

# Het Ultieme Doel van personeelsmanagement

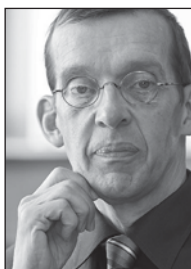
Rien Huiskamp, Beatrice van der Heijden, Willem de Lange en Aukje Nauta

*Binnen het vakgebied van HRM is er een stroming die de arbeidsrelatie centraal stelt (De Lange & Koppens, 2004; Huiskamp, 2003; Kluijtmans, 1998). In deze benaderingswijze treden de actoren, dat wil zeggen werknemers en werkgevers – die in de praktijk vertegenwoordigd worden door leidinggevendenden – direct op de voorgrond. Hierbij worden vragen gesteld als: Waarom gaan mensen arbeidsrelaties aan? Welke verwachtingen hebben zij daarvan? Eenvoudig gezegd gaan de actoren een relatie aan omdat de werkgever een product of dienst wil voortbrengen en verkopen, en de werknemer in zijn of haar levensonderhoud wil voorzien of zich verder wil ontwikkelen. De werkgever heeft de inspanning, tijd, competenties en inzet van de werknemer nodig. De werknemer heeft een salaris, zekerheid, waardering en perspectief nodig.*

De arbeidsrelatie is hiermee bij uitstek een ‘arbeidsruilrelatie’ (Huiskamp, 1992) waaruit beide partijen voordeel hopen te halen door verwachtingen op elkaar af te stemmen. Dat lukt echter niet altijd. Als voorbeeld een werkgever die de loonkosten wil verlagen, terwijl de werknemer een hoger salaris wil. Of denk aan een werkgever die verwacht dat de werknemer het



Dr. R. Huiskamp is economisch socioloog.



Dr. W.A.M. de Lange is lector HRM Avans Hogeschool, zelfstandig adviseur/onderzoeker en hoofdredacteur van het Tijdschrift voor HRM.



Prof. dr. B.I.J.M. van der Heijden is verbonden aan resp. Radboud Universiteit Nijmegen, de Open Universiteit Nederland en Universiteit Twente.



Prof. dr. A. Nauta is bijzonder hoogleraar Employability in werkrelaties aan de UvA. Zij is mede-eigenaar van bureau Factor Vijf.

werk in de avonduren afmaakt, terwijl de werknemer zijn privé-tijd aan zijn gezin wil besteden. Tegenstrijdige verwachtingen leiden tot spanningen die om oplossingen vragen. Onderhandelen biedt dan uitkomst.

Onderhandelen betekent dat mensen in een situatie van deels overeenkomstige en deels tegenstrijdige belangen proberen om tot een gezamenlijke overeenkomst te komen, waarmee ze verwachten beter af te zijn dan zonder een dergelijke gezamenlijke overeenkomst (Lax &

---

*Er zit meer vast aan arbeidsrelaties dan alleen  
ruilen en onderhandelen*

---

Sebenius, 1986; Mastenbroek, 1984). Onderhandelen is in deze definitie breed opgevat: het betreft alle interactie tussen twee partijen in een 'mixed-motive' situatie – dat wil zeggen een situatie met deels strijdige, deels parallelle belangen – waarbij zij een uitkomst willen bereiken die zij elk afzonderlijk niet zouden kunnen realiseren. Het proces van onderhandelen kan op vijf manieren verlopen (Blake & Mouton, 1970; Pruitt, Rubin & Kim, 2003): vechten, toegeven, vermijden, een compromis sluiten en probleem-oplossen. De uitkomst kan ook variëren: geen uitkomst, win-verlies, win-win of ertussen in (het compromis). Alleen als partijen succesvol een probleem oplossen, resulteert de onderhandeling in een win-win situatie.

De interactie tussen de actoren vindt niet plaats in een vacuüm. De ruil in de arbeidsrelatie wordt beïnvloed door 'externe' regelingen zoals cao's, regelingen met de ondernemingsraad en wetgeving. Daarnaast treedt de werknemer met het aangaan van een arbeidsrelatie de organisatie van de werkgever binnen met alles wat daaraan vast zit. Met het arbeidscontract accepteert de werknemer het gezag van de leidinggevende om instructies voor het uitvoeren van het werk te geven (Huiskamp, 1992, Huiskamp en Kluijtmans, 1997). Er zit dus meer vast aan arbeidsrelaties dan alleen ruilen en onderhandelen. Kluijtmans (1999) scherpte dit aan in zijn uitwerking van de drie dimensies van de arbeidsrelatie: naast de onderhandelingsdimensie (zakelijk) is er ook sprake van een gezagsdimensie (hiërarchie) en een samenwerkingsdimensie (coöperatief).

In het vervolg van deze bijdrage gaan we eerst uitgebreid in op de drie dimensies van de arbeidsrelatie. Daarna schetsen we de veranderingen die arbeidsrelaties de afgelopen jaren hebben ondergaan. Vervolgens

bespreken we twee manieren om onderhandelingen in arbeidsrelaties in goede banen te leiden: het 'derde contract' en de 'creatieve dialoog' die tot i-deals leidt. We besteden aandacht aan de gevolgen die de twee oplossingsrichtingen hebben voor de spelers in het HRM-veld. In de conclusie ten slotte, betrekken we twee oplossingsrichtingen op elkaar.

### **De drie dimensies van de arbeidsrelatie**

De complicatie in de arbeidsrelatie is dat de drie onderscheiden dimensies verschillende attitudes veronderstellen: zakelijk zijn bij het onderhandelen, zich onderschikken aan het gezag van de werkgever, en op een sociale, menselijke en constructieve wijze samenwerken met anderen in de organisatie (Kluijtmans, 1999). De gezagsdimensie staat feitelijk haaks op de behoefte van werknemers aan autonomie en eigen initiatief, wat pijnlijk duidelijk wordt wanneer werknemers zich aan de regels gaan houden – zoals in stipheidsacties. Ook kan intensieve uitoefening van gezag contraproductief zijn, omdat mensen geneigd zijn ze te ontduiken zodra instructies tegen hun eigen behoeften ingaan. Zowel bij onderhandelen als bij het uitoefenen van de gezagsrelatie bestaat het gevaar van conflicten die kunnen escaleren tot forse samenwerkingsproblemen en zo de productiviteit en het werkplezier ondermijnen.

Een ander element in de onderhandeling is dat arbeid als productiefactor niet losgekoppeld kan worden van de persoon die de arbeid verricht. Arbeid is geen neutraal goed, het is sterk persoonsgebonden (Kluijtmans, 1999). Door de veranderde prestatie-eisen die worden gesteld komt dat nog pregnanter naar voren, omdat werkgevers niet alleen de handen van werknemers nodig hebben, maar ook hun hoofden (kennis en creativiteit) en harten (klantvriendelijkheid en servicebereidheid). De persoon die de arbeid verricht, verandert onder invloed van die arbeid. Van sommige arbeid worden mensen vaardiger, terwijl andere arbeid mensen uitput. Hoe dan ook is er een spanning tussen dagelijkse prestaties en behoud van arbeidsvermogen van werknemers die om frequente afstemming vraagt (Huiskamp en Kluijtmans, 1997, Huiskamp, 2003). Daarbij spelen drie aspecten een rol: (1) de hoogte en aard van de prestatie-eisen; (2) de verhouding tussen de te leveren inspanning en de gevraagde prestatie; en (3) de benodigde hersteltijd om opnieuw het arbeidsvermogen op te bouwen.

Met het op de voorgrond treden van de persoonlijkheid van de werknemer en met allerlei maatschappelijke ontwikkelingen worden de verwachtingen van betrokken partijen steeds dynamischer en diffuser (Huiskamp en Kluijtmans, 1997). De werkgever verlangt bijvoorbeeld meer assertief optreden van werknemers, terwijl werknemers zich in zelfgekozen richtingen willen ontplooien. Kluijtmans (2008) spreekt

daarom van de overgang van ‘klassieke’ naar ‘moderne’ arbeidsrelaties. Hij typeert deze overgang in de drie dimensies van arbeidsrelaties.

In de klassieke arbeidsrelatie wordt de ruilrelatie collectief geregeld in de vorm van een cao, waarbij de inschaling wordt bepaald door functieclassificatie en de loonsverhogingen door vastliggende periodieken. Daar bovenop komt een jaarlijkse cao-verhoging. De samenwerkingsrelatie wordt gekenmerkt door het primaat van het management: de werkgever

---

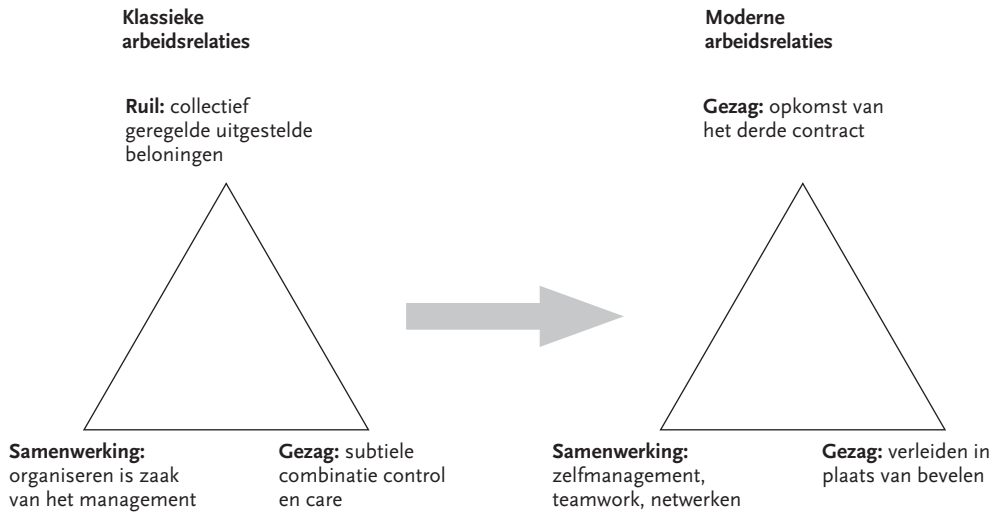
*De moderne arbeidsrelatie is een echte overleg-  
en onderhandelingsrelatie*

---

bepaalt hoe de organisatie is ingericht en wat er gebeurt. Omdat een al te nadrukkelijk accent op ‘gezag’ de samenwerkingsrelatie kan verstoren, wordt de gezagsrelatie volgens Kluijtmans ‘verhuld’ (“en van die maskerade maakt het klassieke personeelsmanagement een essentieel onderdeel uit”). Dat mondt uit in een subtiele combinatie van ‘control en care’.

De moderne arbeidsrelatie ziet er heel anders uit. Kluijtmans typeert deze als een echte overleg- en onderhandelingsrelatie. In de ruilrelatie komt het ‘derde contract’ op. Naast het ‘eerste’ contract (de individuele arbeidsovereenkomst bij indiensttreding) en het ‘tweede’ contract (de cao) is het ‘derde’ contract toegesneden op de individuele medewerker. Het omvat unieke, zich continu wijzigende, afspraken tussen manager en medewerker over prestatie-eisen, beloning, werktijden, opleiding enzovoort (Huiskamp e.a., 2002). De organisatie van het werk wordt dynamischer waarbij zelfmanagement, teamwork en netwerken steeds belangrijker worden; en in de gezagsrelatie moeten leidinggevendenden de kunst van het verleiden gaan beheersen, want werknemers accepteren geen bevelen meer. Schematisch ziet het er als uit als in figuur 1.

Het ultieme doel van HRM is nu volgens Kluijtmans (2008) om ‘ideale deals’ tussen medewerker en werkgever te sluiten. Deze deals worden steeds individueler, meer van tijdelijke aard en onderhoudsintensiever, zo stelt hij. Dat legt extra druk op arbeidsrelaties waarin gezag wordt aanvaard of uitgeoefend, waarin samenwerken wordt benadrukt, en waarin wordt onderhandeld. Wanneer wederzijdse verwachtingen omtrent gezagsuitoefening, onderhandelen en samenwerken steeds minder gestuurd worden door stabiele en collectieve verwachtingspatronen,



Figuur 1. De overgang van klassieke naar moderne arbeidsrelaties.

en wanneer de relatie steeds individueler wordt ingevuld, wordt in het meest extreme geval elke arbeidsrelatie een unieke combinatie van de drie eerder genoemde dimensies (Huiskamp e.a., 2002).

### Ontwikkelingen in arbeidsrelaties

Dat arbeidsrelaties steeds diverser worden behoeft nauwelijks betoog. We zien dat onder meer terug in de grote verschillen in omvang en aard van arbeidsovereenkomsten. Tot aan de jaren tachtig van de vorige eeuw is de standaard arbeidsovereenkomst een vast contract. Iedereen – vooral de mannelijke kostwinner – heeft vaste werktijden en werkt voltijds. Uitzonderingen zijn ploegenarbeiders die in een vast herhalend patroon zitten: ze weten lang van te voren hun werktijden. De arbeidsparticipatie van vrouwen is laag en blijft ver achter bij de meeste andere landen. De vrouw wordt geacht na haar huwelijk thuis te blijven. Tot 1957 worden vrouwen die bij de overheid werken zelfs ontslagen – eervol, dat wel – zodra zij in het huwelijk treden.

De omslag komt met de diepe economische recessie in het kielzog van de tweede oliecrisis van 1979, waarin de werkloosheid oploopt tot bijna tien procent van de beroepsbevolking. Deze mondt uit in het fameuze Akkoord van Wassenaar van november 1982. Daarin komen werkgevers en vakbonden overeen te zullen streven naar herverdeling van arbeid, onder meer door middel van arbeidsduurverkorting. De gemiddelde werkweek in de jaren daarna loopt langzaam terug tot 38 uur in 1990. Zeker zo belangrijk

is dat het denken over arbeidstijden en dienstverbanden vanaf de jaren tachtig begint te veranderen. Zo worden in cao's steeds vaker afspraken gemaakt over het aantal uren per jaar dat bij een voltijds dienstverband dient te worden gewerkt, in plaats van of naast een vaste werkweek. Dat creëert ruimte voor flexibiliteit. In de confectie-industrie bijvoorbeeld, wordt in de jaren negentig overeengekomen dat de werkweek mag variëren, met de seizoensdrukke, van 24 tot 45 uur per week (zonder dat er sprake is van overwerk), op aanwijzing van de werkgever.

---

*Tot 1957 worden vrouwen die bij de overheid  
werken eervol ontslagen zodra zij in het  
huwelijk treden*

---

Er is in cao's nog wel sprake van een norm werkweek, maar die laat vaak veel ruimte om te differentiëren. Zo mag de medewerker bij de politie tegenwoordig kiezen tussen een werkweek van 36 of 38 uur, naast natuurlijk de mogelijkheid van deeltijdarbeid. Ook door middel van à la carte arbeidsvoorwaarden is het mogelijk om meer of minder uren te werken dan de norm.

Voor de ontwikkeling van deeltijdarbeid is het Akkoord van Wassenaar eveneens van betekenis geweest (Tijdens, 2006). Deeltijdarbeid is in Nederland ontstaan in de tweede helft van de jaren vijftig. Als gevolg van de grote krapte op de arbeidsmarkt in een sterk opbloeiende economie voorzien de industrie en de commerciële dienstverlening in hun behoefte aan personeel door het aantrekken van deeltijds werkende vrouwen (Portegeijs e.a., 2008). In de volgende decennia groeit het aantal deeltijders sterk tot één op de drie vrouwen in 1971, 45 procent in 1981, 53 procent in 1991 en 63 procent in 2001.<sup>1</sup> Tot aan het Akkoord van Wassenaar staan vakbonden afwijzend tegenover deeltijdarbeid omdat het vaak 'marginale arbeid' betreft. Het akkoord benoemt deeltijdarbeid echter expliciet als vorm van herverdeling van arbeid. In de jaren daarna wordt in steeds meer cao's de afspraak opgenomen dat werknemers een verzoek tot deeltijdarbeid kunnen indienen. De politiek sluit hierop aan met de aanneming van de Wet Aanpassing Arbeidsduur die van kracht wordt in 2000, waarmee het aanpassen van de omvang van de arbeidsduur – onder bepaalde voorwaarden – zelfs een wettelijk recht wordt. Bij dit alles is van belang dat de maatschappelijke weerstand tegen buitenshuis werkende moeders vanaf de jaren tachtig sterk afneemt.

Flexibilisering van de arbeid is eveneens met name vanaf de jaren tachtig tot ontwikkeling gekomen. In 1992 heeft ruim zeven procent van de werknemers een flexibel dienstverband in de vorm van uitzendarbeid, afroeparbeid of anderszins. Dat percentage loopt op tot tien procent in 1996, om daarna weer te dalen tot zeven procent in 2003. Dan volgt een snelle stijging tot 9,5 procent in 2007. De relatieve omvang van flexibele arbeid volgt de ontwikkeling op de arbeidsmarkt met een vertraging van één à twee jaar. Bij een daling van de werkloosheid neemt het aantal flexibele contracten af, bij een stijging neemt het aantal toe. Werkgevers willen bij een krappe arbeidsmarkt (schaarse) werknemers aan zich binden door eerder een vast contract te bieden. Opvallend is echter dat deze trend zich vanaf 2006 niet meer voordoet. De werkloosheid daalt vanaf dat jaar tot een bijna ongekend laag niveau van 3,8 procent in 2008, maar het aantal flexibele dienstverbanden blijft min of meer constant tussen 9 en 9,5 procent. Kennelijk worden werkgevers selectiever in het binden van werknemers. De SER stelde in 1997 dat flexibele arbeid op bepaalde 'natuurlijke grenzen' stuit. Als de komende jaren de werkloosheid verder stijgt zal blijken of dat inderdaad zo is.

Een andere belangrijke trend betreft de zelfstandigen. Op dit moment is een op de tien mensen in de werkzame beroepsbevolking zzp'er. In 2001 was dat 1 op de 14. In de jaren negentig bedraagt het aantal zzp'ers constant zes tot zeven procent, zodat hier van een trendbreuk kan worden gesproken. Overigens zijn er grote verschillen tussen beroepen en sectoren. Een spectaculair voorbeeld betreft de bouw. Een aannemer wordt steeds meer een coördinator van een bouwproces; hij brengt gespecialiseerde onderaannemers en zzp'ers bij elkaar (EIB/CBS, 2008). De aanbodzijde op de arbeidsmarkt versterkt dit proces. Zowel werkloos geworden bouwvakkers als een steeds grotere groep Oost-Europeanen vestigen zich als zzp'er in Nederland. Daarnaast is uiteraard de economische situatie debet aan deze ontwikkeling.

Het Nieuwe Werken (HNW) verdient ook aandacht in dit overzicht. In HNW krijgen medewerkers de ruimte om tot op zekere hoogte zelf tijd en plaats van werken te bepalen, waarbij zij gebruik maken van de mogelijkheden die met name ICT biedt (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010). HNW is een belangrijke vorm van individualisering van arbeid: medewerkers kunnen een zelfgekozen balans tussen werk en privé aanbrengen en hebben meer autonomie in hun werk. Dat maakt een aangepaste managementstijl noodzakelijk, waarin onderhandelingen tussen medewerker en leidinggevende een prominente plaats krijgen: over wanneer men thuis werkt, over prestatie-eisen, over bereikbaarheid, enzovoort. Volgens een onderzoek van TNO werd in 2010 in 35 procent van de organisaties HNW toegepast, met name bij de overheid, financiële, zakelijke en overige dienstverlening, en – opmerkelijk genoeg – ook in de

agrarische sector (Klein Hesselink e.a., 2011). In de genoemde sectoren betrof het steeds ongeveer de helft van alle organisaties.

Al deze ontwikkelingen leiden tot een toenemende differentiatie in verwachtingen en in arbeidsrelaties. Scherper gesteld: tot een overgang van klassieke naar moderne arbeidsrelaties met een grotere nadruk op onderhandelen.

### **Onderhandelen over prestatie-eisen en loon: naar een 'derde' contract**

Wat betekent de grotere nadruk op onderhandelen voor de reguliere, geïnstitutionaliseerde contacten tussen werknemer en werkgever bij het in dienst treden, en daarna, na het afsluiten van de arbeidsovereenkomst? Voor een antwoord op deze vraag kijken we naar de jaargesprekken tussen leidinggevend en medewerkers. Deze vormen hiervoor duidelijke kristallisatiepunten.

Als een werknemer in dienst treedt bij een werkgever onderhandelt hij over de afspraken in het arbeidscontract: de inhoud van het werk, de werktijden, de beloning, mogelijkheden tot ontwikkeling (bijvoorbeeld opleidingen) en misschien ook over de prestatie-eisen. Dit laatste ligt op dat moment echter minder voor de hand. Tijdens de sollicitatieprocedure ligt vooral de werknemer onder de loep, zijn persoon en ambities. Hoe de organisatie ervoor staat, hoe groot het werkaanbod is, en welke inspanningen daarvoor gepleegd moeten worden, komen dan nog minder aan bod.

---

## *Het Nieuwe Werken is een belangrijke vorm van individualisering van arbeid*

---

De hoogte en aard van de prestatie-eisen worden veelal eenzijdig door de werkgever vastgelegd en opgelegd. 'The right to manage' is nauw verbonden met ons economisch stelsel. De werkgever heeft als ondernemer in een markteconomie te maken met prijzen, concurrentie en kosten. Hij streeft naar winst of op zijn minst naar kostenbeheersing. Organisaties zijn, op enkele uitzonderingen na, hiërarchisch ingericht. De afgelopen jaren is dat niet minder geworden. In de meeste organisaties geeft het hogere management de voorkeur aan hiërarchie. In de zorg bijvoorbeeld door de gelijktijdige introductie van uitgebreide protocollen en markt-



werking. De werknemer moet zowel kwalitatief (juridisch) verantwoord werken als een bepaald aantal handelingen verrichten. Het idee bestaat dat dit het best kan worden gerealiseerd (lees: beheerst) door middel van hiërarchische aansturing. Of neem de schoonmaakbranche, waar ondernemingen met steeds scherpere offertes meedingen bij uitbesteding. Dit leidt tot steeds hogere prestatie-eisen voor de schoonmakers, soms zelfs in combinatie met een loonsverlaging of langere reistijden.

---

*Jaargesprekken monden vaak uit in  
boterzachte afspraken*

---

Op het moment dat de werknemer een arbeidsovereenkomst aangaat, onderwerpt hij zich in juridische zin aan het gezag van de werkgever, in de persoon van de (gemandateerde) leidinggevende, en is hij verplicht diens beslissingen uit te voeren. Het is de arbeidsrelatie in de dimensie van de gezagsrelatie, die in een hiërarchische organisatie een attitude van onderschikking vereist.

Na het afsluiten van het arbeidscontract liggen werktijden, beloning, inhoud van het werk en prestatie-eisen niet voor altijd vast; ze worden van tijd tot tijd aangepast. Voor een deel gebeurt dat in de cao of in de arbeidsvoorwaardenregeling van het bedrijf. Voor een deel gebeurt dat ook in overleg tussen medewerker en direct leidinggevende in jaargesprekken. Inmiddels is het voeren van jaargesprekken in de meeste organisaties gemeengoed geworden. Maar dat zegt nog niets over hun kwaliteit. Jaargesprekken worden al snel een ritueel. Ze gaan vooral over hoe de werknemer in de afgelopen periode functioneerde en monden vaak uit in boterzachte afspraken, zonder daadwerkelijke follow-up. Het overleg loopt dood door gebrek aan inhoud. Het komt ook regelmatig voor dat leidinggevendens zeggen dat ze overleg gevoerd hebben, maar dat medewerkers dit niet zo ervaren (Nauta e.a., 2007). Dan verdient het overleg deze naam niet. Het is eenrichtingsverkeer dat door de medewerker als een mededeling of een aanwijzing wordt ervaren.

Voelen werknemers zich tijdens de sollicitatie nog wel een 'onderhandelende' werknemer (afhankelijk van hun arbeidsmarktpositie), eenmaal in dienst gaat de rol van 'samenwerkende' medewerker meespelen. Het jaargesprek dwingt leidinggevende en medewerker terug in die rol van onderhandelaar. Dat is echter geen eenvoudige overgang. Als het werk bevalt en de samenwerking prima loopt, is het ongemakkelijk om tijdens

het jaargesprek te moeten onderhandelen en conflicten te hanteren. Het is een van de redenen waarom leidinggevenden moeite hebben met een negatieve beoordeling. Het argument is dan “Ik moet morgen wel met hem (of haar) verder”. Dat ligt anders als de leidinggevende zelf wordt geconfronteerd met harde prestatie-eisen. Dan zitten partijen in de knel tussen de onderhandelings- en de samenwerkingsrelatie. De leidinggevende zou misschien wel willen kiezen voor samenwerken, maar als ‘van bovenaf’ harde eisen worden gesteld, kan hij of zij niet anders dan deze doorvertalen en erover onderhandelen met zijn medewerkers.

### **Aanbevelingen**

Hoe zorgen we ervoor dat het jaargesprek tussen medewerker en leidinggevende ergens over gaat? Dat de dialoog tussen medewerker en leidinggevende écht inhoud krijgt? Wij veronderstellen dat het helpt om prestatie-eisen en ‘harde’ arbeidsvoorwaarden, zoals het loon, onderwerp van gesprek en onderhandeling te maken in de jaargesprekken en er schriftelijke afspraken over te maken. Als arbeidsvoorwaarden en prestatie-eisen bespreekbaar worden in jaargesprekken, zijn die gesprekken aanzienlijk spannender, en vragen ze van medewerkers en leidinggevenden meer betrokkenheid. De medewerker gaat zich onherroepelijk meer eigenaar voelen van zijn arbeidsrelatie, zich meer opstellen als een werk-ondernemer in plaats van een werk-nemer. Onderwerpen van gesprek zijn bijvoorbeeld:

- In welke mate kunnen medewerker en leidinggevende de prestatie-eisen beïnvloeden? Wat zijn hun vrijheidsgraden?
- In welke mate is er sprake van team prestatie-eisen en wat is de rol van samenwerking binnen het team bij het halen van de prestatie-eisen?
- Wat is de relatie tussen prestatie-eisen en loon? Is een lager loon bij een lagere prestatie-eis en lagere inspanning bespreekbaar?

Het gesprek over deze thema’s vraagt wel het een en ander van de werknemer en de leidinggevende. Het is aan te bevelen een training te volgen in gespreksvaardigheden om beide partijen te leren om in gesprekken te interveniëren om zo het gesprek (bij) te sturen. Dit voorkomt dat een van de twee een passieve rol krijgt (opgedrongen) en zorgt voor een evenwichtig gesprek. Onderdeel van de training zou ook moeten zijn om in het jaargesprek het eigenbelang en het belang van de ander duidelijk te krijgen. Wat zijn de streefpunten van beide partijen? Wat willen ze bereiken? Waar ligt de weerstand? Wat is voor beiden onacceptabel? Welke onverwachte oplossingen, die eigen- en andermans belang overbruggen, zijn mogelijk?

Het formaliseren van de resultaten van het jaargesprek in een schriftelijke afspraak kan in een ‘derde’ contract gerealiseerd worden (Huiskamp e.a., 2002). Naast het ‘eerste’ contract (de individuele arbeidsovereenkomst bij indiensttreding) en het ‘tweede’ contract (als collectieve arbeidsovereenkomst) is het ‘derde’ contract toegesneden op de individuele medewerker. Deze tussentijdse afspraken tussen manager en

---

*Het is aan te bevelen een training te volgen  
in gespreksvaardigheden*

---

medewerker over prestatie-eisen, beloning, werktijden et cetera zijn invullingen van, en aanvullingen op, de individuele en collectieve arbeidsovereenkomsten. Die invulling gebeurt niet letterlijk in de zin dat het arbeidscontract erbij wordt gehaald en verder wordt ingevuld. Maar het zijn wel expliciteringen van de wederzijdse verwachtingen van de arbeidsrelatie die in de individuele arbeidsovereenkomst en de cao nog rijkelijk vaag blijven.

**Onderhandelen over wederzijdse verplichtingen:  
naar een creatieve dialoog en i-deals**

Een volgend vraagstuk is wat de grotere nadruk op onderhandelen betekent voor het afstemmen van de wederzijdse verplichtingen tussen werknemer en werkgever in de dagelijkse gang van zaken. Wat gebeurt er als een partij in de ogen van de ander haar verplichtingen niet nakomt? We kunnen hier zicht op krijgen door de relatie tussen partijen te beschouwen als een psychologisch contract.

In 1989 schreef Rousseau een invloedrijk artikel over het psychologisch contract. Weliswaar was zij niet de eerste die dit concept in de context van arbeidsrelaties introduceerde – Argyris (1960) en Schein (1965) gingen haar voor – maar het artikel van Rousseau zorgde wel dat empirisch onderzoek naar dit fenomeen op stoom kwam. Zij definieerde het psychologisch contract als het geheel van individuele overtuigingen over wederzijdse verplichtingen van het individu en de organisatie. Het psychologisch contract is volgens haar per definitie subjectief en strikt individueel. Het bestaat slechts in de ogen van de individuele werknemer en zijn of haar leidinggevende, die bovendien elk een verschillende kijk op hun onderlinge psychologisch contract kunnen hebben.

De aanleiding voor Rousseau om het concept ‘psychologisch contract’ te (her)introduceren was dat arbeidsrelaties eind jaren tachtig al sterk aan het veranderen waren – zeker in de Verenigde Staten. Want de Amerikaanse beroepsbevolking was aan het vergrijzen en steeds minder werknemers waren lid van een vakbond. Rousseau voorzag dat er minder collectieve afspraken over beloning en arbeidsvoorwaarden zouden komen, in ruil voor meer ruimte voor onderhandelingen en afspraken op individuele basis. Zoals we hiervoor hebben gezien, veranderden de arbeidsrelaties in die tijd ook al in Nederland, maar op een andere wijze. De aanleiding voor veranderende arbeidsrelaties was een andere, maar het effect was gelijk.

Al die individuele afspraken en onderhandelingen vergrootten echter de kans dat een psychologisch contract geschonden raakte – dit omschreef Rousseau als een ‘breuk in het psychologisch contract’. Dit fenomeen heeft veel empirisch onderzoek op gang gebracht (Conway & Briner, 2005; Freese, 2007). Daaruit bleek bijvoorbeeld dat een breuk in het psychologisch contract eerder regel dan uitzondering is. Contractbreuk komt vooral voor als organisaties geen goede HR-praktijken hebben, als werknemers weinig steun vanuit de organisatie ervaren, als organisaties slecht presteren, en als werknemers zich erg afhankelijk van de organisatie voelen. Breuk kan grote gevolgen hebben voor werknemers. Uit onderzoek blijkt dat het kan leiden tot minder vertrouwen in de organisatie, cynisme, hogere vertrekintenties, minder welzijn, negatieve emoties als

---

*Al die individuele afspraken vergrootten de kans  
dat een psychologisch contract geschonden raakte*

---

angst, depressie en pijn, ontevredenheid met het werk, lagere betrokkenheid, minder plichtsbesef naar de organisatie toe en slechtere prestaties (Conway & Briner, 2005). Contractbreuk doorkruist dus de arbeidsrelatie in al haar drie dimensies. Werknemers die een gebroken contract ervaren, hebben ten eerste het idee dat de ruil met hun werkgever geschonden is – beloften over bijvoorbeeld ontwikkelmogelijkheden worden niet nagekomen. Ten tweede zou een werknemer met een gebroken contract zich wel eens minder kunnen aantrekken van het gezag van de werkgever, tenzij hij zich sterk afhankelijk van de werkgever voelt – bijvoorbeeld omdat hij vanwege beperkte inzetbaarheid weinig alternatieven op de arbeidsmarkt heeft. En ten derde is een werknemer met een gebroken psychologisch contract minder geneigd tot samenwerken – blijkens een

empirisch aangetoonde (Conway & Briner, 2005) geringere neiging tot zogenoemd *organizational citizenship behavior* – gedrag waarmee de werknemer iets extra's doet voor de organisatie en haar collega's (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006).

Het onderzoek naar contractbreuk toont aan hoe kwetsbaar arbeidsrelaties zijn. Logisch dat werkgevers en werknemers door de jaren heen gezocht hebben naar collectieve regels en afspraken, in de hoop arbeidsrelaties te stabiliseren en mensen te beschermen tegen schendingen van afspraken. Maar door diezelfde jaren heen blijkt dat arbeidsrelaties zich steeds minder laten standaardiseren. Schalk en Rousseau (2001) constateren dat psychologisch contracten aan het begin van de eenentwintigste eeuw zeer divers en zeer idiosyncratisch zijn en sterk bepaald worden door marktfactoren, en wel doordat de onderhandelingsruimte binnen arbeidsrelaties sterk is toegenomen. En dat is nu nog het geval. Werkgevers en werknemers zijn geneigd voortdurend over van alles te onderhandelen. De ontwikkelingen in de (veranderende) arbeidsrelaties en de spanningen die zich daarbij voordoen zijn onomkeerbaar. Standaardiseren in de vorm van *one-size-fits-all* regelingen is niet langer mogelijk, omdat de betrokken partijen diverse oplossingsrichtingen prefereren. Met andere woorden: terwijl de kans op schendingen van psychologisch contracten alleen maar toeneemt, neemt de kans om de daarmee samenhangende problemen collectief en eenduidig op te lossen alleen maar af.

### **Aanbevelingen**

Hoe zorgen we ervoor dat de toegenomen onderhandelingsruimte binnen arbeidsrelaties wordt benut? Door een beroep op een zogenoemde *creatieve dialoog*. Dat is een gesprek waarin de deelnemers dankzij een mix van analytische rationaliteit en emotionele authenticiteit iets nieuws scheppen, door de belangen van beide partijen slim aan elkaar te koppelen (Gratton & Ghoshal, 2002; Van de Ven, Nauta, De Pater & Van Vianen, 2012). Een creatieve dialoog is het tegenovergestelde van 'dehydrated talk': droge gesprekskost die tot niets leidt, doordat gesprekspartners noch cognitief, noch emotioneel de diepte ingaan. In een creatieve dialoog proberen gesprekspartners verschillende zienswijzen en belangen te integreren (Pruitt, Rubin, & Kim, 2003). Men bedenkt samen oplossingen die alle belangen dienen. Daartoe zet men op het juiste moment de juiste gespreksvaardigheden in, zoals luisteren, samenvatten en doorvragen (LSD), evenals schakelen tussen diverse communicatieniveaus: inhoud, procedure, interactie, en emotie (Joosse & Doyer, 2012). In een creatieve dialoog wisselen gesprekspartners argumentaties (*inhoud*) af met bijvoorbeeld een ferme beslissing (*procedure*). Waar nodig benoemen zij wat er tussen hen gebeurt (*interactie*), en spreken zij hun gevoel uit (*emotie*).

In een geslaagde creatieve dialoog tussen werknemer en werkgever gebeuren er op alle drie dimensies van de arbeidsrelatie bijzondere dingen. Ten eerste in de gezagsrelatie: die wordt gelijkwaardiger, want een creatieve dialoog vergt een gelijkwaardige opstelling van de gesprekspartners, die de gezagsverhouding feitelijk veronachtzaamt. Ten tweede in de samenwerkingsrelatie: een creatieve dialoog vergt open en eerlijke uitwisseling van de belangen die ten grondslag liggen aan oppervlakkige

---

*Een creatieve dialoog vergt een gelijkwaardige  
opstelling van de gesprekspartners*

---

standpunten. De samenwerking krijgt meer diepgang. En ten derde de ruilrelatie: in een creatieve dialoog erkennen gesprekspartners dat ze deels tegengestelde belangen hebben, die dan ook maar het beste uitgeruild kunnen worden. Want ook de moderne arbeidsrelatie blijft een uitruil van loon voor arbeid, waarover deals gesloten moeten worden. Partijen gaan echter wel nadrukkelijk op zoek naar win-win deals.

Omdat de creatieve dialoog niet langer voorbehouden is aan sociale partners die cao's sluiten, maar meer en meer opgeëist of simpelweg vereist is tussen individuele werknemers en hun werkgever, is de kans groot dat al die individuele dialogen uitmonden in idiosyncratische deals (i-deals). I-deals definieert Rousseau (2005) als 'niet-standaard afspraken over werk en/of arbeidsvoorwaarden, die medewerkers met hun leidinggevende maken en die gunstig zijn voor zowel de medewerker als de organisatie'. I-deals sluiten, ofwel het proces van creatieve dialoog uitmondend in een i-deal, is het instrument bij uitstek om een dreigende breuk in het psychologische contract te voorkómen of een reeds bestaande breuk te herstellen. In een tijd van toenemende baanonzekerheid en flexibilisering van arbeidsrelaties, gaan veel van zulke i-deals idealiter over ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Zulke i-deals zijn volgens Rousseau de *powerhouse*: ze werken positief uit voor zowel medewerker als organisatie, zo blijkt uit onderzoek (Rousseau, Hornung & Kim, 2009). Intrinsieke motivatie van werknemers neemt erdoor toe, en de organisatie krijgt in ruil een werknemer die veel extra's doet.

## **Onderhandelen over belastbaarheid en inzetbaarheid**

Een speciaal punt van aandacht in het overleg tussen medewerker en leidinggevende is de spanning tussen het dagelijks leveren van goede prestaties en het behoud van het arbeidsvermogen van de werknemer op de langere termijn. Het sleutelbegrip is inzetbaarheid ofwel employability. Employability is het vermogen om de huidige functie uit te kunnen oefenen, een nieuwe functie te verwerven, of werk te creëren door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Zeker met het oog op de vergrijzing van de beroepsbevolking is aandacht voor een blijvende inzetbaarheid van groot belang. Vooral werkenden die fysiek en emotioneel zware beroepen uitoefenen, zoals bouwvakkers, vrachtwagenchauffeurs en verpleegkundigen, krijgen met het vorderen van de leeftijd vaak gezondheidsklachten (Smulders, Houtman & Van den Bossche, 2009). De meeste cao's bevatten daarom inmiddels afspraken om werknemers langer aan het werk te kunnen houden. Dergelijke maatregelen moeten de belastbaarheid, en hiermee de inzetbaarheid, van ouderen in het arbeidsproces verbeteren en voorwaarden scheppen voor een arbeidscarrière die tot aan het 65ste levensjaar en in de nabije toekomst zelfs daarna kan doorlopen. Echter, heel veel verder dan afspraken op het vlak van aanpassing van werktijden en arbeidsduurverkorting gaan de maatregelen helaas nog niet (Otten, Arts, Siermann & Ybema, 2010). Een van de redenen waarom veel arbeidsorganisaties geen structureel beleid toepassen of slechts ad hoc instrumenten en maatregelen inzetten is de onduidelijke verdeling van verantwoordelijkheden tussen werkgever en werknemer. Veel werkgevers en werknemers voeren bovendien geen open dialoog met elkaar over levensfase en werk. Sommige knelpunten, die in een eerdere fase effectief aangepakt hadden kunnen worden, ontwikkelen zich tot ernstige problemen waarvoor duur curatief beleid en kostbare maatregelen nodig zijn.

Dient de werkgever een actieve rol te spelen of juist een passieve (Smeenk, Van Wersch & Roman, 2010)? En hoe ligt dit voor de werknemer zelf? Het bewaken van de inzetbaarheid behelst volgens ons een duale verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer, en is hiermee een belangrijke onderhandelingskwestie in de dialoog tussen beide partijen. Die constructieve, open dialoog over levensfase en werk moet niet alleen gaan over de relatie tussen de kalenderleeftijd van de medewerker en zijn of haar werkvermogen of inzetbaarheid. Kalenderleeftijd is namelijk een slechte voorspeller van iemands duurzame inzetbaarheid, omdat er zeer grote verschillen zijn in capaciteiten en arbeidsproductiviteit tussen werknemers met dezelfde kalenderleeftijd. Bovendien blijken oudere medewerkers een zeer heterogeen groep te

vormen met een grote spreiding in mentale en lichamelijke gezondheid. Dit betekent dat duurzaam inzetbaarheidsbeleid weinig effectief zal zijn als kalenderleeftijd het enige criterium is voor de te nemen maatregelen (zie Nauta, De Bruin & Cremer, 2004).

Operationalisatie van het concept leeftijd vormt een belangrijk aanknopingspunt in de dialoog tussen werkgever en werknemer gericht op het bewaken van de duurzame inzetbaarheid gedurende de levensloop.

---

### *Veel werkgevers en werknemers voeren geen open dialoog met elkaar over levensfase en werk*

---

Nauta, De Lange en Görtz (2010) onderscheiden naast kalenderleeftijd vier soorten 'leeftijd'. Ten eerste de leeftijd van de *professionaliteit*, die verwijst naar de mate waarin mensen zich hebben ontwikkeld op een bepaald punt in hun loopbaan, en hoe goed hun werkprestaties en competenties op dat moment zijn. Ten tweede de leeftijd van de *privésituatie*, die verwijst naar hoe mensen op een bepaald punt in hun levensloop hun privésituatie hebben ingericht, en welke gevolgen dat heeft voor de tijd en aandacht die zij aan hun werk besteden. Ten derde de *psychosociale beleving* van de leeftijd, waarmee de percepties worden bedoeld die mensen zelf en hun omgeving hebben van hoe oud of jong men is, en de gevolgen die dit heeft voor hun functioneren. De leeftijd van de *gezondheid*, ten slotte, verwijst naar wat Sterns en Doverspike (1989) 'functionele leeftijd' noemden, oftewel, iemands fysieke en neurocognitieve conditie (zie ook Dirken, 1972).

Nauta, De Lange en Görtz (2010) leggen vervolgens uit dat werknemers zich bij al die leeftijden verschillende diagnostische vragen zouden moeten stellen, waardoor zij kunnen werken aan het voorkómen of oplossen van problemen. De verschillende 'leeftijden' zijn ook gerelateerd aan verschillende behoeftes van werkgevers, zoals de behoefte aan competente, toegewijde, gemotiveerde en gezonde medewerkers. Om die behoeftes te kunnen managen, gaan leidinggevendend hierover idealiter in gesprek met hun medewerkers, en kunnen bedrijven zowel preventief als curatief beleid opzetten. De auteurs pleiten hierbij tegen een leeftijdsbewust, maar voor een *levensloophbewust* personeelsbeleid. Hun pleidooi is in lijn met de visie van Van der Heijden (2005) die organisaties oproep om het HR-beleid niet af te stemmen op kalenderleeftijd, maar op individuele mogelijkheden, behoeftes, affiniteiten en wensen van hun medewerkers.



Ter illustratie van de relevantie van de drie dimensies van de arbeidsrelatie voor duurzame inzetbaarheid, halen we een project in de bouw aan, opgezet door Zinsmeister en Meerman (2011). Ze beginnen het project met het expliciteren van de drie dimensies van de arbeidsrelaties binnen de bouwbedrijven en schrijven: “Wat opvalt is dat menigeen (*bedoeld worden de HR-functionarissen, toevoeging auteurs*) voor het eerst naar de organisatie kijkt vanuit de arbeidsrelatie. Spanningsvelden in de arbeidsrelatie (*tussen de drie dimensies, toevoeging auteurs*) worden op voorhand ontkend en pas achteraf als waardevolle zienswijze aangemerkt” (p. 68). De auteurs onderscheiden twee wegen in de wijze waarop bouwbedrijven omgaan met duurzame inzetbaarheid. De ene weg legt de nadruk op de ruil- en de gezagsdimensie van de arbeidsrelatie. De oudere werknemer wordt gezien als een kostenpost. Hij kan langer doorwerken door loon in te leveren als compensatie voor het verlies aan productiviteit. Ondanks familiale omgangsvormen is de gezagsrelatie top-down: de leidinggevende geeft instructies. De andere weg legt de nadruk op de samenwerkingsdimensie. De oudere werknemer heeft veel ervaring. Die ervaring kan aangesproken worden door in teamverband te werken. Wat betreft de gezagsdimensie wordt in de gemengde teams het werk onderling verdeeld en niet opgelegd. Ontwikkeling is een belangrijk onderdeel van de ruil in de arbeidsrelatie: kern is het leerproces gaande te houden.

**Onderhandeling en dialoog:  
nieuwe competenties voor lijnmanagement en HRM**

Het differentiëren in contractuele relaties, het expliciteren van wederzijdse verwachtingen, het onderkennen en bespreekbaar maken van de spanningsvelden binnen en tussen de dimensies van de arbeidsrelatie, het bewust worden van de noodzaak van duurzame inzetbaarheid, het

---

*Ontwikkeling is een belangrijk onderdeel  
van de ruil in de arbeidsrelatie*

---

op een andere manier aangaan van jaargesprekken: dit alles heeft ver- gaande consequenties voor alle betrokkenen. Dat zijn op de eerste plaats natuurlijk de medewerker en zijn leidinggevende, maar het laat ook de HR-functie niet onberoerd.

Het bovenstaande maakt eens te meer duidelijk dat personeelsmanage- ment primair een taak van het lijnmanagement is. Dat kan zich niet

langer verschuilen achter HR en achter al dan niet geformaliseerde regels (“zo doen we dat hier nu eenmaal”) maar moet nu echt zelf ‘aan de bak’. Nu nog worden bijzondere verzoeken van medewerkers regelmatig afgewezen met als argument precedentwerking (“ik zou wel willen, maar als ik het jou toesta heb ik hier morgen iedereen aan mijn bureau”). Dat argument is steeds minder legitiem. (HR-)managers maken afspraken met medewerkers, die bij de een heel anders zullen uitpakken dan bij de ander. De leidinggevende moet kunnen omgaan met die verschillen,

---

*Kennis is macht, maar HR heeft niet langer  
het monopolie van de kennis*

---

zonder zich simpelweg te beroepen op de gezagsrelatie. Ook collega’s onderling moeten dat kunnen; het mag de samenwerkingsrelatie niet verstoren. Dat maakt transparantie noodzakelijk, opdat rechtvaardigheid niet in het geding komt. Als inzichtelijk is waarom bijvoorbeeld voor de een wel de prestatie-eisen worden verlaagd, of waarom de ene medewerker bepaalde afspraken over werktijden heeft, en een andere niet, dan draagt dat bij aan percepties van rechtvaardigheid. Dit stelt wel hoge eisen aan leidinggevendenden, waardoor het werk des te uitdagender wordt.

Vanzelfsprekendheden verdwijnen en managers moeten bewust gaan sturen. Dit is echt personeels-management. De leidinggevende krijgt meer zicht op wat werknemers belangrijk vinden, wat ze verwachten en ambiëren – en hoe ze zich willen ontwikkelen. Dat dwingt tot nadenken: over wat men van medewerkers verwacht, over de vraag welke medewerkers men wil houden en hoe dat te doen et cetera. Loopbaanmanagement op de werkvloer!

De HR-functie krijgt hierbij een andere rol. In de tijd dat arbeidsrelaties voornamelijk collectief werden gereguleerd, kon HR daar zijn macht aan ontlenuen. HR kende de regels en schreef die voor aan het lijnmanagement en de werknemers, met de wet en de cao in de hand. Naarmate er echter minder collectieve, van bovenaf voorgeschreven regelingen zijn, verzwakt de rol van ‘regelaar’ en deskundige (Caldwell, 2003). Dat wordt nog versterkt door de grotere toegankelijkheid van informatie dankzij internet en sociale media. Kennis is macht, maar HR heeft niet langer het monopolie van de kennis. Een voorbeeld hiervan is dat jonge werknemers van een retailorganisatie een Facebook pagina oprichtten, waarop zij vragen over arbeidsvoorwaarden aan elkaar stelden, in plaats van aan HR.

Verscheidene onderzoekers op het terrein van personeelsmanagement constateren dat HR zich steeds meer dienstbaar aan het lijnmanagement moet opstellen: het accent ligt op een uitvoerende en ondersteunende rol (bijvoorbeeld Biemans, 2007; Paauwe, 2004). Kluijtmans (2008) komt op grond van deze en andere onderzoeken tot de conclusie dat de HR-professional een andere 'rol op het speelveld' heeft gekregen: van verzorger aan de zijlijn naar speler in het veld. Deze laatste rol is vooral een dienende. Daarbij is de term spelverdeler die Kluijtmans gebruikt minder gelukkig gekozen. De spelverdeler is de leider in het veld, hij zet de lijnen uit, wijst waar de bal moet komen. Maar dat is de lijnmanager. De HR-professional is daarentegen meer een waterdrager, hij loopt de gaten dicht, heeft vaak een verdedigende rol en levert de bal in bij de spelverdeler. Het operationele werk mag hij hierbij niet schuwen. De HR-professional zorgt ervoor dat de lijn tijdig beschikt over de juiste informatie, draagt zorg voor training en opleiding, et cetera.

Boselie (2010) ziet overigens voor HR een minder ondergeschikte positie weggelegd, namelijk die van moderator of mediator in (onder meer) conflicten tussen leidinggevenden en medewerkers en tussen de organisatie en de sociale partners. Het hangt van de organisatie af of HR die rol op zich mag nemen en hiervoor de ruimte krijgt. De competente HR-professional pakt echter die ruimte, zelfs als dat niet zonder meer vanzelfsprekend is.

### **Conclusies**

Voordat we conclusies trekken merken we op dat het accent in deze bijdrage heeft gelegen op vaste arbeidsrelaties. Deze vormen nog altijd de overgrote meerderheid van de contractuele relaties, maar zoals we hiervoor hebben gezien is er sprake van een toenemende differentiatie en flexibilisering. Wat betekent dat voor het aangaan van de dialoog en voor het onderhandelen? Dat hangt allereerst af van de aard van het contract. Zo zal het ook voor medewerkers met een tijdelijk contract en afroepkrachten belangrijk zijn om over prestaties, loon en wederzijdse verwachtingen (dat wil zeggen derde contracten/i-deals) te onderhandelen. Het is een goede graadmeter om te zien of hun leidinggevende serieuze plannen met hen heeft. Uitzendkrachten hebben twee gesprekspartners: het uitzendbureau en de leidinggevende. Onderhandelingen over het loon vinden plaats met het uitzendbureau, die over prestaties met de leidinggevende, die immers de gezagsrelatie uitoefent. Met beide partijen kan de uitzendkracht in gesprek gaan over verwachtingen en perspectief. Het aangaan van de creatieve dialoog en onderhandelen is voor medewerkers met tijdelijke of flexibele contracten niet minder belangrijk dan bij vaste arbeidsrelaties. Of dit ook daadwerkelijk gebeurt en wat de uitkomsten zullen zijn is echter sterk afhankelijk van de on-

derhandelingspositie van beide partijen. De situatie op de arbeidsmarkt is daarbij van doorslaggevend belang.

In deze bijdrage zijn twee benaderingen om onderhandelingen in arbeidsrelaties in goede banen te leiden aan de orde gesteld. Ten eerste door er voor te zorgen dat het jaargesprek tussen medewerker en leidinggevende een betekenisvolle inhoud heeft door prestatie-eisen en harde

---

*Er moet voldoende ruimte zijn voor autonomie,  
invulling van prestatie-eisen en ontwikkelbehoeften*

---

arbeidsvoorwaarden erbij te betrekken en door (waar mogelijk) de uitkomsten in een 'derde' contract op papier vast te leggen. Hierdoor worden werknemers meer eigenaar van hun eigen werk en arbeidsrelatie. Ten tweede door in een creatieve dialoog de wederzijdse verwachtingen en verplichtingen aan de orde te stellen en waar mogelijk i-deals te sluiten. Voor beide benaderingen zijn aanbevelingen gedaan. Die herhalen we hier niet. In deze conclusie willen we het accent leggen op de verhouding tussen de twee benaderingen. Is er een voorkeur voor één van beide of liggen ze in elkaars verlengde? Zou het bijvoorbeeld helpen om eerst de verwachtingen in een i-deal te expliciteren en vervolgens de afspraken vast te leggen in een derde contract?

Voor een antwoord op deze vragen kijken we naar het 'klassieke' AMO-model (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000): het gaat om Abilities, Motivation en Opportunities van het management. Van cruciaal belang voor de *opportunities* is allereerst de rol van het topmanagement binnen de organisatie. Zo lang het hoger management lijnmanagers louter blijft 'afrekenen' op harde (economische) prestatie-eisen, zal het lager lijnmanagement in zijn sturende rol daar ook het accent op blijven leggen en komt het personeelsmanagement op de tweede plaats. Er moet voldoende ruimte zijn voor autonomie, invulling van prestatie-eisen en ontwikkelbehoeften. Daarnaast maakt een te grote *span of control* het onmogelijk voor leidinggevendenden om met iedereen een creatieve dialoog aan te gaan.

Een tweede succes- of faalfactor betreft de competenties (*abilities*) van het lijnmanagement. Zoals hierboven aangegeven moet het lijnmanagement zich nieuwe competenties eigen maken om de vereiste rol goed te kunnen invullen. Het gaat dan om gespreksvaardigheden, onderhandelen en

coaching. Functionerings-, beoordelings- en ontwikkelingsgesprekken vergen meer dan ooit van managers en medewerkers. Zoals gezegd: ze moeten daadwerkelijk ergens over gaan. Dat is in het verleden in veel organisaties niet, of in ieder geval veel minder, het geval geweest.

Daarnaast moet het lijnmanagement een nieuwe rol ook echt willen (*motivation*). De wil om coachend leiding te geven moet een belangrijk selectie- en ontwikkelcriterium zijn voor managers.

Het versterken van de *abilities* van de werknemer vraagt eveneens aandacht. Naast gespreks- en onderhandelingsvaardigheden is het uitwisselen van ervaringen en ideeën tussen werknemers een belangrijke hulpbron, bijvoorbeeld via sociale media. Ook kan de werknemer een vertrouwenspersoon inschakelen, zoals een collega of een consultant van een vakbond.

Een jaarlijkse bespreking van een overzicht van de jaargesprekken (naar proces, inhoud en uitkomsten) met de ondernemingsraad biedt eveneens een stimulans voor professionalisering van de HR-taken van managers.

De omslag die werknemers en leidinggevendenden (nog) moeten maken is niet van de ene op de andere dag te realiseren. Om die reden zijn wij van mening dat de twee benaderingen – verbetering jaargesprek in combinatie met het derde contract en creatieve dialoog – in samenhang moeten worden toegepast; ze zijn complementair. Als arbeidsvoorwaarden en prestatie-eisen bespreekbaar worden in jaargesprekken, zijn die gesprekken aanzienlijk spannender, en vragen ze meer betrokkenheid van medewerkers en leidinggevendenden. Als gesprekpartners bovendien in een creatieve dialoog argumentaties (*inhoud*) afwisselen met het benoemen van wat er tussen hen gebeurt (*interactie*) en ook hun gevoel

---

*Het jaargesprek is het belangrijkste instrument  
van HRM*

---

uitspreken (*emotie*), komt dit het resultaat ten goede. Beide partijen zetten vervolgens de afspraken op papier; zo wisselen ze hun perceptie van de afspraken met elkaar uit. De een becommentarieert de weergave van de ander en zo komen ze gezamenlijk tot een schriftelijke weergave van de dialoog. Deze ondertekende schriftelijke weergave vormt het derde contract. Het is dus meer dan een verslag (over het verleden), opgesteld

door de medewerker of de leidinggevende. Dat is namelijk te passief. De afspraak moet minder vrijblijvend zijn; partijen moeten zich er op kunnen beroepen. Bovendien wordt zo voorkomen dat partijen denken afspraken gemaakt te hebben die men later verschillend interpreteert. Als de dialoog eenmaal gemeengoed is, is het een idee om het opstellen van afspraken af te wisselen: het ene jaar doet de leidinggevende dat, het andere jaar de werknemer, als gelijkwaardige partners in de arbeidsrelatie.

De Lange en Koppens (2004) noemen het jaargesprek het belangrijkste instrument van HRM. Door op bovenstaande wijze met het jaargesprek om te gaan, wordt het belang alleen nog maar vergroot. Met geëxpliciteerde verwachtingen en welomschreven i-deals wordt immers een nieuwe dimensie aan het jaargesprek toegevoegd. Daarbij merken we op dat de dialoog tussen medewerker en manager uiteraard niet beperkt mag blijven tot het jaargesprek. In een optimale situatie bevat het jaargesprek geen verrassingen; men weet wat men aan elkaar heeft, van elkaar verwacht en hoe men in het werk staat. Het jaargesprek is dan – zoals gezegd – een kristallisatiepunt.

Indien partijen een goede balans weten te vinden tussen zakelijke afspraken en constructieve samenwerking, een creatieve permanente dialoog met elkaar voeren, en het vertrouwen in elkaar hebben dat verwachtingen open worden gedeeld, dan is er echt sprake van volwassen arbeidsrelaties. De komende jaren zullen we die hard nodig hebben; en het mooie is: op den duur wordt werken er nog leuker en beter van ook!

---

### Literatuur

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A., *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*, ILR Press, Ithaca, New York, 2000.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Baane, R., Houtkamp, P. & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld. Over Bricks, Bytes & Behavior*. Assen: Van Gorcum.
- Biemans, P. (2007). *Het veranderende beroepsprofiel van HRM'ers: Fictie of feit?* Haarlem: Hogeschool InHolland.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1970). The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 413-426.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management. A Balanced Approach*. London: McGraw-Hill.
- Caldwell, R. (2003). The changing role of personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies*, (40) nr. 4.
- Conway, N., & Briner, R.B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A Critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.

- Dirken, J.M. (1972). *Functional age of industrial workers*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- EIB/CBS Trends en cijfers (2008). *Meer zelfstandigen actief in bouw*. Amsterdam/Voorburg, EIB/CBS.
- Freese, C. (2007). *Organizational change and the dynamics of psychological contracts. A longitudinal study*. Tilburg: Tilburg University.
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2002). Improving the quality of conversations. *Organizational Dynamics*, 31, 209-223.
- Heijde, C. van der & Van der Heijden, B. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Huiskamp R. (1992), Arbeidsverhoudingen en sociotechniek, een nieuwe benadering. *M&O*, jrg. 46, nr.6, blz. 491-506.
- Huiskamp R. & Kluijtmans, F. (1997), *Management van arbeidsrelaties: een verkenning*. Heerlen: Open Universiteit Humanities working paper nr.01/97.
- Huiskamp R., J. de Leede & J.C. Looise (2002). *Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?*, Assen: Van Gorcum.
- Huiskamp R. (2003). *Arbeidsrelaties en onderneming, vernieuwing in theorie, empirie en praktijk*. Lemma: Utrecht
- Joose, D., & Doyer, L. (2012). *De kunst van het onderhandelen. Op basis van duurzame arbeidsverhoudingen*. Den Haag: AWWN.
- Klein Hesselink, J., Kraan, K., Oeij, P., Vroome, E. de, Zwieten, M. van & Goudswaard, A. (2011). *WEA 2011. Arbeidsbeleid in Nederlandse bedrijven en instellingen*. Hoofddorp: TNO.
- Kluijtmans, F. (1999), *Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid*, Deventer: Kluwer.
- Kluijtmans, F. (2008). *Van verzorger naar spelverdeler. Over veranderende posities op het HR-speelveld* (oratie). Heerlen: Open Universiteit.
- Lange, W. de & Koppens, J. (2004). *De duurzame arbeidsorganisatie*. Zwolle: Netwerkers.
- Lax, D.A., & Sebenius, J.K. (1986). *The manager as negotiator. Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: Free Press.
- Mastenbroek, W.F.G. (1984). *Onderhandelen*. Utrecht: Het Spectrum.
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R. & Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk, naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer. Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Nauta, A., De Bruin, M., & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Een inventarisatie van beelden, feiten en maatregelen over gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers*. Hoofddorp, Nederland: TNO Arbeid.
- Nauta, A., De Lange, A., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 23(2), 136-157.
- Organ, D., Podsakoff, P. & MacKenzie, S. (2006). *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage.

- Otten, F., Arts, K., Siermann, C., & Ybema, J.F. (2010). Ouderen op de arbeidsmarkt. In J. Sanders, H. Lautenbach, P. Smulders, & H. Dirven (Eds.), *TNO/CBS Rapport. Alle hens aan dek. Niet-werkenden in beeld gebracht*. Hoofddorp/Heerlen, Nederland: TNO/CBS.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance. Achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Portegijs, W., Cloin, M., Keuzenkamp, S., Merens, A. & Steenvoorden, E. (2008). *Verdeelde tijd. Waarom vrouwen in deeltijd werken*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP-publicatie 2008/24).
- Pruitt, D., Rubin, J. & Kim, S.(2003). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement* (3rd edition). New York: McGraw-Hill.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.
- Rousseau, D.M., Hornung, S., & Kim, T.G. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 338–348.
- Shalk, R., & Rousseau, D.M. (2001). Psychological contracts in employment. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 133-142). London: Sage.
- Schein, E.(1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- SER (1997). *Sociaal economisch beleid 1998 tot 2002*. Den Haag: SER.
- Smeenk, S., Van Wersch, F., & Roman, B. (2010). De inzetbaarheid van de oudere werknemer. Een onderzoek naar toepassing van instrumenten en maatregelen. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 85-95.
- Smulders, P., Houtman, I., & Van den Bossche, S. (2009). Zwaar werk en vervroegd pensioen. *Economisch-Statistische Berichten*, 94(4572), 682-684.
- Sterns, H. & Doverspike, D. (1989). Aging and the retraining and learning process in organizations. In I. Goldstein & R. Katznel (Eds.), *Training and development in work organizations* (pp. 229-332). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tijdens, K. (2006). *Een wereld van verschil: arbeidsparticipatie van vrouwen 1945-2005* (oratie). Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Van de Ven, C., Nauta, A., De Pater, I. & Van Vianen, A. (2012). Iedereen een i-deal? Onderzoek naar dialoog en i-deals bij UMC's en ING. *Tijdschrift voor HRM*, 15(2), 79-102.
- Van der Heijden, B., De Lange A.H., Demerouti, E, & Van der Heijde, C.M. (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, vol 74,2,156-164.
- Zinsmeister, J. & Meerman, M. (2011). Ouderen aan het werk in de bouw. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 61-81.

## Noot

- 1 Inclusief kleine deeltijdbanen van minder dan 12 uur.