

Durven werkgever en werknemer amfibisch te werken?

Sarah Claessen, Jessica Keijl, Manouk Kraaijenhagen, Josje Dijkers

In huidige tijden van economische crisis is iedereen op zoek naar stabiliteit. Binnen een ruime arbeidsmarkt zoekt elke werknemer werkzekerheid en binnen een krappe arbeidsmarkt zal een groep hooggeschoolde werknemers kiezen voor het ZZP-schap. Hiervoor kiezen zij, omdat zij in plaats van baanzekerheid werkzekerheid nastreven¹. Een *hybride arbeidsrelatie* tussen werkgever en werknemer beweegt mee met de conjunctuur door aan de ene kant werkzekerheid en aan de andere kant flexibiliteit te bieden. “De hybride arbeidsrelatie is een vaste baan in combinatie met een eigen bedrijf of andere activiteiten zoals lesgeven,” aldus Aukje Nauta, bijzonder hoogleraar organisatiepsychologie aan de UvA en kroonlid van de SER. Ter illustratie van het fenomeen hybride arbeidsrelaties maakt Nauta gebruik van de beeldspraak ‘amfibische woningen’. Deze staan bij laag water op palen en bij hoog water deinen ze mee met het water (Nauta, 2011). Dit expliciteert dat de hybride arbeidsrelaties meebewegen met de conjunctuur.

De werknemer in de hybride arbeidsrelatie kenmerkt zich aan de ene kant door traditioneel werknemerschap en aan de andere kant door ambitie voor ondernemerschap. Ondernemende werknemers, werknemers 2.0, intrapreneurs, hebben net als ZZP’ers vergelijkbare attitudes ten opzichte van ondernemerschap en zien even vaak marktkansen. Bovendien hebben zij veel vaker dan andere werknemers plannen om binnen drie jaar een eigen bedrijf op te

richten².

Nu en in de toekomst zullen we deze ondernemende werknemers steeds meer nodig hebben. Juist nu de generatie *babyboomers* met pensioen gaat en er als gevolg hiervan een tekort aan werknemers ontstaat (o.a. OECD, 2012).

“De hybride arbeidsrelatie beweegt mee met de conjunctuur”

Binnen verschillende organisaties zijn steeds vaker constructies te vinden die de focus leggen op een vast dienstverband en de mogelijkheid tot uitbreiding van het takenpakket, zowel binnen als buiten de organisatie. Dit vraagt van de werkgever om meer vertrouwen en een faciliterende rol. Van de werknemer vraagt het zelfstandigheid en het nemen van verantwoordelijkheid. Een voorbeeld van een constructie binnen een organisatie is een Flex-BV. Randvoorwaarden voor samenwerking binnen deze Flex-BV zijn wederkerigheid, verantwoordelijkheid, ‘lenigheid van medewerkers’ en gemeenschap. Flex-BV heeft eigen, flexibele arbeidsvoorwaarden die niet onder de CAO vallen. Het inkomen van een werknemer van de Flex-BV is voor de helft gegarandeerd, daarnaast kunnen mensen volop ondernemen (Nauta, 2011). Tijdens het HR-event, dat op 18 april jl. werd georganiseerd door de opleiding HRM van Hogeschool Utrecht, is over vraagstukken rondom hybride arbeidsrelaties uitvoerig gediscussieerd door de genodigden. Er werden tijdens dit event zeer

¹ <http://altijdwat.ncrv.nl/ncrvgemist/7-5-2013/altijd-wat-7-mei-2013>

² <http://www.hrpraktijk.nl/topics/loopbaan-opleiding/nieuws/nederland-top-5-ondernemende-werknemers>

uiteenlopende ervaringen uitgewisseld. Sommige organisaties experimenteren met een concept van een community of met andere hybride constructies. Uit de praktijk blijkt echter dat veel organisaties het nog moeilijk vinden om daadwerkelijk aan de slag te gaan met het fenomeen 'hybride arbeidsrelaties'.

Metaforisch gezegd: durven werkgever en werknemer amfibisch te wonen? (Nauta, 2011).

In dit artikel nemen wij u mee langs verschillende vraagstukken die gerelateerd zijn aan hybride arbeidsrelaties. Tevens zullen wij de voor- en nadelen van ondernemend werknemerschap schetsen. Ten slotte leggen wij u een aantal mogelijke conclusies voor, die de twijfelende lezer meer duidelijkheid over de hybride arbeidsrelatie kunnen geven. Wat is een hybride arbeidsrelatie? Dit fenomeen is de relatie tussen werkgever en werknemer, waarin de werknemer in vaste loondienst is in combinatie met flexibele activiteiten binnen en/of buiten de organisatie.

Voordelen van hybride arbeidsrelaties zijn onder andere de binding die samengaat met vrijheid, omdat de werknemer meer vertrouwen en verantwoordelijkheid krijgt tot zelfstandig werken, maar toch werkzekerheid heeft. Hierdoor durft de werknemer buiten de gebaande paden te denken in de zin van creativiteit en innovatie.

Tevens is er meer diversiteit in taken. Dit komt doordat de werknemer niet voortdurend dezelfde werkzaamheden uitvoert. De werknemer ervaart meer zelfstandigheid en autonomie wat betreft de invulling van de taken. Bovendien hebben de werknemers de mogelijkheid om buiten de standaard arbeidsovereenkomst ervaring op te doen in diverse taakgebieden. Nog een voordeel van hybride arbeidsrelaties is het creëren van employability of inzetbaarheid. Door het werken op projectbasis doet de werknemer

nieuwe competenties op, wat leidt tot duurzame inzetbaarheid.

Een laatste voordeel dat wij in dit artikel belichten is het vergroten van het vertrouwen door het geven van ruimte. De werknemer ervaart vertrouwen door de verantwoordelijkheden en autonomie die hij krijgt van zijn werkgever(s).

“De hybride arbeidsrelatie vermindert de koudwatervrees van de werknemers”

Hybride arbeidsrelaties brengen ook *nadelen* met zich mee. Om te beginnen kan gevoel van onrechtvaardigheid ontstaan, doordat de werkgever de ondernemende werknemers anders behandelt dan de werknemers die geen ondernemerschap ambiëren, ofwel 'traditioneel' willen blijven werken. Traditionele werknemers houden in dit geval vast aan hun taak en zijn minder geïnteresseerd in mogelijkheden tot ondernemen. Ondernemende werknemers gaan flexibeler werken en ondernemen ook andere activiteiten. Van belang is dat de werkgever hier zorgvuldig en transparant in opereert.

Tevens vraagt het vergroten van de verantwoordelijkheid en vrijheid om sterke schouders van de werknemers. De werknemer komt voor complexere vraagstukken en eventuele verrassingen te staan. Op zulke momenten moet hij zelfstandig aan de slag kunnen, zonder de structuur die de werkgever normaliter biedt. Sommige werknemers weten onvoldoende om te gaan met deze vrijheid en staan dus niet stevig genoeg in hun schoenen voor hybride arbeidsrelaties. Zo is recent aangetoond dat 'Het Nieuwe Werken' ook niet voor elke werknemer geschikt is, omdat sommige mensen meer behoefte hebben aan structuur dan anderen (Slijkhuis, 2012).

Een nadeel voor de werkgever is risico op verloop. Is de concurrent voor de ondernemende werknemer interessanter, dan stapt hij over. Om dit te voorkomen is het voor de organisatie belangrijk iets te kunnen bieden wat de concurrentie niet biedt. Hierbij kunt u denken aan maatwerk door bijvoorbeeld ruimte voor I-deals. Dit zijn idiosyncratische deals (Rousseau, 2005), unieke afspraken die werknemers en werkgevers maken in de context van hun arbeidsrelatie. Dit zijn vrijwillige, op de persoon toegesneden afspraken die niet standaard zijn (Nauta, 2011).

“Het vergroten van de verantwoordelijkheid en vrijheid vraagt om sterke schouders”

In de inleiding werd de metaforische vraag gesteld of werkgever en werknemer amfibisch durven te wonen c.q. werken. Zijn de huidige arbeidsrelaties niet te veel dichtgetimmerd? De scheidslijn tussen vast en los is volgens Nauta nu te scherp. De kloof is te groot, wat negatieve gevolgen heeft voor de kwaliteit van de arbeidsrelaties. Momenteel zitten veel vaste werknemers te vast in hun dienstverband. Dit komt tot uiting in hun inzetbaarheid, die te wensen over laat. Flexkrachten daarentegen zitten juist te los in hun arbeidsrelatie. Zij hebben nauwelijks mogelijkheden om een leven lang te leren, pensioen op te bouwen en goed verzekerd te zijn van werk (Jongejan, Donners, Van de Ven, & Nauta, 2012). Welke randvoorwaarden zijn er nodig voor de organisatie en de werknemer om een hybride arbeidsrelatie te creëren? Dit hangt af van de sector waarin de organisatie zich bevindt, maar voor de organisatie liggen deze randvoorwaarden vaak in de sfeer van de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen (Kuipers, Van Amelsvoort & Kramer, 2010). Voor de

ondernemende werknemers de kwaliteit van de arbeid, hun competenties en intenties van belang om de stap naar ondernemend werknemerschap te zetten.

Om de stap naar *ondernemend werknemerschap* te zetten dient er een cultuur te zijn die de hybride arbeidsrelatie mogelijk maakt. Dit brengt met zich mee dat werknemers op een andere manier aangestuurd dienen te worden; met minder structuur en controle van bovenaf. Door de toepassing van resultaatafspraken, die de basis vormen van de werkzaamheden van de werknemer, behoudt de werkgever zicht op het werk. Dit is voor werknemer en werkgever gunstig, want de werknemer wil graag weten wat er van hem wordt verwacht en de werkgever wil graag weten wat de werknemer doet. De organisatie moet durven investeren; op korte termijn kost het geld, maar op lange termijn levert het meer op. Denk hierbij aan duurzame inzetbaarheid en gemotiveerd personeel.

Een volgende vraag die in dit opzicht vaak gesteld wordt is: hoe creëer je ruimte voor maatwerk in arbeidsrelaties? Hiervoor wordt veelal gebruik gemaakt van de vier aspecten waarop de eerder genoemde ‘I-deals’ zich kunnen richten: werktijden, beloning, ontwikkeling en prestaties (Nauta, Oeij, Huiskamp & Goudswaard, 2008). Uit onderzoek blijkt dat maatwerk op basis van ontwikkeling *the power house* wordt genoemd, omdat het erg positief uitwerkt voor zowel het individu, zijn collega’s en de werkgever (Rousseau, 2010). Dit noemt Rousseau een ‘win-win-win situatie’. I-deals over ontwikkeling roepen vaak een norm van wederkerigheid op. Werknemers voelen zich moreel verplicht om ze terug te betalen, vaak in de vorm van Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Nauta, 2011). OCB houdt in dat medewerkers naast hun standaard taken uit zichzelf extra taken verrichten. Voorafgaand aan de implementatie van I-deals

dient er gekeken te worden naar ruimte in de CAO.

“I-deals over ontwikkeling roepen vaak een norm van wederkerigheid op”

Een belangrijke vraag binnen hybride arbeidsrelaties is wat deze betekenen voor de huidige arbeidsverhoudingen (werkgever versus werknemer, traditionele werknemers versus ondernemende werknemers en flexwerkers versus werknemers in loondienst). Belangrijk voor de werkgever bij de verandering in arbeidsverhoudingen is het accepteren van diversiteit en behouden van gelijkheid.

Hoe maak je werknemers ondernemender en flexibeler? Zijn we in staat werknemers te verleiden tot ondernemerschap? Welke zekerheden zijn nodig om juist meer (vrijwillige) flexibiliteit te verkrijgen? Ruimte voor maatwerk in de CAO op onder andere het gebied van ontwikkeling zorgt voor flexibiliteit. De werkgever kan een werknemer verleiden door het bieden van verantwoordelijkheden en het geven van vertrouwen waardoor ze in aanraking komen met flexibel werken.

Veel organisaties maken hedendaags gebruik van constructies die passen bij ondernemend werknemerschap: een vast dienstverband en de mogelijkheid tot andere taken binnen en buiten de organisatie. Naast het voorbeeld van de Flex-BV zijn er ook andere constructies waar organisaties gebruik van maken. Een voorbeeld is een vast dienstverband waarbinnen de werknemer de mogelijkheid krijgt om naast het standaard takenpakket, tegen hetzelfde loon, op projectbasis te werken binnen dezelfde sector. Een tweede voorbeeld is het werken in zelfsturende teams. In zelfsturende teams zijn de

werknemers zelf verantwoordelijk voor zowel de werkinhoud als werkorganisatie (zoals roostering en werkoverleg). Dit zijn constructies waarbinnen werknemers kennis kunnen maken met flexibel en ondernemend werken.

Hybride arbeidsrelaties zijn een goed middel om mee te kunnen bewegen met de hoog- en laagconjunctuur van de economie. Voor de ‘aantrekkelijke’ werkgever is het van belang om een faciliterende rol aan te nemen, te sturen op vertrouwen, voorkeursbehandeling uit de weg te gaan en de werknemers te verbinden. Belangrijk voor de werknemer is het gebruiken van de beschikbare autonomie en het nemen van verantwoordelijkheid om richting te geven aan hun eigen loopbaan en de resultaatafspraken.

Middelen om hier uitvoering aan te geven zijn onder andere de ruimte geven voor *maatwerk* (via I-deals) en een *cultuur* creëren waarin werknemers, flexwerkers en werkgevers in positieve wederkerigheid kunnen samenwerken. Ook een nadruk op en mogelijkheid tot *opleiden en ontwikkelen* is essentieel om tot hybride arbeidsrelaties te komen.

Veel vragen blijven momenteel nog onbeantwoord. Hoe krijgen we wel antwoord op deze vragen? De stap naar hybride arbeidsrelaties hoeft niet meteen abrupt of drastisch te worden gezet. Dialoog tussen werknemer en werkgever brengt een eerste inzicht in de vrijheden van ondernemerschap die werknemers ambiëren en de mogelijkheden die organisaties hebben om deze te realiseren. Gaan we eerst nog onderzoek doen of starten we met het concept en voeren we naarmate de tijd vordert eventueel aanpassingen door? De keuze is aan u...

14 mei 2013

Referenties

OECD (2012), *OECD Economic Surveys: Netherlands 2012*, OECD Publishing.
doi: 10.1787/eco_surveys-nld-2012-en

Slijkhuis, J.M. (2012). *A structured approach to need for structure at work*. Dissertation RUG.

Groningen: University of Groningen.

Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Bouman, L. (2012). Nederland in top 5 ondernemende werknemers. Verkregen op 10 februari, 2012 van

OECD (2012), *OECD Economic Surveys: Netherlands 2012*, OECD Publishing. doi: 10.1787/eco_surveys-nld-2012-en

Jongejan, J., Donners, M., Ven, C. van de & Nauta, A. *Iedereen flex* (2012).

Theoriedeel offerte Ondernemend Werknemerschap in de VVT-sector (2013)

Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R., & Goudswaard, A. (2008). *Loven en bieden over werk*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.