

Percepties van werkgevers en werknemers over de ideale arbeidsrelatie

Een toenemende flexibilisering van arbeidsverhoudingen betekent dat er steeds meer verschillen in arbeidscontracten komen. Het standaard arbeidscontract neemt af en individualisering neemt toe. Werkgevers en werknemers blijken andere opvattingen te hebben over de arbeidsrelatie van de toekomst, waardoor een mismatch ontstaat. HR-activiteiten kunnen bouwstenen leveren voor het nieuwe 'psychologisch contract' tussen werkgevers en werknemers.

CHARISSA FREESE

Senior onderzoeker aan de Universiteit van Tilburg (UvT)

JAAP PAAUWE

Hoogleraar aan de UvT en aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

RENÉ SCHALK

Hoogleraar aan de UvT en aan de North West University (Zuid-Afrika)

Er zijn tal van trends in de Nederlandse samenleving die de sociaal-economische zekerheid van werkenden beïnvloeden: er moet langer worden doorgewerkt, er is sprake van lagere of kortere vergoedingen bij ontslag, en onderzocht wordt op welke voorwaarden mensen na hun pensionering nog kunnen blijven werken in een organisatie.

Daarnaast zijn er allerlei ontwikkelingen gaande op de arbeidsmarkt. Steeds minder mensen krijgen een vast contract en er zijn steeds meer soorten arbeidscontracten. Werkgevers hebben te maken met mensen in vaste dienst, tijdelijke dienst, uitzendkrachten, *pay-roll*-medewerkers, zzp'ers en mensen met een hybride arbeidsrelatie (zowel het een als het ander).

In feite zien we al een aantal jaren een ontwikkeling waarbij de standaardisering van arbeidscontracten

-verhoudingen afneemt en de individualisering ervan steeds meer toeneemt. Uniformiteit via cao's maakt steeds meer plaats voor een grotere verscheidenheid aan arbeidsrelaties. Ook zien we vanuit werkgeverskant een steeds grotere roep om werknemerschap. Werkgevers willen af van het paternalisme waarbij de werkgever als een goed vader of moeder voor zijn of haar werknemers zorgt (liefst een leven lang) en waarbij de werknemer zich afhankelijk opstelt. Werknemerschap daarentegen gaat veel meer uit van de ondernemende werknemer die zelf verantwoordelijk is voor zijn of haar *employability* (inderdaad ook een leven lang), en die van de werkgever hierbij ondersteuning verlangt.

Deze ontwikkelingen werpen nieuwe vragen op ten aanzien van de waargenomen wederzijdse verplichtingen in de arbeidsrelatie. Door wie moeten mensen opgeleid worden, of doorbetaald worden bij ziekte bijvoorbeeld? In deze pluriformiteit van arbeidsrelaties wordt van werkgevers en werknemers verwacht dat zij een antwoord geven op de vraag: hoe ziet de ideale arbeidsrelatie eruit, en wat zouden werkgevers en werknemers elkaar moeten bieden om dat te kunnen bereiken? Wat zijn de impliciete wederzijdse verplichtingen die werknemers waarnemen in hun ruilrelatie met de werkgever, ook wel het 'psychologisch contract' genoemd (Rousseau, 1995)? Deze psychologische tegenhanger van het juridische arbeidscontract heeft grote consequenties voor het gedrag dat werknemers vertonen.

De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik en voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.

De inhoud van de arbeidsrelatie volgens Nederlandse werknemers

Organisatieverplichtingen**Inhoud van het werk**

- Afwisselend werk
- Uitdagend werk
- Balans in werkdruk
- Interessant werk
- Autonomie
- Mogelijkheid tot kwaliteit leveren

Loopbaanontwikkeling

- Loopbaanmogelijkheden
- Trainingen en opleidingen
- Coaching in het werk
- Brede professionele ontwikkelingsmogelijkheden
- Leren van het werk
- Mogelijkheid tot volledige benutting van kennis en vaardigheden

Sociale sfeer

- Goede werksfeer
- Mogelijkheden om plezierig samen te werken
- Steun door collega's
- Waardering
- Steun van leidinggevende

Organisatiebeleid

- Inspraak bij belangrijke beslissingen
- Een rechtvaardige leidinggevende
- Feedback over het werk
- Duidelijke en rechtvaardige regels
- U op de hoogte houden van ontwikkelingen
- Open communicatie
- MVO
- Vertrouwen in de organisatie

Werk-privé-balans

- Begrip voor persoonlijke omstandigheden
- Zelf vakantiedagen kunnen inplannen
- Thuiswerken
- Werktijden af kunnen stemmen op privé-leven

Arbeidsvoorwaarden

- Werkzekerheid
- Passend salaris
- Beloningen voor bijzondere prestatie
- Vergoedingen voor opleidingen
- Passende secundaire arbeidsvoorwaarden
- Prestatiebeloning

Werknemersverplichtingen**Functieverplichtingen**

- Goed samenwerken
- Collega's helpen
- Goede service aan klanten bieden
- Taken die je liever niet doet, toch goed uitvoeren
- Integer handelen
- Werk met toewijding uitvoeren
- Kostenbewust omgaan met organisatie-eigendommen
- Regels en afspraken van de organisatie respecteren
- Een positief imago van de organisatie uitdragen
- Bijdragen aan een goede sfeer op het werk

Extra verplichtingen

- Kennis en vaardigheden op peil houden om te kunnen omgaan met veranderende eisen
- Buiten werktijd opleidingen volgen die van belang zijn voor het goed uitvoeren van je werk
- Voorstellen ter verbetering doen
- Vrijwillig extra taken op je nemen
- Overuren maken als dat noodzakelijk is om het werk af te krijgen
- Opleidingen volgen om je kansen op de arbeidsmarkt te vergroten
- Voor verschillende functies inzetbaar zijn
- De flexibiliteit om van functie te veranderen
- Bereid zijn om in een andere regio te werken
- Bereid zijn om enkele jaren bij de organisatie te blijven



Bron: Freese et al., 2008

ONDERZOEKSRESULTATEN

Uit reeds vele malen herhaald onderzoek onder duizenden Nederlandse werknemers met de Nieuwe Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst (Freese *et al.*, 2008) blijkt dat deze door werknemers waargenomen verplichtingen in de arbeidsrelatie redelijk stabiel en tamelijk universeel zijn. In tabel 1 worden deze

Wat werkgevers graag zien, is een arbeidsrelatie die gekenmerkt wordt door onafhankelijkheid, gelijkwaardigheid en wederkerigheid

verplichtingen weergegeven. Zoals uit de tabel blijkt, nemen werknemers zes soorten organisatieverplichtingen waar en twee soorten werknemersverplichtingen.

Werknemers verwachten van organisaties een goede werkinhoud, persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden, een prettige werksfeer, goed organisatiebeleid, passende arbeidsvoorwaarden, en de mogelijkheid om werk en privéleven op elkaar af te stemmen.

Werknemers vinden dat zij zelf ook een bijdrage moeten leveren: het werk goed uitvoeren (functieverplichtingen) en extrarol verplichtingen met name over de persoonlijke ontwikkeling. Zo zijn ze bijvoorbeeld zelf verantwoordelijk voor het op peil houden van kennis en vaardigheden.

Recentelijk zijn diepte-interviews gehouden onder 44 vooraanstaande werkgevers, die zijn gevraagd hoe ze de ideale arbeidsrelatie van de toekomst zien (Freese *et al.*, 2010). In tabel 2 staan de zaken die werkgevers noemen als belangrijke ingrediënten voor een succesvolle arbeidsrelatie.

Wat werkgevers graag zien, is een arbeidsrelatie die gekenmerkt wordt door onafhankelijkheid, gelijkwaardigheid en wederkerigheid. Volgens werkgevers zouden beide partijen duurzaam in elkaar moeten investeren, zolang er wederzijds waarde wordt toegevoegd.

De ideale arbeidsrelatie volgens werkgevers

TABEL 2

Werkgeverschap

- Opleidingen en ontwikkelingsmogelijkheden bieden
- Faciliteren
- Uitdaging en afwisseling
- Inspirerende leidinggevende
- Passende beloningen
- Sfeer
- Faciliteren van gezondheid
- Werkplezier bieden
- Transparantie
- Duurzame en betrouwbare werkgever
- Loyaliteit en trouw
- Zeggenschap
- Flexibiliteit
- Zingeving
- Individueel maatwerk

Werknemerschap

- Employability
- Geografische mobiliteit
- Verantwoordelijkheid nemen
- Passie en gedrevenheid
- Betrokkenheid en toewijding
- Initiatief nemen
- Prestaties leveren
- Gezondheid
- Loyaliteit en trouw
- Flexibiliteit
- Creativiteit
- Normen en waarden
- Meer doen dan je gevraagd wordt
- Proactief met de klant meedenken
- Kernwaarden uitdragen

Bron: Freese *et al.*, 2010

Opvallend is dat de organisaties met name de extrarol verplichtingen noemen van werknemers als belangrijke ingrediënten voor de arbeidsrelatie van de toekomst. Zij refereren aan deze extrarol verplichtingen als een nieuw psychologisch contract dat zij zouden willen sluiten met werknemers. Deze behoefte komt voort uit de noodzaak van organisatieflexibiliteit. Om flexibel in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden, is het voor organisaties belangrijk dat hun werknemers mee kunnen bewegen, door op andere locaties te werken, andere taken op zich te nemen of op andere tijden te werken. Uit het eerder genoemde onderzoek onder werknemers blijkt dat juist deze extrarol verplichtingen, zoals flexibiliteit om van functie te veranderen en overuren maken, als minder belangrijk worden gezien dan de functieverplichtingen, zoals goed samenwerken en goede service aan klanten bieden. Daar ontstaat een mismatch ten aanzien van wat werkgevers en werknemers zien als belangrijke verplichtingen in de arbeidsrelatie.

Door middel van HR-beleid kunnen organisaties proberen dit nieuwe psychologisch contract vorm te geven. De centrale vraag hierbij is of er HR-beleid te ontwikkelen is dat tegemoet komt aan de organisatie-wens om flexibel te zijn en dat tegelijkertijd zekerheid biedt aan werknemers. In deze zogeheten flexicurity-gedachte (Bekker en Wilthagen, 2008) is er namelijk sprake van wederkerige zelfstandigheid. Flexicurity wordt bereikt als er een balans ontstaat in de ruilrelatie tussen flexibiliteit en zekerheid. Werknemerzekerheid kan onderverdeeld worden in vier soorten (Wilthagen en Tros, 2004): inkomenszekerheid, baanzekerheid, werkzekerheid en de zekerheid dat werk en privéleven op elkaar afgestemd kunnen worden (combinatiezekerheid).

In diepte-interviews met strategisch HR-managers van dezelfde 44 organisaties is gevraagd wat ze doen om inhoud te geven aan de nieuwe arbeidsrelatie. Deze managers gaven aan welke HR-activiteiten zij innovatief vonden ten aanzien van hun concurrenten, of waar zij trots op waren. In tabel 3 worden de verschillende soorten HR-activiteiten weergegeven. Daarbij wordt aangegeven hoe deze HR-activiteiten zich verhouden tot werknemerzekerheid.

Als werknemers werkzekerheid ervaren, wordt meteen voldaan aan de behoefte aan baanzekerheid en inkomenszekerheid. De zekerheid dat werk en privéleven te combineren zijn – combinatiezekerheid – is een weerbarstige HR-activiteit. Aan de ene kant be-

HR-activiteiten gerelateerd aan werknemerzekerheid

TABEL 3

HR-beleid	HR-activiteiten	Werknemerzekerheid
Interne mobiliteit	Digitaal loopbaancentrum	Werkzekerheid Baanzekerheid
	Mobiliteitscentrum	
	Interne flexpool	
	Digitale databank voor vacatures en projecten	
	Digitale competentiebank	
	Geografische mobiliteit: over locaties	
	Preventieve mobiliteitsfase	
	Employability-budgetten	
Arbeidsvoorwaarden	Geavanceerde keuzepakketten	Combinatiezekerheid
	Cao nieuwe stijl	
	All-inloon	
	Opleidingsbudget dat varieert met ervaring anders loon	
Externe mobiliteit	Grote externe flexibele schil	Werkzekerheid
	Mobiliteitscentra of samenwerking andere organisaties	
	Zzp-veilingsite	
	Re-employment-centrum met werkzekerheidscommissie	
	Alumnibeleid	
	Vacatures bij eigen werknemers onder aandacht brengen	
Werk-privébalans	Duurzame en flexibele ploegdienstroosters	Combinatiezekerheid Baanzekerheid
	Het Nieuwe Werken	
	Centraal mantelzorg inkopen	
	Sabbaticals	
	Zelfroostering	
Duurzame inzetbaarheid	Duurzame en flexibele ploegdienstroosters	Baanzekerheid
	Vitaliteitsbeleid	
	Levensfase-bewust diversiteitsbeleid	
	Talentmanagement	
Opleiden	Opleidingen speciaal gericht op ouderen	Werkzekerheid
	Opleiden voor algemeen diploma	
	Samenwerking met ROC's/hogescholen	
	EVC-trajecten	
	Opleidingsbudgetten	
	Kennis- en ontwikkelplein	
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	Aannemen voormalig patiënten	
	Instroomprogramma's voor groepen met grote afstand tot arbeidsmarkt	

Bron: Freeze et al., 2010

vordert het de baanzekerheid van mensen. Men is op dat moment namelijk in staat om de baan in het privéleven in te passen. Aan de andere kant kan het de werkzekerheid belemmeren. Werken op andere locaties bijvoorbeeld kan de werkzekerheid bevorderen, maar de combinatie van werk en privéleven belemmeren.

Bij HR-beleid dat werkzekerheid bevordert, zijn activiteiten gericht op interne mobiliteit, externe mobiliteit en opleiden. Door deze HR-activiteiten kan flexicurity ontstaan. Dit past binnen de arbeidsrelatie van de toekomst waarin wederkerigheid en werkzekerheid centraal staan.

Interne mobiliteit bevorderen is een veilige manier om flexibiliteit te creëren. Het levert namelijk zowel baanzekerheid als werkzekerheid op

Interne mobiliteit bevorderen is een veilige manier om flexibiliteit te creëren. Het levert namelijk zowel baanzekerheid als werkzekerheid op. Goede informatiesystemen die zichtbaar maken wat de organisatie in huis heeft aan talent en aan projecten, maken het gemakkelijker om intern mobiel te worden (digitale interne vacature- en projectenbanken, competentiebanken en mobiliteitscentra). Sommige organisaties kiezen er bewust voor om werknemers over locaties te laten rouleren, zodat er duidelijk wordt gesteld dat werknemers multi-inzetbaar moeten zijn. Een grote organisatie die vaak te maken heeft met reorganisaties, kiest ervoor om een hele afdeling preventief boventalig te verklaren, zodat werknemers zelf in beweging komen, en de organisatie in een latere fase in veel mindere mate dwingend mobiliteit hoeft op te leggen.

Verschillende grote ondernemingen kennen employabilitybudgetten, hoewel de economische crisis het voortbestaan van dit soort budgetten onder druk zet. Dit is een persoonlijk budget dat medewerkers mogen besteden aan concretisering van de eigen toekomst. “Wat wil ik nou eigenlijk nog doen of bereiken in mijn leven en welke stappen moet ik daarvoor

zetten?” Bij sommige organisaties is dit geïnitieerd omdat er heel veel lange dienstverbanden zijn, wat de loonkosten hoog maakt en de organisatie minder wendbaar. In andere gevallen is dit gedaan omdat de organisatie voorziet dat er in de nabije toekomst herstructureringen zullen zijn, die ontslagen tot gevolg gaan hebben. Het is een HR-activiteit op de lange termijn, die hoopt dat mensen in beweging komen als ze een ander perspectief zien.

Externe mobiliteit wordt onder andere gecreëerd door te werken met duurzame grote flexibele schillen die in samenwerking met andere organisaties gebruikt worden. Daardoor ontstaat multi-inzetbaarheid, wat de werkzekerheid doet toenemen. De kern in dit verhaal is wel duurzaamheid, want omdat er langdurig wordt samengewerkt leidt dit niet tot inkomensonzekerheid of tot gebrek aan opleidingen. Een andere organisatie kiest ervoor om externe vacatures actief onder het eigen personeel te verspreiden, zodat benadrukt wordt dat een dienstverband niet voor het leven is. Ook door alumni-beleid kan doorstroming op gang komen: oud-werknemers hebben een nieuw netwerk dat ook voor huidige werknemers interessant kan zijn, en bovendien kunnen oud-werknemers met up-to-date kennis en vaardigheden ook weer terugkomen in de organisatie. Daarnaast kiezen sommige organisaties ervoor om faciliteiten voor zzp'ers aan te bieden, zodat deze langdurig aan de organisatie gebonden worden en ook inkomenszekerheid krijgen door ander klussen te vinden in het netwerk van de organisatie.

In de HR-activiteit ‘Opleiden’ is heel duidelijk de samenhang met werkzekerheid te zien. Werknemers die hun vaardigheden niet bijhouden, lopen het risico niet langer mee te kunnen met de veranderende eisen in de functie. Dit bedreigt de baanzekerheid. Ook generieke opleidingen kunnen bijdragen aan werkzekerheid. Soms is werk eenvoudigweg te zwaar om dat tot aan het pensioen te kunnen blijven doen, voor deze werknemers is een plan B noodzakelijk. Steeds meer organisaties gaan samenwerkingsverbanden aan met scholen. Dit mes snijdt aan twee kanten: studenten en scholieren worden verzekerd van een baan of werk, en de organisatie is er zeker van dat zij zowel kwantitatief als kwalitatief voldoende nieuwe aanwas heeft.

CONCLUSIES

Concluderend kan gesteld worden dat HR-activiteiten die gericht zijn op interne mobiliteit, externe mobiliteit en opleiding, bouwstenen zijn voor de nieuwe

arbeidsrelatie tussen werkgevers en werknemers. Met deze activiteiten kan het door werkgevers gewenste nieuwe psychologisch contract gecreëerd worden, waarbij wel oog moet zijn voor duurzame inzetbaarheid en inkomenszekerheid van werknemers. Dit impliceert dat de mismatch die momenteel bestaat tussen de waargenomen verplichtingen door beide partijen in de arbeidsrelatie overwonnen wordt. Dat zal in toenemende mate neerkomen op het maken van individuele afspraken tussen werkgever en werknemer.

LITERATUUR

Bekker, S. en T. Wilthagen (2008) Europe's pathways to flexicurity: lessons presented from and to the Netherlands. *Intereconomics*, 43 (2), 68–73.

Freese, C., R. Schalk en J. Paauwe (2010) *New psychological contracts and flexicurity HR practices*. Paper gepresenteerd bij het IIRA European Congress.

Freese, C., R. Schalk en M. Croon (2008) Schending van het psychologisch contract tijdens organisatieveranderingen. *Tijdschrift voor HRM*, 11(4), 49–66.

Rousseau, D. (2005) *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.

Wilthagen, T. en F. Tros (2004) The concept of flexicurity: a new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer*, 10(2), 166–186.