

## PMC Roundtable “Ondernemend werknemerschap”

Tijdens de roundtable van het People Management Center (PMC) op 1 december 2014 stond het actuele thema “ondernemend werknemerschap” centraal. Nieuwe arbeidsrelaties vormgeven vergt lef. Het betekent werknemers ruimte geven om zelf kansen te ontdekken én uit te voeren, met veel eigen verantwoordelijkheid, waarop men ook afgerekend mag worden. Dit vereist dat allerlei regels en voorschriften worden losgelaten. Binnen allerlei sectoren wordt op dit moment geëxperimenteerd met vernieuwende arbeidsrelaties. Het vraagt om ondernemend werknemerschap, maar ook om een organisatie die hier flexibel mee om kan gaan. Een erg interessant thema voor de huidige organisaties.

### Wetenschappelijke inzichten in proactief werknemersgedrag

De roundtable werd afgetrapt door Dr. Dorien Kooij die een overzicht van wetenschappelijke inzichten over proactiviteit gaf. Zij benadert ondernemend werknemerschap vanuit het perspectief van de werknemer. Volgens onze collega is proactief werknemersgedrag gewenst. Dit komt doordat organisaties te maken hebben met snelle veranderingen; ze steeds meer gaan decentraliseren en dat goed willen doen; en er meer vraag is naar flexibiliteit. Proactief werknemersgedrag houdt zelf-geïnitieerde, anticiperende actie in gericht op het veranderen en verbeteren van de situatie of zichzelf. Dit gedrag heeft effecten op 3 niveaus, namelijk op individueel, team en organisatieniveau. Dit kunnen positieve effecten zijn, zoals bevlogenheid, teamleren en betere prestaties, maar ook de downside van proactief gedrag wordt hier belicht waarbij te denken valt aan stress, spanning tussen werknemers en vermogen om werknemers te socialiseren. Twee factoren voorspellen proactief werkgedrag en dat zijn ‘role breadth self-efficacy’ –ben je capabel om meer werk te pakken dan moet– en ‘flexibele rol oriëntatie’ –wil je meer werk pakken dan moet–. Om deze twee factoren te hebben, moet je wel al een proactieve persoonlijkheid hebben, baanautonomie en het vertrouwen van collega’s. Ook job crafting is een vorm van proactief werkgedrag omdat werknemers op eigen initiatief kleine aanpassingen doen aan de baan om te zorgen dat deze beter past bij de eigen interesses en capaciteiten. Job crafting zorgt voor meer bevlogenheid, betere werkprestaties, meer inzetbaar en misschien ook wel tot meer motivatie om langer door te werken. Over job crafting ontstond een interessante discussie toen iemand uit de zaal vroeg of job crafting verschilt per leeftijd. Jongeren zijn bijvoorbeeld meer gericht op carrière en ontwikkeling, terwijl ouderen veel meer bezig zijn met hoe kan ik nog met plezier mijn werk blijven doen, dus die zoeken veel meer naar motivatie. Volgens Dorien is er inderdaad een verschil, maar doordat de focus of reden voor job crafting ergens anders ligt, betekent niet dat zij dan een verschillende mate van job crafting laten zien. Dorien sluit af met haar take-home message waarin zij het volgende meegeeft: “Er zijn verschillende vormen van proactief werknemersgedrag en over het algemeen zijn er positieve effecten. HR instrumenten kunnen proactief werknemersgedrag stimuleren.”

### Omgaan met ondernemende werknemers: hybride banen

Na het interessant verhaal van Dorien, is Luc Dorenbosch aan het woord. Hij is werkzaam bij TNO als onderzoeker naar job engineering en nieuwe arbeidsrelaties. Als tweede spreker zal hij ons thema belichten vanuit het perspectief van de arbeidsmarkt. Hierbij stelt hij zichzelf de vraag: “Want wat betekent het nu voor organisaties en werknemers als mensen meerdere banen hebben?” Hij begint zijn verhaal met de discussie die leeft in organisatie, namelijk hoe zij om moeten gaan met de spanningen op de arbeidsmarkt. HR zet zijn instrumenten nu anders in dan vroeger. Luc geeft een wervingsadvertentie als voorbeeld. “Vroeger werd er geadverteerd voor banen van 40 uur, terwijl tegenwoordig meer kandidaten komen solliciteren als in de advertentie aangegeven stond dat deeltijd of combinatie met een andere baan mogelijk is.” Organisaties doen dus aan ‘job slashing’; het aanbieden van twee banen, of met een andere organisatie samenwerken zodat zij samen één baan aan kunnen bieden. Hierbij koppelen werknemers werkactiviteiten bij verschillende werkgevers in 1 combinatiebaan en zoals Luc deze werknemers ook wel wil noemen, worden het “fulltime parttimers”. Luc noemt verschillende voorbeelden

waarbij mensen meerdere banen in één baan hebben, zoals iemand die zowel receptioniste als barista is. Binnen Multi-jobbing zijn er twee varianten, namelijk combinatiebanen of hybride banen. Bij combinatiebanen gaat het over twee banen beide in loondienst bij een (of meerdere) werkgevers. Bij hybride banen gaat het om één loondienstbaan en daarnaast de invulling als zzp-er. Bijna een half miljoen Nederlanders werken op deze manier. Er zijn verschillende redenen waarom mensen Multi-jobs doen. Zo kan het bijvoorbeeld uit noodzaak zijn om extra geld te verdienen, maar wil men eigenlijk maar één baan. Het kan zijn omdat iemand graag meerdere banen tegelijk doet, maar het kan ook zijn dat een werknemer een andere baan wil en twee banen heeft in de overgangssituatie. Dit laatste kan eigenlijk gezien worden als een vorm van baan naar baan begeleiding. Veel werknemers willen meerdere banen om zich te ontwikkelen, voor de extra inkomsten of de afwisseling. Maar hoe zit het met de werkgevers? Het is de vraag of Multi-jobbing als HR instrument ingezet kan worden. Voor sommige mensen zal dit zeker een uitkomst zijn, maar het blijkt ook dat lang niet alle werknemers op meerdere banen zitten te wachten. Voor werkgevers kan Multi-jobbing wel aantrekkelijk zijn om werknemers te kunnen behouden, aan te trekken, de gezondheid te bevorderen of te anticiperen op de arbeidsmarkt. Een voorbeeld over het bevorderen van de gezondheid; de combinatie tussen een vrachtwagenchauffeur en postbezorger, zodat ook een vrachtwagenchauffeur voldoende beweging krijgt. Luc sluit zijn verhaal af met de mededeling dat banen combineren al veel gebeurt, want het biedt deels zekerheid en deels flexibiliteit, maar dat er ook nog veel onderzoeksmogelijkheden op dit gebied zijn.

### Ondernemend werknemerschap in de praktijk

Na de pauze, waarin men heeft kunnen bijpraten met collega's uit het veld, heeft Vanessa Roelse, projectleider proeftuin "vernieuwende arbeidsrelaties" bij het Ministerie van BZK gepresenteerd. Haar presentatie ging over de issues waar organisaties tegenaan lopen als zij ondernemend werknemerschap in de praktijk willen brengen. Zij heeft 14 pilots gedaan in organisaties die hebben geëxperimenteerd met ondernemend werknemerschap. De dilemma's waar organisaties tegenaan liepen waren de vragen die te maken hadden met waar het gebeurde, wie het deed, wanneer (dus in de eigen tijd of in de baas zijn tijd?) en wie er verantwoordelijk is. Ondernemend werknemerschap was een grote hobbel voor leiders, aangezien zij niet blij waren met de urenafname van de proactieve werknemers. Toch bleek dat ondernemend werknemerschap veel kansen genereerde voor zowel organisatie als werknemers, zoals vrijheid, werkplezier, behoud van medewerkers, delen van talent, en betere dienstverlening. Er kan dus gesteld worden dat de vernieuwende arbeidsrelaties als HR én kwaliteitsinstrument ingezet kunnen worden. Het is volgens Vanessa wel belangrijk dat ook de kanttekeningen de nodige aandacht krijgen. Zo moet hybride werken geen doel op zich worden, maar een middel zijn voor sommige werknemers die daar behoefte aan hebben. Daarbij moeten de mindset en cultuur en de wijze van organiseren passend zijn bij ondernemend werknemerschap. Ook belangrijk is het dat de werk-privé balans extra aandacht krijgt. Bovenal is het essentieel dat men er transparant over is. Vanessa sluit haar presentatie af met de boodschap dat organisaties moeten gaan experimenteren met ondernemend werknemerschap. Hierbij geeft ze de tip om te starten bij degenen die willen en maatwerk te bieden. Heldere afspraken en samenwerkingsverbanden organiseren kunnen hierbij ook helpen.

In de discussie kwam naar voren dat er veel positiefs verteld werd, maar dat in de praktijk dit thema niet van de grond komt. Na enige discussie kwam als antwoord dat ondernemend werknemerschap niet altijd zichtbaar is en dat vooral negatieve voorbeelden blijven hangen. Een erg interessante toevoeging was het verhaal van een organisatie die zelfs talentvolle mensen liet gaan. Als er een interessant project voorbij kwam waar talentvolle mensen naar toegestuurd konden worden, dan deed deze organisatie dat. Hierdoor konden deze talenten zich blijven ontwikkelen en waren tegelijkertijd de ambassadeurs van die organisatie. Ze waren dan weliswaar niet meer in dienst van die organisatie, maar het bedrijf kreeg wel de naam dat zij goede mensen ter beschikking hebben. Het geld wat de organisatie ontving voor het project werd gebruikt om jonge trainees aan te nemen en op te leiden. De discussie werd beëindigd met de conclusie dat een organisatie een sterke visie moet hebben en de top ruimte moet bieden voor flexibiliteit als de organisatie wil dat ondernemend werknemerschap succesvol is.