
Bevorderen onderhandelingsvaardigheden en taakautonomie goede arbeidsrelaties?

Peter R.A. Oeij*

Is het voor de tevredenheid met de eigen arbeidsrelatie belangrijker om goed te kunnen onderhandelen of om een goed ontworpen functie te hebben? Daarvoor onderzochten we of onderhandelings-self-efficacy (zelfoordeel over onderhandelingsvaardigheden) en taakautonomie van invloed zijn op de wijze van onderhandelen (mate van integratief onderhandelen) en op psychologische contractbreuk (als indicator voor tevredenheid met de arbeidsrelatie). We maakten een nieuw meetinstrument voor onderhandelings-self-efficacy gericht op de arbeidsrelatie. We gebruikten surveydata van werknemers van een telecombedrijf. Daaruit bleek dat werknemers meer integratief onderhandelen naarmate zij beschikken over meer onderhandelings-self-efficacy, terwijl werknemers minder integratief onderhandelen als zij meer taakautonomie hebben. Geen relatie is aangetroffen tussen integratief onderhandelende werknemers en het ervaren van psychologische contractbreuk. Wel ervaren werknemers met meer onderhandelings-self-efficacy en met meer taakautonomie minder vaak psychologische contractbreuk. We onderstellen daarom dat 'goede' arbeidsrelaties langs twee wegen kunnen ontstaan: door meer onderhandelingsvaardigheden en door functies met meer taakautonomie. Zowel een persoonlijk gedragskenmerk – zoals onderhandelingsvaardigheden – als een situationeel kenmerk – zoals taakautonomie – kan van betekenis zijn bij het verbeteren van arbeidsrelaties.

Trefwoorden: arbeidsverhoudingen, arbeidsrelaties, taakautonomie, self-efficacy, onderhandelen

Inleiding

Ter Hoeven (1972) deed de treffende voorspelling dat de komst van het 'post-institutioneel arbeidsbestel' zou leiden tot minder corporatisme, meer individualisering, een minder sterke vakbeweging en decentralisering van loonpolitiek naar het ondernemingsniveau (zie ook Faase et al., 1995). Met de paarsgewijze, voortschrijdende decentralisering van arbeidsvoorwaardenvorming en de individualisering zijn we nieuwsgierig of in bedrijven en instellingen daadwerkelijk vaker individuele afspraken over de arbeidsrelatie worden gemaakt tussen medewerkers en hun direct leidinggevenden, zoals sommige onderzo-

kers beweren (bijv. Huiskamp et al., 2002). Andere indicaties dat dit mogelijk het geval is, ontleen wij aan de AVON Monitor 2004 (Van Sloten et al., 2005). Daaruit blijkt onder meer dat steeds meer organisaties keuzemogelijkheden hebben in arbeidsvoorwaarden, vaker een resultaatgerichte beloningsvorm afspreken en dat er een toename is van afspraken over persoonlijke ontwikkelingsplannen.

Over het realiseren van goede afspraken voor werknemers in arbeidsrelaties kan men zich afvragen of de beste weg is via de arbeidsvoorwaarden of via de arbeidsverdeling. Arbeidsvoorwaarden verwijzen onder andere naar beloning, werktijden, contractvorm,

* De auteur is werkzaam bij TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid. Correspondentieadres: Postbus 718, 2130 AS Hoofddorp. E-mail: peter.oeij@arbeid.tno.nl. De auteur dankt Anneke Goudswaard, Rien Huiskamp, Karolus Kraan, Aukje Nauta, Ernest de Vroome (TNO) en Matthee Reijnders en Peter Verboon (Open Universiteit Nederland) voor hun commentaar.

opleiding, en resultaten. Deze weg van de zogenaamde contractuele arbeidsrelatie kreeg vooral aandacht kreeg van arbeidsprocesbenadereers. De andere weg, via de arbeidsverdeling, gaat over onderwerpen zoals regelcapaciteit, arbeidsinhoud, ontplooiingsmogelijkheden en 'employability'. Deze weg van de zogeheten operationele arbeidsrelatie sluit meer aan bij de sociotechnici.¹ Volgens ons vereist decentraal arbeidsvoorwaardenoverleg tussen medewerkers en direct leidinggevend onderhandelingsvaardigheden. Beide stromingen besteden daar weinig of geen aandacht aan. Daarom kan niet worden volstaan met 'institutionele' (arbeidsprocesbenadering) of 'ontwerpergerichte' (sociotechniek) oplossingen voor het verbeteren van arbeidsrelaties. De kwestie die we centraal stellen, is dat binnen gedecentraliseerde, geïndividualiseerde vormen van arbeidsvoorwaardenvorming psychologische aspecten, waaronder onderhandelingsvaardigheden, een belangrijker rol zullen gaan spelen. Door decentralisering en individualisering zouden arbeidsverhoudingen kunnen groeien in de richting van 'volwassen' arbeidsrelaties, waarbij partijen niet alleen hun eigenbelang najagen, maar door middel van dialoog rekening houden met elkaars belangen. Ons lijkt dat gewenst. De maatschappelijke relevantie en actualiteit van dit thema kan men bijvoorbeeld ontleen aan discussies over 'goed werkgeverschap – goed werknemerschap' (TvA 2005-3) en over duurzaamheid van ondernemen ('people, planet, profit'). Ook op het terrein van sociale zekerheid, als men denkt aan de differentiatie van verzekeringsmogelijkheden, wordt een grotere verantwoordelijkheid toegekend aan individuele werknemers. De vraag is wat van invloed is op tevredenheid met de arbeidsrelatie. Hebben werknemers speciale vaardigheden nodig om effectief te kunnen onderhandelen over zaken als arbeidsvoorwaarden en uitdagend werk? Of is het genoeg als medewerkers beschikken over werk met veel autonomie, waardoor ze zeggenschap over hun werk hebben? Of kan het zo zijn dat autonomie er juist toe leidt dat medewerkers meer ruimte ervaren om rekening te houden met de andere partij? Dergelijke vragen rechtvaardigen een verkenning van relaties en richtingen van verbanden binnen de arbeidsrelatie, meer bepaald van relaties en richtingen tussen

onderhandelen, onderhandelingsvaardigheden, autonomie in het werk en tevredenheid met de arbeidsrelatie.

De arbeidsrelatie is de relatie tussen een werknemer, die diens arbeidsvermogen inzet om een prestatie te leveren voor een werkgever, en een werkgever, die deze arbeidsprestatie van deze werknemer beloont. Het onderhandelen over de arbeidsrelatie kan plaatsvinden op verschillende momenten, bijvoorbeeld tijdens formele beoordelings- en functioneringsgesprekken maar ook bij informeel overleg tijdens het werk. Onzeker is of bij deze verschuiving werknemers daadwerkelijk in staat zijn gewenste onderhandelingsresultaten te behalen. Wat is nodig om goede onderhandelingsresultaten te bewerkstelligen? Op grond van de veronderstelde individualisering van arbeidsrelaties wordt op de eerste plaats het beschikken over onderhandelingsvaardigheden een majeure zaak. Daarmee parafraseren wij Bandura, die stelt dat persoonlijke effectiviteit ('self-efficacy') steeds belangrijker wordt in een tijd waarin individuen worden geconfronteerd met snelle en ingrijpende sociale veranderingen (Bandura, 2001b). Onderhandelingsvaardigheden zijn cruciaal om zich staande houden in veranderende arbeidsrelaties. Een tweede veronderstelling stoelt op de 'Quality of Working Life'-beweging. Die veronderstelling luidt dat functies met een hoogwaardige kwaliteit van de arbeid zodanig zijn ontworpen dat werknemers een hoge taakautonomie hebben (Watson, 1995: 257-259). Een sterke arbeidsmarktpositie is kenmerkend voor personen in functies met een hoge taakautonomie. Personen in dergelijke functies hebben relatief veel toegevoegde waarde voor de organisaties waarin ze werken. Mede door die taakautonomie zijn medewerkers wellicht in staat voor zichzelf gunstige onderhandelingsresultaten te behalen waardoor zij eerder tevreden zijn met onderhandelingsuitkomsten in hun arbeidsrelatie. We vragen ons af of tevredenheid met de arbeidsrelatie, dus het uitblijven van psychologische contractbreuk, meer samenhangt met onderhandelingsvaardigheden of met taakautonomie. Met het antwoord op deze vraag kunnen we suggesties doen voor het verbeteren van arbeidsrelaties. Namelijk ofwel via het vergroten van (persoonsafhanke-

lijke) onderhandelingsvaardigheden van werknemers of via een beter (persoonsonafhankelijk) functieontwerp, dan wel door beide.

Theoretische achtergrond

In de arbeidsrelatie onderhandelen werknemer en leidinggevende over de ruil van arbeidskracht tegen beloning in de breedte zin van het woord. Onderhandelen is een besluitvormingsproces waarin twee partijen door middel van communiceren hun tegengestelde belangen kunnen overbruggen (Pruitt, 1981). In de onderhandelings- en conflictliteratuur worden de uitersten op de dimensie onderhandelen aangeduid met 'integratief onderhandelen' en 'distributief onderhandelen' (zie bijv. De Dreu, 1999). Integratief onderhandelen wil zeggen dat partijen bereid zijn tot compromissen en oplossingen door water bij de wijn te doen bij tegenstellingen. Haaks op integratief onderhandelen staat distributief onderhandelen. Daarbij is het streven een zo groot mogelijk deel van de koek te bemachtigen, soms ten koste van de belangen van de ander. Bij integratief onderhandelen wordt aan de belangen van beide partijen zo goed als kan tegemoetgekomen: er wordt gestreefd naar een win-winsituatie. Wij achten het waarschijnlijk dat van integratief onderhandelen sprake is bij een hoge taakautonomie en bij goede onderhandelingsvaardigheden (onderhandelings-self-efficacy). Taakautonomie impliceert namelijk betere kansen op een goede onderhandelingspositie die een distributieve stijl overbodig maakt. De onderstelling is dat men niet zijn of haar 'macht' hoeft te doen gelden tijdens het onderhandelen als men al een baan met veel autonomie heeft. Voor goede onderhandelingsvaardigheden geldt een vergelijkbare redenering. Het beschikken over dergelijke vaardigheden impliceert een voorkeur voor een integratieve stijl. Dat komt omdat wij onderhandelings-self-efficacy opvatten als een vaardigheid waarbij rekening wordt gehouden met het belang van de andere partij.

Onderhandelings-self-efficacy omschrijven wij als het zichzelf in staat achten tot integratief onderhandelen, waarbij tegelijkertijd

rekening wordt gehouden met het eigen belang en het belang van de andere partij. Self-efficacy geeft uitdrukking aan eigen vaardigheden, zelfeffectiviteit of persoonlijke effectiviteit. Het is belangrijk te onderkennen dat wij over onderhandelingsgedrag spreken bij 'integratief onderhandelen', terwijl het bij onderhandelings-self-efficacy gaat om onderhandelingsvaardigheden. Veel onderzoek over self-efficacy gaat niet over de vaardigheden zelf, maar over iemands oordeel over de eigen vaardigheden om in een specifieke situatie specifiek gedrag te vertonen. Ook ons onderzoek naar onderhandelings-self-efficacy, dat is verricht met een vragenlijst, betreft een zelfoordeel over de eigen onderhandelingsvaardigheden. Bandura, de grondlegger van het concept, spreekt dan ook over 'waargenomen self-efficacy', bij zichzelf waargenomen vaardigheden. Hij stelt dat 'waargenomen self-efficacy' betrekking heeft op iemands geloof in de eigen capaciteiten om gedrag te vertonen waarmee personen hun doel bereiken of controle krijgen over belangrijke situaties (Bandura, 2001a). Over self-efficacy in relatie tot onderhandelen is in beperkte mate onderzoek gedaan, en nauwelijks in relatie tot arbeidsrelaties (zie Stajkovic & Luthans, 1998). Bovendien vond dergelijk onderzoek plaats onder studentenpopulaties en niet onder werkenden. We hadden de kans zelf een meetschaal te ontwikkelen. Omdat self-efficacy een algemeen begrip is, dienen meetinstrumenten toegepast te worden voor het specifieke gedragsdomein dat onderwerp van onderzoek is (Bandura, 2001a). Dit betekent dat we domeinspecifieke schalen moeten construeren over het domein van self-efficacy in onderhandelingsvaardigheden. Wij menen dat constructief onderhandelen een integratieve onderhandelingsstijl impliceert. Voor onderhandelings-self-efficacy hebben wij twee domeinen geselecteerd die samen constructief onderhandelen bevorderen. Ten eerste 'succesvol eigen doelen nastreven', om recht te doen aan het eigen belang (zorg voor zichzelf) en ten tweede 'een goede relatie met de directe chef bewerkstelligen' dat het belang uitdrukt van de chef met wie wordt onderhandeld (zorg voor de ander/de relatie). Persoonlijke vaardigheden liggen aan de basis van onderhandelings-self-efficacy (Bandura, 2001b). Daarmee zijn deze vaardigheden op te

vatten als een voorwaarde voor uiteindelijke afspraken in de arbeidsrelatie. Taakautonomie vatten we hier op als beslissingsruimte in het werk (Karasek & Theorell, 1990). Beslissingsruimte heeft betrekking op het kunnen maken van keuzen in de taakuitvoering op grond van kennis en ervaring en toegewezen bevoegdheden (Ouwerkerk et al., 1994: 70). Een hoge taakautonomie beschouwen wij als een indicatie dat de factor arbeid een strategische productiefactor is. Doorgaans hebben werknemers met veel taakautonomie een relatief sterke arbeidsmarktpositie en kenmerken hun banen zich door complexe taken met weinig arbeidsdeling (De Sitter et al., 1997). Organisaties met zulke banen zijn minder geneigd tot het beheersen van de factor arbeid via arbeidsdeling en hanteren eerder betrokkenheidsstrategieën dan beheersingsstrategieën (Walton & Hackman, 1986). Het functieontwerp is daarom de basis voor taakautonomie. Ook taakautonomie is dus een voorwaarde voor uiteindelijke afspraken in de arbeidsrelatie.

We denken dat de integratieve onderhandelingsstijl tegemoetkomt aan het vermijden van psychologische contractbreuk, omdat deze stijl gericht is op het vermijden van conflicten. Oordelen over psychologische contractbreuk wordt door ons omschreven als de mate waarin de werkgever volgens de werknemer verwachtingen en beloften over het werk nakomt. Niet nakomen daarvan betekent contractbreuk. Oordelen over contractbreuk geven een indicatie over de tevredenheid met de arbeidsrelatie.

Onderzoeksvragen en hypothesen

In het onderhavige onderzoek is nagegaan wat het effect is van onderhandelingsvaardigheden en taakontwerp op hoe werknemers onderhandelen in de arbeidsrelatie. Vervolgens hebben we onderzocht of er een relatie is met het ervaren van psychologische contractbreuk. Het gaat in al deze gevallen steeds om de eigen beoordeling en beleving van de respondenten.

We veronderstellen dat zowel een hoge taakautonomie als een hoge onderhandelings-self-efficacy leidt tot integratief onderhandelingsgedrag. Ten eerste omdat banen met een hoge

taakautonomie werknemers een sterke interne arbeidsmarktpositie verschaffen, waardoor ze een relatief grote kans hebben voor goede onderhandelingsresultaten. Ten tweede zullen werknemers met een hoge onderhandelings-self-efficacy eveneens neigen tot integratief onderhandelen, omdat ze oog hebben voor zowel hun eigen belangen als die van hun leidinggevende. Daarom formuleren we de volgende twee hypothesen.

Hypothese 1a: Werknemers met een hoge taakautonomie zullen meer integratief onderhandelen dan werknemers met een lage taakautonomie.

Hypothese 1b: Werknemers met een hoge onderhandelings-self-efficacy zullen meer integratief onderhandelen dan werknemers met een lage onderhandelings-self-efficacy.

Taakautonomie is een kenmerk van het werk en onderhandelings-self-efficacy is een kenmerk van een persoon. Dat zijn wezenlijk verschillende fenomenen, namelijk situationele en persoonskenmerken. We verwachten dat onderhandelingsvaardigheden (onderhandelings-self-efficacy) sterker samenhangen met integratief onderhandelen dan situationele kenmerken (taakautonomie). Het eerste is een relatie is tussen persoonskenmerken en gedrag en het tweede een relatie tussen functiekenmerken en gedrag. We denken dat persoonlijkheid en gedrag 'dichter bij elkaar liggen' dan functie en gedrag, waardoor het hoofdeffect van onderhandelings-self-efficacy groter is.² Als hypothese verwachten we daarom het volgende.

Hypothese 1c: Het verband tussen onderhandelings-self-efficacy en integratief onderhandelen is sterker dan het verband tussen taakautonomie en integratief onderhandelen.

We veronderstellen dus dat persoonskenmerken een sterker effect hebben op onderhandelingsgedrag dan functiekenmerken, maar daarmee is nog geen uitspraak gedaan over het effect van persoonskenmerken en functiekenmerken op de tevredenheid met de arbeidsrelatie. Diverse studies suggereren dat een hoge kwaliteit van de arbeid, en een daaruit voortvloeiende hoge taakautonomie, samengaat met een hoge arbeidssatisfactie

(Loher et al., 1985). Personen met een hoge taakautonomie zouden daarom vaker tevreden zijn met hun baan dan personen met een lage taakautonomie. De eersten hebben een betere arbeidsmarktpositie. In lijn hiermee verwachten we dat werknemers met een hoge taakautonomie een grotere kans hebben op positieve oordelen over de uitkomsten van onderhandelingen en dat het ervaren van psychologische contractbreuk weinig zal voorkomen.

De sociaal-cognitieve theorie van Bandura (1997) voorspelt dat een hoge self-efficacy bijdraagt aan effectiever gedrag resulterend in een hogere tevredenheid met uitkomsten van dat gedrag. Bandura veronderstelt dat mensen het vermogen hebben om hun eigen leefomgeving vorm te geven. Dit geloof in eigen kunnen is de self-efficacy. Dit betekent dat werknemers met een hogere self-efficacy betere onderhandelingsresultaten bereiken. Wij verwachten dat dit zal leiden tot het in geringere mate ervaren van psychologische contractbreuk, ofwel een positiever oordeel over het psychologische contract. Uit deze aannames over functiekenmerken en persoonskenmerken volgen de volgende hypothesen.

Hypothese 2a: Werknemers met een hoge taakautonomie hebben in sterkere mate positieve oordelen over het psychologische contract dan werknemers met een lage taakautonomie.

Hypothese 2b: Werknemers met hoge onderhandelings-self-efficacy hebben in sterkere mate positieve oordelen over het psychologische contract dan werknemers met een lage onderhandelings-self-efficacy.

Om te controleren of onze bevindingen sporen met onze verwachtingen, zullen we tot slot nagaan of er ook een positieve samenhang is tussen integratief onderhandelingsgedrag en positieve oordelen over het psychologische contract. Want personen die distributief onderhandelen, zijn forcerend, vermijndend of toegeeflijk. Zij zijn mogelijk vaker ontevreden met de arbeidsrelatie. Integratieve onderhandelaars ervaren naar onze verwachting minder psychologische contractbreuk. Daarom formuleren we de volgende hypothese.

Hypothese 2c: Werknemers met sterk integratief onderhandelingsgedrag hebben in sterkere mate positieve oordelen over het psychologische contract dan werknemers met zwak integratief onderhandelingsgedrag.

Methoden

Het onderzoek is uitgevoerd met een schriftelijke vragenlijst onder een aselechte steekproef van werknemers van een telecombijbedrijf en omvatte 294 werknemers; daarvan heeft 46,3 procent de vragenlijst geretourneerd. De responsgroep bestaat voor 73 procent uit mannen en 27 procent vrouwen. De gemiddelde leeftijd is 41,2 jaar (sd: 8.18, range 27-58 jaar), de gemiddelde duur van het dienstverband is 9,3 jaar (sd: 8.30, range 1-39 jaar), het gemiddelde aantal uren dat men per week werkt is 35,9 (sd: 5.65). Van de respondenten werkt 81,8 procent voltijds (36 uur of meer per week) en 18,2 procent deeltijds. De verdeling naar opleiding binnen de responsgroep is 2,9 procent lager algemeen vormend onderwijs en lager beroepsonderwijs, 52,2 procent middelbaar (beroeps)onderwijs, 30,9 procent hoger (beroeps)onderwijs en 11,8 procent WO; 2,2 procent heeft een andersoortige opleiding genoten.³

Om onderhandelingsgedrag vast te stellen is gebruikgemaakt van de Dutch Test of Conflict Handling (DUTCH) (De Dreu et al., 2001). De DUTCH omvat de vijf stijlen: 'toegeven', 'oplossen', 'vermijden', 'forceren' en 'compromis zoeken' (totaal 15 items; 3 items per stijl, vijfpuntsschaal). De DUTCH is door ons ingeperkt tot twee empirische dimensies waarop items laden die betrekking hebben op, respectievelijk, 'integratief onderhandelen' en op 'distributief onderhandelen'. Uitsluitend de dimensie met items over integratief onderhandelingsgedrag (Cronbach's alfa = .82) hebben we gebruikt voor de analyses (tabel 1). Daardoor konden we volstaan met één schaalvariabele, waarbij 'hoge scores' worden beschouwd als 'integratief onderhandelingsgedrag' en lage scores als 'niet-integratief onderhandelingsgedrag'. Niet-integratief onderhandelingsgedrag kan men opvatten als distributief onderhandelingsgedrag. Mede daarom is de dimensie distributief onderhandelen niet nodig voor verdere analyses, want deze is als het ware impliciet verwerkt in de schaal integratief onderhandelen. Het onder-

handelingsgedrag wordt gemeten door aan de hand van een 'critical incident', een onderwerp dat de respondent zelf aandraagt, het gedrag van de respondent te bevragen. Dit 'critical incident' betreft een probleem of een ervaren onvrede in de arbeidsrelatie die aanleiding was voor de respondent, of de werkgever van de respondent, om wat te veranderen in de arbeidsrelatie, bijvoorbeeld dagelijkse werktijden, verlof, beloning, ontwikkelingsmogelijkheden, prestaties en contract. Ruim een derde deel van de respondenten (36%) had te maken met zulke situaties. Dit komt enigszins overeen met een andere bron waarin onderzoekers vroegen of men het afgelopen jaar onbalans had ervaren, dat wil zeggen dat de werk(situatie) niet meer helemaal paste bij wat men zelf kan of wil. Van de 4.240 onderzochte medewerkers zei 35 procent 'zeker niet' onbalans te hebben ervaren, 27 procent 'enigszins' en 38 procent 'zeker' wel' (Nauta & Van Sloten, 2004).⁴ De groep die onvrede ervaart in de arbeidsrelatie is, procentueel beschouwd, substantieel qua omvang. In absolute aantallen is ze relatief bescheiden, waardoor we ons in de multivariate analyses hebben beperkt in het opnemen van het aantal variabelen.

Onderhandelings-self-efficacy is gemeten met een zelfontwikkelde vijf puntsschaal die de dimensies 'succesvol eigen doelen nastreven' (3 likert-items) en 'een goede relatie met de directe chef bewerkstelligen' (3 likert-items) omvat (Oeij, 2005) (Cronbach's alfa = .84). Daarbij is gebruikgemaakt van Bandura's handleiding voor het maken van self-efficacy-schalen (Bandura, 2001a). Een hoge score betekent dat de respondent zichzelf als vaardig beoordeelt in het tegelijkertijd behartigen van de eigen belangen en een goede relatie met de directe chef, waardoor hij of zij in staat is tot integratief onderhandelen (tabel 1). Taakautonomie is gemeten met de schaal 'autonomie' (4 likert-items, vijf puntsschaal, Cronbach's alfa = .86) uit de NIPG OnderzoeksVragenlijst Arbeidsinhoud Welzijn Bij de Arbeid (NOVA WEBA) (Dhondt & Houtman, 1992; Kraan et al., 2000). Een hoge score betekent dat de respondent een functie met veel taakautonomie heeft. De NOVA WEBA is een gevalideerde vragenlijst. Inhoudelijk bouwt de NOVA WEBA onder meer voort op de Job

Content Questionnaire van Karasek, waarmee het Job Demand-Control Model is geoperationaliseerd (Karasek & Theorell, 1990), en het concept van 'regelcapaciteit' uit de sociotechniek (De Sitter et al., 1997) (tabel 1).

Vervulling van het psychologisch contract is vastgesteld door werknemers te vragen in welke mate zij menen dat hun werkgever verwachtingen en beloften nakomt. Het betreft beloften die zijn gemaakt bij de sollicitatie of tijdens het functioneringsgesprek. Het al of niet ervaren van psychologische contractbreuk is gemeten met een aanpassing van vragen over 'psychologische contractbreuk' uit Robinson (1996) en Robinson & Morrison (2000) (6 likert-items, vijf puntsschaal, Cronbach's alfa = .67). Een hoge score wil zeggen dat de respondent wel psychologische contractbreuk beleeft (tabel 1). De alfawaarde is aan de lage kant. Dat kan mogelijk worden verklaard doordat de items verschillende thema's van de arbeidsrelatie bestrijken.

Resultaten

We presenteren de resultaten van correlatieve en multivariate analyses en de uitkomsten van de getoetste hypothesen. Tabel 2 bevat onder andere de ongecorrigeerde correlaties. Daarin valt meteen op dat taakautonomie niet statistisch significant samenhangt met integratief onderhandelen. Bovendien is het verband in een andere richting dan wij veronderstelden. Van de overige correlaties zijn de meeste significant en in de verwachte richting. Onderhandelings-self-efficacy hangt redelijk sterk, positief samen met integratief onderhandelen ($r = .43$), maar middelmatig met taakautonomie ($r = .35$) en psychologische contractbreuk ($r = -.28$). Naarmate medewerkers meer taakautonomie hebben en zich meer onderhandelings-self-efficacy toedichten, ervaren zij minder gevoelens van psychologische contractbreuk. Er is echter geen relatie tussen integratief onderhandelen en psychologische contractbreuk.

Vervolgens zijn meerdere regressieanalyses uitgevoerd. De analyseresultaten zijn weergegeven in tabel 3. We presenteren de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten (*bèta*), waarbij van elke onafhankelijke variabele het relatieve belang wordt berekend in de verkla-

Tabel 1 *Schalen integratief onderhandelingsgedrag, onderhandelings-self-efficacy, taakautonomie en psychologische contractbreuk**

Integratief onderhandelingsgedrag	
<i>item (itemnummer)</i>	<i>item-totaal correlatie</i>
Ik probeerde tot een oplossing te komen waarbij we allebei iets toegaven (8)	.66
Ik zocht naar de beste oplossing voor ons beiden (11)	.58
Ik benadrukte dat we een tussenoplossing moesten zien te vinden (14)	.63
Ik werkte een oplossing uit die zowel in mijn eigen belang als in het belang van mijn leidinggevende was (16)	.51
Ik streefde waar mogelijk naar een tussenoplossing (18)	.65
N = 48	Cronbach's α .82
Taakautonomie	
<i>item (itemnummer)</i>	<i>item-totaal correlatie</i>
Ik kan zelf beslissen hoe ik het werk uitvoer/doe (1)	.68
Ik bepaal zelf de volgorde van mijn werkzaamheden (2)	.75
Ik beslis zelf wanneer ik een taak uitvoer (3)	.68
Ik kan mijn eigen werkwijze kiezen (5)	.69
N = 136	Cronbach's α .86
Onderhandelings-self-efficacy	
<i>item (itemnummer)</i>	<i>item-totaal correlatie</i>
Ik heb er vertrouwen in dat ik mijn vooraf gestelde onderhandelingsdoel zal bereiken (1)	.63
Het lukt me om een plezierige gespreks sfeer op te bouwen tijdens het beoordelingsgesprek (2)	.65
Het lukt me om veranderingen die ik wens erdoor te krijgen (3)	.60
Ik ben in staat om mijn directe leidinggevende voor mij te winnen (4)	.64
Ik ben goed in staat om mijn eigen belangen te verdedigen (5)	.62
Ik weet mijn leidinggevende ervan te overtuigen wat ik waard ben voor het werk (6)	.60
N = 134	Cronbach's α .84
Zorg voor eigenbelang= 1, 3, 5; zorg voor andermans belang= 2, 4, 6	
Psychologische contractbreuk	
<i>item (itemnummer)</i>	<i>item-totaal correlatie</i>
Mijn werk is minder interessant dan mij eerder was verteld (1)	.39
Het is moeilijker om vrije dagen op te nemen dan mij eerder was beloofd (2)	.37
Ik heb minder opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden dan mij was toegezegd (4)	.41
Er worden andere eisen aan mijn prestaties gesteld dan mij eerder was voorgehouden (5)	.60
De werktijden zijn minder flexibel dan mij was voorgespiegeld (6)	.39
N = 133	Cronbach's α .67

* De N in tabel 1 wijkt (soms) af van die in tabel 2. Bij de betrouwbaarheidsanalyse verwijdt SPSS respondenten die op een item van de schaal niet hebben gescoord. Door 'missing' is bijvoorbeeld de N van integratief onderhandelen 48 in tabel 1. Bij de correlatie en regressieanalyses is 'means' transformatie toegepast, waarbij respondenten op ontbrekende items de gemiddelde waarde krijgen van hun andere antwoorden. Daardoor is in tabel 2 de N van bijvoorbeeld integratief onderhandelen 49.

Tabel 2 Beschrijvende statistieken (gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen variabelen (n maximaal=136)

Variabelen	N	M	SD	1	2	3
1 taakautonomie	136	3.79	.67			
2 onderhandelings-self-efficacy	135	3.53	.60	.35*		
3 integratief onderhandelen	49	3.13	.84	-.13	.43*	
4 psychologische contractbreuk	136	2.35	.62	-.37*	-.28*	.01

* $p < .01$ (2-zijdig)

ring van de afhankelijke. We kunnen, zoals blijkt uit model 1, niet bevestigen dat werknemers met een hoge autonomie meer integratief onderhandelen dan medewerkers met een lagere autonomie (hypothese 1a) omdat de regressiecoëfficiënt niet significant is ($\beta = -.24$). Bovendien wijst deze in de richting die we niet hadden verwacht. Meer taakautonomie lijkt eerder aanleiding te geven tot niet-integratief (ofwel distributief) onderhandelen. Wel komt sterk naar voren dat werknemers meer integratief onderhandelen naarmate zij een hogere onderhandelings-self-efficacy hebben ($\beta = .49, p < .01$). Dit ondersteunt hypothese 1b. Het blijkt tevens dat onderhandelings-self-efficacy sterker samenhangt met integratief onderhandelen dan dat taakautonomie verband houdt met integratief onderhandelen. Dit bevestigt hypothese 1c (zie tabel 2).

We zijn nagegaan of er een interactie-effect (volgens de procedure van Aiken & West, 1991) optreedt, waarbij bij werknemers met een lage taakautonomie het effect van een hoge onderhandelings-self-efficacy op integratief onderhandelen groter zou zijn dan bij werknemers met een hoge taakautonomie. We hebben geen significant interactie-effect vastgesteld. Er was slechts een indicatie dat medewerkers met zowel een lagere als hogere taakautonomie meer integratief blijken te onderhandelen naarmate zij meer onderhandelings-self-efficacy hebben. Naarmate medewerkers een lagere taakautonomie hebben, gaan zowel medewerkers met een lagere als hogere onderhandelings-self-efficacy meer integratief onderhandelen. Nader onderzoek verdient de (niet-significante) bevinding dat een hoge onderhandelings-self-efficacy inderdaad vooral bij werknemers met een lage autonomie zou leiden tot meer integratief onderhandelingsgedrag. Bij een grotere steek-

proef valt te verwachten dat het effect ongeveer even groot zal zijn, maar dan wel statistisch significant.

Ten slotte gingen we na hoe taakautonomie, onderhandelings-self-efficacy en integratief onderhandelen zich verhouden tot oordelen over psychologische contractbreuk (hypothese 2a, b en c). Model 2 in tabel 3 toont dat het meer beschikken over taakautonomie van invloed is op het wegblijven van psychologische contractbreuk ($\beta = -.35, p < .01$). Onderhandelings-self-efficacy daarentegen vertoont geen significante samenhang met psychologische contractbreuk. We vinden dus steun voor hypothese 2a, maar niet voor 2b. Opmerkelijk is dat de mate van integratief onderhandelen in het geheel geen verklaring biedt voor oordelen over gevoelens van psychologische contractbreuk. Hypothese 2c verwerpen we.

Discussie

Onze veronderstelling dat werknemers integratief onderhandelen naarmate zij een hogere taakautonomie hebben (hypothese 1a), wordt niet bevestigd. Daarentegen is er wel steun gevonden voor de hypothese (1b) dat een hoge onderhandelings-self-efficacy bijdraagt aan integratief onderhandelingsgedrag. Dat kan erop duiden dat persoonskenmerken meer bijdragen aan integratief onderhandelen dan situationele kenmerken. Bevindingen over het verband tussen onderhandelings-self-efficacy en integratief onderhandelen ondersteunen deze redenering, omdat het bivariate verband hiertussen sterker is dan het verband tussen taakautonomie en integratief onderhandelen (hypothese 1c). Taakautonomie blijkt wel verband te houden met het niet

Tabel 3 *Multipele regressieanalyses met integratief onderhandelen en psychologische contractbreuk als afhankelijke variabelen*

	<i>Integratief onderhandelen</i>	<i>Psychologische contractbreuk</i>
model 1		
taakautonomie (β)	-.24	
onderhandelings-self-efficacy (β)	.49**	
constante (β)	1.68*	
R ² (β)	.24	
F (2, 48) (β)	7.32**	
N	49	
model 2		
taakautonomie (β)		-.35**
onderhandelings-self-efficacy (β)		-.15
integratief onderhandelen (β)		.03
constante (β)		4.38**
R ² (β)		.17
F (3, 48) (β)		3.10*
N		49

* $p < .05$ ** $p < .01$

ervaren van psychologische contractbreuk, maar onderhandelings-self-efficacy niet (hypothese 2a, 2b). Ten slotte vonden we evenmin steun voor de hypothese (2c) dat meer integratief onderhandelen zou samenhangen met positieve oordelen over psychologische contractbreuk.

Uit de resultaten lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat onderhandelings-self-efficacy in belangrijke mate bijdraagt aan integratief onderhandelingsgedrag en, tenminste biviaariaat, aan een positief oordeel over psychologische contractbreuk. Taakautonomie is daarentegen geen garantie voor integratief onderhandelen, maar zorgt er wel voor dat werknemers minder gevoelens van psychologische contractbreuk ervaren. Overigens houden taakautonomie en onderhandelings-self-efficacy middelmatig verband met elkaar. Het kan dus zijn dat een hoge taakautonomie iemands onderhandelingspositie versterkt of dat onderhandelingsvaardigheden personen meer autonomie verlenen in hun werk. Meer onderhandelings-self-efficacy, het eerste geval, leidt wellicht tot integratief onderhandelingsgedrag met een positief oordeel over

onderhandelingsuitkomsten. Meer taakautonomie, de tweede situatie, kan juist leiden tot distributief onderhandelingsgedrag zonder het ervaren van psychologische contractbreuk. Dergelijke suggesties voor mediërende analyses zouden uitgevoerd kunnen worden op grotere datasets in vervolgonderzoek. We veronderstellen dat medewerkers met veel onderhandelings-self-efficacy of veel taakautonomie 'goede' arbeidsrelaties kunnen krijgen, omdat er een bivariaat verband is met het wegblijven van psychologische contractbreuk.

Het onderzoek kent enkele methodologische tekortkomingen. Hoewel de bevindingen aanleiding geven tot conclusies over causale relaties, dienen we voorzichtig te zijn, omdat gegevens uit een cross-sectionele survey strikt genomen niet toestaan de richting van de oorzakelijkheid te bepalen. Nader onderzoek op grotere datasets en met verschillende metingen in de tijd is nodig om uitsluitel te geven over de aard en richting van verbanden. Zo kan bijvoorbeeld verdedigd worden dat de relatie tussen integratief onderhandelen en psychologische contractbreuk omgekeerd is,

namelijk dat het ervaren van een sterk psychologisch contract bijdraagt aan integratief onderhandelingsgedrag. En ofschoon we gebruikmaken van betrouwbaarheidsanalyses en overwegend eerder toegepaste meetinstrumenten om te komen tot zo valide mogelijke schalen, hanteren we een zelfrapportagevragenlijst, waarbij vertekeningen in de menselijke beoordelingen niet zijn uit te sluiten. Bovendien vond het onderzoek plaats in één organisatie. Een gevolg daarvan is dat de bevindingen niet zonder meer kunnen worden generaliseerd naar bijvoorbeeld beroepen of bedrijfssectoren. Een onderzoek onder een andere populatie van andersoortige bedrijven zou kunnen leiden tot andere uitkomsten. Overigens, en dat pleit weer vóór het verrichte onderzoek, is dit voor het toetsen van theoretische inzichten minder bezwaarlijk.

Wat ons bij aanvang van het onderzoek in algemene zin boeide, is hoe we 'goede' arbeidsrelaties kunnen bewerkstelligen. Kan dat het beste door het verbeteren van persoonlijke onderhandelingsvaardigheden of door het ontwerpen van functies met veel autonomie? Doel van dit onderzoek was het vergroten van inzicht in onderhandelingen over de arbeidsrelatie door werknemers. Hoewel dit inzicht groter is, roepen de onderzoeksresultaten ook weer nieuwe vragen op. Is het op de eerste plaats inderdaad zo dat een hoge taakautonomie samengaat met minder integratief onderhandelen? De analyse indicerde een dergelijk effect, maar dat was in onze dataset niet statistisch significant. Misschien zijn werknemers met een hoge taakautonomie eerder geneigd tot distributief onderhandelen, omdat ze grotere machtspositie hebben in de organisatie en op de arbeidsmarkt. Het kan ook zijn dat de economische teruggang ten tijde van het onderzoek meer aanleiding heeft gegeven tot een forcerende, confronterende opstelling. Ten tweede hebben we niet kunnen vaststellen dat integratief onderhandelen positieve effecten heeft op psychologische contractbreuk. Niettemin is het maatschappelijk relevant te weten of integratief onderhandelen bijdraagt aan 'betere' arbeidsrelaties. De decentralisering van arbeidsvoorwaardenvorming trekt immers een sterke wissel op individueel onderhandelingsgedrag. Het is de vraag of de voortgeschreden individualisering ook bijdraagt aan

het verwerven van meer 'empowerment' door werknemers. Als het antwoord negatief uitvalt, liggen arbeidsconflicten dan niet op de loer (Rousseau, 2004; Oeij et al., 2005)? Een hier weer uit voortvloeiende vraag die verband houdt met de functie van integratief onderhandelen is, op de derde plaats, of dergelijk 'poldergedrag' in de arbeidsrelatie nu wel zo nuttig is. Van Simmel (1908) konden we een eeuw geleden al leren dat conflicten ook een sociaal-integrerende werking kunnen hebben. Mede op basis van psychologisch onderzoek kunnen we ons met recht de vraag stellen of distributief onderhandelen niet minstens zo functioneel kan zijn als integratief onderhandelen (zie De Dreu, 1999). Met enige goede wil zou zelfs ons integratieve poldermodel kunnen worden opgevat als de vrucht van het consensus-conflictdebat uit voorgaande decennia (Laeyendecker, 1977). Kortom, conflicten en distributief onderhandelen hebben mogelijk ook positieve gevolgen.

De onderzoeksresultaten hebben de praktische consequentie dat 'goede' arbeidsrelaties wellicht langs twee wegen zijn te bewerkstelligen. Dat kan ten eerste via het verbeteren van persoonlijke onderhandelingsvaardigheden en ten tweede door het ontwerpen van functies met veel taakautonomie. Volgens ons benadrukt dit het nut van het integreren van 'psychologische' en 'sociologische/bedrijfskundige' variabelen en concepten. De bevinding dat persoonlijke gedragskenmerken (hier: onderhandelingsvaardigheden) een sterker positief effect op integratief onderhandelingsgedrag hebben dan situationele kenmerken (hier: taakautonomie), onderstreept bovendien het belang van Bandura's opmerking over de toenemende betekenis van persoonlijke effectiviteit in het bereiken van succes, hier toegepast op de arbeidsrelatie. Daarom bepleiten we meer interdisciplinair onderzoek naar de arbeidsrelatie om beter te bepalen of we de arbeidsrelatie vooral zouden moeten vormgeven via ontwerpinterventies of gedragsinterventies, of met behulp van beide. De waarde van dit onderzoek zit hem vooral in de nieuw ontworpen schaal voor onderhandelings-self-efficacy. Deze is betrouwbaar gebleken, wat wetenschappelijk een bijdrage betekent. Hoewel we aantekenen

dat validering van de schaal nog moet plaatsvinden. Om meer grip te krijgen op de relaties tussen onderhandelingsvaardigheden, goed ontworpen functies en tevredenheid met de arbeidsrelaties, suggereren wij een onderzoeksidee waarin persoonsfactoren en situationele factoren worden gecombineerd. Ten eerste zou het interessant zijn om onderhandelingsgedrag in de arbeidsrelatie te relateren aan persoonlijkheidstheorie (zie bijv. Barrick & Mount, 1991; Nauta & Sanders, 2001). Is het zo dat verschillen in persoonlijkheid, zoals extraversie, emotionele stabiliteit en vriendelijkheid, van invloed zijn op onderhandelingsstijlen? Ten tweede willen we meer aandacht vragen voor situationele factoren die onderhandelingsgedrag mede bepalen. Iemand's positie op de arbeidsmarkt wordt beïnvloed door de mate van schaarste aan banen. Dat betekent dat de macht bij krapte ligt bij werknemers en bij overschot bij werkgevers. Zulke arbeidsmarktsituaties bepalen de tevredenheid met het werk (Gallie et al., 1998). Het is echter ook aannemelijk dat deze een effect hebben op onderhandelingsgedrag. Dit zijn slechts enkele voorbeelden van interdisciplinair onderzoek naar aspecten van de arbeidsrelatie. De achterliggende vraag is hoe persoonlijkheid en arbeidsmarkt, naast onderhandelingsvaardigheden en taakautonomie, langs de lijn van onderhandelen over de arbeidsrelatie leidt tot stabiele arbeidsverhoudingen. Met dergelijke uitbreidingen van het onderzoeksmodel wordt tegemoetgekomen aan een theoretisch zwakker punt van deze studie. Nu beperkten we ons tot een aspect van persoonsgedrag (self-efficacy) en een aspect van taakontwerp (autonomie) in relatie tot de onderhandelingstheorie waar het wenselijk zou zijn te beschikken over meer controlerende variabelen.

We sluiten af met enkele praktische handreikingen voor werknemers en werkgevers. Het decentraliseren en individualiseren van de arbeidsrelaties heeft als voordeel dat partijen maatwerk in de arbeidsrelatie kunnen aanbrenge(n) op een laag niveau in de organisatie. Dat biedt kansen voor het sociaal innovatief afstemmen van talenten van mensen op de productiedoelen van organisaties. Als organisaties hun medewerkers kansen geven voor het ontwikkelen van hun talenten, scheppen

zij de voorwaarden om creatief en innovatief te blijven. Organisaties kunnen hierop sturen met het functieontwerp. Vooral dienstverlenende en kennisintensieve organisaties zijn voor hun succes afhankelijk van de mens als productiefactor. De arbeidsrelatie is meer dan het ruilen van arbeid tegen loon, het is een persoonlijke relatie waarin psychologische factoren een rol spelen. In arbeidsrelaties hebben personen interacties met elkaar, die van invloed zijn op iemands zelfbeeld, dat is opgebouwd uit identiteit, zelfwaardering en reflexiviteit. Conflicten in de arbeidsrelatie ontstaan bijvoorbeeld als het management geen rekening houdt met het zelfbeeld van werknemers. Wij menen dat interacties voor beide partijen constructief zijn als ze plaatsvinden in een sfeer van dialoog (Oeij et al., 2005: 36-39). Daarmee bedoelen we dat sprake is van arbeidsrelaties waarbij men rekening houdt met elkaars belangen. Dat lijkt ons een voorwaarde voor het onderhandelen in een 'volwassen' arbeidsrelatie. Onderhandelingsvaardigheden zijn daarvoor cruciaal.

Noten

- 1 Zie het debat over de arbeidsprocesbenadering en de sociotechniek (Huijgen & Pot, 1995) en diverse TvA-bijdragen tussen 1989 en 1990. In onze optiek gaat het in de arbeidsrelaties per definitie om het maken van contractuele en operationele afspraken en zien we die afspraak als een organisatieprincipe. Voor een verzoeningspoging tussen standpunten van arbeidsprocesbenadering en sociotechniek over de arbeidsrelatie zie Oeij, Miedema & Goudswaard, 2002: 105-116.
- 2 Dit onderwerp raakt aan het 'persoon-situatie debat' in de psychologie, waarbij de wetenschappelijke stand van zaken is dat de mate waarin persoonlijkheid van invloed is op het gedrag, afhangt van de situatie. In sportsituaties is men bijvoorbeeld agressiever en domineert de situatie. In huiselijke situaties is iemand vaker 'zichzelf', waardoor gedrag meer een functie wordt van iemands persoonlijkheid (Kenrick & Funder, 1988; Fiske, 2004: 9-10). De persoonlijke vaardigheid onderhandelings-self-efficacy ligt echter dicht bij gedrag omdat het gaat om iemands oordeel over de eigen vaardigheid bepaald gedrag (hier onderhandelingsgedrag) te vertonen. 'Waargenomen self-efficacy' is een reeds geïnternaliseerde overtuiging, een 'belief' (Bandura, 1997). Taakautonomie is daarentegen een kenmerk van de functie, waarvan

- iemand gebruik kan maken of niet. Die autonomie zou dan eigenlijk moeten worden waargenomen als een situatie die de kans op gewenste uitkomsten van onderhandelingsgedrag groter maakt.
- 3 Dit onderzoek maakt deel uit van het onderzoeksprogramma 'Goed Werkgeverschap' (2003-2006) dat TNO uitvoert in het kader van structureel door de overheid aan TNO toegekende middelen op het beleidsterrein van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
 - 4 Uit de AVON Monitor 2004 blijkt dat grofweg 6 op de 10 werknemers hun leidinggevende in het afgelopen jaar benaderden om bestaande afspraken te veranderen en dat zo'n 4 op de 10 leidinggevendden het omgekeerde deed in de richting van hun medewerkers. Maar dit gedrag betreft niet per se een situatie van onvrede (Van Sloten et al., 2005).

Literatuur

- Aiken, L.S., & S.G. West (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2001a). *Guide for constructing Self-Efficacy Scales (Revised)*. From Frank Pajares, Emory University; Albert Bandura, Stanford University: <http://www.emory.edu>
- Bandura, A. (2001b). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52: 1-26.
- Barrick, M.R., & M.K. Mount (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta Analysis. *Personnel Psychology*, 44(1): 1-26.
- Fiske, S.T. (2004). *Social Beings: A Core Motives Approach to Social Psychology*. Hoboken, NJ: Wiley & Sons.
- Dhondt, S., & I. Houtman (1992). *NIPG Onderzoeksvragenlijst arbeidsinhoud: Constructie en eerste test op betrouwbaarheid en validiteit*. Leiden: NIPG-TNO.
- Dreu, C.K.W. de (1999). Conflicten in organisaties: Wat hebben we eraan en wat moeten we ermee? *Gedrag en Organisatie*, 12(4): 189-204.
- Dreu, C.K.W. de, A. Evers, B. Beersma, E.S. Kluwer & A. Nauta (2001). A Theory-based Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22: 645-668.
- Faase, L., M. Ott & C.J. Vos (1995). Breukvlakken in het arbeidsbestel: Terugblik en voorbeschouwing. In L. Faase, M. Ott & C.J. Vos (red.). *Nieuwe breukvlakken in het arbeidsbestel: Balans van tien jaar veranderingen in Nederland en België* (pp. 11-27). Utrecht: De Tijdstroom.
- Gallie, D., M. White, Y. Cheng & M. Tomlinson (1998). *Restructuring the Employment Relationship*. Oxford: Clarendon Press.
- Hoeven, P.J.A. ter (1972). Op weg naar een nieuw arbeidsbestel. In P.J.A. ter Hoeven (red.), *Breukvlakken in het arbeidsbestel*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Huijgen, F. & F.D. Pot (red.) (1995). *Verklaren en ontwerpen van produktieprocessen: Het debat over arbeidsprocesbenadering en sociotechniek*. SISWO publikatie 387. Amsterdam: SISWO.
- Huiskamp, R., J. de Leede & J.C. Looise (2002). *Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?* Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Karasek, R.A., & T.G.T. Theorell (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kenrick, D.T., & D.C. Funder (1988). Profiting from controversy: Lessons learned from the person x situation debate. *American Psychologist*, 43: 23-34.
- Kraan, K., S. Dhondt, I. Houtman, R. Nelemans & E. de Vroome (2000). *Handleiding NOVA-WEBB. Een vragenlijst om arbeidsorganisatorische knelpunten op te sporen. Hernieuwde versie*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Laeyendecker, L. (1977). Conflictologie. In L. Rademaker & H. Bergman (red.). *Sociologische stromingen* (pp. 55-87). Aula-boeken 588. Zp: Het Spectrum/Intermediair.
- Loher, B.T., R.A. Noe, N.L. Moeller, & M.P. Fitzgerald (1985). A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70: 280-289.
- Nauta, A., & K. Sanders (2001). Onderhandelingsgedrag tussen afdelingen in productiebedrijven. *Gedrag en Organisatie*, 14: 107-127.
- Nauta, A. & G. van Sloten (2004). *De dialoog als vroege poortwachter. Het voorkomen van verzuim door onbalans*. Assen: Stichting Management Studies/Van Gorcum.
- Oeij, P.R.A. (2005). *Hoe werknemers onderhandelen: Taakautonomie en self-efficacy bij integratief onderhandelen en onderhandelingsuitkomsten in arbeidsrelaties*. Doctoraalscriptie Open Universiteit Nederland: <http://tno-arbeid.adlibsoft.com/adlib/docs/wrnrsonderhand.pdf>
- Oeij, P., R. Huiskamp, A. Goudswaard, K. Kwakkelstein & A. Nauta (2005). Samen afspraken maken over arbeidsrelaties: Mythe of werkelijkheid? *MeO Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 59(1): 25-40.
- Oeij, P.R.A., E.P. Miedema & A. Goudswaard (2002). *De toekomst van flexibilisering van arbeid en arbeidsrelaties*. Hoofddorp: TNO.
- Ouwerkerk, R.J., T.F. Meijman & G. Mulder (1994). *Arbeidspsychologische taakanalyse: Het onderzoek van cognitieve en emotionele aspecten van arbeidstaken*. Utrecht: Lemma.

- Pruitt, D.G. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41: 574-599.
- Robinson, S.R. & E.W. Morrison (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 525-546.
- Rousseau, D.M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties that Motivate. *Academy of Management Executive*, 19(1): 120-127.
- Simmel, G. (1908). *Soziologie*. Leipzig: Duncker und Humblot.
- Sitter, L.U. de, J.F. den Hertog & B. Dankbaar (1997). From complex organizations with simple jobs to simple organisations with complex jobs. *Human Relations*, 50(5): 497-534.
- Sloten, G.C. van, A. Nauta & P.R.A. Oeij (2005). *Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau: AVON Monitor 2004*. Werkdocumenten nummer 340. Den Haag: Ministerie SZW.
- Stajkovic, A.D. & F. Luthans (1998). Self-Efficacy and work-related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124: 240-261.
- Walton, R.E. & J.R. Hackman (1986). Groups under contrasting management strategies. In P.S. Goodman (ed.). *Designing Effective Work Groups* (pp. 72-119). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Watson, T.J. (1980 [1^e], 1995 [3^e]). *Sociology, Work and Industry*. London: Routledge & Kegan Paul.