

# NSvP Journaal



Foto: Koen Verheijden Hollandse Hoogte

## Thema Veranderende arbeidsrelaties

2 Terug naar vroeger

4 Een ander psychologisch contract

6 Hybride arbeidsrelaties

7 I-deals, arbeidsrelatie volgens  
maatwerkafspraken

8 Column



7

### 'It takes two'

Stel dat uw pas gediplomeerde zoon of dochter u meedeelt een baan te hebben 'gescored'. Niet zomaar een 'baantje' voor in het weekend of de avonduren, maar een echte 'baan-baan'.

Zou het ook maar één moment in u opkomen om te antwoorden: 'Maar kind, wat heb je nou gedaan? Hebben wij ons zó ingespannen om je tot zelfstandig denken, oordelen én handelen te brengen en dan kies je voor de afhankelijkheid van een baas die zegt wat je moet doen, *hoe* je het moet doen en *wanneer* je het moet doen. Wat hebben wij fout gedaan?'

De kans dat u (ongeveer) zó zou antwoorden, schat ik vrijwel gelijk aan nul.

En toch heeft uw zo zelfstandige zoon of dochter 'gekozen' voor een vorm van inkomensverwerving die eeuwen- en eeuwenlang de laatste halte was vóór landlopen en bedelarij: loonarbeid.

Wie in loondienst werkt, verkoopt niet het product van zijn of haar arbeid maar *verhuurt* zijn of haar arbeids*vermogen* en geeft daarmee het stuur over zichzelf uit handen. Niks zelfstandigheid, maar loonafhankelijkheid. We zijn het zó vanzelfsprekend gaan vinden, dat we er onze kinderen mee feliciteren; helemaal als het ook nog eens een 'vaste' baan is!

In de menselijke geschiedenis die zich laat lezen als een voortdurend streven naar zelfbeschikking, is de negentiende eeuwse massalisering van loonarbeid nog net te begrijpen en aanvaarden als een tijdelijke aberratie veroorzaakt door institutionele traagheid. Maar de *normalisatie* van loonarbeid had nooit mogen gebeuren. Het is hoog tijd dat we de lijn van de geschiedenis weer oppakken en onze kinderen antwoorden: 'Succes, maar denk erom dat je je zelfbeschikking nooit opgeeft!' En dát kan alleen in andere arbeidsrelaties. Gelijkwaardige relaties. Zoals in de tango.

Ronald de Leij, bestuurslid NSvP



Nieuwe arbeidsrelaties:

# terug naar vroeger



Foto: Erik Kottier

**Werk maken van inzetbaarheid is dé troef voor wie in deze turbulente tijden overeind wil blijven op de arbeidsmarkt. 'We praten er al jaren over, maar doen er veel te weinig aan', stelt Aukje Nauta, bijzonder hoogleraar Employability in Werkrelaties aan de UvA en partner bij Factor Vijf. 'Er zijn talrijke instrumenten ontwikkeld, afspraken gemaakt met de vakbonden, maar de uitvoering stokt.'**

door:

**Hieke de Zeeuw**

Dit voorjaar schreef Aukje Nauta het boek *Tango op de werkvloer – een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. 'It takes two to tango. Dat geldt zeker voor inzetbaarheid', stelt ze. 'Iedereen heeft een werk- of opdrachtgever nodig om inzetbaar te blijven en werk of opdrachtgevers te houden. Maar inzetbaarheid verbetert pas echt als je samen een dialoog voert.'

Hoe mensen werken is de afgelopen jaren veranderd, stelt Nauta. 'De arbeidsmarkt is krap geworden en de technologische ontwikkelingen gaan snel. Het is niet per se noodzakelijk dat we grote groepen werknemers samenbrengen in fabrieken en kantoren. Veel werk kan thuis gebeuren. Het lijkt alsof we teruggaan naar de tijd van voor de industriële revolutie. Toen werkten de meeste mensen als kleine zelfstandige. Tien procent van de beroepsbevolking is nu zzp'er en onder kenniswerkers is 'Het Nieuwe Werken' een ware hype. Het lijkt allemaal gewoon, maar in de dynamische organisaties van vandaag bijten de psychologische, economische en juridische componenten van arbeidsrelaties elkaar regelmatig.'

## 'It takes two to tango. Dat geldt zeker voor inzetbaarheid'

### Wat verwacht je van elkaar?

De psychologische benadering van een arbeidsrelatie gaat over de niet formeel vastgelegde afspraken tussen werkgever en werknemer. Dus: wat verwacht je nog meer van elkaar dan strikt bij de functie hoort? In de economische benadering gaat het over financiële prikkels: mensen doen het afgesproken werk voor hun werkgever omdat ze in ruil daarvoor een salaris ontvangen. Bij de juridische aspecten van arbeidsrelaties gaat het bijvoorbeeld om het feit dat werkgevers niet zomaar mensen kunnen ontslaan, maar dat dit netjes volgens een sociaal plan verloopt. Een goed voorbeeld van waar psychologische, economische en juridische aspecten van de arbeidsrelatie wringen, is de postmarkt: postbodes die worden vervangen door goedkopere parttimers, ervaren een breuk in hun psychologisch, economisch en juridisch contract. Nauta: 'Het wordt tijd voor een nieuw Gebouw van Arbeidsverhoudingen.' In haar boek doet ze daarvoor een voorstel.

### Arbeidsrelaties armoedig

'Mensen wanen zich zeker in een vast dienstverband, maar in de praktijk zijn de meeste arbeidsrelaties ronduit armoedig', stelt Nauta. Werkgevers zijn niet werkelijk geïnteresseerd in wat werknemers willen en die geven zich op hun beurt zelden bloot. Vakbonden maken algemene afspraken over dat wat werkgevers gaan investeren in bijvoorbeeld scholing. Maar er is een gapend gat tussen die formele afspraken en het dagelijks HR-beleid in organisaties. En het stukt helemaal tussen leidinggevende en werknemer. Een echt gesprek zou moeten gaan over de vraag: leer je hier nog wel voldoende en daagt het werk je nog uit? Hoe is je inzetbaarheid nu, maar vooral: hoe is die over tien jaar? In de praktijk gaat het over de hoogte van het salaris, wel of niet parttime werken en het dagelijks functioneren.'

Juist het ontbreken van een echt gesprek maakt de huidige arbeidsrelaties, vast of flexibel, niet sterk genoeg om alle veranderingen op de arbeidsmarkt het hoofd te bieden. Iemand die niet wil scholen of veranderen, kan nog steeds gemakkelijk op een zijspoor worden gezet. Een werkgever die niet wil investeren in de employability van medewerkers komt daar nu nog mee weg. Maar iemand die afhaakt in het proces van levenslang leren, belandt definitief op een doodlo-

pende weg, of je nu een vaste baan hebt of zzp'er bent. Nauta: 'De krappe arbeidsmarkt, de snelle technologische vernieuwingen maken kennis en sociale vaardigheden tot onontbeerlijk sociaal kapitaal en daarom is permanent investeren van groot belang. Voor werkgevers om geschikt personeel te krijgen en voor werkenden om een kans op werk te houden.'

### Arbeidsconflicten nemen toe

Nauta deed in het verleden veel onderzoek naar conflicten in organisaties. Zij schat in dat inzetbaarheid dé conflictkwesatie van de komende jaren zal zijn. 'Aan de ene kant geeft inzetbaarheid zelfvertrouwen en maakt het flexibel. Maar in situaties van onzekerheid vertonen goed inzetbare mensen soms ook intimiderend gedrag. En er is een grens aan hun flexibiliteit: bij te veel onzekerheid voelen mensen zich onveilig. Daarnaast stijgt de AOW- en pensioenleeftijd. Daardoor zijn er meer conflicten te verwachten tussen werkgevers die van dure oude werknemers af willen en werknemers die hun werkgevers verwijten niets in hun ontwikkeling te investeren.'

In haar boek schrijft Nauta: 'Werkgevers en werknemers die het lukt om belangentegenstellingen en spanningen goed te hanteren, bouwen organisaties die bronnen van werkplezier, ontwikkeling en innovatie zijn. Daarvoor is het nodig dat, voor zowel werkgevers als werknemers, vaardigheden om een dialoog te voeren, worden verbeterd. Bij nieuwe arbeidsrelaties gaat het om maatwerk en daarbij kun je niet alles vastleggen in regels en algemene afspraken. Onderzoek wijst uit dat een inzetbare medewerker openstaat voor veranderingen, veerkrachtig, proactief en gemotiveerd is, een heldere identiteit heeft, visionair en avontuurlijk is, beschikt over vakkennis en -vaardigheden, anticipeert op veranderingen, flexibel en sensitief tegenover zijn omgeving is, en ook nog in balans. Dat is veel, maar het is de investering zeker waard.'

*Tango op de werkvloer – een nieuwe kijk op arbeidsrelaties.*  
Van Gorcum 2011.

Auteur: Aukje Nauta. ISBN  
folioboek 978 90 232 4816 3,  
ISBN ebook 978 90 232 4817 0







# Een ander psychologisch contract

Foto: Roger Dohmen Hollandse Hoogte

**Duurzame inzetbaarheid is tegelijkertijd noodzaak én ideaal. Het is ingegeven door de snelle ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en het biedt werknemers kansen op ontplooiing die er voorheen niet waren. Maar het idee botst ook regelmatig met de werkelijkheid, waarin oude verhoudingen en afspraken tussen werkgever, werknemers en bonden veranderingen in de weg staan. Hoe vinden organisaties een oplossing voor dit dilemma?**

In dit verhaal twee voorbeelden: KPN, dat al jaren geleden drastisch moest reorganiseren, greep de gedwongen krimp aan om een ander psychologisch contract met zijn personeel af te sluiten; bij Xerox Nederland was een dalende marge op het kernproduct de aanleiding voor een nieuwe *employment deal*.

## Een nieuwe belofte

‘Ons bedrijf heeft veel eerder dan andere organisaties moeten nadenken over de vraag: waar staat de arbeidsverhouding eigenlijk nog voor?’, zegt Hein Knaapen, directeur HRM bij KPN. ‘De uitwisseling van trouw en bescherming die inherent was aan die verhouding konden wij allang niet meer nakomen, simpelweg omdat de aard van onze business dat niet meer verdraagt. Het kost ons al moeite genoeg om als bedrijf het hoofd boven water te houden. Gaandeweg zijn we gaan beseffen dat je een heel ander

psychologisch contract zou moeten afsluiten met je werknemers, één waarbij vakmanschap en inzetbaarheid het anker zijn, in plaats van life time employment.’ KPN kwam uit op een nieuwe ‘belofte’: zolang werknemer en werkgever bij elkaar zijn, investeren ze allebei in de inzetbaarheid en het vakmanschap van de werknemer. Knaapen: ‘Zo snijdt het mes aan twee kanten: de werknemer levert zijn bijdrage aan het resultaat van het bedrijf en zijn toenemende vakmanschap bevordert ook zijn onafhankelijkheid en zelfredzaamheid. Die gedachte hebben we in de afgelopen jaren steeds verder uitgewerkt en vertaald in allerlei maatregelen die een nieuwe, frisse scherpte aan de arbeidsverhouding toevoegen.

Om te beginnen bieden we al onze medewerkers een breed scala aan opleidingen en ontwikkelingsplannen, met voor elk van hen per jaar 1000 euro die vrij te besteden is voor inzetbaarheid. Verder maken we nu in ons

door:

Loes Meeuwissen



Hein Knaapen:

*Een psychologisch contract waarbij vakmanschap en inzetbaarheid het anker zijn, in plaats van life time employment.*



performancemanagement onderscheid tussen mensen die het goed, minder of niet goed, of degenen die het juist heel goed doen. Als iemand het minder goed doet, is de leidinggevende verplicht om afspraken te maken over hoe dat te verbeteren. Krijgt iemand twee keer op rij een minder goede beoordeling, dan kijken we of het niet beter is om afscheid te nemen. Dat doen we heel netjes, met goed geld, en zodanig dat mensen niet het gevoel hebben dat ze een trap na krijgen, maar dat ze zijn toegerust voor een andere plaats op de arbeidsmarkt. Het is altijd een vrijwillig gesprek, maar door de bedragen die we betalen en de voorzieningen die we treffen tekenen vrij veel mensen erop in.' Blijft de vraag hoe je werknemers zo toerust dat ze ergens anders wél goed functioneren. Knaapen: 'Je moet je niet vergissen in de grootte van mensen en hun formidabele talent om zichzelf te redden. Dat zie je in alle lagen van de organisatie. Wij betalen behoorlijke bedragen, bieden goede outplacement. Zo kunnen onze werknemers de verantwoordelijkheid om voor zichzelf te zorgen meestal heel goed aan.'

### Investeren in aandacht

Bij Xerox Nederland – leverancier van printers en bijbehorende diensten voor het moderne kantoor – waren het geen grootscheepse reorganisaties en bijbehorende ontslagrondes die de arbeidsrelatie drastisch hebben veranderd. Een jaar of vijf geleden leidde een dalende marge op hardware tot een koerswijziging: het bedrijf werd omgevormd naar een organisatie die haar omzet vooral uit dienstverlening haalt. De werknemers moesten dus inzetbaar worden voor een ander type werk – een trend die je overal in de maatschappij ziet, aldus Paul-Peter Feld, directeur Human Resources & Organisation. 'We gaan van een maakindustrie naar een kennisindustrie, en dat stelt ook andere eisen aan de manier waarop organisaties, medewerkers, OR en vakbonden met elkaar omgaan. Nieuwe arbeidsverhoudingen zijn een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid die

vraagt om gedeeld leiderschap. Dat besef leidde bij ons tot een nieuwe employment deal tussen alle betrokken partijen.' Investeren in aandacht en enthousiasme vormt daarin een cruciaal element. Feld: 'We hebben gekeken hoe we in een tijd waarin relatief weinig middelen beschikbaar waren, toch iets tot stand konden brengen. Toen ik een keer in een Amerikaans ziekenhuis was, zag ik dat oprechte aandacht voor de patiënt tot gevolg had dat mensen veel sneller herstelden en naar huis konden.'

Alle managers in Nederland kregen een uitvoerige training waarin basale dingen als coaching en feedbackvaardigheden aan de orde kwamen, met vragen als: hoe ga je om met weerstand, hoe geef je oprechte aandacht, hoe luister je actief? 'Menselijke, sociale vaardigheden', aldus Feld, 'daar hebben we in de wereld de afgelopen jaren te veel aan ingeboet. Als je de kwaliteiten, passie en talenten van mensen productief kunt maken, boor je iets aan wat je met Six Sigma, ISO-certificering en dergelijke nooit kunt pakken. Wij hebben dat met simpele middelen gedaan. Zo legden we bij een grote groep laaggeschoolde medewerkers een paar eenvoudige vragen neer, die ze samen met hun manager hebben ingevuld. Wat is je hobby? Wat vind je daar leuk aan? Welke kwaliteiten zet je daarvoor in? Wat haal je daaruit? Op die manier probeerden we stelselmatig te ontrafelen hoe iemands kwaliteiten, inzichten en gevoel bruikbaar waren in zijn werk. Er was bijvoorbeeld een medewerkster Picking & Packing die Limburgs kampioen kruiswoordpuzzels bleek te zijn. Zij hield dus van dingen uitvlooiën. Daarnaast hadden we iemand die elke dag de producten uit de vrachtwagens moest rubriceren. Via de vragenlijst werd duidelijk dat die eigenlijk veel liever gewoon wat dingen bij elkaar wilde rapen. Die twee medewerkers hebben vervolgens gewisseld van functie, en nu floreren ze allebei.'



Paul-Peter Feld:

*Menselijke, sociale vaardigheden, daar hebben we in de wereld de afgelopen jaren te veel aan ingeboet.*





# Hybride arbeidsrelaties: tussen loondienst en ondernemerschap

**Sinds kort rijd ik in een hybride auto met zowel een benzine- als een elektromotor. Een auto is voor mij altijd puur een voertuig geweest, het merk interesseert mij niet. Maar nu is rijden leuk. De hybride is flexibel, reageert goed op veranderingen in de omgeving en is nog lang niet uitontwikkeld. Hetzelfde geldt voor hybride arbeidsrelaties.**

door:

Rien Huiskamp

Een hybride arbeidsrelatie is een mengvorm tussen een arbeidsrelatie (tussen werkgever en werknemer) en een opdrachtrelatie (tussen opdrachtgever en opdrachtnemer). Voorbeelden ontleende ik zo'n tien jaar geleden aan onderzoek naar het 'derde' contract: de werknemer die maatwerkafspraken maakt met zijn leidinggevende over projecten, targets, beloning, en ontwikkeling. Hoeveel uren je werkt, regel je zelf. De werkplek kan variëren, op kantoor, thuis of onderweg. Daarmee sluipt er ondernemerschap in de arbeidsrelatie. Later bleek uit een vervolgonderzoek dat de medewerker met vergaande maatwerkafspraken niet veel voorkwam. 'One size fits most.' De populariteit van Het Nieuwe Werken brengt daar mogelijk verandering in.

## Meerdere banen

Momenteel geef ik er de voorkeur aan de omschrijving uit te breiden met hybride ondernemers. Zo berekende het CBS dat 30 procent van de zzp'ers een deeltijd baan in loondienst heeft. Velen combineren ondernemerschap dus met loondienst, soms als opstap naar volledig ondernemerschap. De Belastingdienst berekent zelfs dat 45 procent van de zzp'ers een inkomen uit loondienst of pensioen heeft. Ook reken ik nu tot de hybride arbeidsrelaties werknemers met meerdere banen. Het aantal werknemers met

meerdere banen is de afgelopen jaren geleidelijk gestegen tot zeven procent van de beroepsbevolking. Sommigen doen dit uit financiële noodzaak, anderen voor de afwisseling of uitdaging. Om die laatste groep gaat het, de werknemers met een zogeheten jobportfolio.

## Voorbeeld

Ik zette in 1986 (werkzaam bij de SER) de stap van voltijd naar deeltijd en begon 1 dag in de week met onderzoek bij de VU en 1 dag als freelancer (die ik vooral vulde met columns voor het Financieele Dagblad). Begin jaren negentig startte ik mijn bedrijf (Huiskamp Research and Consultancy BV), maar had nog vele jaren een klein dienstverband bij de Open Universiteit (als vervolg op een opdracht).

## Evenwicht risico's nemen en zekerheid

De hybride arbeidsrelatie heeft mij altijd een mooi evenwicht geboden tussen zelfstandigheid en samenwerking, risico's nemen en zekerheid, plannen maken en het toeval toelaten. Nadeel is een spanning bij een overlap tussen het werk voor de organisatie en voor de eigen onderneming. Ook is de kans groot dat je geen 'echte' ondernemer wordt die zelf mensen in dienst neemt (als je dat wilt tenminste). Vanuit het perspectief van de organisatie is het een voordeel dat externe contacten van medewerkers innovatie versterken. Een nadeel is dat als een medewerker in loondienst ook opdrachten van derden aanneemt, dit op gespannen voet kan komen te staan met de beschikbaarheid voor de organisatie.

## Kans voor Nederland deeltijdland

Macro-economisch wordt er vaak gezeurd over Nederland als kampioen 'deeltijdland' in Europa ('we moeten harder werken'). Keer het om, maak van deeltijdwerken het sterke punt waarmee onze economie zich onderscheidt van anderen: innovatiever en flexibeler. Naast de 1½-verdieners, is het nu tijd voor de deeltijdondernemers en andere innovatieve arbeidsrelaties.

Voor een langere en meer uitgebreide versie van dit artikel zie ook: [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl).





# I-deals, arbeidsrelatie volgens maatwerkafspraken

**Binnen een volwassen arbeidsrelatie functioneren medewerker en leidinggevende meer als gelijkwaardige partner dan als onder- en bovengeschikte, staan vertrouwen, respect en wederkerigheid centraal en wisselen de medewerker en leidinggevende voortdurend informatie uit over prestaties, verbeterpunten, wensen ten aanzien van het werk, ontwikkelbehoeften en loopbaanwensen. Dit maakt een volwassen arbeidsrelatie tot een goede basis voor het sluiten van maatwerkafspraken, i-deals.**

door:

Irene de Pater, Universiteit van Amsterdam

Een i-deal is een individuele afspraak tussen een medewerker en een organisatie die een medewerker (doorgaans) met de leidinggevende sluit. Deze afspraak is niet standaard, maar is afgestemd op de specifieke behoeften en wensen van de medewerker. I-deals kunnen onder andere betrekking hebben op de afstemming tussen werk en privé, op de inhoud van het werk of op ontwikkelingsmogelijkheden. Zo zou bijvoorbeeld afgesproken kunnen worden dat een medewerker een specifieke opleiding gaat volgen en deze kennis vervolgens overdraagt aan andere mensen binnen de organisatie. Kenmerkend voor i-deals is dat zij zowel goed zijn voor de medewerker als voor de organisatie. We veronderstellen dat i-deals positief bijdragen aan de inzetbaarheid van medewerkers. Inzetbare medewerkers zijn gemotiveerd, competent en in staat zich aan te passen aan veranderingen in het werk. Daarmee zijn zij essentieel voor iedere organisatie.

## Groot meervoudig onderzoek

Om het voorgaande te onderzoeken, worden er meerdere studies uitgevoerd binnen de acht Universitair Medische Centra die ons land telt. Zo vindt er een grootschalig vragenlijstonderzoek plaats onder leidinggevend en medewerkers. Het unieke aan dit onderzoek is dat leidinggevend en medewerkers niet alleen informatie over zichzelf geven, maar ook over elkaar. Bovendien wordt de vragenlijst drie keer afgenomen, wat het mogelijk maakt te kijken naar de invloed van karakteristieken van medewerkers en leidinggevend op de kwaliteit van de arbeidsrelatie en hoe de arbeidsrelatie zich ontwikkelt. Ook kan worden bekeken welke facetten van de arbeidsrelatie belangrijk zijn voor het sluiten van i-deals en wat, op langere termijn, de daadwerkelijke invloed van i-deals op de inzetbaarheid van medewerkers is. Femke Jongerius (UVA), die als AIO bij Project Idealoog betrokken is, is nu de onderzoeksgegevens van de eerste twee metingen aan het analyseren. Zij zal de eerste onderzoeksresultaten in juli presenteren tijdens een small group meeting over i-deals en inzetbaarheid.

## I-deals nader onderzocht

Een tweede longitudinaal onderzoek is meer gericht op de dialoog en de inhoud van i-deals die worden gesloten. Hiertoe worden opnamen gemaakt van functioneringsgesprekken tussen medewerkers en hun leidinggevend, die desgewenst gebruikt kunnen worden om hen te coachen in het voeren van dergelijke gesprekken. Wij analyseren deze opnamen om te onderzoeken hoe i-deals daadwerkelijk gesloten worden en wat de exacte inhoud van de i-deals is. Na het gesprek vullen zowel de leidinggevende als de medewerker, verspreid over één jaar, nog achtmaal een vragenlijst in waarin onder andere wordt ingegaan op de naleving van gemaakte i-deals, de kwaliteit van de arbeidsrelatie, de mate waarin de medewerkers zich ontwikkelen en hun inzetbaarheid. Christel van de Ven (Factor Vijf) is de drijvende kracht achter dit onderzoek. Zij zal ook de eerste onderzoeksresultaten presenteren tijdens de small group meeting over i-deals en inzetbaarheid. Op basis van de resultaten van deze twee grote onderzoeksprojecten zullen diverse nieuwe studies worden opgezet. We houden u hier graag van op de hoogte!

*Dit onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van Project Idealoog, gericht op het stimuleren van volwassen arbeidsrelaties en duurzame inzetbaarheid in de Universitair Medische Centra ([www.idealoog.nl](http://www.idealoog.nl)).*

## Dansen

door:  
Karel Soudijn

Hoe oud was u, toen u voor het eerst nadacht over arbeidsrelaties? Ik denk dat ik tien was. Ons huis lag dicht bij een stoelenfabriek. Soms speelden we in een loods waarin pasgezaagde planken lagen te drogen. De baas joeg ons daar wel weg, maar meestal zag hij ons niet. Zijn werknemers zag hij trouwens ook niet altijd, want achter in de loods stonden zij een sigaretje te roken.

'Moeten jullie niet werken?', vroeg ik als tienjarige wijsneus. 'Wij rusten uit', luidde het antwoord. Indertijd werkten men op zaterdag door tot het eind van de ochtend. Daarna konden we zien hoe arbeiders het grind aanharkten rond de villa waarin hun baas woonde. Kennelijk kregen zij zo weinig betaald, dat ze een centje wilden bijverdienen. Het leek of werkgever en werknemer elkaar in een houdgreep hielden. Bij een krappe beloning hoeft niemand te

verwachten dat werknemers iets anders doen dan pauzeren, maar je komt zo wél gemakkelijk aan een klusjesman. Wie weinig verdient, werkt het liefst in de vrije tijd.

De stoelenfabriek is opgeheven en afgebroken. De villa bestaat nog wel, maar hierin is een centrum voor gezondheidszorg gevestigd. Ik weet niet wie nu het grind aanharkt. Arbeidsverhoudingen zijn bijna overal sterk veranderd. Abram de Swaan schreef lang geleden hoe sociale verhoudingen zich wijzigden. Op veel plaatsen in ons land maakte een bevelshuishouding plaats voor wat

De Swaan aanduidt als een onderhandelingshuishouding.

In haar boek *Tango op de werkvloer* gebruikt Aukje Nauta voor de relatie tussen werkgever en werknemer een heel andere metafoor, namelijk die van de dans. Bij een onderhandeling streven we naar een uitkomst waarmee de betrokken partijen tevreden kunnen zijn. Onderhandelingen stoppen zodra een overeenkomst is bereikt. Een dans, echter, is helemaal niet gericht op een eindresultaat. Met dansen stoppen we als de muziek is afgelopen. We kunnen uithijgen, of met een bepaald gevoel van tevredenheid of ontevredenheid naar een stoel lopen. Maar dat is bijzaak. Bij dansen gaat het om het interactieproces. Het is denkbaar dat een jury een hoog of laag cijfer aan de uitvoering van een dans geeft, maar belangrijker is de manier waarop partners elkaar aanvoelen. Dansers die elkaar in een houdgreep nemen, doen zichzelf tekort. Vooral bij een tango is het de kunst om basispatronen zo te ontwikkelen, dat partners elkaar tot verrassende varianten verleiden. Bewegingen van de één vormen een uitdaging voor de ander.

Kan ik een tango dansen? In de loop der jaren heb ik veel vrijheid gekregen om me te ontwikkelen, maar dat kwam vooral omdat anderen zich nauwelijks met mijn werk bemoeiden. Als ik Aukje Nauta goed begrijp, moet ik nu eerst ontdekken hoe ik u telkens opnieuw duidelijk kan maken wat u aan mij kunt hebben opdat ik onder werktijd steeds beter van u profiteer. Dat is nog eens iets anders dan achter stapels planken sigaretjes roken! Ik wil op dansles. Samen met iedereen. Bij Aukje.



Foto: Herman Wouters

### Colofon

De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek wil bereiken dat mensen hun capaciteiten optimaal kunnen benutten in de beroepsarbeid. Daartoe subsidieert de NSvP innovatieve projecten die de afstemming tussen mens en werk optimaliseren. Daarnaast organiseert zij regelmatig werkconferenties, verzorgt publicaties en brengt een boekenreeks uit. Bovendien reikt de NSvP jaarlijks de David van Lennep Scriptieprijs uit.

#### Adres NSvP

Rijnkade 88  
6811 HD Arnhem

Telefoon: 026 - 44 57 800

Fax: 026 - 44 39 222

E-mail: [info@nsvp.nl](mailto:info@nsvp.nl)

Internet: [www.nsvp.nl](http://www.nsvp.nl)

#### Redactie

Geertje Kindermans, eindredactie  
Sonia Sjollema, directeur NSvP

#### Medewerkers aan dit nummer

Rien Huiskamp  
Ronald de Leij  
Loes Meeuwissen  
Irene de Pater  
Karel Soudijn  
Hieke de Zeeuw

#### Fotografie

Hollandse Hoogte  
Herman Wouters

#### Correctie

Ria Hegteler  
Wilma Berenschot

#### Vormgeving

Segno, Utrecht

#### Druk

Coers en Roest, Arnhem

Dit journal wordt gratis toegestuurd aan relaties van de NSvP. Wilt u het journal ook ontvangen, mailt u dan [info@nsvp.nl](mailto:info@nsvp.nl).