



Algemeen eigenbelang

RUILEN, HET BETERE WERK

Werkgevers en werknemers kunnen veel meer werkaspecten uitruilen dan zij gewend zijn. Niet alleen loon versus arbeid, maar vooral brede ontwikkelingsmogelijkheden versus prosociaal netwerkgedrag. Zo'n uitruil krijgt dan vaak een uniek karakter. Maatwerk dus. Dat vergt inspanningen op collectief niveau en een krachtige vorm van medezeggenschap in organisaties.

door Aukje Nauta

Tegengestelde belangen zijn inherent aan arbeidsrelaties: werknemers willen hoge lonen, werkgevers betalen liever minder. Werknemers willen zich breed ontwikkelen, werkgevers vergoeden vaak alleen functiegerichte opleidingen. Werknemers willen hun werk kunnen combineren met hun thuissituatie, werkgevers willen dat hun mensen liefst veel en lang werken. Toch lopen de belangen van werkgevers en werknemers deels ook parallel. Zo hebben beide partijen er baat bij als werknemers zich ontwikkelen, want de werkgever profiteert dan van betere prestaties en de werknemer van betere loopbaankansen.

De crux van goede arbeidsrelaties is dat werknemers en werkgevers hun deels strijdige en deels parallelle belangen goed

weten uit te ruilen. Dat kan veel beter dan het nu vaak gebeurt. Werknemers en werkgevers maken maar al te vaak slechte deals met elkaar, misschien wel omdat ze onvoldoende beseffen dát ze continu deals sluiten. Denk bijvoorbeeld aan een leidinggevende en haar medewerker-op-leeftijd, die samen besluiten het functioneringsgesprek maar over te slaan omdat het toch ieder jaar op hetzelfde neerkomt. Hun 'deal' is dat er kennelijk niets hoeft te veranderen, en dat kan funest blijken te zijn tegen de tijd dat de organisatie besluit haar koers te wijzigen.

Werknemers kunnen veel meer dan nu, hun belangen met die van hun werkgever uitruilen. Die belangen – en daarmee de uitruil – strekken vaak verder dan de grenzen van de huidige organisatie. Bovendien vereist een goede, dagelijkse uitruil een helder raamwerk op het collectieve niveau van medezeggenschap versus management. In dit artikel ga ik deze beweringen onderbouwen. Ik begin met de stelling dat belangen uitruilen een kwestie van *prosociaal gedrag* is.

BV Ik

Prosociaal gedrag houdt in dat mensen het welzijn van anderen bevorderen. In organisaties betekent dit dat werknemers hun col-

lega's of de organisatie een dienst bewijzen. Sommigen noemen dit *organizational citizenship behavior* (OCB). Ik hou het op pro-sociaal organisatiegedrag. Prosociaal organisatiegedrag maakt het verschil tussen gemiddelde en uitzonderlijk goed presterende werknemers en organisaties. Volgens Organ en collega's (2006) kan prosociaal organisatiegedrag zo'n 20 procent van de variatie in teamprestaties verklaren.

Maar prosociaal organisatiegedrag is beperkt tot gedrag binnen de grenzen van organisaties – alsof werknemers vooral hun eigen organisatie en de mensen binnen die organisatie dienen. Maar wat is tegenwoordig nu eigenlijk een organisatie? Organisaties fuseren, nemen elkaar over, besteden uit, lenen in. Ze hebben freelancers, uitzendkrachten en interim-managers. Daarom zouden werknemers en organisaties wel eens beter af kunnen zijn als werknemers niet alleen hun eigen organisatie dienen, maar ook hun professionele netwerk buiten de organisatie.

Dat klinkt paradoxaal. Feitelijk beweer ik dat als werknemers hun eigen 'BV Ik' goed managen, zij ook hun organisatie bevooruden. Oftewel: wie zichzelf goed doet, doet ook zijn organisatie goed. Zo'n 'BV Ik' managen is bepaald geen egoïstisch gedrag. Het betekent dat men stevig investeert in het eigen netwerk van vakgenoten, klanten en leveranciers. Analooq aan de term *organizational citizenship behavior*, kun je dat *network citizenship behavior* noemen. Ik noem het prosociaal netwerkgedrag.

Prosociaal netwerkgedrag zou wel eens heel belangrijk kunnen zijn voor prestaties en uitkomsten van werknemers en organisaties. De eerste reden daarvoor noemde ik al: werknemers kunnen er niet op vertrouwen dat hun organisatie morgen nog dezelfde is en dat er dan nog werk voor hen is. Zo'n organisatie eenzijdig loyaal dienen zou daarom weleens onverstandig kunnen zijn. Want de organisatie geeft in ruil voor loyaliteit niet langer meer baanzekerheid terug. Werknemers bereiken dan ook betere resultaten als zij zich richten op zowel hun eigen werkdoelen als de doelen van hun netwerk. Want dat versterkt hun positie op de arbeidsmarkt. Prosociaal netwerkgedrag is dus cruciaal voor de inzetbaarheid van werknemers.

Een tweede reden voor het belang van prosociaal netwerkgedrag is dat het kan bijdragen aan de prestaties en het innovatieve vermogen van organisaties. Onderlinge samenwerking is in veel

bedrijven een voorwaarde voor innovatie. Goede samenwerking heeft prosociale trekken: deze staat of valt met de extra inspanningen die partijen voor elkaar over hebben. In *Wikinomics* beschrijven Don Tapscott en Anthony Williams hoe massale, wereldwijde samenwerking tussen individuen 'alles verandert'. Ze geven overtuigende voorbeelden van wat zij noemen *openness*, *peering*, *sharing* en *acting globally*.

Met *openness* bedoelen zij dat de grenzen van organisaties opengaan. Daardoor kunnen zij makkelijker menselijk kapitaal en andere middelen met elkaar uitwisselen. *Peering* betekent dat afstemming niet meer via hiërarchische structuren gaat, maar via nieuwe, horizontale organisatievormen. *Wikipedia* is hiervan een mooi voorbeeld. Duizenden vrijwilligers dragen hieraan bij, zonder instructies van bovenaf, en zonder eraan te verdienen. Als dat geen prosociaal netwerkgedrag is! En het werkt zo goed omdat het hier om zelforganisatie gaat. Dat werkt beter dan van bovenaf opleggen, omdat mensen dan intrinsiek gemotiveerd zijn. *Sharing* betekent dat mensen en organisaties openlijk kennis en middelen met elkaar delen. *Acting globally* betekent dat mensen samenwerken met mensen uit de hele wereld. 'De wereld is je R&D-afdeling' zo stellen Tapscott en Williams. Technologie ontwikkelt zich zó snel, dat een organisatie nooit alle topspecialisten in huis kan hebben. Daarom kunnen organisaties hun kennisvragen maar beter in de groep gooien. Dus crowdsourcen in plaats van outsourcen. Want tussen die miljoenen wereldbewoners zijn er altijd wel een paar die jouw ingewikkelde vraag kunnen oplossen.

Met prosociaal organisatiegedrag en netwerkgedrag kunnen werknemers veel betekenen voor hun organisatie. Vooral prosociaal netwerkgedrag is van groot belang. Want de wereldmarkt van vandaag is een open netwerk waarin mensen kennis delen en samen werken aan nieuwe diensten en producten. Zowel werknemers als organisaties hebben er dus baat bij om over de grenzen van hun eigen organisatie heen veel uit te ruilen. Voorwaarde daarvoor is dat zij hun arbeidsrelatie anders gaan waarnemen, in de vorm van een nieuw *psychologisch contract*.

Inzetbaarheidscultuur

Een psychologisch contract verwijst naar overtuigingen van werknemers over de ruilrelatie met hun werkgever – over wat de werkgever hen belooft, en wat zij daarvoor terugdoen. Een arbeidsrelatie is in eerste instantie economisch. Loon in ruil voor arbeid. Maar werkgever en werknemer ruilen veel meer uit. Hun verstandhouding is niet strikt zakelijk. Veel werknemers zijn trots op hun organisatie en loyaal aan hun baas, vaak in ruil voor de baanzekerheid die de werkgever hen biedt.

Niet alle werknemers ervaren hetzelfde psychologische contract. Janssens en collega's (2003) ontdekten in een onderzoek bij 1100 Belgische werknemers zes soorten psychologische contracten. Daarvan zijn het loyale en het losse contract elkaars uitersten. Werknemers met een loyaal contract verwachten dat hun baas hen gelijke kansen en *lifetime employment* biedt. In ruil daarvoor zijn ze loyaal, maar ze doen niets extra's. Het zijn vaak laagopgeleide productiemedewerkers. Werknemers met een los contract verwachten weinig van hun werkgever. Ze zijn weinig loyaal

Thema: Nieuwe arbeidsrelaties



maar investeren wel veel in zichzelf. Het zijn jonge, hoogopgeleide professionals die graag als individu behandeld willen worden. Verder is het sterke contract vermeldenswaard: de werkgever biedt veel en de werknemer geeft veel terug. Een sterk contract hangt positief samen met emotionele betrokkenheid. Daarvan weten we uit ander onderzoek dat dit tot pro sociaal organisatiegedrag leidt.

Maar nu terug naar pro sociaal netwerkgedrag. Want een sterk contract mag dan pro sociaal organisatiegedrag versterken, het zou wel eens negatief kunnen samenhangen met pro sociaal netwerkgedrag. Een sterk contract klinkt mooi: veel baanzekerheid, veel loyaliteit. Maar het is ook een verraderlijke fuik, zeker nu. Want onder druk van wereldwijde concurrentie moeten veel bedrijven hun koers continu bijstellen. En dat maakt dat de competenties die zij vandaag in huis hebben, niet volstaan om hun marktpositie in de toekomst veilig te stellen. En dan gaat vaak de bezem door de tent. Mensen moeten om-, her- en bijgeschoold worden, of her- en uitgeplaatst worden. Er zijn voorbeelden te over: KPN met zijn grootschalige uitplaatsing van duizenden werknemers. UWV met haar grootscheepse programma 'De Vernieuwing'. Fortis en ABN Amro, die na samensmelting een kwart van het personeel kwijt moeten en tegelijk veel nieuwe banen te vergeven hebben. Juist in organisaties met sterke contracten is de kans groot dat werknemers massaal psychologische contractbreuk ervaren zodra de werkgever gaat reorganiseren.

Om massale psychologische contractbreuk te voorkomen, willen veel organisaties een nieuw contract invoeren. Want verandering is de status quo. Geen loyaliteit meer in ruil voor baanzekerheid, maar eigen verantwoordelijkheid in ruil voor investeringen in inzetbaarheid. In zo'n nieuw contract vinden mensen het normaal om te veranderen. Men is steeds voorbereid op een loopbaanstap. Misschien hangt het zelfs samen met pro sociaal netwerkgedrag.

Toch krijgen bedrijven het nog knap lastig om de psychologische contracten van hun werknemers te vernieuwen. Want er zijn maar weinig werknemers die zo'n nieuw, los contract ervaren: slechts vier procent in een representatieve steekproef van 1100 Belgische medewerkers. In Nederland komen losse contracten misschien iets meer voor, maar veel verschil met België zal er niet zijn.

Stel dat organisaties dit beseffen, hoe brengen zij dan toch zulke nieuwe contracten tot stand? Ten eerste door werknemers te helpen erop te vertrouwen dat ze meer aankunnen dan hun eigen werk, bijvoorbeeld door middel van coaching, training en leren-op-het-werk. Uit onderzoek blijkt namelijk dat zelfvertrouwen samenhangt met een sterke focus op inzetbaarheid (Nauta *et al.*, in druk). Ten tweede door medewerkers in staat te stellen zich

breed te ontwikkelen en de blik naar buiten te richten. Want in ruil daarvoor zouden organisaties wel eens pro sociaal netwerkgedrag terug kunnen krijgen. En hoe meer werknemers er zijn die pro sociaal netwerkgedrag vertonen, hoe meer men elkaars rolmodel wordt. Zo ontstaat, paradoxaal genoeg, binnen de organisatie een inzetbaarheidcultuur. En daarvan weten we dat die de focus op inzetbaarheid verder versterkt (Nauta *et al.*, in druk).

Een sterke inzetbaarheidscultuur impliceert dat werkgevers en werknemers veel meer aspecten van werk gaan uitruilen dan zij tot nu gewend zijn. Niet alleen loon versus arbeid, maar vooral brede ontwikkelingsmogelijkheden versus pro sociaal netwerkgedrag. Zo'n uitruil krijgt dan vaak een uniek karakter, maatwerk zagezegd. Dat vergt inspanningen op collectief niveau, waarover hieronder meer.

Investeren in OR

Wat is nodig om werknemers en organisaties aan het uitruilen te krijgen, zodat ze maatwerkafspraken maken? Eerst iets over maatwerk; dit betekent dat werkgever en werknemer individuele afspraken uitonderhandelen – afspraken die voordelig zijn voor beide partijen. Denise Rousseau (2005) bedacht hiervoor de term 'I-deal'. Dit staat voor een *Idiosyncratic deal*.

Een voordeel van I-deals is dat ze optimaal aansluiten bij individuele behoeften en belangen, en dat versterkt de intrinsieke motivatie om te werken. Maar I-deals en maatwerk hebben ook nadelen. Zo wordt vaak niet voldaan aan een belangrijke randvoorwaarde: vertrouwen tussen werkgever en werknemers. Een voorbeeld: bij een grote organisatie wil men de inzetbaarheid van medewerkers versterken door een persoonlijk portfolio te introduceren. Daarmee kunnen werknemers hun eigen cv gemakkelijk bijhouden, een ontwikkelplan maken, en maatwerkafspraken met hun leidinggevende maken over wat zij willen leren. Een ideaal instrument voor maatwerk rondom ontwikkeling. Maar toch wil de ondernemingsraad er niet aan. Want men wantrouwt de intenties van de werkgever. De OR vreest dat dit instrument vooral gebruikt zal worden om van minder inzetbare medewerkers af te komen. En zo kan een instrument dat maatwerk mogelijk maakt, maar al te gemakkelijk weer van de agenda verdwijnen.

Hoe kunnen bedrijven ervoor zorgen dat maatwerk toch mogelijk wordt, om zo de belangen van werkgever en werknemer te overbruggen? Dit vergt een krachtige medezeggenschap (Nauta & Blokland, 2007a, 2007b). Ondernemingsraden en lokaal overleg van vakbondsleden spelen idealiter een belangrijke rol in het vormen van arbeidsrelaties. Helaas is hun rol niet gemakkelijk. Zo schrijven Van het Kaar en Smit (2006) dat het lastig is om vol-

PROSOCIAAL NETWERKGEDRAG IS CRUCIAAL VOOR DE INZETBAARHEID VAN WERKNEMERS

I-DEALS SLUITEN OPTIMAAL AAN BIJ INDIVIDUELE BEHOEFTE EN BELANGEN

doende leden voor de OR te vinden. En werknemers die er wèl voor kiezen, voelen zich vaak overbelast, zijn te weinig competent, ervaren veel afstand tot hun achterban, en voelen zich niet serieus genomen door het management. Organisaties en sociale partners doen er dan ook goed aan om te investeren in medezeggenschap, opdat de OR de competenties en ambities in huis heeft om een goed raamwerk voor maatwerk te maken. Daarbinnen kunnen werknemers en leidinggevenden vervolgens zelf afspraken maken. Zo kunnen zij wederzijds veel investeren in leren en ontwikkeling. En dan zijn werkgevers en werknemers van blijvende betekenis voor elkaar, zelfs al wisselen ze zo af en toe van gezicht.

Prof. dr. A.Nauta is bijzonder hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie aan de Universiteit van Amsterdam en senior HR-consultant bij Randstad HR Solutions.

a.nauta@uva.nl

Literatuur

- Nauta, A., & Blokland, K. (2007a). *Sociale innovatie, kern van HRM*. In: *Tijdschrift voor HRM*, 10, 55-71.
- Nauta, A., & Blokland, K. (2007b). *Dupliek bij 'Sociale innovatie: omgaan met sociale en organisatorische spanningsvelden'*. In: *Tijdschrift voor HRM*, 10, 76-80.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.
- Tapscott, D., & Williams, A.D. (2006). *Wikinomics. How mass collaboration changes everything*. New York: Portfolio.
- Van het Kaar, R., & Smit, E. (2006). *Vier scenario's voor de toekomst van medezeggenschap*. Delft: Eburon.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op www.gidsonline.nl, rubriek Organisatie strategie.