

Reactie vanuit de praktijk op 'One-size-fits-most. Dialoog en maatwerk in huidige arbeidsrelaties' van Peter Oeij et al.

## Wie past ons muiltje?

Gerrit Kreffer

**Graag lever ik commentaar bij het voorgaande artikel van vijf gewaardeerde TNO medewerkers. Mijn praktijk bestaat uit het ontwikkelen en implementeren van zelfbediening op HRM-gebied bij de overheid. Door die bril gezien heeft de werkgever vóór indiensttreding van een nieuwe werknemer alle zeggenschap over de arbeidsrelatie. De werkgever stelt een functie vacant met bijbehorende arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en ontwikkelmogelijkheden, op zoek naar de prins(es) die het moet gaan maken. Wie past ons muiltje? Voor de sollicitant is het take it or leave it. Na indiensttreding zijn de rollen omgekeerd. Dan is de werknemer meestal de drijvende kracht. In zelfbedieningstermen doet hij de aanvragen, waarna de manager nog ja of nee kan zeggen (met afweging van het bedrijfsbelang) en voert de HR-functie het verder uit.**

Voor mij was lezing van 'One-size-fits-most' wel even slikken: "Waar zijn we bij de overheid mee bezig?". In korte tijd zijn we van één pakket arbeidsvoorwaarden naar dertien overheids-CAO's gegaan. Per CAO heeft weer delegatie van HR-zaken plaatsgevonden naar werkgevers, lijndirecteuren en direct leidinggevenden. Wat kost het niet om zover te komen

en op al die niveaus te overleggen? Terwijl een 'grijze gehaktbal' misschien volstaat. TNO stelt een belangrijk thema aan de orde.

### Meer creativiteit

Ik lees het artikel als volgt. Organisaties moeten inspelen op veranderingen en vragen van werknemers steeds meer innovativiteit en creativiteit. Bij werknemers zorgt individualisering voor een toenemende variatie aan levenslopen en de wens werk en privé in balans te brengen. Er is overleg tussen leidinggevenden en medewerkers nodig om vragen en wensen goed op elkaar af te stemmen. Bij voorkeur is dat overleg een dialoog: een tweerichtingsgesprek waarbij de leidinggevende en de medewerker rekening houden met elkaars belangen. Die dialoog levert individueel maatwerk op in de arbeidsrelatie.

Dit alles herken ik. De overheid wil beter functioneren. De vraag is naar integriteit, betrouwbaarheid, snelheid, klantvriendelijkheid, prestaties en resultaten. Daarvoor moeten we goed personeel binden. En nu ook extra aantrekken, door een grote vervangingsvraag. De medewerker die werk en privé wil combineren kiest ons vaak bewust uit. En er is maatwerk.

## Maatwerk

De onderzoeksvraag in het artikel luidt, of er echt sprake is van dialoog en van maatwerk. Het antwoord komt uit het TNO onderzoeksprogramma 'Goed werkgeverschap' waarin werknemers en leidinggevendenden zijn onderzocht. Dat antwoord luidt dat er wel een dialoog is. Maar hoewel de respondenten over maatwerk reppen, lijkt maatwerk niet ruim verbreid. Niettemin is er vooral bij werknemers tevredenheid met het resultaat.

Om echt mee te kunnen gaan met de auteurs, zou ik meer onderzoek wensen. Kunnen leidinggevendenden en medewerkers namelijk wel helder vaststellen wat maatwerk is en wat niet? Wie is daarvoor voldoende thuis in de gelaagde HR-regelgeving? Mogelijk wordt het toepassen van een wettelijk recht opgevat als persoonlijke gunst van de chef. De gekozen operationalisatie van maatwerk helpt hier niet. Als respondenten wordt gevraagd of zij overleg hebben over 'arbeidstijden', associëren zij dat dan met de formele arbeidstijd per week, het werkrooster, de lunchpauzes, de opname van verlof? Arbeidstijden zijn ruim opgevat bijna altijd maatwerk. Dan klopt niet dat 57 procent van de medewerkers daar nooit over overlegt. Bij de dialoog zou ik minder nadruk willen zien op het functioneringsgesprek. Dat is geen eenduidig instrument en ook niet het gesprek bij uitstek waarin maatwerk tot stand komt. En de vastgestelde tevredenheid met de arbeidsrelatie is minder geruststellend als je beseft, dat de medewerkers die het muiltje niet pasten niet meestemmen, evenmin als degenen zijn uitgestroomd omdat het knelde.

## Keuzemogelijkheden

De uitkomsten van het onderzoek betekenen volgens de auteurs voor de HR-functie twee zaken. Stop de energie niet in een rijk pakket aan keuzemogelijkheden, daar is weinig behoefte aan. Peil bij je werknemers welke behoefte ze hebben, bepaal dan een breed pakket met standaardvoorwaarden en daar-

binnen enkele beheersbare keuzes. Als het in de organisatie toch de kant van maatwerk opgaat, ondersteun dan het overleg van leidinggevendende en medewerker, zodat er sprake is van win-win.

Ondanks mijn vragen bij het onderzoek onderschrijf ik, dat maatwerk nog beperkt voorkomt. Maar maatwerk is volgens mij een uitkomst, als organisaties ondanks een groeiende vraag en hoge eisen aan personeel maar beperkte middelen hebben. Daarom sluit ik af met enkele aangepaste aanbevelingen aan de HR-functie.

Schep ruimte voor maatwerk door analyse van het arbeidsvoorwaardenpakket. Is dat niet een te ruime jas, die weliswaar om iedereen heen kan worden geslagen, maar toch niet past? Kunnen de middelen niet gericht worden ingezet? Breng in kaart welk maatwerk precies mogelijk is en welke invulling het best aansluit bij de organisatie. Help daarmee leidinggevendenden, zodat de dialoog ook voor hen winst brengt. Berust er bij de medewerkers niet in dat ze steeds gehakt eten. Goede zelfbedieningstoepassingen bewijzen, dat ze wél andere menukeuzes maken bij uitgekende informatie en ondersteuning. Het artikel legt de nadruk op de dialoog, maar maatwerk heeft verband met de verdeling van schaarse middelen, met collega's op de afdeling en de organisatie als geheel. Zo zien veel werknemers een gebrek aan doorgroeimogelijkheden. Daar kan je een boeiende dialoog over opzetten. Die heeft echter alleen zin, als de HR-functie met het management een aantrekkelijke arbeidsorganisatie neerzet met een kader voor maatwerk. Als dat lukt zal blijken, dat confectie vaak best past, maar maatwerk beter staat.

---

Gerrit Kreffer is projectleider Emplaza bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en adviseur bij het ministerie van Economische Zaken.