

Volwaardige arbeidsrelaties en inzetbaarheid in de Universitair Medische Centra

Aukje Nauta, Wardy Doosje, Irene de Pater en Rosina van Bloois

Dit artikel gaat over de eerste bevindingen van een onderzoek naar volwaardige arbeidsrelaties in de Universitair Medische Centra (UMC's). Een volwaardige arbeidsrelatie houdt in dat medewerker en leidinggevende een goede dialoog voeren waarin zij afspraken-op-maat maken over werk en ontwikkeling (ook wel i-deals genoemd; Rousseau, 2005). Aanleiding voor de UMC's om in te zetten op volwaardige arbeidsrelaties zijn demografische en technologische ontwikkelingen; de sociale partners in de UMC's voorzien grote personeelstekorten en stijgende eisen aan (technologische) kennis, vaardigheden en motivatie van medewerkers. Daarom sloten zij een vernieuwende CAO af, waarin medewerkers een persoonlijk ontwikkelbudget krijgen en waarin zij een veranderingstraject in gang zetten, genaamd Idealoog. Idealoog bestaat uit ruim zeventig projecten ter stimulering van volwaardige arbeidsrelaties. Dit proces wordt gevolgd met onderzoek, waarvan dit artikel een eerste verslag doet. In de rest van deze inleiding beschrijven we eerst het Idealoog-project en daarna het onderzoeksmodel. Na methode en resultaten bespreken we wat de bevindingen betekenen voor vervolgonderzoek en HR-praktijken.

Net als veel andere organisaties zien de UMC's het belang in van forse investeringen in arbeidsrelaties. Aan dit besef liggen zowel demografische als technologische ontwikkelingen ten grondslag. Vergrijzing van de beroepsbevolking maakt de arbeidsmarkt krap, waardoor organisaties moeten 'vechten' om personeel, bijvoorbeeld door aantrekkelijk werk en doorgroeimogelijkheden te bieden. Technologische en andere continue veranderingen vereisen dat medewerkers zich aanpassen, voortdurend bijleren en 'op maat' hun werk kunnen verrichten. Deze en andere ontwikkelingen vragen om (onderhandelings)ruimte waarin medewerkers en leidinggevendenden samen steeds tot nieuwe oplossingen voor steeds nieuwe problemen komen. Alleen dan kunnen organisaties aan permanente veranderingen het hoofd bieden.

In 2006 zijn werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers van de acht UMC's gestart met de vraag hoe het personeelsbeleid van de toekomst er uit moest zien. Beiden wilden namelijk helderheid scheppen in het kader van waaruit zij een nieuwe CAO konden afspreken. Eerst werd nagedacht over modernisering van de CAO van de acht UMC's. Die

Prof. dr. A. Nauta is bijzonder hoogleraar Employability in Werkrelaties vanwege de NSvP aan de Universiteit van Amsterdam en mede-eigenaar van adviesbureau Factor Vijf. Drs. W. Doosje is projectleider Idealoog en zelfstandig adviseur. Dr. ing. I.E. De Pater is universitair docent aan de Universiteit van Amsterdam. Msc. R. van Bloois was ten tijde van het onderzoek AiO aan de Universiteit van Amsterdam.

modernisering hield in dat de CAO dunner en minder gedetailleerd moest worden om meer maatwerk in arbeidsrelaties te kunnen realiseren. Op basis van deze denkrichting zijn de CAO-onderhandelaars van werkgevers- en werknemerszijde bijeen gekomen in een zogenoemde 'dompelsessie'. Onder goede procesbegeleiding en met de afspraak om als individu in plaats van als onderhandelaar te opereren, voerden werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers een intensieve dialoog die anderhalve dag duurde. Daarin ontdekten zij hetzelfde te denken over het personeelsbeleid van de toekomst: beide partijen wilden volwaardige arbeidsrelaties scheppen.

Na de dompelsessie startten de onderhandelingen over een CAO voor de periode 2008-2011. Deze onderhandelingen leidden onder andere tot de afspraak een (bescheiden) persoonlijk budget te vormen voor alle 60.000 medewerkers. Medewerkers kunnen dit budget besteden aan persoonlijke ontwikkeling ter vergroting van hun duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid is belangrijk omdat de arbeidsmarkt krap

wordt en de pensioenleeftijd stijgt. Vanwege dubbele vergrijzing (mensen worden ouder en er komen meer ouderen) en technologische ontwikkelingen wordt verwacht dat er in 2025 470.000 extra medewerkers in de zorg nodig zijn, terwijl de beroepsbevolking tot 2025 slechts met 20.000 mensen stijgt.

Werkgevers en werknemers beseften beiden dat het instellen van een persoonlijk ontwikkelbudget niet genoeg was om arbeidsrelaties volwaardiger te maken.

Er was een omslag nodig in het denken over arbeidsrelaties. Om die reden startte men een bewustwordings- en cultuurveranderingstraject onder de naam *Idealoog*. Deze term is een samentrekking van *i-deal* en *dialoog*. Een *i-deal* – voluit *idiosyncratic deal* – is een maatwerkafspraken in een arbeidsrelatie die tot stand komt in een open en eerlijke dialoog tussen leidinggevende en medewerker (Rousseau, 2005; Nauta, Oeij, Huiskamp, & Goudswaard, 2007). Dialoog en *i-deals* vormen de kern van een volwaardige arbeidsrelatie, waarin medewerker en leidinggevende meer dan vroeger gelijkwaardig opereren en elkaar als partners zien in plaats van als ondergeschikte en bovengeschikte.

Het *Idealoog*-project loopt langs drie lijnen. De eerste lijn is bewustwording van bestuurders, managers en medezeggenschap, zeg maar het collectieve niveau van arbeidsrelaties. Hiertoe is een website gemaakt (idealoog.nl) en worden symposia, workshops en conferenties georganiseerd. De tweede lijn is gericht op de medewerkers in de UMC's en op versterking van de arbeidsrelatie die zij hebben met hun leidinggevende en met het UMC. Alle acht UMC's voeren – samen met de vakbonden – meerdere projecten uit. Zo leren leidinggevend en medewerkers om een goede dialoog te voeren en *i-deals* te sluiten, worden digitale

UMC's zien het belang in van forse investeringen in arbeidsrelaties

loopbaaninstrumenten ontwikkeld en ingezet, kunnen mensen met vitaliteit en werkvermogen aan de slag en worden de mogelijkheden voor individueel roosteren vergroot. In totaal zijn er ruim zeventig van dergelijke projecten gestart. De derde lijn van het proces is monitoring van de verandering door middel van onderzoek. In dit artikel presenteren we het theoretisch kader en de eerste resultaten van dit onderzoek.

Theoretisch model over volwaardige arbeidsrelaties

Wat is een volwaardige arbeidsrelatie? Om dit concept in te kleuren sluiten we aan bij ten eerste theorie over sociale uitwisseling (Blau, 1964; Gouldner, 1960; Graen & Uhl-Bien, 1995), ten tweede theorie over i-deals (Rousseau, 2005) en ten derde theorie over autonomie (Hackman & Oldham, 1980). Peter Blau schreef al in de jaren zestig dat medewerkers en managers niet slechts een economische relatie hebben, maar ook een *sociale uitwisselingsrelatie* waarin zij bijvoorbeeld complimenten in ruil voor extra inzet uitwisselen, en ontwikkelingsmogelijkheden in ruil voor de wil om te leren (Blau, 1964). Veel van de latere theorieën en empirisch onderzoek naar interpersoonlijk gedrag op de werkvloer zijn op Blaus werk gebaseerd; zij beschrijven hoe waardevolle relaties op het werk tot stand komen dankzij een 'norm van wederkerigheid' (Gouldner, 1960), die inhoudt dat we goed willen zijn voor mensen die goed zijn voor ons. Een van die theorieën is de leider-medewerker-uitwisselingstheorie (LMX-theorie). Deze theorie stelt dat de kwaliteit van een relatie tussen medewerker en leidinggevende bepaald wordt door (a) de waardering die een leidinggevende al of niet geeft voor betere of slechtere prestaties; en (b) informele onderhandelingen over meer of minder uitdagende taken die iemand krijgt in ruil voor meer of minder toewijding en loyaliteit (Graen & Uhl-Bien, 1995). Met andere woorden, in een goede uitwisselingsrelatie zijn medewerker en leidinggevende voortdurend met elkaar in gesprek, onderhandelen zij op informele basis over het werk en geeft de leidinggevende regelmatig feedback op prestaties van de medewerker.

De kwaliteit van de uitwisselingsrelatie hangt naar verwachting samen met de mate waarin leidinggevende en medewerker idiosyncratische deals, kortweg i-deals, sluiten. I-deals zijn vrijwillige, op de persoon toegesneden afspraken die niet-standaard zijn. Individuele werknemers onderhandelen erover met hun werkgever, vaak vertegenwoordigd door een directe leidinggevende. I-deals zijn voordelig voor zowel de medewerker als de organisatie (Nauta et al., 2007; Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006). Ze verschillen per definitie van die van naaste collega's. Ze variëren in reikwijdte van een enkel aspect (bijvoorbeeld afwijkende werktijden) tot de complete arbeidsrelatie (bijvoorbeeld een unieke functie met ongebruikelijke werktijden en speciale targets).

*Eerst werd nagedacht
over modernisering
van de CAO van
de acht UMC's*

Neem bijvoorbeeld een verpleegkundige die zich wil ontwikkelen in de richting van docent verpleegkunde. De afspraken die zij met haar leidinggevende maakt over bijvoorbeeld cursussen didactiek die zij wil volgen, of interne cursussen die zij naast haar reguliere baan wil geven, zijn op te vatten als i-deals. Deze afspraken passen bij de behoeften van de verpleegkundige, ze vergroten de kans dat de organisatie er een goede interne docent bij krijgt, en ze zijn uniek – slechts een handjevol van haar collega's hebben vergelijkbare ambities. I-deals zijn het resultaat van een creatief onderhandelingsproces, waarin leidinggevende en medewerker samen verkennen welke belangen zijzelf en de organisatie hebben en

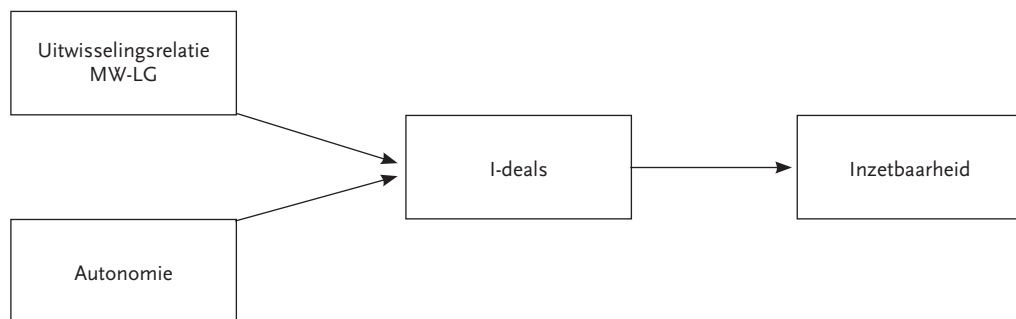
Duurzame inzetbaarheid is belangrijk omdat de arbeidsmarkt krap wordt en de pensioenleeftijd stijgt

hoe ze die kunnen samensmeden tot een unieke afspraak (Rousseau, 2005). Zulke creatieve onderhandelingen zijn waarschijnlijker als de uitwisselingsrelatie goed is. Zo zal de eerdergenoemde verpleegkundige haar ambitie om docent te worden eerder uitspreken tegenover haar leidinggevende als zij een goede relatie met hem of haar onderhoudt. In een minder goede relatie is de kans groot dat zij haar ambities voor zich houdt en ze onvervuld laat of buiten haar leidinggevende om probeert te realiseren. Kortom, een goede uitwisselingsrelatie vergroot de kans op i-deals. Er is al enig empirisch bewijs voor deze veronderstelling. Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer en Weigl (2010) ondervroegen zowel in een Amerikaans als in een Duits ziekenhuis zo'n 150 medewerkers in allerlei functies hoe hun uitwisselingsrelatie met de leidinggevende (LMX) was en of zij een i-deal hadden gesloten over de inhoud van hun werk. In beide steekproeven was er een positieve samenhang tussen LMX en i-deals. Het onderzoek van Hornung et al. (2010) is een van de eerste naar het verband tussen LMX en i-deals, en vraagt om replicatie. Daarom toetsen we in deze studie *hypothese 1*: een goede uitwisselingsrelatie tussen medewerker en leidinggevende hangt positief samen met i-deals.

Een goede uitwisselingsrelatie is een noodzakelijke, maar naar verwachting niet voldoende randvoorwaarde voor het sluiten van i-deals. Medewerkers moeten niet alleen een goede verstandhouding hebben met hun baas, maar daarnaast het gevoel hebben dat er wat te onderhandelen valt. Als alles vastligt – bijvoorbeeld omdat roosters ver te voren zijn ingepland of omdat protocollen precies voorschrijven hoe het werk moet gebeuren – dan zullen medewerkers weinig vrijheid ervaren om af te wijken van standaarden en een i-deal te sluiten. In autonome functies, waarin medewerkers zelfstandig kunnen beslissen wat ze wanneer doen (Hackman & Oldham, 1980), is de kans op i-deals naar verwachting groter, omdat medewerkers de vrijheid ervaren om zelf het werk vorm te geven. Soms zal die autonomie dusdanig groot zijn, dat medewerkers niet eens in gesprek hoeven te gaan om hun werk naar eigen inzicht in

te richten. Zij boetseren en kneden dan hun eigen baan – *job crafting* noemen Wrzesniewski & Dutton (2001) dat. In veel andere gevallen zullen autonome medewerkers naar verwachting meer dan niet-autonome medewerkers de discussie aangaan met hun leidinggevende over hoe hun werk eruit moet zien, hoe zij zich willen ontwikkelen en op welke tijden zij willen werken. In die gevallen gaat de ervaren autonomie gepaard met het ervaren van onderhandelingsruimte, die, mits creatief benut, naar verwachting leidt tot het sluiten van i-deals. *Hypothese 2* luidt kortom: autonomie hangt positief samen met i-deals.

We veronderstellen dat volwaardige arbeidsrelaties – waarin medewerkers en leidinggevenden in goede verstandhouding en dankzij veel autonomie i-deals sluiten – ten goede komen aan de inzetbaarheid van medewerkers. Inzetbaarheid houdt in dat medewerkers in staat zijn om hun werk te houden en nieuw werk te krijgen (Rothwell & Arnold, 2007). Inzetbare medewerkers zijn competent en gemotiveerd, en om die reden wendbaar en weerbaar op de interne en externe arbeidsmarkt. De kans dat mensen op het werk goed in hun vel steken is groter naarmate zij een rol of taak met hun leidinggevende hebben uitonderhandeld die goed past bij wat zij kunnen en willen – kortom, naarmate zij vaker een i-deal hebben. Hornung et al. (2010) schrijven dat onderhandelen ten behoeve van i-deals een manier is om de eisen van het werk beter af te stemmen op persoonlijke behoeften en doelen, waardoor de zogenoemde persoon-werkfit stijgt (Edwards, 1991). Een grotere fit tussen persoon en werk maakt dat mensen zich competent voelen, een belangrijk element van inzetbaarheid (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). *Hypothese 3* luidt daarom: i-deals en inzetbaarheid hangen positief samen (H3a), en i-deals mediëren tussen een goede uitwisselingsrelatie (H3b) en autonomie (H3c) enerzijds, en inzetbaarheid anderzijds. In figuur 1 staan alle hypothesen samengevat in een theoretisch model over volwaardige arbeidsrelaties en inzetbaarheid.



Figuur 1. Theoretisch model over volwaardige arbeidsrelaties en inzetbaarheid.

Methode van onderzoek

Als onderdeel van een groter onderzoek in alle UMC's hebben we met een vragenlijst bij 1456 medewerkers (een respons van ruim 30%) verdeeld over zeven UMC's het model in Figuur 1 meetbaar en toetsbaar gemaakt. De gemiddelde leeftijd van de onderzoeksdeelnemers was 45 jaar, 66 procent was vrouw en de meesten (39%) hadden een opleiding op HBO-niveau (29% had WO, 19% had MBO en de rest had een lagere opleiding).

De deelnemers beantwoordden vragen over inzetbaarheid, i-deals, de uitwisselingsrelatie met de leidinggevende en autonomie. Deze concepten zijn elk met 4 à 7 items gemeten, met antwoordschalen van 1 tot 5. Alle concepten zijn voldoende betrouwbaar gemeten; dat betekent dat de items behorende bij een concept allemaal hetzelfde concept meten (zie bijlage met voorbeelden van items en scores op de betrouwbaarheidsindex Cronbach's α).

Resultaten

In tabel 1 staan de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van en tussen alle variabelen. Daaruit blijkt ten eerste dat men op de variabelen uit het theoretisch model boven het schaal midden (op een schaal van 1-5) scoort, met uitzondering van i-deals. Met andere woorden, medewerkers vinden gemiddeld eerder wel dan niet dat zij inzetbaar zijn, een goede ruilrelatie met hun leidinggevende hebben en hun werk autonoom uitvoeren. Maar zij vinden eerder niet dan wel dat zij afspraken-op-maat (i-deals) hebben over hun werk en ontwikkeling.

*I-deals zijn vrijwillige,
op de persoon toegesneden
afspraken die niet-
standaard zijn*

Ten tweede blijken demografische factoren licht samen te hangen met de theoretische variabelen. Opvallend is echter de hoge correlatie tussen leeftijd en inzetbaarheid ($r = -.31$): hoe ouder men is, hoe minder men zichzelf inzetbaar acht voor de interne en externe arbeidsmarkt. Leeftijd blijkt echter niet samen te hangen met i-deals, ruilrelatie en autonomie. Ouderen hebben dus niet meer of minder vaak een constructieve uitwisselingsrelatie, autonomie en i-deals dan hun jongere collega's.

Ten derde zijn de correlaties tussen de variabelen in het theoretische model statistisch significant. Bovendien zijn de correlaties in de veronderstelde positieve richting, maar niet allemaal even sterk. Een constructieve uitwisselingsrelatie tussen medewerker en leidinggevende blijkt, zoals verwacht in hypothese 1, sterk positief samen te hangen met i-deals ($r = .43$), terwijl i-deals zwak positief samenhangen met inzetbaarheid ($r = .10$); hypothese 3a krijgt dus steun, hoewel die steun erg zwak is. Opvallend is verder dat autonomie, zoals verwacht in hypothese 2, positief samenhangt met het hebben van een i-deal ($r = .28$), en dat een

	M	SD	N	1.	2.	3.	5.	6.	7.
1. Inzetbaarheid	3.74	.63	1456						
2. I-deals	2.89	.79	1456	.10					
3. Uitwisselingsrelatie MW-LG	3.61	.71	1451	.21	-.43				
4. Autonomie	3.52	.62	1456	.06	.28	.22			
5. Leeftijd	44.73	10.21	1449	-.31	-.02	-.03	.03		
6. Geslacht#	1.66	.47	1456	.04	-.01	-.03	-.15	-.13	
7. Opleidingsniveau##	6.87	1.35	1456	.15	.02	-.05	.20	-.12	-.14

Noot. Correlaties gelijk aan of hoger dan $|\ .10 |$ zijn significant op $p < .001$ niveau.

1 = man, 2 = vrouw

varieert van 1 = geen opleiding afgerond, tot 9 = gepromoveerd

Tabel 1. Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de variabelen.

constructieve uitwisselingsrelatie tussen medewerker en leidinggevende positief samenhangt met inzetbaarheid ($r = .21$).

Om het theoretisch model nauwkeuriger te toetsen voerden we statistische analyses uit waarmee we inzetbaarheid ‘voorspelden’ vanuit de overige drie variabelen, gecontroleerd voor de invloed van demografische factoren (zogenoemde regressie-analyses). Door te controleren voor de invloed van demografische factoren, wordt duidelijk hoe belangrijk een goede uitwisselingsrelatie, autonomie en i-deals zijn voor inzetbaarheid, onafhankelijk van de invloed van leeftijd, geslacht en opleiding.

Tabel 2 toont drie opeenvolgende modellen, waarbij we steeds variabelen toevoegen in het regressiemodel. Zo kunnen we nagaan of de toegevoegde variabelen extra variantie in inzetbaarheid verklaren. Model 1 laat zien dat leeftijd en opleidingsniveau samenhangen met inzetbaarheid, maar geslacht niet. Hoe jonger en hoger opgeleid men is, hoe meer men zichzelf inzetbaar acht. Deze drie variabelen verklaren samen elf procent van de variantie in inzetbaarheid ($R^2 = .11$).

In Model 2 voegen we de uitwisselingsrelatie tussen medewerker en leidinggevende en autonomie toe. Deze twee variabelen voegen vier procent extra verklaarde variantie toe (R^2 -change = $.04$), een significante toename, die geheel toe te schrijven is aan de uitwisselingsrelatie tussen medewerker en leidinggevende. Uitwisselingsrelatie heeft namelijk een significant positieve regressiecoëfficiënt ($\beta = .21$; $p < .001$), terwijl dat niet geldt voor autonomie ($\beta = -.01$; *ns*). Met andere woorden, na controle voor demografische factoren levert de uitwisselingsrelatie tussen medewerker en leidinggevende een positieve bijdrage aan de voorspelling van inzetbaarheid, terwijl autonomie hieraan niet bijdraagt. Zoals staat weergegeven in het model in Figuur 1, blijkt dat medewerkers die een constructieve uitwisselingsrelatie hebben met hun leidinggevende,

	Model 1	Model 2	Model 3
Leeftijd	-.29*	-.28*	-.28*
Geslacht	.02	.02	.02
Opleidingsniveau	.12*	.13*	.13*
Uitwisselingsrelatie MW-LG		.21*	.21*
Autonomie		-.01	-.01
I-deals			.01
R ²	.11*	.15*	.15*
R ² -change	.11*	.04*	.00

* $p < .001$

Tabel 2. Regressieanalyse met inzetbaarheid als afhankelijke variabele.

meer inzetbaar zijn dan medewerkers in een minder constructieve uitwisselingsrelatie. Maar tegengesteld aan dit model blijkt autonomie niet samen te hangen met inzetbaarheid.

In Model 3 voegen we i-deals toe. Ditmaal neemt de verklaarde variantie niet significant toe. Anders dan voorspeld, blijken i-deals dus niet positief samen te hangen met inzetbaarheid, wanneer gecontroleerd wordt voor uitwisselingsrelatie, autonomie, leeftijd, geslacht en opleiding. Hieruit volgt dat i-deals de relatie tussen uitwisselingsrelatie en autonomie enerzijds en inzetbaarheid anderzijds niet mediëren; hypothesen 3b en 3c zijn verworpen. Het blijkt dus niet zo te zijn dat uitwisselingsrelaties en autonomie inzetbaarheid verhogen *omdat* medewerkers en leidinggevenden dan i-deals sluiten; met name de constructieve uitwisselingsrelatie blijkt *rechtstreeks* bij te dragen aan inzetbaarheid. Alle variabelen tezamen verklaren vijftien procent van de variantie in inzetbaarheid. In alle drie modellen blijkt dat leeftijd de belangrijkste voorspeller is van inzetbaarheid. Hoe ouder medewerkers zijn, hoe minder zij zichzelf inzetbaar achten op de interne en externe arbeidsmarkt.

Zulke creatieve onderhandelingen zijn waarschijnlijker als de uitwisselingsrelatie goed is

Samengevat blijkt uit de resultaten gedeeltelijke steun voor het model: Inzetbaarheid wordt 'voorspeld' door een goede uitwisselingsrelatie tussen medewerker en leidinggevende maar niet door taakautonomie. Die uitwisselingsrelatie draagt direct positief bij aan inzetbaarheid, en niet, zoals verwacht, via i-deals. Weliswaar sluiten medewerker en leidinggevende in een constructieve uitwisselingsrelatie vaker i-deals dan in een niet-constructieve uitwisselingsrelatie, maar die i-deals hangen niet of nauwelijks samen met inzetbaarheid. Opvallend is dat leeftijd het sterkst samenhangt met inzetbaarheid: hoe ouder, hoe minder men zichzelf inzetbaar acht.

Discussie

In dit artikel hebben we beschreven hoe de UMC's dankzij conferenties, workshops en onderzoek proberen om arbeidsrelaties op individueel en collectief niveau volwaardiger te maken. De hier gerapporteerde onderzoeksresultaten geven een eerste inzicht in de juistheid van de 'rationale' waarmee werkgever en vakbonden het besluit hebben genomen te investeren in dialoog en maatwerk. De resultaten zijn echter verre van compleet, omdat pas in de loop van het longitudinale onderzoek (met drie metingen, waarvan de laatste eind 2011) zal blijken in hoeverre alle inspanningen van het geïnitieerde proces Idealoog wat uithalen, met name op het individuele niveau van medewerkers en leidinggevenden. Toch bieden de eerste resultaten al enkele eerste inzichten. Ten eerste blijkt dat medewerkers in de UMC's zichzelf redelijk positief beoordelen op belangrijke aspecten als inzetbaarheid, een constructieve uitwisselingsrelatie met hun leidinggevende en autonomie in het werk. Daarentegen blijkt dat maar weinig medewerkers een i-deal hebben, een echte maatwerkafpraak waardoor hun werk optimaal is afgestemd op wat zij kunnen en willen.

Ten tweede nuanceren de onderzoeksresultaten het theoretisch model in Figuur 1. Een constructieve uitwisselingsrelatie tussen medewerker en leidinggevende draagt bij aan inzetbaarheid, maar niet omdat medewerker en leidinggevende in zo'n relatie vaker i-deals sluiten. Die uitwisselingsrelatie hangt rechtstreeks samen met inzetbaarheid. Laatstgenoemde bevinding stemt enigszins overeen met de theorie van Maurer, Peirce en Shore (2002), die stellen dat veel persoonlijke ontwikkelingsactiviteiten – die ten goede komen aan inzetbaarheid – voortkomen uit sociale uitwisseling. Als werknemers een goede uitwisselingsrelatie met hun leidinggevende hebben, dan krijgen ze vaker leer- en oefenmogelijkheden aangereikt, waardoor ze meer vertrouwen krijgen in het vermogen om zichzelf te ontwikkelen – een bewezen bron van inzetbaarheid (Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam, & Willemssen, 2009).

*Hoe jonger en hoger
opgeleid men is, hoe
meer men zichzelf
inzetbaar acht*

Zowel een goede uitwisselingsrelatie als autonomie blijken positief samen te hangen met i-deals. Ten eerste repliceren we hiermee het eerder genoemde onderzoek van Hornung et al., die in zowel Duitse als Amerikaanse ziekenhuizen aantoonde dat werknemers met goede uitwisselingsrelaties vaker i-deals sluiten. Ten tweede tonen we hiermee aan dat werknemers een zekere vrijheid en onderhandelingsruimte nodig hebben, willen zij i-deals afsluiten. Dit sluit enigszins aan bij wat Schalk en Rousseau (2001) de *zone of negotiability* noemen: de mate waarin er ruimte is om over arbeidsinhoud en -voorwaarden te onderhandelen.

Kanttekening is dat wij niet zozeer onderhandelingsruimte, maar taakautonomie gemeten hebben. Toekomstig onderzoek moet uitwijzen of taakautonomie gepaard gaat met veel onderhandelingsruimte. Onze bevinding is anders dan wat Rousseau (2005) beweert, namelijk dat werknemers met veel autonomie hun werk zelf kunnen aanpassen, zonder daarover te hoeven onderhandelen. Haar visie stemt overeen met die van Wrzesniewski en Dutton (2001): werknemers met veel autonomie passen hun baan individueel aan (*job crafting*) in plaats van erover te hoeven onderhandelen (*i-deal making*). Ons onderzoek wijst uit dat autonomie (ook) gepaard gaat met baanaanpassingen waartoe werknemers en leidinggevenden gezamenlijk beslissen: hoe meer autonomie, hoe meer werknemers in samenspraak met hun leidinggevende i-deals sluiten.

Een opmerkelijke bevinding is dat i-deals, tegengesteld aan de verwachtingen, niet significant bijdragen aan zelf-waargenomen inzetbaarheid op de interne en externe arbeidsmarkt. Een constructieve uitwisselingsrelatie hangt weliswaar positief samen met zowel i-deals als inzetbaarheid,

maar i-deals hangen niet of nauwelijks samen met inzetbaarheid. Het zijn blijkbaar niet de i-deals, maar louter de goede uitwisselingsrelatie met de leidinggevende die maakt dat medewerkers zichzelf inzetbaar achten. Een mogelijke verklaring hiervoor heeft te maken met de specifieke inhoud van i-deals. Volgens Rousseau (2005) kunnen i-deals overall over gaan, variërend van 'iets kleins' zoals af en toe wat eerder naar huis gaan, tot de gehele arbeidsrelatie als medewerkers een 'unieke rol' met hun baas hebben uitonderhandeld. Het lijkt waarschijnlijk dat bepaalde soorten i-deals inzetbaarheid vergroten,

terwijl andere soorten i-deals inzetbaarheid juist verkleinen. Iemand die in een unieke rol veel bijdraagt aan de organisatie (bijv. excellente research & developmenttaken uitvoeren) is sterk inzetbaar en zal dat zelf ook zo ervaren. Maar een collega die een i-deal heeft over speciale werktijden vanwege de mantelzorg die hij pleegt is juist verminderd inzetbaar en zal dat zelf ook zo ervaren. Zoals Rousseau (2005) stelt: sommige medewerkers hebben i-deals om versneld carrière te maken, terwijl anderen ze hebben om problemen op te lossen. In toekomstig onderzoek zou daarom specifiek onderscheid gemaakt moeten worden in het type i-deal dat medewerkers sluiten. Te verwachten valt dat i-deals over ontwikkeling inzetbaarheid vergroten, terwijl i-deals over werkprivébalans inzetbaarheid verkleinen. Een aanwijzing in deze richting geeft onderzoek van Rousseau, Hornung en Kim (2009), die suggereren dat werknemers met afwijkende werktijden vaak als lastige uitzonderingen worden gezien, waardoor leidinggevenden hen lagere beoordelingen geven (lees: minder inzetbaar achten).

Tegengesteld aan dit model blijkt autonomie niet samen te hangen met inzetbaarheid

Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is om het proces van uitwisseling, dialoog en i-deals sluiten nauwkeuriger, in al zijn rijkdom, in kaart te brengen: wat gebeurt er precies tijdens plannings- en voortgangsgesprekken? Hoe en welke afspraken maakt men tijdens die gesprekken? Is het zo dat i-deals over ontwikkeling inzetbaarheid verhogen, terwijl i-deals over werktijden juist belemmerend werken? Vanaf 2011 voeren wij een observatieonderzoek uit, waarin we gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden op video opnemen en hen een jaar lang met korte vragenlijstmetingen volgen. Zo kunnen we toetsen of een goede dialoog waarin afspraken over ontwikkeling worden gemaakt, voorspellend is voor inzetbaarheid een jaar later. Ook krijgen we op die manier een kwalitatief goed inzicht in wat er gebeurt tijdens gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden en wat zoal de aard is van de i-deals die zij sluiten.

Een andere opmerkelijke bevinding is de behoorlijk negatieve correlatie tussen leeftijd en inzetbaarheid, een bevinding die ook uit veel ander onderzoek blijkt (bijv. Steemers, 2010; Wittekind, Raeder & Grote, 2010). Dit roept een belangrijke vraag voor de praktijk op: zou inzetbaarheid ooit 'leeftijdsonafhankelijk' kunnen worden? Daarmee bedoelen we dat inzetbaarheid minder afhangt van leeftijd, maar van factoren die er toe doen, zoals kennis, vaardigheden en 'sociaal kapitaal' (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004). Dit vergt een forse omslag in beleid en cultuur, niet alleen binnen de UMC's maar binnen de gehele 'BV Nederland'. Hierin is een flinke weg te gaan, omdat werkgevers, werknemers, HR-beleid, CAO's en media doordrenkt zijn met leeftijdsstereotype denkbeelden, zoals onderzoek aantoont (Van der Heijden, De Lange, Demerouti, & Van der Heijde, 2009; Warr, 2001; Nauta, De Bruin, & Cremer 2004). Leeftijdsstereotypen maken het lastig om inzetbaarheid leeftijdsafhankelijk te maken. Ten eerste leiden leeftijdsstereotypen er vaak toe dat oudere medewerkers anders worden behandeld dan hun jongere collega's. Ten tweede bestaat de kans dat oudere medewerkers zelf gaan geloven in deze stereotypen en zich naar deze stereotypen gaan gedragen. Het antwoord op de vraag hoe inzetbaarheid minder leeftijdsafhankelijk kan worden, vergt tijd die nodig is voor een 'cultuuromslag': naarmate het gewoner wordt dat ouderen werken en ook boven de zestig loopbaanstappen zetten, zullen leeftijdsstereotypen naar verwachting slijten. Wat daarbij mogelijk helpt is om in CAO's alle leeftijdsstigmatiserende maatregelen af te bouwen. Daarvoor in de plaats kunnen CAO-maatregelen komen die werknemers en leidinggevenden welhaast 'dwingen' om met elkaar in gesprek te gaan over ontwikkeling, of men nu jong of oud is. Zo kunnen senioren dagen vervangen worden door faciliteiten in de vorm van een inzetbaarheidsbudget, leer- en stagemogelijkheden.

*Opvallend is dat leeftijd
het sterkst samenhangt
met inzetbaarheid*

Belangrijker nog is hoe in de dagelijkse praktijk van organisaties een cultuuromslag is te bewerkstelligen, waardoor mensen tot op hoge leeftijd inzetbaar blijven. Welke aanbevelingen zijn af te leiden uit ons onderzoek, die van waarde kunnen zijn voor het project Idealoog in het bijzonder en voor HR-praktijken in het algemeen? We bevelen

Investerings in volwaardige arbeidsrelaties zijn ons inziens allesbehalve vrijblijvend

aan om het accent binnen het project Idealoog – en bij inzetbaarheidsbeleid in andere organisaties – te verschuiven van i-deals en maatwerk naar dialoog en uitwisselingsrelaties. Immers, het zijn niet zozeer de concrete afspraken, maar wel de uitwisselingsrelaties tussen medewerkers en leidinggevenden die maken dat medewerkers zich meer of minder inzetbaar voelen. Ons onderzoek onderstreept het belang van constructieve uitwisseling: als werknemers het gevoel hebben dat hun leidinggevende prettig met hen omgaat, dan komt dat ten goede aan zelf-waargenomen inzetbaarheid, meer nog dan de precieze afspraken die werknemers met hun leidinggevende maken. Deze aanbeveling wordt de komende tijd werkelijkheid in de UMC's: het project Idealoog wordt de komende jaren onder een nieuwe titel voortgezet, namelijk simpelweg: 'Dialoog'. Hiermee benadrukken de UMC's het belang van volwaardige uitwisseling tussen medewerker en leidinggevende als sleutel tot inzetbaarheid.

Investerings in volwaardige arbeidsrelaties zijn ons inziens allesbehalve vrijblijvend. Willen organisaties aantrekkelijke werkgevers blijven in de sterk verkrappende arbeidsmarkt, dan zullen zij moeten investeren in sterke uitwisselingsrelaties en goede gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden. Dat lukt beter naarmate werkgevers en vakbonden het CAO-proces congruent daarmee inrichten. Als werkgevers en vakorganisaties in open en eerlijke uitwisselingsrelaties CAO-onderhandelingen voeren, dan kunnen zij gedetailleerde CAO-bepalingen die vaak gebaseerd zijn op wederzijds wantrouwen, vervangen door raamwerkregels die op de werkvloer dialoog en uitwisseling uitlokken. CAO-onderhandelaars zouden ons inziens niet alleen moeten praten over gewenste cultuurveranderingen, maar haar daadwerkelijk moeten voorleven door zelf constructief en creatief te onderhandelen. Dan is de kans groot dat inzetbaarheid in volwaardige arbeidsrelaties meer dan nu tot leven komt.

SUMMARY

This article concerns the first findings of a study on idiosyncratic deals (i-deals) and employability in Dutch University Medical Centers (UMC's). The UMC's made an innovative collective agreement, in which measures such as the introduction of a personal employability budget were combined with a change program and a longitudinal study with measurements in 2009, 2010 and 2011. This article reveals some first findings of the first measurement among 1456 employees of the UMC's. Findings show that i-deals stem from constructive exchange relations between employees and superiors as well as from task autonomy. Moreover, constructive exchange relations are directly related with employability. In contrast to expectations, i-deals are not related with employability. Future research is needed to examine whether specific types of i-deals might increase employability, whereas other types of i-deals might decrease employability. A practical recommendation, which the UMC's are currently implementing, is to invest strongly in exchange relations and dialogue between employees and superiors, because this is likely to increase employability.

Literatuur

- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Edwards, J.R. (1991). Person-job fit: a conceptual integration, literature review, and methodological critique. In Cooper, C.L., & Robertson, I.T. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 283-358). Chichester: Wiley.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M.(1995). The relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hackman, J.R., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187-215.
- Maurer, T.J., Pierce, H.R., & Shore, L.M. (2002). Perceived beneficiary of employee development activity: A three-dimensional social exchange model. *Academy of Management Review*, 27, 432-444.

- 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: TNO Arbeid.
- 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., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233-251.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36, 23-41.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: Sharpe.
- Rousseau, D.M., Ho, V.T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- 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.
- Schalk, 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.
- Stemers, F. (2010). Vereist blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen cognitieve flexibiliteit? *Tijdschrift voor HRM*, 13(4), 6-34.
- Van der Heijde, C.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449-476.
- Van der Heijden, B.I.J.M., De Lange, A.H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C.M. (2009). Age as moderator in the relationship between self- versus supervisor ratings of employability and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 2, 156-164.
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. In: C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester: Wiley.
- Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 566-586.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-2001.

Bijlage

Overzicht van het aantal items, de antwoordmogelijkheden, voorbeeld-items en betrouwbaarheden (Cronbach's α) van de gemeten concepten.

Concept	Aantal items	Antwoordmogelijkheden	Voorbeeld-item	α^{**}
Inzetbaarheid	6	Van 1 = helemaal niet mee eens, tot 5 = helemaal mee eens	Ik ben ervan overtuigd dat ik nog lang binnen het UMC kan blijven werken	.79
I-deals	4	Van 1 = zeker niet, tot 5 = zeker wel	Speciale mogelijkheden voor het ontwikkelen van mijn kennis en vaardigheden*	.77
Uitwisselingsrelatie MW-LG	7	Van 1 = helemaal niet mee eens, tot 5 = helemaal mee eens	Mijn leidinggevende gebruikt zijn/haar positie om mij te helpen problemen in het werk op te lossen	.90
Autonomie	7	Van 1 = zeker niet, tot 5 = zeker wel	Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk uitvoer	.86

* Dit item werd voorgelegd na de volgende introductie: 'In hoeverre heeft u met uw leidinggevende unieke afspraken gemaakt, die afwijken van de standaardregelingen voor werknemers in vergelijkbare functies, over de volgende aspecten: ...'

**Een Cronbach's α van boven .70 verwijst doorgaans naar een voldoende betrouwbare schaal.

In deze bijdrage reageert Gerrit Kreffer op het artikel *Volwaardige arbeidsrelaties en inzetbaarheid in de Universitair Medische Centra* van Aukje Nauta et al.

I-deals bij de ministeries?

Gerrit Kreffer

Aukje Nauta c.s. monitoren in hun artikel een groot project, Idealoog, dat volwaardige arbeidsrelaties in de Universitair Medische Centra stimuleert. De CAO 2008-2011 gaf meer ruimte voor maatwerk, met als belangrijkste doel duurzame inzetbaarheid. De onderzoekers verwachtten dat idiosyncratic-deals, i-deals, een centrale rol zouden vervullen bij die verhoging van inzetbaarheid. Doch die verwachting kwam niet uit. De uitwisselingsrelatie tussen medewerker en leidinggevende, de dialoog, blijkt belangrijker. In lijn daarmee is de naam van het project gewijzigd in Dialoog.

Hoe is dat bij de Rijksoverheid? Vanuit het HRM bij de ministeries gezien, denk ik niet dat met deze uitkomsten het gedachtegoed achter i-deals (zoals verwoord door Denise Rousseau) minder waard wordt. De CAO's van het Rijk hebben managers (met name directeuren en afdelingshoofden) veel ruimte gegeven om bijzondere afspraken te maken met afzonderlijke medewerkers. Een jaarlijks functioneringsgesprek is daarbij verplicht. De HRM-afdelingen hebben zich tegelijkertijd vaak als direct aanspreekpunt voor het personeel teruggetrokken. De leidinggevende en medewerker zijn daardoor tot elkaar 'veroor-

deeld'. De theorie rond i-deals zoomt juist op die relatie in. Wel zie ik vanuit de situatie bij het Rijk twee probleemgebieden bij het komen tot meer en betere i-deals, die ik hieronder wil toelichten. Het eerste gebied betreft ongelijke behandeling van medewerkers. Het tweede gebied gaat om het sluiten van i-deals tussen de medewerker en de organisatie in een tijd van grote veranderingen.

Ongelijke behandeling

Allereerst de ongelijke behandeling. I-deals staan voor bijzondere afspraken die worden gemaakt met een bepaalde persoon. Hier doet zich voor de leidinggevende het probleem voor, dat die afspraak voor collega's mogelijk ook interessant is. Gelet op de transparantie rond i-deals zullen die collega's zich ook melden. Dan komt een ander aspect van goede i-deals in het gedrang, een win-win situatie. Er van uitgaande dat bij de oorspronkelijke afspraak het voordeel voor de werkgever duidelijk was, is dat niet noodzakelijk zo bij dezelfde afspraken met andere collega's. De leidinggevende moet daarom vaak kiezen tussen dan maar met niemand een deal of een afspraak met velen met minder winst aan werkgeverszijde. Bij de overheid kan dat al snel leiden tot niets doen. Vergelijk bijvoor-

beeld de praktijk van prestatiebeloning. De problemen worden goed zichtbaar bij i-deals op het punt van de arbeidsduur en werktijden. Deeltijdarbeid is bij het Rijk sinds de jaren tachtig sterk bevorderd. Bij de overgang van de 40-urige werkweek naar 38 en later 36 uur per week kregen veel ambtenaren “compensatie-uren” die “voor zover de dienst

Vaste contracten bij de Rijksoverheid worden steeds zeldzamer

het toelaat” kunnen worden opgenomen. Met het huidige individuele keuze-arbeidsvoorwaardenpakket kunnen medewerkers jaarlijks in belangrijke mate werktijd en salaris tegen elkaar uitruilen. Ook kunnen zij in beginsel een meer dan volledige aanstelling krijgen (tot 40 uur) en mag er tot 67 jaar worden doorgevoerd. Met het tijd- en plaatsafhankelijke ‘nieuwe werken’ breekt op het punt van de werktijden daarbij een nieuwe episode aan. De hier genoemde mogelijkheden zijn medewerkers natuurlijk niet ontgaan. Het Rijk kent veel sollicitanten die juist op deze aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden afkomen.

De positie van het Rijks werkgevers is door dit alles sterk. Maar leidinggevendenden geven vaker aan moeite te hebben om deals op dit terrein, waarmee individuele medewerkers komen, af te wijzen, ook als zij deze vanuit hun leidinggevende rol eigenlijk niet wenselijk vinden. Een goede vraag (aan de HRM-wetenschap) is daarom: hoe kan je – gegeven principes als transparantie, gelijke behandeling en rechtvaardigheid – tot goede i-deals komen?

Grote veranderingen

Een tweede probleem bij het afsluiten van i-deals zie ik in een situatie van grote organisatieveranderingen, zoals bij de op handen zijnde grote veranderingen bij het Rijk. Om dit toe te lichten wat krantenkoppen van mei 2011: “Een op de drie ambtenaren

vreest ontslag”, “Jonge ambtenaar slachtoffer van bezuinigingen”, “Defensiepersoneel zoekt heil elders”, “3000 banen van het ministerie van EL&I komen te vervallen”. Het gaat hier uiteraard om de bezuinigingen die het huidige kabinet doorvoert. Daarbij wordt het ambtelijk personeel bepaald niet ontzien. Concreet heeft dit al geleid tot het opheffen en samenvoegen van ministeries. En in het kader van de compacte rijksdienst zullen ook de nodige onderdelen van ministeries veranderd, opgeheven en/of samengevoegd worden en taken overgedragen aan andere overheidssectoren. Hier knellen andere aspecten van een i-deal, zoals een goede uitwisselings situatie en gelijkwaardige onderhandeling tussen leidinggevende en werknemer. Daar is in de huidige situatie – vol van onzekerheden en veranderingen – geen sprake van. Met welke manager moet de deal worden gesloten? Veel managers verliezen opeens hun positie, bijvoorbeeld omdat de fusie van onderdelen leidt tot ongewenste ‘dubbels’. Hoe moet een leidinggevende bij grote veranderingen (waar op een veel hoger niveau toe wordt besloten)

Er valt weinig te onderhandelen

het organisatiebelang goed inbrengen? En zijn er wel middelen voor deals? Extra’s voor het personeel worden nu onder een vergrootglas gelegd. Vaste contracten worden steeds zeldzamer. Kortom, er valt weinig te onderhandelen.

Begrijpelijke reactie

In deze situatie zou een begrijpelijke reactie op het stimuleren van i-deals daarom kunnen zijn: ‘Nu even niet’. Waarschijnlijk werkt het recept dat door Nauta c.s. voor de UMC’s naar voren is geschoven – de dialoog – ook voor de ministeries op dit moment het beste. De veranderingen bestrijken een periode van

vier jaar. Er zijn flinke budgetten beschikbaar om boventallig personeel van werk naar werk te helpen. Veel ouderen zouden gelet op leeftijd en keuzepensioen kunnen uittreden; en plaats kunnen maken voor jongeren. Tijdens de verbouwing moet het werk bij het Rijk gewoon doorgaan. En er komen – als gevolg van de vergrijzing – personeelstekorten aan, zij het nu nog als stip op de horizon. Juist bij onzekerheid moet het management de dialoog opzoeken met zijn werknemers,

goed luisteren naar de problemen en wensen, hen helder informeren over de actuele situatie en veranderingen, zorgen dat ieder aangehaakt blijft. En wanneer er uiteindelijk helderheid is, kan men tot goede i-deals komen. Maar nu dus nog even niet!

Drs. G. W. Kreffer mpa is HR-specialist ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en redacteur van het Tijdschrift voor HRM.