

# Een creatieve dialoog voor volwaardige arbeidsrelaties



## Het Brein

De vraag die ik in dit artikel zal beantwoorden luidt: Hoe krijgen organisaties nieuwe, volwaardige arbeidsrelaties? Voordat ik deze vraag beantwoord, geef ik eerst een nadere omschrijving van volwaardige arbeidsrelaties. Mijn slotconclusie benadrukt het belang van verankering van volwaardige arbeidsrelaties in de dagelijkse gedragspatronen.

## ARTIKEL

Aukje Nauta

Hoe dikker de cao, hoe dunner het vertrouwen. Als deze stelling klopt, dan is het somber gesteld met de arbeidsrelaties in Nederland. Veel cao's tellen over de honderd pagina's, met regels die suggereren dat werknemers maar moeilijk voor zichzelf kunnen opkomen.

Neem de cao van de universiteiten, waar toch niet de meest hulpeloze mensen werken. Deze telt maar liefst 141 pagina's met her en der regels die werknemers als kinderen behandelen. Zo stelt de 60+-regeling in artikel 4.5: 'De werkgever kan aan de werknemer die 60 jaar of ouder is, op zijn verzoek toestemming verlenen om dagelijks een half uur korter te werken op dagen waarop zijn arbeidsduur minimaal 8 uur bedraagt.' Door arbeidsrelaties met dergelijke regels dicht te timmeren, ontnemen cao-onderhandelaars aan werknemers en leidinggevenden de mogelijkheid om zelf creatieve manieren te vinden om van waarde te zijn voor elkaar. De huidige cao's focussen op de minimale eisen die aan een werknemer kunnen worden gesteld en bieden weinig flexibiliteit. Maar van werknemers wordt juist heel vaak zogenoemd 'extra-rol-gedrag' gevraagd, zoals een nieuwe collega inwerken, een klus afmaken na vijf uur of vrijwillig zitting nemen in een commissie ter verbetering van werkprocessen. In de huidige kenniseconomie zijn dan ook andersoortige arbeidsrelaties nodig.

### Volwaardige arbeidsrelaties gedefinieerd en onderzocht

Sjollema (2009) geeft in dit nummer een heldere omschrijving van nieuwe arbeidsrelaties, die ik bij voorkeur *volwaardige arbeidsrelaties* noem. In een volwaardige arbeidsrelatie is de uitruil van geboden baan zekerheid versus loyaliteit van werknemers vervangen door die van geboden ontwikkelingsmogelijkheden versus brede inzetbaarheid van werknemers. Zo voegen werkgever en werknemer volop waarde aan elkaar toe.

Visser en Van der Meer (2007) onderscheiden juridische, economische en psychologische componenten in de nieuwe arbeidsrelatie. Zo zijn de gedetailleerde regels die werknemers in juridische zin aan de werkgever bonden, in volwaardige arbeidsrelaties vervangen door raamwerkregels die werknemers en leidinggevenden

de ruimte bieden om zelf nadere afspraken te maken. In economische zin is loon naar anciënniteit vervangen door loon naar prestaties. De psychologische binding bestaat in een volwaardige arbeidsrelatie uit flexibele inzetbaarheid, scholing en deelname aan interessante netwerken, daar waar voorheen loyaliteit en zekerheid bovenaan stonden.

Toch zijn volwaardige arbeidsrelaties voorlopig *wishful thinking* van idealistische wetenschappers en beleidsmakers. Vlaams onderzoek wijst namelijk uit dat een zeer kleine minderheid van jonge, hoogopgeleide professionals zo'n arbeidsrelatie ervaart (Janssens, Sels, & Van den Brande, 2003), en in Nederland lijkt het vooralsnog niet veel beter. Uit de Randstad Werkmonitor van 2008 blijkt dat slechts 18% van de Nederlandse beroepsbevolking

## Over Aukje Nauta

**Prof. Dr. Aukje Nauta is als senior HR consultant werkzaam bij Randstad HR Solutions en bijzonder hoogleraar sociale en organisatiepsychologie aan de Universiteit van Amsterdam.**

**[aukje.nauta@nl.randstad.com](mailto:aukje.nauta@nl.randstad.com); (020) 569 82 17**



een volwaardige arbeidsrelatie volgens de hierboven gegeven definitie ervaart.

### Gedrag op de werkvloer

Volwaardige arbeidsrelaties vragen om cao's die ruimte bieden voor maatwerkafspraken. Arbeidsrelaties worden dagelijks gesmeed en gekneed in de omgang tussen medewerkers en leidinggevend en komen dus vooral daar en niet in cao's tot stand. Een gelijkwaardige uitwisseling gebaseerd op vertrouwen, waarin werkgever en werknemers wederzijds investeren en van waarde voor elkaar zijn, gaat echter allesbehalve vanzelf. Het vereist permanente aandacht van iedereen. De essentie van een waardevolle arbeidsrelatie is de creatieve dialoog, waarin medewerkers en leidinggevend cognitieve en emotionele diepgang aan elkaar koppelen. Een creatieve dialoog is te onderscheiden van wat Gratton & Ghoshal (2002) 'dehydrated talk', droge gesprekskost, noemen. In 'droge gesprekken' praten mensen met elkaar zonder wat te zeggen, laat staan dat men naar elkaar luistert. De jaarlijks verplichte functioneringsgesprekken hebben soms zo'n karakter, wanneer leidinggevend en werknemer lusteloos een rijtje competenties 'afvinken'.

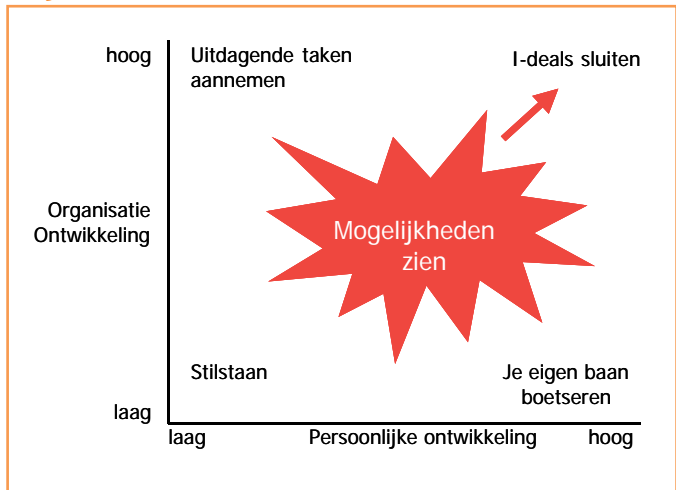
Medewerkers en leidinggevend die een creatieve dialoog voeren maken unieke afspraken. 'I-deals' worden die ook wel genoemd, een afkorting voor idiosyncratische deals (Nauta et al., 2007). I-deals integreren de belangen van het individu met die van de organisatie. Een I-deal is de uitkomst van een dialoog met de leidinggevende waarin de werknemer zowel persoonlijke ontwikkeling nastreeft, als ontwikkeling van de organisatie (zie figuur 1).

Het proces van I-deals sluiten is te onderscheiden van drie andere processen, namelijk 'je eigen baan boetsen', 'uitdagende taken aannemen' en 'stilstaan'. Werknemers die hun eigen baan boetsen, hebben weliswaar veel aandacht voor hun persoonlijke ontwikkeling, maar verliezen daarbij de ontwikkeling van de organisatie gemakkelijk uit het oog. Denk bijvoorbeeld aan een leraar die er een unieke leer methode op nahoudt, zonder deze af te stemmen met collega's in het team. Werknemers die uitdagende taken aannemen hebben veel oog voor ontwikkeling van de organisatie, maar verliezen daarbij gemakkelijk hun eigen ontwikkelingsbehoeften uit het oog. Een voorbeeld hiervan is een leraar die zich door zijn directeur organisatorische taken laat opleggen, zonder dat daar zijn kracht of behoefte ligt. Werknemers die stilstaan, doen zowel hun eigen ontwikkeling als die van de organisatie tekort. Dit geldt voor werknemers die jarenlang hetzelfde werk doen en aan ervaringsconcentratie lijden, wellicht mede door het 'achterstallige onderhoud' van hun werkgever. Een voorbeeld hiervan is een al wat oudere docent die tijdens het kerstfeest op school verzucht dat ze 'nog maar acht kerstbomen hoeft'.

### Interventies ter verbetering van arbeidsrelaties

Hoe zijn werknemers en leidinggevend te verleiden tot een creatieve dialoog waarin zij I-deals sluiten? Hiertoe zijn interventies nodig die mensen 'primen' op het zien van mogelijkheden. Als mensen zodanig (onbewust) beïnvloed worden dat zij een halfvol in plaats van een halfleeg glas zien, creatief worden en optimisme

Figuur 1. I-deals



uitstralen, dan is de kans groot dat zij win-winoplossingen zien die in elk overleg en elke onderhandeling te vinden zijn.

Zulke interventies kunnen vele vormen aannemen. Denk bijvoorbeeld aan procesbegeleiding van tweegesprekken tussen leidinggevend en werknemers, waarbij de procesbegeleider mediationstechnieken hanteert ter bevordering van het creatief integreren van belangen; het spelen van spellen die een beroep doen op creatief denken; het bijwonen van een 'ja-maar-show' die mensen de waarde doet inzien van 'ja-en-gedrag' in plaats van 'ja-maar-discussies'; enzovoort.

Belangrijk is om de interventies in te bedden in de dagelijkse uitwisselingsrelaties tussen leidinggevend en werknemers. Idealerweise raakt de creatieve dialoog verankerd in de dagelijkse interactiepatronen tussen beide. Organisaties die daarin slagen, hebben volwaardige arbeidsrelaties. Misschien wel zó volwaardig, dat vakbonden en werkgever het lef krijgen om slimme, dunne cao's af te sluiten die de waarde van arbeidsrelaties onderstrepen.

### Literatuur

- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2002). Improving the quality of conversations. *Organizational Dynamics*, 31, 209-223.
- Janssens, M., Sels, L., & Van den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *Human Relations*, 56, 1349-1378.
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R., & Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum.
- Randstad Werkmonitor Maart 2008. [www.randstad.nl](http://www.randstad.nl).
- Sjollema, S. (2009). De nieuwe arbeidsrelatie. Aansturen en ontwikkelen van medewerkers. *Leren in Organisaties* 8/9, 14-19.
- Visser, J., & Van der Meer, M. (2007). Mobiliteit, interne arbeidsmarkten en arbeidsverhoudingen - naar een nieuwe dynamiek? In D. Scheele, J.J.M. Theeuwes en G.J.M. de Vries (red.), *Arbeidsflexibiliteit en ontslagrecht*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.