnaast door zakelijkheid en distantie. Een leidinggevende moet oog hebben voor sociale, coachende aspecten, en voor prestaties en resultaten. Bij onderhandelingsgesprekken is een passende houding rekening houden met zowel de eigen belangen (en die van de organisatie) als de belangen van de medewerker. De leidinggevende moet zich goed kunnen verplaatsen in de belangen van de ander en bepalen welke positie hij/zij dan inneemt. Dat laatste wil zeggen of de gesprekspartner zich verplaatst in de belangen van de leidinggevende en de organisatie of niet. Als iemand erg vasthoudt aan de eigen positie, dient de leidinggevende niet die positie direct ter discussie te stellen, maar via de weg van gemeenschappelijk, achterliggende belangen, de positie indirect bespreekbaar te maken (Fisher et al., 1991). Onderhandelen gaat makkelijker, als je een belang hebt over materiële, zakelijke aspecten (belangen) dan over waarden, identiteit en emotionele aspecten (positie).

Dialogoog of retoriek

Tenslotte willen we ingaan op de arbeidsrelatie als relatie en daarbinnen dialoog stellen tegenover retoriek.

Herriot (2001) stelt dat in arbeidsrelaties dezelfde psychologische factoren spelen als in alle andere relaties tussen mensen. Personen hebben een zelfbeeld, gevormd in en

door interactie met anderen. Het zelfbeeld bevat elementen zoals identiteit, zelfwaardering en reflexiviteit. Het is opgebouwd uit ervaringen van relaties met anderen en is van invloed op bestaande relaties. Vanuit dit standpunt is het niet moeilijk om te begrijpen dat zelfregulering in de arbeidsrelatie en verschuiving van ‘arbeidsrelatie’ naar ‘opdrachtrelatie’ belangrijk is voor het zelfbeeld van de werknemer en voor diens perceptie van de arbeidsrelatie. Bij opdrachtrelaties wordt het ruilen van arbeid tegen loon meer beschouwd als een pure economische transactie, als een koper-verkoperrelatie zonder verdere rechten en plichten over en weer (zie ook Huiskamp & Kluytmans, 2003). Vanuit psychologisch perspectief heeft Herriot acht metaforen voor de arbeidsrelatie geformuleerd. Elke metafoor drukt de relatie uit tussen een individu en de organisatie en heeft een ‘flipside’. Het beeld slaat ineens om van positief naar negatief. Wanneer de negatieve kant van de metafoor domineert, is er iets grondig mis met de arbeidsrelatie. Het zelfbeeld van de werknemer wordt geschaad.

We noemen enkele voorbeelden. Denk aan een werkgever die arbeidsrelaties vorm geeft op basis van een familie-metafoor; geborgenheid en zorg en steun zijn de positieve kant daarvan. De negatieve kant is overbezorgdheid, misbruik maken en het gevaar bij iedere familie: een familievete. Een ander voorbeeld is een werkgever die de organisatie modelleert op een contractuele gemeenschap. De positieve kanten zijn de duidelijke rechten en plichten, de negatieve kanten zijn contractbreuk, tot het uiterste je rechten opeisen en uiteindelijk in een jungle belanden waar het recht van de sterkste geldt. Hieronder zijn de acht metaforen weergegeven (Herriot, 2001; zie ook Huiskamp et al., 2005:216; Oeij et al., 2005:35; Sparrow & Cooper, 2003).

Tabel A3 Metaforen van arbeidsrelaties (bewerking naar: Herriot, 2001)

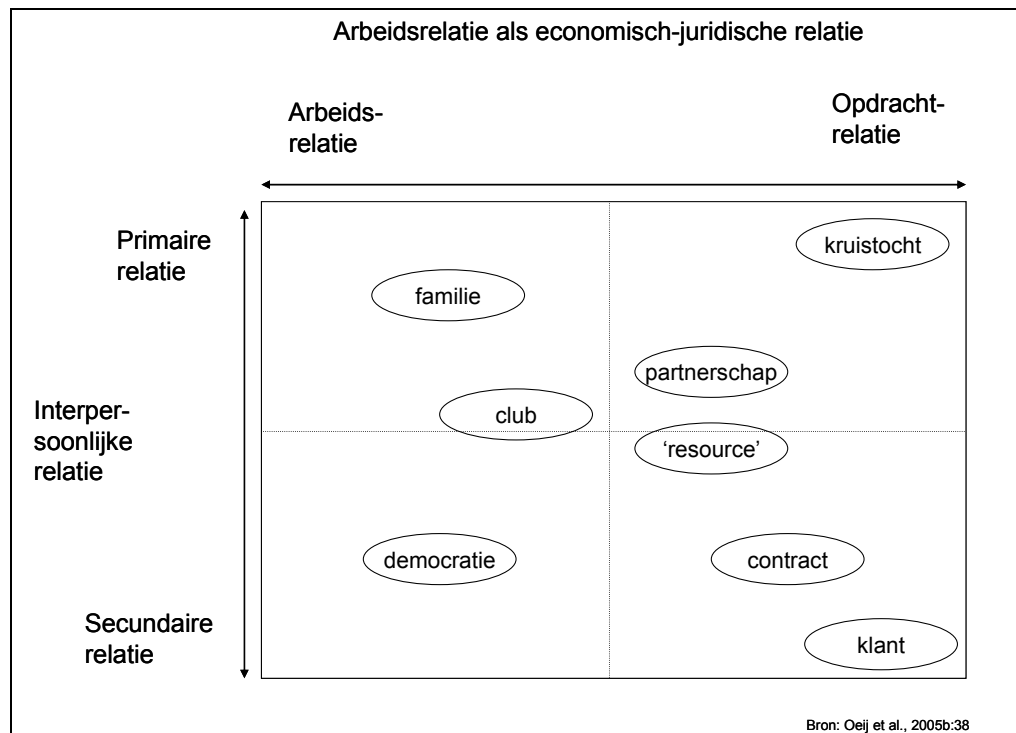
	positieve kant metafoor	negatieve kant metafoor
familie	veiligheid, zorg en steun	overbezorgdheid, misbruik, vete
kruistocht	missie, charisma	cynisme, narcisme, sectarisme
contract	rechten en plichten	contractbreuk, verhaalhalen, jungle
club	inzet, erbij horen	uitsluiting, ‘groupthink’, exclusiviteit
‘resource’	waardevolle bron, toegevoegde waarde	uitputting, weggoaien
democratie	rechtvaardigheid, legitimatie, inspraak	schijninspraak, macht achter de coulissen
partnerschap	mede-eigenaar, gezamenlijke belangen	belangenconflict
klant	service	valse reclame, afzetterij

Wanneer doen ‘flipsides’ zich voor, zodat de negatieve kant domineert? Als het topmanagement zichzelf een rad voor ogen draait door te denken dat ze met ‘peptalk’ de neuzen in dezelfde richting kan krijgen. Dat doet ze met retoriek. Herriot’s argument komt er op neer dat retoriek gericht is op het beïnvloeden van andermans overtuigingen en gevoelens. Die retoriek wordt verwoord door ‘de organisatie’, meer specifiek, het (top) management van de organisatie. De retoriek gaat echter voorbij aan psychologische principes van relaties tussen personen en dus die van arbeidsrelaties. In de netwerkorganisatie gaan de werknemers soms aan de flexibiliseringsdrift van het management ten onder (Sennett, 1998). Negatieve percepties van de arbeidsrelaties zijn het gevolg van het negeren van het zelfbeeld van personen. In de management retoriek is meestal geen plaats voor dat zelfbeeld.

Het contrast van retoriek is de dialoog, waarin de gevoelens van de ander en de eigen gevoelens verhelderd worden en waarbij de zelfconcepten van partijen worden onderkend. “Dialogue involves listening to the other’s account of the relationship, past, present and future, and providing one’s own (...) Dialogue involves the search for under-

standing the other party. Rethoric, on the other hand, seeks simply to persuade them”, aldus Herriot (2001; zie ook: Legge, 1995; Sisson, 1994). Op vier terreinen is dialoog noodzakelijk volgens Herriot: over controle versus betrokkenheid van medewerkers (‘argue compliance’), over flexibiliteitseisen van de organisatie versus flexibiliteitswensen van medewerkers (‘explain difference’), over ‘top down’ verandering versus ‘bottom up’ verandering (‘justify change’) en over de aard van de arbeidsrelatie (een reflectieve ‘dialogue about dialogues’). In de dialoog worden belangen van partijen op elkaar afgestemd. Slaagt het (top) management van organisaties er niet in om een dergelijke dialoog te voeren, dan kan zij werknemers niet binden aan de organisatiedoelstellingen en verliest ze de slag om goede arbeidskrachten. Niet alleen de arbeidsrelatie als werkafpraak wordt zo bedreigd, ook de arbeidsrelatie als sociale relatie komt ter discussie te staan (zie ook Rousseau, 2004; 2005). Dat zou de zelfregulering in de arbeidsrelatie tot een mythe bestempelen (Oeij et al., 2005). De sociotechnische organisatiewetenschappers verwoordden nagenoeg hetzelfde maar dan in meer bedrijfskundige termen: het heeft geen zin de personele inzet te sturen met employability, zelfsturing en het belonen van prestaties die waarde toevoegen als de feitelijke aansturing puur hiërarchisch blijft (Schoemaker, 1998:159-160; zie ook Gardner et al., 2001).

De dialoog is, anders dan de retoriek, een wijze om belangen van partijen constructief op elkaar af te stemmen. Gaat het bij retoriek om ‘this-is-for-your-own-good-marketing’ van het management, getuige het aan de man brengen van concepten als ‘employability’ en ‘empowerment’ als eigen ondernemerschap ten aanzien van de arbeidsmarktpositie, bij dialoog gaat het in essentie om (mede)zeggenschap. Aan zeggenschap zit een relationele kant. Wil uw organisatie meer dialoog in de arbeidsrelatie, dan ligt een verschuiving voor de hand van een ‘secundaire’ naar een ‘primaire’ relatie. Dit binnen de psychologie ontwikkelde onderscheid duidt op een transitie van ‘een betrekkelijk kortdurende interpersoonlijke relatie gekenmerkt door een beperkte sociale interactie, tamelijk duidelijke omgangsregels en tamelijk nauw omschreven sociale rollen’ - de secundaire relatie - naar een ‘basale, langdurige interpersoonlijke relatie gebaseerd op sterke emotionele banden en het gevoel van wederzijdse verplichtingen voor elkaar’ - de primaire relatie. Als de arbeidsrelatie opschuift richting primaire relatie, dan bedoelen we niet dat een intieme liefdesrelatie ontstaat, maar dat er wel meer verbondenheid is dan in de relatie met de groenteboer, als voorbeeld van een secundaire relatie. Aldus ontstaat een ruilrelatie waarin personen elkaar bepaalde gunsten verlenen in de verwachting dat de ander dat ook doet (Clark & Mills, 1979). Met het verschaffen van zeggenschap in de arbeidsrelatie waarbij sprake is van wederzijdse verplichtingen en een zekere emotionele band, wordt voldaan aan Herriot's omschrijving van de dialoog, een dialoog die gebaseerd is op vertrouwen, rechtvaardigheid en respect. Sennett (2003) noemt dat de kunst om de ander te erkennen. We kunnen nu Herriot's metaforen positioneren in een dimensie van interpersoonlijke relaties en een dimensie van economisch-juridische relaties in figuur A4 (Huiskamp et al., 2005:223; Oeij et al., 2005:38). De positionering van arbeidsrelaties is hulpmiddel bij de selectie van de gewenste arbeidsrelaties.



Figuur A4 Positionering van arbeidsrelaties

Met bovenstaand schema kunt u zich de vraag stellen welk type arbeidsrelaties u wenst. Meer i-deals of meer standaard? Meer of minder mensgericht? Meer 'menselijke' arbeidsrelaties of meer 'zakelijke' arbeidsrelaties (zoals in opdrachtrelaties en koper-verkoperrelaties)? Ligt het risico bij de werkgever of steeds meer bij de werknemer (zie Huiskamp & Kluytmans, 2003)?

We hebben de theorie achter de dialoog belicht, door communicatie, gespreksvaardigheden, gedragsverandering, onderhandelingsstijlen en conflicten te bespreken. We stellen dat dialoogvaardigheden ondersteund zouden kunnen worden door passend HR-beleid (Nauta et al., 2007). HR-praktijken en dialoogvaardigheden zouden effectief gedrag om maatwerk voor elkaar te krijgen kunnen stimuleren. Niet langer kan worden volstaan met het maken van beleid alleen. De mensen die het betreffen (vooral leidinggevenden), zouden het moeten leren en het dan gewoon gaan doen.

Opdracht

- Probeer een beeld te vormen van de kwaliteit van intermenselijk communiceren in uw organisatie tussen medewerkers en leidinggevenden. Bedenk dat communicatie- en leiderschapstijlen deels zijn aangeleerd en afgekeken. Met andere woorden, sta grondig stil bij de communicatie- en leiderschapstijl van het topmanagement. Immers voorbeeld doet volgen, of dat nu 'goed' of 'slecht' is.
- Probeer aan de hand van de metaforen van Herriot de arbeidsrelaties in uw organisatie te typeren. Kijk of u daarbij verklaringen kunt vinden die samenhangen met de mate waarin uw organisatie te maken heeft met de tucht van de markt, dan wel dat haar bestaansrecht vooral wordt ontleend aan het fundamentele uitgangspunt mensen van dienst te zijn. En verder, in hoeverre werkt het 'mensbeeld' van het topmanagement door in het type arbeidsrelaties?
- Probeer de trainings- of opleidingbehoefte te concretiseren in relatie tot communicatie- en gespreksvaardigheden, onderhandelingsvaardigheden en persoonlijke effectiviteit bij verschillende categorieën personeel, al dan niet leidinggevend.