

Voorbij het 'Boiling Frog'-syndroom

Vossiuspers UvA is een imprint van Amsterdam University Press.
Deze uitgave is totstandgekomen onder auspiciën van de Universiteit van Amsterdam.

Omslag: Nauta & Haagen, Oss
Opmaak: JAPES, Amsterdam
Foto omslag: Carmen Freudenthal, Amsterdam

ISBN 978 90 5629 508 0
© Vossiuspers UvA, Amsterdam, 2007

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j^o het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Voorbij het ‘Boiling Frog’-syndroom

Rede

uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van
bijzonder hoogleraar
Sociaal- en organisatiepsychologische aspecten van pro sociaal gedrag
aan de Universiteit van Amsterdam
op vrijdag 14 december 2007

door

Aukje Nauta

 VOSSIUSPERS UVA

*Mevrouw de Rector Magnificus,
Geacht bestuur van de Van der Gaag Stichting,
Geacht Curatorium voor de bijzondere leerstoel 'Prosocial gedrag in organisaties',
Dames en heren,*

Willem Steetskamp is 53 jaar en buschauffeur. Ik ken hem niet persoonlijk, maar hij stond in de krant (*de Volkskrant*, 17 sept 2007, p.2). Met een bijzonder verhaal. Want Willem is pas sinds kort buschauffeur. Daarvoor was hij een dure organisatieadviseur met een uurtarief van 200 euro. En ook nog twee jaar lang directeur van het partijbureau van D66. Maar toen hij in die rol alleen nog maar mensen moest ontslaan en ook zijn eigen positie onhoudbaar werd, vond hij het welletjes. Nooit meer terug naar kantoor.

Zoals ik al zei, ik ken hem niet persoonlijk, dus ik weet niet wat zijn motieven waren. Maar ik kan er wel over speculeren. Want in het krantartikel over hem staat een aantal interessante aanknopingspunten die voer voor oorerende psychologen zijn. Willem vertelt over zijn basisdrijfveren, over wat hij belangrijk vindt: 'Ik heb altijd in vrijheid keuzes willen maken', en: 'Op de bus voel ik me vrij. Ik ben gewoon een einzelgänger. Ik hou niet van groepen.' en: '(...) het grote punt is dat ik diep in mijn hart geen ambitie heb.'

Hij vertelt ook over zijn voormalige collega's, die hij vergelijkt met kikkers in een pan met water die langzaam wordt opgewarmd: zij blijven lijdzaam zitten tot ze worden gekookt. Ik citeer: 'Ik heb heel wat mensen zo zien zitten op hun werkplek. Totaal verlamd. Want het werk biedt inkomen, status, zekerheid en je denkt dat je niet meer zonder kunt.'

Wat beweegt mensen in hun werk, wat zijn hun drijfveren en belangen, en hoe beïnvloeden die hun keuzes? En worden die keuzes beïnvloed door dat wat hun werkgever hen biedt? Wat ruilen werkgevers en werknemers eigenlijk met elkaar uit? Is dat nu anders dan vroeger, en anders dan in de toekomst? Willems ruil ziet er nu in elk geval heel anders uit dan vroeger. Eerst verdiende hij 3000 euro schoon per maand, had hij status en zekerheid. In ruil daarvoor deed hij dingen

AUKJE NAUTA

die hij eigenlijk niet leuk vond: in een team werken, mensen ontslaan, ‘voor organisatieadviseur spelen’. Nu verdient hij de helft en moet hij op de golfbaan verbaasde reacties aanhoren. Maar hij voelt zich vrij, is er trots op zijn bus door kleine achterafstraatjes in Rome te rijden en komt nooit meer chagrijnig thuis. En hij *maakt* wat van zijn baan (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Want hij gebruikt zijn kennis van geschiedenis, sociologie en vreemde talen om de toeristen mooie verhalen te vertellen. ‘Voor elke reis ga ik me grondig inlezen zodat ik geen standaardverhaaltje hoeft af te draaien’, zo vertelt hij aan de krant.

In de volgende veertig minuten wil ik u vertellen over de belangen die mensen hebben bij werk. Hoe ze die uitruilen met hun werkgever op een manier die idealiter leidt tot een win-winoplossing. Maar die helaas soms ook een slechte deal blijkt te zijn, met als gevolg dat medewerkers weinig bijdragen aan de organisatie. Ik ga aantonen dat werknemers en organisaties veel baat hebben bij drie dingen: ten eerste dat individuele werknemers en leidinggevendenden veel meer aspecten van werk dan zij tot nu toe gewend zijn met elkaar uitruilen, zodat ze veel meer voor elkaar betekenen. Ten tweede dat ze veel meer dan nu over de grenzen van hun organisatie heen uitruilen. En ten derde dat werkgevers en werknemers op het collectieve niveau van de organisatie een goed raamwerk creëren waarbinnen werknemers en leidinggevendenden veel kunnen uitruilen. Om deze boodschap in een theoretische context te plaatsen behandel ik de volgende vijf onderwerpen:

1. Belangen in arbeidsrelaties;
2. Prosociaal gedrag;
3. Psychologische contract;
4. Empowerment van werknemersonderhandelaars en
5. Leren van praktijk en wetenschap.

Belangen in arbeidsrelaties

Arbeidsrelaties tussen individuele werknemers en hun werkgever bestaan omdat beide partijen er belang bij hebben. Maar wat is dat eigenlijk, een belang? Pruitt en collega's (Pruitt, Rubin & Kim, 2003) geven een definitie. Belangen zijn gevoelens van mensen over wat zij basaal belangrijk vinden; hun waarden en behoef-

VOORBIJ HET 'BOILING FROG'-SYNDROOM

ten. Willem Steetskamp geeft daarvan een mooi voorbeeld: '(...) het grote punt is dat ik diep in mijn hart geen ambitie heb.'

Ambitie, althans het woord ambitie, komt niet of nauwelijks voor in overzichtswerken over drijfveren op het werk (Latham, 2007; Steers, Porter, & Bigley, 1996). Wel de behoefte om te presteren en zich competent te voelen (Deci & Ryan, 2000; McClelland, 1971). Naast de behoefte aan competentie zijn er volgens Deci en Ryan (2000) nog twee basisbehoeften: die aan autonomie en die aan verbondenheid met anderen. Ook al heeft Willem naar eigen zeggen geen ambitie, hij heeft wel degelijk de behoefte zich competent te voelen. Want voor elke reis leest hij zich grondig in, zodat hij mooie verhalen kan vertellen als hij Rome doorkruist. En hij geniet als de passagiers voor hem klappen als hij de bus ongeschonden door de kleinste straatjes krijgt.

Maar even terug naar de basale belangen van mensen. Competentie, autonomie en verbondenheid. Iedereen moet deze basale behoeften kunnen vervullen, om zich een beetje gelukkig te voelen. Dat kan op het werk zijn, maar dat hoeft niet. Bovendien verschilt de precieze manier waarop men die behoeften vervult, van mens tot mens. Voor organisaties is het wel zo handig dat werknemers zo veel mogelijk hun behoeften en belangen op het werk kunnen vervullen. Want zo krijgen zij zoveel mogelijk van hun mensen.

Baron en Kreps (1999) praten in dit verband over 'high-commitment HRM'. Dat is een verzameling HR-praktijken waarmee organisaties meer van werknemers proberen te verkrijgen, door meer aan hen te geven. Niet alleen de handen van mensen, maar ook hun hoofd en liefst ook nog hun hart. Parkes en collega's (Parkes, Scully, West, & Dawon, 2007) deden onderzoek naar zulke high-commitmentpraktijken, in het bijzonder naar manieren om werknemers te betrekken bij beslissingen. Uit twintig casestudies in Britse ziekenhuizen blijkt dat naarmate men meer van zulke praktijken uitvoert, en dat op een oprechte manier doet, dat werknemers dan ook meer kennis toevoegen aan de werkprocessen, in dit geval patiëntenzorg. Oftewel, door meer ruimte voor invloed te geven, krijg je meer van mensen terug. Het grote voordeel van zulke arbeidsrelaties is dat je mensen niet meer van buitenaf hoeft te motiveren. Dat doen ze namelijk zelf. Want het werk verschaft hun de mogelijkheid om hun basale behoeften te vervullen. Deci (1975) noemt dat intrinsieke motivatie, dat wil zeggen dat mensen een taak uitvoeren niet omdat ze er geld of een andere beloning voor krijgen, maar omdat ze persoonlijk geïnteresseerd zijn in die taak. Ze doen het werk dus om het werk zelf,

AUKJE NAUTA

niet om het geld. En dan ga ik weer even terug naar onze buschauffeur. Hij heeft namelijk ook zijn vrouw een beetje besmet. De krant noteert: ‘Ze gaat een tijdje stoppen met haar interim-klussen en kijken of het haar bevalt om bij mij op de bus te komen als reisleidster. OAD is overigens niet happig op echtparen op de bus, maar we hebben binnenkort een gesprek.’ Ik raad OAD van harte aan om in te gaan op hun verzoek. Want zo kan Willem, die eigenlijk niet zo’n groepsdier is, toch nog zijn basale behoefte aan verbondenheid op zijn werk vervullen, door gezellig samen met zijn vrouw te werken. Meer moet je niet willen, als werkgever.

Op het eerste oog lijken de belangen van werknemers en hun baas aardig parallel te lopen. De baas biedt salaris en een werkplek, de werknemer levert in ruil daarvoor arbeid. Uit een enquête die ik met collega’s van TNO uitvoerde bij 1613 medewerkers en 1525 leidinggevenden, blijkt dat overwegend ook wel het geval te zijn (Kraan et al., 2006). Want toen we ze vroegen of ze het afgelopen jaar een probleem hadden ervaren met de ander, over werktijden, beloning, ontwikkeling of prestaties, antwoordden beide partijen op al die vragen ver onder het schaal-midden. Maar bij nadere inspectie van deze cijfers valt op dat medewerkers gemiddeld de meeste problemen ervaren rondom beloning en ontwikkeling, en leidinggevenden rondom prestaties en ontwikkeling. Het lijkt erop dat werknemers vooral meer loon willen hebben, en leidinggevenden vooral meer prestaties willen zien van hun medewerkers. En als het gaat om ontwikkeling, willen beide partijen kennelijk dat er wat anders geleerd wordt. Ik stel me zo voor dat de medewerker het liefst iets nieuws leert, terwijl de leidinggevende vooral budget over heeft voor een vakgerichte opleiding. De belangen van beide lopen dus niet helemaal parallel.

In een onderzoek dat Guurtje van Sloten en ik deden in opdracht van de Stichting Management Studies, brachten we expliciet in kaart in hoeverre werknemers ‘onbalans’ ervaren. Onbalans is de beleving dat de eisen van het werk niet goed passen bij de eigen wensen en behoeften. Aan ruim vierduizend werknemers stelden we de vraag of ze het afgelopen jaar onbalans hadden ervaren. Daarop antwoordde 35% met ‘zeker niet’, 27% met ‘enigszins’ en 38% met ‘wel’ of ‘zeker wel’. Onbalans is dus eerder regel dan uitzondering. Die conclusie sluit aan bij onderzoek van Robinson en Rousseau uit 1994. Zij deden onderzoek naar breuk in het psychologisch contract. Over psychologisch contract vertel ik straks meer, voor nu laat ik het bij een korte definitie. Een psychologisch contract gaat over hoe werknemers de ruil met hun werkgever beleven. Die belooft vaak van alles, op papier of mondeling, en in ruil daarvoor belooft de werknemer wat terug te

VOORBIJ HET 'BOILING FROG'-SYNDROOM

doen. Soms worden die beloften verbroken. Werknemers ervaren dan een breuk in hun psychologische contract. Robinson en Rousseau (1994) wilden weten hoe vaak zo iets nou voorkomt. Ze enquêteerden 128 afgestudeerde bedrijfskundigen op twee tijdstippen, de eerste keer toen ze net een baan hadden geaccepteerd, en de tweede keer twee jaar later. 55% van hen rapporteerde tijdens die tweede meting dat hun psychologische contract was geschonden, bijvoorbeeld omdat ze minder opleidingsmogelijkheden kregen dan verwacht, minder salaris, en minder loopbaanmogelijkheden. 'Violating the psychological contract: not the exception but the norm', was dan ook de titel die Robinson en Rousseau hun artikel gaven.

De relatie tussen werkgever en werknemer is dus per definitie mixed-motive, zoals dat heet (Kelley & Thibaut, 1978; Davis, Laughlin, & Komorita, 1976). Er is zowel samenwerking als competitie. De deels parallelle belangen kunnen gemakkelijk botsen, bijvoorbeeld als iemand de taak opgelegd krijgt om voortdurend mensen te ontslaan terwijl daar niet meteen zijn hart naar uitgaat. Of dat iemand teveel bejaarden moet wassen in een te korte tijd. Of dat iemand voortdurend van iedereen handtekeningen nodig heeft terwijl zij of hij liever zelfstandig beslissingen neemt, et cetera.

Als belangen zodanig botsen, dat werknemer of baas zich door de ander gedwarsboemd voelt, dan start er een conflictproces (De Dreu, 2006). Eigenlijk is dat wel mooi. Want uit conflictstof valt vaak iets nieuws te breien, mits partijen het conflict zakelijk weten te houden, er geen emotionele toestanden van maken (Jehn, 1995; De Dreu & Weingart, 2003). En dat is nog best lastig. Want mensen die een zakelijk conflict met elkaar hebben, hebben vaak ook een emotioneel conflict, wat slechte teamprestaties in de hand werkt (De Dreu & Weingart, 2003).

Conflicten lopen zo gemakkelijk uit de hand omdat mensen de neiging hebben om elkaar met gelijke munt te betalen. In 1996 gaf ik mijn proefschrift de titel 'Oog om oog en baas boven baas' mee, want ik had aangetoond dat als twee mensen een conflict hebben, er gedragspatronen ontstaan waarin de een dominant-vijandig tegen de ander doet, en de ander net zo naar terugdoet. Gouldner schreef in 1960 dat mensen hun gedrag sterk laten leiden door de 'norm van wederkerigheid'. Dat komt rechtstreeks tot uitdrukking in sequenties van conflictgedrag. Scheldt de een, dan scheldt de ander terug. Daar komt nog eens bij dat mensen hun eigen nare gedrag meestal toeschrijven aan de omstandigheden, en het gedrag van de ander aan diens persoonlijkheid. Daardoor zien ze hun eigen conflictgedrag vaak als constructiever dan het gedrag van de ander. Waarmee ze zich

AUKJE NAUTA

vervolgens gerechtvaardigd voelen om er nog een schepje narigheid bovenop te doen nadat de ander iets naars heeft gezegd (De Dreu, Nauta & Van de Vliert, 1995). En zo escaleert het conflict.

Maar ook als het niet tot een openlijke en emotionele botsing van belangen komt, bestaat er de nodige onvrede binnen arbeidsrelaties. Vreemd genoeg durven mensen die vaak niet uit te spreken. Werknemers niet uit angst voor slechte beoordelingen of baanverlies, werkgevers niet uit angst voor demotivatatie. En dus zijn arbeidsrelaties vaak verre van optimaal ingericht. Bijvoorbeeld omdat de werknemer eigenlijk wel eens andere taken zou willen doen, maar dat niet uitspreekt tegenover zijn baas. Of omdat een baas eigenlijk wel zou willen dat een werknemer zijn biezen pakt, maar onvoldoende dossier heeft opgebouwd om dat openlijk te durven zeggen tegen zijn werknemer.

Die suboptimale arbeidsrelaties ontstaan misschien ook wel doordat we niet goed weten hoe we werk en mens optimaal op elkaar kunnen afstemmen. Om dat te illustreren ga ik weer even terug naar buschauffeur Willem. Hij houdt niet van teamwerk, en dus valt hij het beste te motiveren in een vrije, zelfstandige baan waarin hij niet hoeft samen te werken. Maar er zijn ook mensen die juist gedijen in een groep, die het moeten hebben van teamspirit om hun werk vol overgave te kunnen doen. Dit verwijst naar een basaal verschil tussen mensen dat filosofen en wetenschappers al eeuwen bezighoudt. Zijn mensen nu alleen maar gericht op eigenbelang, ‘pro-zelf’ in mooi Nederlands, of zijn ze vooral altruïstisch, ‘prosociaal’? En als ze al op anderen zijn gericht, is dat dan eigenlijk niet ook pro-zelf, omdat ze dat vooral doen om zelf weer wat terug te krijgen (Bijsterveld, 2007)?

Vooraf evolutietheoretische benaderingen, waaronder de evolutionaire psychologie, houden zich sterk bezig met de vraag of de mens primair egoïstisch of altruïstisch is. Het principe van natuurlijke selectie doet vermoeden dat vooral egoïstische exemplaren overleven. Want zij maximaliseren hun eigen opbrengsten ten koste van anderen. Maar veel biologische systemen, waaronder menselijke samenlevingen, zijn juist gebaseerd op samenwerking. En dat vergt altruïstische, coöperatieve uitwisseling tussen de leden van die systemen. Hoe valt het een met het ander te rijmen?

Evolutionair-theoretische wetenschappers proberen te verklaren hoe natuurlijke selectie prosociaal gedrag bevordert (Barber, 2004; Frank, 2004). Zo onderzochten Nowak en Sigmund (2005) het principe van indirecte wederkerigheid. Directe wederkerigheid betekent dat ik jou help, en jij mij. Indirecte wederkerigheid be-

VOORBIJ HET 'BOILING FROG'-SYNDROOM

tekent dat ik jou help en iemand anders mij weer helpt, en dat komt omdat ik met mijn hulpgedrag een goede reputatie heb opgebouwd. Of het betekent dat ik jou help, waarna jij iemand anders helpt, omdat ik het goede voorbeeld heb gegeven, waardoor er bij jou een morele norm ontstaat. Het gaat zelfs nog verder dan dat, want alleen al het observeren van een goede daad kan maken dat mensen zelf een ander helpen. Dit principe staat ook wel bekend als 'Pay it forward' en wordt prachtig geïllustreerd in een reclamefilmje van een Amerikaans verzekeringsbedrijf. Daarin zien we hoe meneer A over straat loopt, een gevallen knuffel opraaft en aan een kind teruggeeft. Mevrouw B ziet dit. In een volgend fragment loopt B langs een tafel waar iemands koffiekopje vlakbij de tafelrand staat. Ze schuift het kopje naar een veiliger plek. Meneer C ziet dit, waarna hij iets goeds doet, et cetera, totdat uiteindelijk meneer A, die van het begin, van een goede daad profiteert.

Nowak en Sigmund (2005) laten aan de hand van speltheoretische experimenten zien dat indirecte reciprociteit een groot evolutionair voordeel oplevert. Voor levende wezens is het moeilijk om te onthouden wie er allemaal goed voor hem of haar zijn geweest. Bovendien vraagt indirecte wederkerigheid een flinke dosis empathie, ook wel 'theory of mind' genoemd. Om deze redenen zou indirecte wederkerigheid wel eens bijgedragen kunnen hebben aan de sterke ontwikkeling van menselijke hersenen. Al met al zijn we vooral goed voor anderen omdat anderen, direct of indirect, ook weer goed voor ons zijn, en dat maakt dat de meeste mensen behept zijn met zowel een gezonde dosis eigenbelang als een focus op de belangen van anderen.

Ook organisatiepsychologen houden zich al jaren bezig met de vraag in hoeverre mensen hun eigen belangen en die van anderen nastreven. Het is zelfs de basis van de dominante theorie over conflict, die stelt dat mensen in een conflict meer of minder gericht kunnen zijn op hun eigenbelang, en meer of minder op het belang van anderen (Blake & Mouton, 1970; De Dreu, Weingart, & Kwon, 2000; Pruitt, Rubin, & Kim, 2003; Nauta et al., 2001). Deze theorie laat zien dat het geen of-ofkwestie is, maar dat mensen zowel meer of minder op hun eigen belang gericht kunnen zijn, als op het belang van anderen. Carsten de Dreu en ik willen dit principe veralgemeniseren, dat wil zeggen uitbreiden buiten het domein van conflict. Wij vermoeden dat de mate waarin mensen meer of minder op zichzelf of op anderen gericht zijn, veel uitmaakt voor hoe zij in hun werk staan. We onderzochten dit in vijf studies bij grote aantallen werknemers. Daaruit bleek dat

AUKJE NAUTA

hoe meer mensen gericht zijn op hun eigen belangen, hoe meer hun prestaties en initiatiefrijk gedrag afhankelijk zijn van taakkenmerken, zoals de hoeveelheid autonomie en de afwisseling in het werk. Hoe meer ze gericht zijn op de belangen van anderen, hoe meer hun samenwerkingsgedrag en initiatiefrijk gedrag afhankelijk zijn van groepskenmerken zoals een goede sfeer op de afdeling (De Dreu & Nauta 2007). Er valt dus nog wat te winnen als het gaat om het afstemmen van mens en werk. Voor de individualistische mens is taakautonomie heel belangrijk, voor de prosociale de teamspirit. En voor mensen die een hoog eigenbelang koppelen aan een hoge gerichtheid op anderen juist allebei.

Samengevat vormt het concept ‘belangen’ en dan vooral strijdige en gedifferentieerde belangen, een belangrijke bril waardoor ik naar mensen in organisaties kijk. Die bril helpt inzien dat het niet gemakkelijk is om arbeidsrelaties naar wens in te richten, omdat werknemers en werkgevers vaak tegenstrijdige dingen willen. En omdat werknemers niet allemaal op dezelfde manier te motiveren zijn. Maar als werknemers en werkgevers er toch in slagen om elkaars belangen echt te leren kennen, ook de achterliggende belangen, dan ontstaat een opening voor een goede ruil, waardoor zij veel voor elkaar kunnen betekenen. Die opening benutten, dat is een kwestie van gedrag. Daarmee kom ik op het volgende onderwerp: prosociaal gedrag van individuele medewerkers.

Prosociaal gedrag

Mijn leerstoel heet ‘prosociaal gedrag in organisaties’. De term ‘prosociaal’ staat niet in de Dikke Van Dale, noch in Engelstalige woordenboeken. In de psychologie is de term in 1982 geïntroduceerd, en gedefinieerd als gedrag gericht op het bevorderen van het welzijn van anderen. In organisaties betekent dit dat werknemers hun collega’s of de organisatie een dienst bewijzen. Sommigen noemen dit *extrarolgedrag* (Van Dyne, Cummings, & McLean-Parks, 1995), anderen *contextual performance* (Borman & Motowidlo, 1993, 1997) en weer anderen *organizational citizenship behavior*, kortweg OCB (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Voor het gemak houd ik het op prosociaal organisatiegedrag, dat is vrijwillig gedrag van een medewerker dat bijdraagt aan het functioneren van de organisatie, maar dat niet direct materieel beloond wordt (Organ et al., 2006).

VOORBIJ HET 'BOILING FROG'-SYNDROOM

Onderzoekers benadrukken het belang van pro sociaal organisatiegedrag. Want het maakt het verschil tussen gemiddelde en buitengewoon presterende werknemers en organisaties. Volgens Organ en zijn collega's (2006) kan pro sociaal organisatiegedrag zo'n 20% van de variantie in teamprestaties verklaren. Walz en Niehoff (2000) deden onderzoek bij 30 fastfoodrestaurants. Zij vonden dat behulpzaam gedrag tussen collega's 15% van de variantie in efficiency van het werkproces kan verklaren, 20% van de kwaliteit van prestaties, en maar liefst 39% van de variantie in klanttevredenheid.

Concreet betekent pro sociaal organisatiegedrag bijvoorbeeld dat je een collega met haar werk helpt, nadat ze een tijdje ziek is geweest; dat je je werk afmaakt ook al is het vijf uur geweest; dat je suggesties doet om de werkprocessen op de afdeling te verbeteren. Dit zijn letterlijke items uit een vragenlijst van Organ en anderen. Eerlijk gezegd is het eigenlijk best wonderlijk en vooral veelzeggend dat grote groepen werknemers hierop *laag* scoren. Er moet dan al veel aan de hand zijn in een organisatie. Want is het eigenlijk niet vanzelfsprekend dat mensen wat over hebben voor hun collega's, en dat ze niet stipt om vijf uur het werk uit hun handen laten vallen? Toch blijken wetenschap en praktijk legio voorbeelden te genereren van het tegenovergestelde. Zo deden Kamdar en Van Dyne (2007) onderzoek bij 230 Amerikaanse ingenieurs. Bazen en collega's beoordeelden het pro sociale organisatiegedrag van deze ingenieurs op een schaal van 1-7. Zij gaven gemiddeld nog geen vijf, met bovendien forse spreidingen. Dat betekent dat een aanzienlijk aantal mensen laag scoort op pro sociaal organisatiegedrag. In een experiment dat ik momenteel samen met TNO uitvoer bij een vervoersorganisatie, blijkt dat de 83 medewerkers zichzelf gemiddeld een bijzonder laag cijfer (2,82 op een schaal van 1-5) geven op 'innovatief werkgedrag', ook een vorm van pro sociaal organisatiegedrag (Bakhuys, den Hoedt, Nauta, & Nijhuis, 2007). De manager van de betrokken afdeling klaagt steen en been over het gedrag van een kleine groep, die nooit eens wat extra's doet en die stiekem gaat shoppen onder werktijd. De grotere groep pro socialen lijdt eronder dat een klein groepje raddraaiers hen uitslovers noemt. Niet wat je noemt een goede sfeer. Een sfeer bovendien waar prestaties gemakkelijk onder lijden, en waarin de klant minder goed bediend wordt.

Hoe komt het dat de ene medewerker zich wel pro sociaal gedraagt en de andere niet? En waarom is het in sommige organisaties een probleem, terwijl in

AUKJE NAUTA

andere organisaties mensen zich een slag in de rondte werken, voor elkaar en voor de organisatie?

Onderzoek geeft hierop volop antwoorden (zie voor een overzicht Organ et al., 2006). Voor een deel heeft het te maken met individuele verschillen. Uit een onderzoek dat ik deed met Carsten de Dreu en Taco van der Vaart (Nauta, De Dreu, & Van der Vaart, 2002) bleek dat werknemers die van nature prosociaal waren (Kuhlman & Marshello, 1975), meer oog hadden voor doelen van *andere* afdelingen dan werknemers die individualistisch of competitief waren. En dat maakte vervolgens dat de prosocialen ook meer kozen voor probleemoplossend onderhandelen met andere afdelingen, wat te zien is als een vorm van prosociaal organisatiegedrag.

Voor een ander deel is het de situatie die verklaart waarom werknemers zich wel of niet prosociaal gedragen. En eigenlijk is het simpel: heb je een goede werkgever en een goede baas, dan is de kans groot dat je prosociaal organisatiegedrag vertoont, zo blijkt uit onderzoek (Organ et al., 2006). Bovendien tonen Kamdar en Van Dyne (2007) aan dat de invloed van persoonlijkheidsfactoren zoals vriendelijkheid en consciëntieusheid afneemt naarmate er betere uitwisselingsrelaties zijn tussen baas en werknemer en tussen werknemers onderling. Deze resultaten ondersteunen theorieën uit de jaren zestig over sociale uitwisseling en wederkerigheid. Een arbeidsrelatie is idealiter meer dan werk geven en nemen. Want een werkgever die meer biedt dan een salaris, krijgt meer van zijn werknemers terug (Nauta & Gründemann, 2005).

Opmerkelijk is dat theorie en onderzoek rondom prosociaal organisatiegedrag zich hoofdzakelijk afspelen binnen de grenzen van organisaties. Dit veronderstelt dat werknemers vooral hun eigen organisatie en de mensen binnen die organisatie dienen. Maar wat is tegenwoordig nou eigenlijk een organisatie? Organisaties reorganiseren, fuseren en nemen elkaar over. Organisaties besteden uit, lenen in en bedienen zich van freelancers, uitzendkrachten en interim-managers. Daarom veronderstel ik dat werknemers en organisaties beter af zijn wanneer werknemers niet hoofdzakelijk hun eigen organisatie dienen, maar ook hun eigen professionele netwerk buiten de organisatie. Dat klinkt paradoxaal. Feitelijk beweer ik dat naarmate werknemers meer hun eigen 'BV Ik' weten te managen, zij ook hun organisatie meer goed doen. Oftewel: wie zichzelf goed doet, doet ook zijn organisatie goed. Zo'n 'BV Ik' managen is bepaald geen egoïstisch gedrag, maar betekent dat men stevig investeert in het eigen netwerk van vakgenoten, klanten en leveran-

VOORBIJ HET 'BOILING FROG'-SYNDROOM

ciers buiten de eigen organisatie. Analooq aan *organizational citizenship behavior* zou je dat *network citizenship behavior* kunnen noemen. Voor het gemak noem ik het hier: prosociaal netwerkgedrag. Dat is vrijwillig gedrag dat niet wordt voorgeschreven door een of ander formeel contract, waarmee werknemers anderen buiten hun eigen organisatie van dienst zijn.

Om een aantal redenen veronderstel ik dat prosociaal netwerkgedrag wel eens erg belangrijk zou kunnen zijn voor prestaties en uitkomsten van werknemers en organisaties. De eerste reden heb ik al genoemd. Werknemers kunnen er steeds minder op vertrouwen dat hun organisatie morgen nog dezelfde is, en dat er dan nog werk voor hen is. Zo'n organisatie jarenlang loyaal dienen zou daarom wel eens onverstandig kunnen zijn. Het is in feite niet-wederkerig gedrag, want de organisatie geeft in ruil voor loyaliteit niet langer meer werkzekerheid terug. Werknemers bereiken dan ook betere uitkomsten, in de vorm van een betere positie op de arbeidsmarkt, indien zij zich richten op zowel hun eigen werk- en loopbaandoelen, als de doelen van het grotere geheel, het 'netwerk' waaraan zij bijdragen. Door goed in de gaten te houden waar in de toekomst mogelijkheden voor werk en positieverbetering liggen, is de kans veel groter om werk te houden dan door slechts te focussen op loyaal bijdragen aan de eigen organisatie in het hier en nu. Kortom, prosociaal netwerkgedrag is cruciaal voor de eigen employability en het lange-termijneigenbelang van de werknemer.

Een tweede reden voor het belang van prosociaal netwerkgedrag is dat het naar verwachting ook bijdraagt aan de prestaties en het innovatieve vermogen van organisaties. Om te kunnen innoveren moeten veel bedrijven het hebben van onderlinge samenwerking. Een goede samenwerking heeft prosociale trekken, met name in de beginfase, wanneer die samenwerking nog niet formeel is gecontracteerd. Maar ook als die formalisatie er wel is, staat of valt die samenwerking met de extra's die partijen voor elkaar over hebben.

In *Wikinomics* beschrijven auteurs Don Tapscott en Anthony Williams (2006) hoe volgens hen massale, wereldwijde samenwerking tussen individuen 'alles verandert'. Dat is 'typisch Amerikaans' veel, maar ze geven overtuigende voorbeelden van wat zij noemen *openness*, *peering*, *sharing* en *acting globally*. Met *openness* bedoelen zij dat de grenzen van organisaties opengaan, waardoor organisaties gemakkelijker menselijk kapitaal en andere middelen met elkaar kunnen uitwisselen. *Peering* betekent dat afstemming niet langer meer via hiërarchische structuren gaat, maar via nieuwe, horizontale organisatievormen. De totstandkoming van Wikipe-

dia en het open besturingssysteem Linux zijn hiervan mooie voorbeelden. Duizenden vrijwilligers dragen hieraan bij, zonder instructies van bovenaf, en zonder er aan te verdienen. Als dat geen prosociaal netwerkgedrag is! Een reden waarom het volgens Tapscott en Williams (2006) zo goed werkt is dat het hier om zelforganisatie gaat. En daarvan wisten we al dat dat beter werkt dan van bovenaf opleggen, omdat mensen dan intrinsiek gemotiveerd zijn (Deci, 1975) – vergelijk met wat ik eerder vertelde over high-commitment-praktijken (Parkes et al., 2007). Wikipedia-vrijwilligers schrijven mooie artikelen over zaken waar ze alles van weten, en delen dat met een wereldpubliek. Dat is bepaald onbetaalbaar. Ook indirecte wederkerigheid speelt een rol (Nowak & Sigmund, 2005). Door aan Wikipedia bij te dragen, bouwen mensen een goede naam en een goed netwerk op, en dat betaalt zich later terug, want het vergroot hun loopbaanmogelijkheden. Dus: wie goed doet, doet ook zichzelf goed.

Sharing betekent dat mensen en organisaties openlijk kennis en middelen met elkaar delen, zoals intellectueel eigendom, wetenschappelijke kennis, rekenkracht op computers, et cetera. *Acting globally* betekent dat mensen – dankzij internet – steeds gemakkelijker samenwerken met mensen aan de andere kant van de wereld, zoals wetenschappers al jarenlang gewend zijn. ‘De wereld is je R&D-afdeling’ zo pleiten Tapscott en Williams. Technologie en wetenschap ontwikkelen zich zo snel, dat een organisatie nooit alle disciplines en topspecialisten in huis kan hebben. Daarom doen organisaties er goed aan hun kennisvragen in de groep te gooien, dus te *crowdsourcen* in plaats van te *outsourcen* (Howe, 2006). Want tussen die miljoenen wereldbewoners zijn er altijd wel een paar te vinden die jouw ingewikkelde vraag kunnen oplossen.

Samen met Josien Hueting, Bram Onrust en Paul van Schie proberen we prosociaal netwerkgedrag momenteel meetbaar te maken, ook al gaat het in onze doelgroep nog niet om ‘wereldwijd acteren’. We hebben een studie opgezet bij mensen die het bij uitstek moeten hebben van prosociaal netwerkgedrag: interim-managers van Randstad en Yacht. Zij zijn zelfstandigen zonder personeel, dus hun prosociaal organisatiegedrag staat gelijk aan ‘goed voor zichzelf zorgen’. Maar om brood op de plank te krijgen moeten zij optimaal bijdragen aan hun professionele netwerk, dat behalve uit Randstad of Yacht bestaat uit collega-zelfstandigen en andere bureaus die hen van opdrachten voorzien. In ons onderzoek willen we prosociaal netwerkgedrag goed definiëren, operationaliseren en meten. Op basis van interviews met interimmers concludeerden we dat het vooral gaat om kennis

VOORBIJ HET 'BOILING FROG'-SYNDROOM

delen, vakgenoten aan geschikte opdrachten helpen, vakgenoten met problemen helpen, *cross-selling* voor Yacht of Randstad, afspraken nakomen, en positieve verhalen vertellen over Yacht of Randstad. Al deze voorbeelden hebben we omgevormd tot vragenlijstitems, waarmee we in oktober 2007 prosociaal netwerkgedrag hebben gemeten bij ruim honderd interim-managers.

Ten tweede willen we weten welke effecten prosociaal netwerkgedrag heeft. Verhoogt prosociaal netwerkgedrag de employability van interim-managers, en hangt het samen met meer klanttevredenheid en een hoger uurtarief? Dit laatste valt te voorspellen op basis van onderzoek van Boxman en collega's, die aantoonde dat sociaal kapitaal, oftewel de beschikking hebben over veel vrienden en kennissen die bereid zijn je te helpen, voorspellend is voor de hoogte van het salaris van topmanagers (Boxman, De Graaf, & Flap, 1991).

Ten derde willen we weten wat prosociaal netwerkgedrag bepaalt. We zijn daarbij niet geïnteresseerd in de rol van persoonlijkheid, want ik kan u nu al op een briefje geven dat vooral vriendelijke en consciëntieuze mensen prosociale netwerkers zijn (vgl. Kamdar & Van Dyne, 2007). Wij willen vooral weten hoe prosociaal netwerkgedrag te organiseren, te stimuleren en uit te lokken valt. En dan kom ik terug op het principe van wederkerigheid. Als Yacht en Randstad veel doen voor hun interimmers, dan doen zij ook veel terug, zo veronderstellen wij. Dat betekent een persoonlijk contact opbouwen met de interimmers, hen helpen bij het formuleren van de opdracht, hen tussentijds opzoeken om te vragen hoe het gaat. En het betekent vast ook specifieke dienstverlening, die te omschrijven valt als goed opdrachtgeverschap. Ook valt prosociaal netwerkgedrag wellicht te registreren door interim-managers onderling veel te laten uitwisselen, bijvoorbeeld door hen in wiki's kennis te laten delen of door intervisiebijeenkomsten te organiseren.

Al met al zijn prosociaal organisatiegedrag en prosociaal netwerkgedrag krachtige gedragingen binnen en tussen organisaties, waarmee werknemers veel betekenen voor hun organisatie, er veel aan bijdragen. Vooral prosociaal netwerkgedrag is de moeite van het onderzoeken waard. Want de wereldmarkt van vandaag wordt steeds meer een open netwerk waarin mensen openlijk kennis delen en samen werken aan nieuwe diensten en producten. Zowel werknemers als organisaties hebben er dus baat bij dat zij over de grenzen van hun eigen organisatie heen veel met elkaar uitruilen.

Wederkerigheid, dat verklaart veel van het prosociale gedrag van werkenden. En als wederkerigheid ‘stolt’ in een patroon van verwachtingen over en weer, dan spreken we van een psychologisch contract (Rousseau, 1995; Conway & Briner, 2005), waarover in het volgende meer.

Psychologisch contract

Een psychologisch contract verwijst naar overtuigingen van werknemers over de ruilrelatie die zij hebben met hun werkgever, over wat de werkgever hen belooft, en wat zij daarvoor terugdoen (Rousseau, 1995; Conway & Briner, 2005; Janssens, Sels, & Van den Brande, 2003). Een psychologisch contract valt in principe van twee kanten te bekijken. Een werknemer heeft een psychologisch contract met zijn werkgever, en andersom heeft de werkgever dat met al zijn werknemers. Toch gaat het onderzoek naar dit fenomeen vooral over hoe de werknemer het contract beleeft. En dat is eigenlijk ook wel logisch. Want de werknemer is een mens van vlees en bloed, terwijl een werkgever dat ‘slechts’ is in de persoon van diens vertegenwoordiger, meestal de directe leidinggevende, of de P&O-adviseur. Ook beperken theorie en onderzoek zich tot psychologische contracten binnen organisaties, dus tot de afspraken die werknemers maken met hun eigen werkgever.

Een psychologisch contract staat in contrast met andersoortige contracten, in het bijzonder economische en juridische contracten. Per definitie vormt een individueel arbeidscontract de basis voor elke arbeidsrelatie. Deze valt meestal binnen de kaders van een collectieve arbeidsovereenkomst (cao), waaraan werknemers allerlei rechten en plichten kunnen ontleen met betrekking tot tijd en geld, prestaties en ontwikkeling. De formele individuele en collectieve contracten vormen de basis voor een in eerste instantie economische uitwisseling tussen werkgever en werknemers. Loon in ruil voor arbeid. Maar daarenboven wisselen werkgever en werknemer veel meer uit. Hun verstandhouding is meer dan een strikt zakelijke. Veel werknemers zijn trots op hun organisatie, loyaal aan hun baas, in ruil voor de baanzekerheid die de werkgever hen biedt (Evers & Wilthagen, 2007).

Niet alle werknemers ervaren hetzelfde soort psychologische contract. Volgens Rousseau (1995) kunnen werknemers drie soorten contract ervaren: transactioneel, relationeel of gebalanceerd. In een transactioneel contract ligt het accent op

VOORBIJ HET 'BOILING FROG'-SYNDROOM

het zakelijke: loon in ruil voor arbeid, en niet meer dan dat. In een relationeel contract ligt het accent op het sociaal-emotionele: de werkgever biedt een warm bad aan leuke collega's, baanzekerheid, ontplooiingsmogelijkheden, arbeidsvoorwaarden, et cetera. En in ruil daarvoor is de werknemer bijvoorbeeld Randstadblauw of welke kleur bedrijfstrots ook maar mag hebben. Het gebalanceerde contract is een beetje van beide, zakelijk én sociaal emotioneel, met bovendien gelijk verdeelde risico's tussen werknemer en werkgever. Terwijl bij het transactionele contract het risico vooral bij de werknemer ligt, en bij het sociaal-emotionele vooral bij de werkgever. Janssens en collega's (Janssens, Sels en Van den Brande, 2003) ontdekten in een enquête bij een representatieve steekproef van 1106 Belgische werknemers geen drie maar zes soorten psychologische contracten, waarvan het *loyale* en het *losse* contract elkaars uitersten zijn. Werknemers met een loyaal contract verwachten dat hun baas hen gelijke kansen en *lifetime employment* biedt. In ruil daarvoor zijn ze loyaal, maar ze doen niets extra's. Het zijn vaak laagopgeleide productiemedewerkers. Werknemers met een los contract verwachten weinig van hun werkgever, zijn zelf weinig loyaal maar investeren wel veel in zichzelf. Het zijn de jonge, hoogopgeleide professionals die graag individueel behandeld willen worden. Verder is het *sterke* contract vermeldenswaard, dat is een contract waarin de werkgever veel biedt en de werknemer veel teruggeeft; dit lijkt op het relationele contract van Rousseau (1995). Een sterk contract hing positief samen met emotionele betrokkenheid, waarvan we uit ander onderzoek weten dat dit tot prosociaal organisatiegedrag leidt (Organ et al., 2006).

Maar nu terug naar prosociaal netwerkgedrag. Want een sterk, relationeel contract mag dan prosociaal organisatiegedrag versterken, het zou wel eens negatief kunnen samenhangen met prosociaal netwerkgedrag. Een sterk en relationeel contract klinkt weliswaar mooi: veel baanzekerheid, veel loyaliteit. Maar het is ook een verraderlijke fuik, zeker nu. Want onder druk van globalisering, felle concurrentie en technologische ontwikkelingen zijn veel bedrijven gedwongen hun strategie en kerncompetenties continu bij te stellen. En dat maakt dat de menselijke competenties die zij vandaag in huis hebben, niet volstaan om hun marktpositie in de toekomst veilig te stellen. En dan gaat vaak de bezem door de tent. Mensen moeten om-, her- en bijgeschoold, of her- en uitgeplaatst worden. Er zijn voorbeelden te over: KPN met zijn grootschalige uitplaatsing van duizenden werknemers. UWV met haar grootscheepse reorganisatie genoemd 'De Vernieuwing'.

AUKJE NAUTA

Fortis en ABN Amro, die na samensmelting een kwart van het totale personeel kwijt moeten, maar tegelijk ook 2000 fonkelnieuwe banen te vergeven hebben.

Juist in organisaties met sterke, relationele contracten is de kans groot dat werknemers massaal psychologische contractbreuk ervaren zodra de werkgever een reorganisatie aankondigt. De oude vertrouwde werkgever waar werknemers op konden bouwen, laat het afweten. Ik citeer medewerkers van ABN Amro: ‘We zijn verkwanseld.’ En: ‘Waar ik over een jaar werk? (...) Misschien heb ik wel helemaal geen werk meer’ (*de Volkskrant*, 5 oktober 2007).

Om massale psychologische contractbreuk te voorkomen, willen veel organisaties een nieuw contract invoeren (ook wel benoemd als: *the new deal*, Herriot & Pemberton, 1995; *the protean career*, Hall & Moss, 1998; *of the boundaryless career*, DeFillippi & Arthur, 1994; zie ook Janssens et al., 2003). Omdat verandering de status-quo is, kunnen werkgevers geen baan zekerheid en *life-time employment* meer bieden. Wel willen zij leer- en ontwikkelingsmogelijkheden bieden. Zo kunnen werknemers kennis en ervaring opdoen waardoor ze elders binnen of buiten de organisatie inzetbaar zijn. Geen loyaliteit meer in ruil voor baan zekerheid, maar eigen verantwoordelijkheid in ruil voor investeringen in employability. In zo'n nieuw contract vinden mensen het normaal om te veranderen, is men continu voorbereid op een loopbaanstap. Wellicht bevordert het zelfs pro sociaal netwerkgedrag.

KPN propageert sinds een jaar zo'n nieuw contract, en noemt het ‘Ik & KPN’. KPN probeert bewust het risico van verlies van werk te verleggen. Tot 2005 lag dit risico helemaal bij KPN, zij zorgde voor haar werknemers. Geleidelijk wil KPN toe naar een gelijke verdeling van risico's tussen werknemer en werkgever. ‘Wederkerig risicomanagement’ noemen Evers en Wilthagen (2007) dat. Ik citeer Hein Knaapen, directeur HRM van KPN, in een interview dat hij gaf aan de nieuwsbrief van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP; Sjollemma, 2007): ‘In 2005 zijn we begonnen met een grote reorganisatie: in vijf jaar tijd moeten 8000 medewerkers verdwijnen. Het is een pijnlijke operatie, daarom wil ik ook naar een cultuur waarin afscheid nemen minder dramatisch wordt. (...) dat kan alleen als er sprake is van een ander psychologisch contract. Werknemers kunnen in ruil voor hun prestaties geen baan zekerheid meer verwachten, maar krijgen voor de duur van de arbeidsrelatie wel een investering in hun vakmanschap en daarmee in hun inzetbaarheid. Daarmee kunnen ze hun eigen vakmanschap versterken. Niets doet de eigen onafhankelijkheid zo veel goed.’

VOORBIJ HET 'BOILING FROG'-SYNDROOM

Toch krijgen bedrijven het nog knap lastig om de psychologische contracten van hun werknemers te sturen in de richting van een nieuw, los, gebalanceerd contract. Want ook al scoren werknemers die zo'n contract ervaren relatief hoog op employability (Janssens et al., 2003), in aantal is hun groep erg klein: slechts 4% in een representatieve steekproef van 1106 Belgische medewerkers (Janssens et al., 2003). In Nederland komen losse contracten misschien iets meer voor, maar veel verschil met België verwacht ik niet.

Stel dat organisaties dit beseffen, hoe brengen zij dan toch zulke nieuwe contracten tot stand, niet alleen bij de jonge hogeropgeleide professional (want die heeft al zo'n contract), maar ook bij hun lageropgeleide, oudere, minder inzetbare collega's? Ten eerste door hen te helpen meer vertrouwen te krijgen in hun capaciteiten om meer aan te kunnen dan hun eigen werk, bijvoorbeeld door middel van coaching, training, en leren-op-het-werk. Uit onderzoek dat ik deed met collega's Annelies van Vianen, Beate van der Heijden, Karen van Dam en Marja Willemsen (2007) blijkt namelijk dat hoe hoger dit zelfvertrouwen is, hoe meer men zich richt op de eigen employability. Ten tweede zou ook hier het principe van wederkerigheid kunnen gelden: organisaties die investeren in brede ontwikkeling, die het mogelijk maken dat medewerkers de blik naar buiten richten, die in woord en daad laten blijken dat zij een open netwerk zijn, zouden in ruil daarvoor wel eens *network citizens* terug kunnen krijgen die veel in hun eigen employability investeren en die prosociaal netwerkgedrag vertonen. En hoe groter het aantal werknemers dat voor zulk gedrag kiest, hoe meer men elkaars rolmodel wordt. Juist door als organisatie te stimuleren dat mensen in zichzelf en in hun externe netwerk investeren, zou, paradoxaal genoeg, intern wel eens een employability-cultuur kunnen ontstaan. En daarvan heb ik in datzelfde onderzoek met Annelies van Vianen en collega's aangetoond, dat dit de focus op employability verder kan versterken.

Kortom: ook al ervaren en wensen de meeste mensen een traditioneel psychologisch contract met nadruk op baanzekerheid, toch vergen de vele organisatieveranderingen een nieuw, lossere, gebalanceerder contract. Als bedrijven willen dat meer van hun werknemers hun contract zo ervaren, dan moeten zij veel investeren in leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. Want dan ontwikkelen werknemers zelfvertrouwen, investeren zij in zichzelf en in hun externe netwerk, en ontstaat er mogelijk intern een employabilitycultuur. Dit betekent dat werkgevers en werknemers veel meer aspecten van werk gaan uitruilen dan zij tot nu gewend zijn.

Niet alleen loon versus arbeid, niet alleen taakautonomie versus leuk werk, maar vooral ook brede, externe ontwikkelingsmogelijkheden versus investering in eigen ontwikkeling en prosociaal netwerkgedrag. Want zo zijn organisaties en werknemers van blijvende betekenis voor elkaar, ook als de partij waarmee men uitruilt van gezicht verandert. Zo'n uitruil krijgt dan vaak een uniek karakter, maatwerk zogezegd. Dat vergt inspanningen op zowel het niveau van individuele werknemers en leidinggevendenden, als het collectieve niveau van de organisatie, waarover nu meer.

Empowerment van werknemersonderhandelaars

Welke inspanningen zijn nodig om werknemers en organisaties aan het uitruilen te krijgen, zodanig, dat ze maatwerkafspraken maken? Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden, vertel ik eerst wat meer over het begrip 'maatwerk'. Maatwerk betekent dat werkgever en werknemer individuele afspraken uitonderhandelen. Denise Rousseau (2005, zie ook Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006) bedacht hiervoor de prachtige term 'I-deal'. Dat is niet een internetbetalingssysteem, maar staat voor een 'Idiosyncratic deal'. I-deals zijn vrijwillige, op het individu toegesneden, niet-standaard afspraken die individuele werknemers uitonderhandelen met hun werkgever, en die voordelig zijn voor beide partijen. Willem, de buschauffeur uit het begin van mijn verhaal, probeert zo'n I-deal uit te onderhandelen, door te vragen of zijn vrouw hem als reisleidster mag vergezellen, iets wat erg ongebruikelijk is bij zijn werkgever.

Samen met Anneke Goudswaard, Rien Huiskamp, Peter Oeij en Karolus Kraan heb ik onderzoek gedaan naar zulke I-deals (Nauta et al., 2007). We wilden weten of Nederlandse werknemers maatwerkafspraken maken over tijd, geld, prestaties en ontwikkeling. Er blijkt eigenlijk nog niet zoveel maatwerk te zijn binnen Nederlandse arbeidsrelaties. Bijna de helft van de ruim 1600 ondervraagde werknemers in Nederland zegt wisselende werktijden te hebben, 23% heeft resultaatgerichte beloning, 35% een ontwikkelingsplan en 43% maakt zelf afspraken over werkdoelen. En dit is dan alleen nog maar gereguleerde flexibiliteit, die eigenlijk helemaal niet zo idiosyncratisch is. Gevraagd naar écht maatwerk, dus de vraag of ze afspraken hebben die afwijken van die van hun collega's, zegt 32% dat dit het geval is qua werktijden, 19% qua beloning, 29% qua ontwikkeling en 23% qua prestaties.

VOORBIJ HET 'BOILING FROG'-SYNDROOM

Vooral qua beloning lijkt het alsof we bang zijn voor maatwerk, geen verschil durven maken tussen mensen.

Er kleven ook nadelen aan maatwerk. Met een zo'n nadeel begon ik mijn rede: strijdige belangen maken het lastig om maatwerk uit te onderhandelen. Ook is niet altijd voldaan aan een belangrijke randvoorwaarde: vertrouwen tussen medewerker en leidinggevende. Een voorbeeld uit mijn advieswerk. Bij een grote Nederlandse organisatie wil men de employability van medewerkers versterken door een persoonlijk portfolio te introduceren. Met de hulp van zo'n portfolio kunnen werknemers hun eigen cv gemakkelijk bijhouden, een ontwikkelplan maken, en maatwerkafspraken met hun leidinggevende maken over hoe en wat zij willen leren. Een prachtig instrument dat werknemers het heft in eigen handen geeft. Maar toch wil de ondernemingsraad er niet aan. Want men wantrouwt de intenties van de werkgever bij dit instrument. De organisatie reorganiseert namelijk. Zij wil klantgerichter en efficiënter worden. En dus zal zo'n instrument vooral gebruikt worden om het kaf van het koren te scheiden, zo vreest de OR. En zo kan een instrument voor maatwerkafspraken over ontwikkeling maar al te gemakkelijk weer van de agenda verdwijnen. Hoe kunnen bedrijven ervoor zorgen dat maatwerk tóch mogelijk wordt, en gebruikt wordt om de belangen van werkgever en werknemer te overbruggen?

Dit vergt een krachtige medezeggenschap, zoals ik recent betoogde in artikelen in samenwerking met Kees Blokland (Nauta & Blokland, 2007a, 2007b). Ondernemingsraden en lokaal overleg van vakbondsleden spelen idealiter een belangrijke rol in het vormen en hervormen van arbeidsrelaties. Helaas is hun rol geen gemakkelijke. Zo blijkt uit een rapport van Van het Kaar en Smit (2006) dat het lastig is om voldoende werknemers te interesseren voor de ondernemingsraad. En werknemers die er wel voor kiezen, worstelen met hun rol. Ze voelen zich vaak overbelast, zijn te weinig competent, ervaren een grote afstand tot hun achterban en voelen zich niet serieus genomen door het management. Uit onderzoek dat ik samen met Guurtje van Sloten en Peter Oeij deed naar arbeidsverhoudingen binnen organisaties, blijkt dat werknemers en leidinggevendenden relatief weinig waarde hechten aan de ondernemingsraad (Van Sloten, Nauta, & Oeij, 2005). Terwijl de cao rapportcijfers van respectievelijk 8,1 en 7,5 krijgt van werknemers en leidinggevendenden op een belangrijkheidschaal, krijgt de OR van medewerkers slechts een 7 en van leidinggevendenden een magere 6,2. Ook durf ik te veronderstellen dat

ondernemingsraden *nóg* banger voor maatwerk zijn dan werknemers zelf, hoewel dit een hypothese is die ik in toekomstig onderzoek ga toetsen.

Een mogelijke verklaring voor de veronderstelde angst voor maatwerk zit 'm in de aard van de belangentegenstelling tussen werkgever en OR. Die is te typeren als een asymmetrisch conflict (De Dreu, Kluwer, & Nauta, in druk; Jehn, Rupert, & Nauta, 2006). Bij een asymmetrisch conflict zijn de conflictpartijen om verschillende redenen ongelijkwaardig, bijvoorbeeld omdat de een meer last heeft van het conflict dan de ander, omdat de een meer macht heeft dan de ander, of omdat de een iets wil veranderen terwijl de ander de status-quo wil handhaven. Vooral die status-quo is hier interessant. De huidige cao's, personeelshandboeken en HR-regels en -procedures omvatten dikke pakketten verzorgende maatregelen voor werknemers. Zij behandelen alle werknemers gelijk, bijvoorbeeld door te stellen dat vanaf een bepaalde leeftijd ieder mens meer behoefte heeft aan rust en er daarom vrije dagen bij krijgt. Vervanging van deze collectieve regelingen door zogenoemde raamwerkregelingen, waarin iedereen zelf kan bepalen of en wanneer hij of zij extra verlof nodig heeft, is een aantasting van de status-quo, de zogenoemde verworven rechten, die zekerheid bieden bovendien. Het is dus niet verwonderlijk dat vervanging van die status-quo door een vaag raamwerk waarbinnen elke werknemer voor zichzelf moet opkomen, op weerstand stuit bij werknemersvertegenwoordigers.

Daar komt nog eens bij dat werknemersvertegenwoordigers een moeilijke tussenpositie innemen tussen het management en hun eigen achterban, de werknemers. Terwijl het management onder druk van buiten de arbeidsrelaties wil veranderen en flexibiliseren, is de achterban van de OR vaak nog meer gericht op zekerheid en behoud van de status-quo dan de OR zelf (Van het Kaar & Smit, 2006). Zelfs als de OR zelf niet bang is voor maatwerk, dan heeft hij vaak het nodige te vrezen van een behoudende achterban die geen onderscheid tussen mensen wil maken. OR-leden moeten daarom zorgvuldig kunnen manoeuvreren tussen management en achterban.

De trend naar meer maatwerk vergt dus nogal wat van OR-leden. Wat is er nodig om ervoor te zorgen dat de OR de competenties en ambities in huis heeft om goede randvoorwaarden voor maatwerk arbeidsrelaties te smeden? Dit vergt nader onderzoek, en dan vooral psychologisch onderzoek naar hoe OR-leden hun rol beleven en uitoefenen. Vreemd genoeg is onderzoek naar medezeggenschap tot nu toe vooral het domein van sociologen en juristen, nauwelijks van arbeids- en

VOORBIJ HET 'BOILING FROG'-SYNDROOM

organisatiepsychologen. En dat is jammer, want daarmee blijft de mens achter het OR-lid, met zijn motieven, kennis en vaardigheden, buiten beschouwing. Samen met Martin Euwema, Larissa Krijger en Roos Schoonhoven heb ik daarom een onderzoek opgezet met de titel *Empowerment van onderhandelaars*. Dit onderzoek wordt gesubsidieerd door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en begeleid door het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie. Doel van dit project is om de positie, roluitoefening en werkbeleving van werknemersvertegenwoordigers te beschrijven, te verklaren en liefst ook nog te verbeteren. We veronderstellen dat hun kennis en vaardigheden op het gebied van HRM, arbeidsrecht en onderhandelen van invloed zijn op hun eigen werkbeleving. Maar ook op het soort en de kwaliteit van de afspraken die zij met het management maken over arbeidsrelaties. Hoe beter hun competenties, hoe meer zij erin zullen slagen om slimme, creatieve raamwerkafspraken te maken, waarbinnen werknemers en leidinggevendenden zelf maatwerkafspraken kunnen maken. We toetsen deze en andere hypothesen in een survey die we niet alleen in Nederland uitvoeren, maar ook in andere Europese landen, zoals België, Spanje en Denemarken.

Al met al verwacht ik dat de rol van werknemersvertegenwoordigers een heel belangrijke is om arbeidsrelaties te vernieuwen en te veranderen in de richting van meer maatwerk en meer investeringen in leren en ontwikkeling. Want als zij er, samen met het management, in slagen om een raamwerk te bouwen waarin individuele werknemers en leidinggevendenden zelf afspraken kunnen maken over werk, en wederzijds veel investeren in leren en ontwikkeling, dan zijn werkgevers en werknemers van blijvende betekenis voor elkaar, zelfs al wisselen ze zo af en toe van gezicht.

Leren van praktijk en wetenschap

Tot nu toe heb ik het vooral gehad over de inhoud van mijn vak, en dan met name over ruilrelaties tussen werknemers en werkgevers, over grensoverstijgende ruilrelaties, en over hoe OR en werkgever voorwaarden kunnen scheppen voor volwaardige ruilrelaties. Allemaal interessante kwesties, die opborrelen juist als je opereert op het snijvlak van praktijk en wetenschap.

En dat is best een lastige, maar in mijn ogen wel een erg zinvolle positie. Lastig voor mij persoonlijk, want het is moeilijk om tegelijk op beide fronten te excelle-

AUKJE NAUTA

ren. Lastig in het algemeen omdat beide fronten zo verdraaid moeilijk met elkaar communiceren. Alsof ook hier de belangen strijdig zijn. Want de wetenschap wil vooral weten, en hoeft niet zonnodig toe te passen. En de praktijk wil actie, waarbij kennis soms alleen maar ballast lijkt. Ik durf de haast cliché geworden uitspraak van Kurt Lewin maar amper te herhalen: ‘Niets is zo praktisch als een goede theorie’ (Lewin, 1951, p.169). Toch wordt Lewin in dit opzicht vaak eenzijdig aangehaald. Lewin zei namelijk ook dat er niets theoretischer is dan de praktijk. Veel wetenschappers halen hun neus op voor de weerbarstige en chaotische praktijk, waarin storende factoren maar niet onder controle te krijgen zijn, en waarin respondenten onze ellenlange vragenlijsten maar niet fatsoenlijk invullen.

Wat nodig is, zijn veldexperimenten van het betere soort, die ons leren wat nu de echte triggers zijn voor verbetering van arbeidsrelaties. Zo ben ik van plan om samen met gedragstrainer Mary van Boxtel experimenten op te zetten waarin we prosociaal organisatiegedrag meten, vervolgens dit gedrag trainen bij de helft van de deelnemers, en daarna weer meten om te toetsen of onze training effect heeft gehad. En zo schreeuwt de verandering die organisaties als KPN teweeg willen brengen in het psychologische contract van hun medewerkers om zorgvuldig onderzoek: hoeveel procent van de medewerkers ervaart een ‘oud’ versus een ‘nieuw’ psychologisch contract? Is dat te veranderen door middel van instrumenten, zoals een vrij te besteden budget voor loopbaancoaching en brede opleidingen? En als de ene groep gestimuleerd wordt die instrumenten te gebruiken, en de andere groep niet, neemt dan in de eerste groep het percentage met een nieuw contract substantieel toe?

Ook het eerder genoemde onderzoek naar prosociaal netwerkgedrag vraagt nu al om vervolgonderzoek. Stel dat straks blijkt dat de interim-managers van Randstad veel baat zeggen te hebben bij een wiki voor kennisdeling, is het dan ook zo dat de implementatie van zo’n wiki tot meer prosociaal netwerkgedrag leidt?

Het is niet het gemakkelijkste onderzoek, dat besef ik, maar in mijn ogen wel het meest relevante, dat de belangen van praktijk en wetenschap overbrugt. Graag daag ik daarom mijn collega’s wetenschappers uit om samen met mij in ‘het veld’ te theoretiseren over die weerbarstige praktijk.

Want ik kan dat niet alleen. Ook ik wil en moet over de grenzen van mijn beide organisaties heen kijken en samen met mensen uit diverse organisaties projecten opzetten. Graag wil ik een verbindende schakel zijn tussen mijn collega’s wetenschappers en mijn collega’s organisatieadviseurs en personeelsmanagers. Zo wil ik

VOORBIJ HET 'BOILING FROG'-SYNDROOM

ervoor zorgen dat praktijkmensen niet alleen leren van de wetenschap, maar wetenschappers ook van de praktijk. Want door samen te werken valt er misschien een klein stukje wereld te verbeteren, namelijk:

1. Dat werknemers en leidinggevendenden zo goed leren ruilen, dat werknemers sterk genoeg zijn om tijdijkickersprongen te maken;
2. Dat werknemers en organisaties leren opereren in een open netwerk, waarin continu wisselende en steeds meer waardevolle ruilrelaties ontstaan;
3. Dat medezeggenschap en werkgevers kringlijnen leren plaatsen rondom een speelveld waarbinnen werknemers het zelf met hun baas kunnen regelen.

Tot slot

Ik zei het net al, ik kan het niet alleen, en dat heb ik nooit gekund. Net als iedereen moet ik het hebben van het prosociale gedrag van mijn familie, vrienden en collega's, en ik hoop maar dat ze dat deden omdat ik ook een beetje aardig voor hen ben. Daarom wil ik een heleboel mensen bedanken dat ik nu, in het jaar dat ik 40 ben geworden, hier mag oreren. Ik doe dat in chronologische volgorde. En dus begin ik bij mijn moeder, Jetske Nauta-Veenstra, van wie ik zo hard mijn best moest doen want ik kreeg tenminste de kansen die er in haar tijd niet waren. Mem, samen met mijn overleden vader Auke Nauta, hebben jullie ervoor gezorgd dat ik simpelweg de ruimte had om kansen te pakken. Mijn broers en zus, Dik, Klaas, Ada en tweelingbroer Jaap dank ik voor de onbekommerde, niet altijd even attente maar daardoor niet minder oprechte broeder- en zusterliefde voor elkaar. Vanaf het gymnasium en onze Groningse studietijd heb ik veel pret en steun beleefd aan mijn vriendinnen Tamara Bok, Petra Lynch-Van den Bosch en Marileen Dogterom. Hoog tijd om weer eens met z'n allen naar Ibiza of een fraaie musical ;-) te gaan. Al in de eerste week van mijn studietijd ontmoette ik Carsten de Dreu, die mentor was van mijn eerstejaarsclubje, mij later factoranalyse uitlegde, en nog later kamergenoot werd, met wie het goed roddelen was over collega's. Inhoudelijk hadden we elkaar altijd veel te vertellen. Ik ben er altijd trots op geweest met jou te mogen samenwerken en van jou te mogen leren, en vooral heel dankbaar dat ik dat binnen jouw fantastische groep bij de Universiteit van Amsterdam kan blijven doen. In mijn aio-tijd bij sociale- en organisatiepsychologie heb ik

AUKJE NAUTA

veel gehad aan een heleboel aio's die tegelijk met mij startten. Vanuit die tijd is een duurzame vriendschap ontstaan met Regina van den Eijnden, en ik zou dan ook niet zonder onze regelmatige etentjes willen waarin we werk, liefde en leven doornemen. Datzelfde doe ik ook nog regelmatig met de bij Psychologie aan de Rijksuniversiteit Groningen opgerichte 'Vrouw & Werkclub' die nooit zo heeft geheten, en die haar politieke doel, namelijk meer wetenschappers-met-kinderen aan de top, nooit heeft gehaald. Hoewel, 33% van ons is nu hoogleraar. José Heesink, Karin Sanders, Margot Edens, Marijtje van Duijn en Marjolijn Winkel: de volgende keer ben ik er weer bij. Een overstap naar Bedrijfskunde in Groningen leverde mij de warme vriendschap op van Gera Welker, Gwenny Ruël, Manda Broekhuis, Maryse Brand en Nienke Bastiaans. In de vijf jaar die ik bij TNO heb gewerkt, heb ik ontzettend veel geleerd, vooral hoe te opereren op het snijvlak van wetenschap en praktijk. Dit dankzij een erg plezierige samenwerking met mijn voormalige collega's van TNO, die dan ook nog steeds voortduurt, nu over de grenzen van onze organisaties heen. Ik heb toen ook Karin Stark leren kennen, die mij nu helpt fit te blijven met onze wekelijkse hardlooptochtjes. Ruim een jaar geleden ben ik, dankzij de inspanningen van de bestuursleden van de Van der Gaag Stichting, te weten de hoogleraren Bram Buunk, Bert Felling en Jan van Hooff, benoemd op de leerstoel 'Sociaal- en organisatiepsychologische aspecten van pro-sociaal gedrag'. Daarvoor ben ik hen zeer dankbaar, en dat geldt ook voor het curatorium dat mij heeft benoemd. Sinds negen maanden combineer ik mijn wetenschappelijke werk met die van senior-adviseur bij Randstad HR Solutions. Die prachtbaan dank ik met name aan Sytsck Kiestra, Friezin met een groot hart. Jeroen Bos in het bijzonder, en mijn werkgever Randstad in het algemeen ben ik zeer dankbaar voor de I-deal die ik met hen kon maken, namelijk dat ik 20% van mijn werktijd geheel aan de wetenschap kan besteden.

Chronologisch niet de laatste, maar wel de belangrijkste mensen in mijn leven zijn mijn dochters Rixt en Brecht. Ik weet dat jullie niet van toespraken houden, maar nu ik jullie rechtstreeks toespreek, hoop ik dat jullie het toch wel leuk vinden om te horen waar ik me nou altijd zo druk om maak. En tot slot Bipin Taneja, mijn lieve alfa, bèta en autodidactische gamma. Do wist, BT, myn dei is perfekt, want do bist derby.

Ik heb gezegd.

Literatuur

- Bakhuys, M., Den Hoedt, M., Nauta, A., & Nijhuis, C. (2007). *Sociaal innoveren bij (...), resultaten nulmeting*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven. Ongepubliceerd, vertrouwelijk rapport.
- Barber, N. (2004). *Kindness in a cruel world: The evolution of altruism*. Amherst, NY: Prometheus Books.
- Baron, J.A., & Kreps, D.M. (1999). *Strategic human resources. Frameworks for general managers*. New York: Wiley.
- Bijsterveld, A.J.A. (2007). *Do ut des. Gift giving, memoria, and conflict management in the medieval low countries*. Hilversum: Verloren.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1970). The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 413-426.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6, 1-21.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Boxman, E.A., De Graaf, P.M., & Flap, H.D. (1991). The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers. *Social Networks*, 13, 51-73.
- Conway, N., & Briner, R.B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A Critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.
- Davis, J.H., Laughlin, P.R., & Komorita, S.S. (1976). The social psychology of small groups. *Annual Review of Psychology*, 27, 501-541.
- De Dreu, C.K.W. (2006). *Bang voor conflict? De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- De Dreu, C.K.W., & Nauta, A. (submitted). *Self-interest and other-orientation as moderators of the relationship between task characteristics and work outcomes*.
- De Dreu, C.K.W., & Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- De Dreu, C.K.W., Kluwer, E., & Nauta, A. (in druk). The structure and management of conflict: Fighting or defending the status quo. *Group Processes & Intergroup Relations*.
- De Dreu, C.K.W., Nauta, A., & Van de Vliert, E. (1995). Self-serving evaluations of conflict behavior and escalation of the dispute. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 2049-2066.
- De Dreu, C.K.W., Weingart, L.R., & Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 889-905.

- De Waard, P. (2007, 5 oktober). 'De concurrentie lacht nog maanden.' Na vandaag bestaat ABN Amro, de bekendste bank van Nederland, eigenlijk niet meer. *De Volkskrant*, pp.1.
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- DeFillippi, R.J. & Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: A competency based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-24.
- Evers, G., & Wilthagen, T. (2007). *De toekomst van de arbeidsrelatie. Een essay over wederkerig risicomanagement*. Assen: Van Gorcum.
- Frank, R.H. (2004). *What price the moral ground? Ethical dilemmas in competitive environments*. Princeton: Princeton University Press.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Hall, D.T. & Moss, J.E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26, 22-37.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1995). *New deals: The revolution in managerial careers*. Chichester: Wiley.
- Howe, J. (2006). The rise of crowdsourcing. *Wired*, issue 14.06. <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>
- Janssens, M., Sels, L., & Van den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *Human Relations*, 56, 1349-1378.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K.A., Rupert, J., & Nauta, A. (2006). The effects of conflict asymmetry on mediation outcomes: Satisfaction, work motivation and absenteeism. *International Journal of Conflict Management*, 17, 96-109.
- Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1286-1298.
- Kelley, H.H., & Thibaut, J.W. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. New York: Wiley.
- Kraan, K., Nauta, A., Goudswaard, A., Oeij, P., Huiskamp, R., Kwakkelstein, T., & De Leede, J. (2006). *Maatwerk in arbeidsrelaties. Technische rapportage van een onderzoek onder 1525 leidinggevenden en 1613 medewerkers*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven. (Ongepubliceerd manuscript.)
- Kuhlman, D.M., & Marshello, A. (1975). Individual differences in game motivation as moderators of preprogrammed strategic effects in prisoner's dilemma. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 922-931.
- Latham, G.P. (2007). *Work Motivation*. Thousand Oaks: Sage.

- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*. D. Cartwright (Ed.). New York: Harper & Row.
- McClelland, D.C. (1971). *Assessing human motivation*. New York: General Learning Press.
- Nauta, A. (1996). *Oog om oog en baas boven baas. Interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict op bureaucratische en organische organisatie-afdelingen*. Proefschrift Groningen.
- Nauta, A., & Blokland, K. (2007a). Sociale innovatie, kern van HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 10, 55-71.
- Nauta, A., & Blokland, K. (2007b). Dupliek bij 'Sociale innovatie: omgaan met sociale en organisatorische spanningsvelden.' *Tijdschrift voor HRM*, 10, 76-80.
- Nauta, A., & Gründemann, R. (2005). Wie goed werk geeft, krijgt goede werknemers terug. *Tijdschrift voor HRM*, 8, 91-106.
- Nauta, A., & Van Sloten, G. (2004). *De dialoog als vroege poortwachter. Het voorkómen van verzuim door onbalans*. Assen: Stichting Management Studies/Van Gorcum.
- Nauta, A., De Dreu, C.K.W., & Van der Vaart, T. (2002). Social value orientation, organizational goal concerns and interdepartmental problem-solving behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 199-213.
- 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. (accepted, pending revision). Understanding the factors that promote employability orientation: The moderating impact of employability culture. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Nowak, M.A., & Sigmund, K. (2005). Evolution of indirect reciprocity. *Nature*, 437, 1291-1298.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage.
- Parkes, C., Scully, J., West, M., & Dawon, J. (2007). 'High commitment' strategies: It ain't what you do; it's the way that you do it. *Employee Relations*, 29, 306-318.
- Pruitt, D.G., Rubin, J.Z., & Kim, S.H. (2003). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement (3rd edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Robinson, S.L., & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.
- Rousseau, D.M., Ho, V.T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- Sjollema, S. (2007, najaar). Naar een nieuw psychologisch contract. *NSvP Journaal*, 3(3), 6-7.

- Steers, R.M., Porter, L.W., & Bigley, G.A. (1996). *Motivation and leadership at work (sixth edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Tapscott, D., & Williams, A.D. (2006). *Wikinomics. How mass collaboration changes everything*. New York: Portfolio.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., & McLean-Parks, J.M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van het Kaar, R., & Smit, E. (2006). *Vier scenario's voor de toekomst van medezeggenschap*. Delft: Eburon.
- Van Sloten, G.C., Nauta, A., & Oeij, P.R.A. (2005). *Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau: AVON monitor 2005*. Den Haag: Ministerie van SZW.
- Vermeulen, M. (2007, 17 september). 'Het belangrijkste: ik kom nooit meer chagrijnig thuis'. Willem Steetskamp (53) die zijn directeursbaan opgaf en buschauffeur werd. *De Volkskrant*, pp. 2.
- Walz, S.M., & Niehoff, B.P. (2000). Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24, 301-319.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.