



■ Literatuuronderzoek Ondernemend Werknemerschap in de ouderenzorg



Auteur

Charissa Freese

Datum

2013



COLOFON

In het kader van de pilot Ondernemend Werknemerschap is ten behoeve van de inventarisatiefase een literatuuronderzoek verricht naar relevante ontwikkelingen op het gebied van Ondernemend Werknemerschap in Nederland.

Hoofdstuk een gaat in op het fenomeen en het begrip Ondernemend Werknemerschap op verschillende niveaus binnen organisaties. Hoofdstuk twee gaat in op flexibilisering in de sectoren zorg en welzijn. Met hoofdstuk drie wordt de literatuurstudie afgerond.

Onderzoeker

Dr. Charissa Freese

September 2013

Kenniscentrum Sociale Innovatie, Hogeschool Utrecht

Postbus 85397 - 3508 AJ Utrecht

Tel. 088 481 9222

www.socialeinnovatie.hu.nl

www.hu.nl

ReflecT

Tilburg University

Postbus 90153- 5000 LE Tilburg

Tel. 013 466 21 81

<http://www.tilburguniversity.edu/nl/onderzoek/instituten-en-researchgroepen/reflect/>

SOVVT/ Adviescommissie Arbeidsmarkt en Opleidingen van A+O VVT

Postbus 556 - 2501 CN Den Haag

Tel. 070 376 5887

www.aovvt.nl

Inhoudsopgave

COLOFON	1
INHOUDSOPGAVE	2
1. WAT IS ONDERNEMEND WERKNEMERSCHAP?	3
1.1 WAT VERSTAAN WE ONDER “WERKNEMERSCHAP”	3
1.2 WAT VERSTAAN WE ONDER “ONDERNEMEND”?.....	5
1.3 DEFINITIE ONDERNEMEND WERKNEMERSCHAP	7
1.4 ONDERNEMEND WERKNEMERSCHAP IN HET WERK.....	8
1.4.1 <i>Ondernemend werknemerschap qua arbeidsinhoud</i>	9
1.4.2 <i>Ondernemend werknemerschap qua arbeidsomstandigheden</i>	10
1.4.3 <i>Ondernemend werknemerschap qua arbeidsvoorwaarden</i>	11
1.4.4 <i>Ondernemend werknemerschap qua arbeidsverhoudingen</i>	12
1.5 ONDERNEMEND WERKNEMERSCHAP IN TEAMS	13
1.6 ONDERNEMEND WERKNEMERSCHAP BINNEN DE ORGANISATIESTRATEGIE EN ORGANISATIE- OMGEVING	14
2. FLEXIBILISERING IN DE ZORG EN WELZIJN	16
3. TOT SLOT	19
4. LITERATUUR	20

1. Wat is Ondernemend Werknemerschap?

Wat verstaan we nu eigenlijk onder Ondernemend Werknemerschap? Deze eerste vraag is meteen een ingewikkelde. In de literatuur bestaat daar geen eenduidige definitie voor. Daar vinden we allerlei verschillende termen, waarmee min of meer hetzelfde wordt bedoeld: intrapreneurship, intern ondernemerschap, persoonlijk ondernemerschap, werknemer 2.0 of 3.0, hybride arbeidsrelaties etc. Bestaande definities zijn hetzij te beperkt of te vaag. Vergelijk bijvoorbeeld onderstaande definities over ondernemend werknemerschap. Dijkman, I. & Oedit Doebe, W. (2009) stellen: “De definitie die we in dit onderzoek gebruiken voor de ondernemende werknemer is “(...) entrepreneurship within an existing organization” ([gebaseerd op] Scholhammer, 1981; Sharma en Chrisman, 1999; Thornberry, 2003; Antonic & Hisrich, 2003). Met andere woorden: een ondernemende werknemer is een ondernemer binnen een bestaande organisatie”. Deze definitie laat zoveel ruimte voor eigen interpretatie, dat deze voor onderzoeksdoeleinden ongeschikt is. Immers, voor het onderzoek is het van belang dat er overeenstemming is over wat er wél en wat er niet onder ondernemend werknemerschap verstaan wordt. Stevenson (1990) definieert ondernemerschap als “The process by which individuals – either on their own or inside organizations – pursue opportunities without regard to the resources they currently control” (Stevenson & Jarillo, 1990, p. 23), waarbij deze in het midden laat op welke terreinen en onder welke condities dit kan plaatsvinden. Voor een uitgebreid overzicht van definities ten aanzien van ondernemend werknemerschap verwijzen wij naar Biemans et al (2011). Geen enkele definitie in de literatuur, is volledig geschikt voor dit onderzoeksproject, waarin de vraag centraal staat op welke wijze ondernemend werkgeverschap binnen de ouderenzorg tot stand kan komen. Daarom is voor dit project een eigen werkdefinitie ontwikkeld. Deze definitie zal voorgelegd worden aan de pilotbedrijven om de definitie nog scherper te kunnen afbakenen. Wat verstaan we wel onder OW en wat niet?

1.1 Wat verstaan we onder “Werknemerschap”

We beginnen met **werknemerschap**; dit gedeelte bakent al af dat de arbeidsrelatie zich afspeelt in een formele gezagsverhouding, waarbij de werknemer een loondienstverband heeft met de organisatie en aangestuurd wordt door een leidinggevende van deze organisatie. Deze juridische formulering loopt feitelijk achter op maatschappelijke ontwikkelingen, waar in de nieuwe arbeidsrelatie de formele gezagsrelatie ter discussie staat. In de pilots bewegen we ons grotendeels binnen de grenzen van deze formulering en sluiten we de volgende groepen uit: ZZP-ers, gedetacheerden en uitzendkrachten. Binnen het flexicurity paradigma (Wilthagen & Tros 2004) kiezen we ervoor om een arbeidsrelatie te onderzoeken die zowel flexibiliteit als zekerheid biedt. Flexicurity wordt al zes jaar door de Europese Commissie gehanteerd als het belangrijkste beleidsconcept voor arbeidsmarktbeleid in Europa. Flexicurity streeft naar een combinatie van flexibele arbeidsmarkten die tegelijkertijd toch voldoende zekerheid bieden.

Omdat het ZZP-schap gepaard gaat met het inleveren van door voor werknemers gewenste zekerheden en het vaste arbeidscontract juist gepaard kan gaan met inflexibiliteit voor de organisatie, gaan we in dit onderzoeksproject naar een vorm van ondernemerschap, waarbij flexibiliteit hand en hand gaat met de zekerheid van de arbeidsrelatie. We opereren daarbij op de scheidslijn van de arbeidsrelatie: er zijn namelijk elementen in het ZZP-schap die aansluiten bij wensen of behoeften van werknemers of organisaties. Zo wordt het ZZP-schap interessant gevonden vanwege de zeggenschap over arbeidstijden en arbeidsinhoud. Daarnaast vertoont de wijze van aansturen door de leidinggevende kenmerken van opdrachtgeverschap binnen dit project. Dat betekent dat de aansturing door leidinggevendenden in de organisatie van ondernemende werknemers onderzocht zal moeten worden. Zowel de grote zeggenschap over de inrichting van het werk (autonomie) als de wijze van aansturing vormen een belangrijk onderdeel van ondernemend werkgeverschap.

Dit leidt tot de volgende positionering van ondernemend werknemerschap (zie figuur 1).

Contractuele relatie	Werknemerschap		Opdrachtnemerschap
Operationele relatie			
Sturing op basis van vertrouwen	Clanrelatie	Ondernemend werknemerschap	Professionele relatie
Sturing op basis van controle	Bureaucratische relatie		Spotmarktrelatie

Figuur 1 Ondernemend werknemerschap (bewerking van schema 4.3 Fruytier, 1998)

Het model is opgehangen aan de variabelen ‘operationele relatie’ en ‘contractuele relatie’. Bij de operationele of werkrelatie is een onderscheid gemaakt naar de mate waarin deze steunt op ‘vertrouwen’ of ‘controle’. Hoe meer regelcapaciteit is neergelegd in het primaire proces en hoe meer het werk steunt op de professionaliteit van de verpleegkundige of verzorger hoe meer hun werk georganiseerd is op basis van vertrouwen (Dorenbosch, 2011). Andersom betekent het opknippen van de operationele relatie in kleine, routinematige, uitvoerende taken en centrale regeling van deze taken dat het werk gestuurd wordt op basis van controle.

Bij de contractuele relatie is een onderscheid gemaakt naar ‘werknemerschap’ voor onbepaalde tijd in dienst van de organisatie’ en ‘zelfstandig ondernemerschap niet in dienst van de organisatie. In het model staan vier bestaande typen arbeidsrelaties (Ouchi, 1980):

- De *clanrelatie*. Een op vertrouwen gebaseerde operationele relatie gaat hier samen met een vaste binding tussen werkgever en werknemer in de contractuele relatie.

- De *professionele* relatie. Vertrouwen in de operationele relatie gaat hier samen met een hoge mate van vrijheid voor beide partijen in de contractuele relatie.
- De *bureaucratische relatie* gekenmerkt door een op controle en beheersing van de werknemer gerichte operationele relatie en een op organisatorische binding gerichte contractuele relatie;
- De *spotmarktrelatie* eveneens gekenmerkt door een op controle gebaseerde operationele relatie, maar met een marktconforme contractuele relatie.

De middelste cel van het model in figuur 1 koppelt de kracht en zekerheid van het werknemerschap in de operationele en contractuele relatie aan de flexibiliteit en zelfstandigheid van het ondernemerschap. Voorkomen moet worden dat een arbeidsrelatie wordt gerealiseerd die de zwakke, uitwisselbare positie van de werknemer in de bureaucratische relatie koppelt aan de onzekerheid van de sportmarktrelatie (zie ook Tsui & Wu 2005 pp 116-117). We willen 'the best of both worlds' niet 'the worst of both worlds'.

1.2 Wat verstaan we onder "Ondernemend"?

Met de term ondernemerschap worden meestal pro-actieve gedragingen in de profit sector aangeduid, waarbij belangrijke kenmerken het streven naar winst en het dragen van persoonlijk risico zijn. Biemans et al (2011) waarschuwen ervoor om het concept niet kritiekloos toe te passen op de semi-publieke sector en het begrip 'ondernemerschap' op zijn merites te beoordelen als het gaat om de toepassingsmogelijkheden voor zorg en onderwijs. Er zijn belangrijke elementen van het ondernemerschap die niet opgaan voor ondernemende werknemers. Zo kunnen ondernemende werknemers kunnen niet failliet gaan bijvoorbeeld. Het begrip moet dus aangepast worden voor deze sectoren. Biemans et al. (2011) gebruiken daarvoor het begrip van *intrapreneurship* een begrip met als focus de ondernemendheid van werknemers en het stimuleren ervan met als doel een betere zorg- of dienstverlening, een betere productie en een prettiger werkklimaat te realiseren. Intrapreneurship houdt rekening met het feit dat het om werknemers gaat en niet om ondernemers pur sang.

De Jong & Wennekers (2008) noemen vier determinanten van die leiden tot intern ondernemerschap. Vrij vertaald noemen zij persoonlijkheidskenmerken en competenties van de werknemer, het werk, het organisatie- en omgevingsklimaat en de afstemmingsmechanismen. Persoonlijkheidskenmerken die ondernemerschap stimuleren zijn: risicobereidheid, geldingsdrang, interne locus of control, doorzettingsvermogen, sociale oriëntatie en dominantie. Daarnaast hangen ook de volgende competenties samen met ondernemerschap: signaleringsvermogen, creatief vermogen, analytisch vermogen, motivatievermogen, organisatievermogen, netwerkvermogen en aanpassingsvermogen. Overigens vallen de persoonlijke kenmerken van de ondernemende werknemer buiten het bestek van dit onderzoek en deze zullen dus ook verder niet meegenomen worden in onze werkdefinitie. Kenmerken van het werk die ondernemerschap faciliteren zijn autonomie, werkvariatie en externe contacten.

Verder dient ook de organisatie en de omgeving ondersteunend te zijn ten aanzien van ondernemerschap: leiderschap (inspiratie, participatie en directe steun in de vorm van middelen en faciliteiten), collega's (veiligheidsbeleving, reflectie, steun, gedeelde doelstellingen) en de externe omgeving (concurrentie, stakeholders, collega-organisaties, afnemers) moeten faciliterend zijn. Bovendien moet er een goede fit zijn tussen de verschillende niveaus. De strategie, organisatorische en structurele beleidsmaatregelen moeten goed op elkaar zijn afgestemd om ondernemerschap mogelijk te maken. In dit onderzoeksproject wordt de nadruk gelegd op hoe ondernemend werknemerschap vorm krijgt in het **werk** (paragraaf 1.4), de **samenwerking** (collega's, klanten en leidinggevendenden, paragraaf 1.5) en de **organisatiecontext** (inclusief de externe omgeving, paragraaf 1.6).

Ondernemerschap in het werk kan tot stand worden gebracht door te appelleren aan de interne motivatie van werknemers. Daniel Pink (2011) beschrijft in zijn boek *Drive* dat intrinsieke motivatie voortkomt uit drie zaken: (vak)meesterschap, autonomie en betekenisvolheid. Deze visie van Pink sluit naadloos aan op ondernemend werknemerschap. Zo stelt hij dat de voorwaarden waaronder werknemers intrinsiek gemotiveerd worden bestaan uit de volgende zaken: De werknemer moet kunnen beschikken over autonomie over de taak (wat), de tijd (wanneer), de manier (hoe) en het team (met wie) waarmee hij het werk uitvoert. Het betekent ook dat werknemers verantwoordelijk zijn voor een goede uitvoering van het werk, waarop zij aangesproken en afgerekend mogen worden. Deze benadering vooronderstelt een veel *vrijheid* voor de werknemer om zijn werk zelfstandig in te delen, maar ook de *verantwoordelijkheid* om dat goed te doen.

Met ondernemend bedoelen we dat de werknemer kansen ziet en daarnaar kan en mag handelen (risico's nemen) op verschillende gebieden. We kiezen ervoor het concept ondernemend werknemerschap vooralsnog breed houden. We verwachten niet één type OW aan te treffen in de oriëntatiefase van het onderzoek, maar een verscheidenheid van afspraken over het brede spectrum van arbeidsvoorwaarden, de allocatie over functies en functiegebouw, de autonomie in het werk, de vrijheid om de arbeidstijden naar eigen goeddunken te bepalen, de samenwerking met anderen, het leiderschap en niet te vergeten de opleidingsmogelijkheden. Maar ook over waarborgen die zowel werkgever als werknemer willen hebben en over de faciliteiten die nodig zijn om de nieuwe relatie werkbaar te maken. De gebieden waarop de werknemer ondernemend kan zijn, zijn hier ruim gedefinieerd en worden later in dit stuk verder uitgewerkt: Arbeidsvoorwaarden, Arbeidsinhoud, Arbeidsomstandigheden en Arbeidsverhoudingen. Kunnen handelen houdt niet alleen in dat de werknemer ziet wat er moet gebeuren en daar de competenties voor beschikt, maar impliceert ook dat de werknemer de ruimte van de organisatie krijgt om te handelen. Met andere woorden: de medewerker moet gefaciliteerd worden in zijn of haar ondernemerschap. Dat zal een organisatie natuurlijk alleen maar doen, mits het ondernemerschap zich richt op zaken die in het belang van de organisatie zijn.

Omdat de ondernemende werknemers werken binnen de context van een organisatie zal onderzocht moeten worden binnen welke randvoorwaarden zij inhoud kunnen geven aan hun eigen werk. Voor de organisatie zijn die randvoorwaarden de kwaliteit van de zorg, de kwaliteit van de organisatie en de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen (Kuipers, Van Amelsvoort & Kramer 2010). Voor de ondernemende werknemers liggen die randvoorwaarden in de sfeer van de kwaliteit van de arbeid enerzijds en hun competenties en intenties om de stap naar OW te zetten anderzijds. De grenzen van ondernemend werknemerschap worden dus bepaald door het wederzijds belang.

1.3 Definitie Ondernemend Werknemerschap

Als we de overwegingen uit de eerste twee paragrafen in overweging nemen, dan leidt dat tot de volgende werkdefinitie voor ondernemend werknemerschap.

Definitie ondernemende werknemer

Een ondernemende werknemer is een werknemer met een loondienstverband en een formele gezagsverhouding met de organisatie, die kansen ziet en de ruimte neemt om daar naar te handelen.

Definitie ondernemend werknemerschap

Ondernemend werknemerschap is de arbeidsrelatie die de ondernemende werknemer heeft met de werkgever, waarbij de werkgever ruimte biedt aan de ondernemende werknemer om zelf invulling te geven aan kansen binnen de werkinhoud. Dit type arbeidsrelatie vraagt om passende arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. De afspraken over arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden komen tot stand via onderhandeling en dialoog tussen de ondernemend werknemers en de werkgever als opdrachtgever¹. Succesvol ondernemend werknemerschap is gebaseerd op wederzijds vertrouwen, gezamenlijke verantwoordelijkheid en het ervaren van wederkerigheid door zowel werkgever als de ondernemende werknemer.

Uitkomst ondernemend werknemerschap

De uitkomst van ondernemend werknemerschap is in het belang van de cliënt, werknemer, het team waarin de werknemer opereert en de organisatie, of is in ieder geval niet negatief voor één van de partijen (*win and no losses*).

We zien ondernemend werknemerschap dus niet als een persoonlijkheidskenmerk dat in bepaalde mate aanwezig is bij een werknemer. We beschouwen het als gedrag dat een werknemer kan laten zien, mits de organisatiecontext daar ruimte voor biedt. De organisatiecontext en de organisatiedoelen derhalve zijn belangrijke factoren in dit onderzoek.

¹ In de praktijk kan dit betekenen dat de werknemer onderhandelt met de leidinggevende of rechtstreeks met de cliënt. Opdrachtgever kan dus verwijzen naar zowel leidinggevende als cliënt.

1.4 Ondernemend werknemerschap in het werk

In de managementliteratuur wordt gesteld dat de toekomstige arbeidsrelatie bestaat uit samenwerkende personen die op hun voorwaarden arbeid verrichten, binnen de organisatie of daarbuiten. Op deze ontwikkelingen moeten succesvolle organisaties in de toekomst een antwoord hebben, als zij willen dat de arbeid die zij aan te bieden hebben daadwerkelijk verricht wordt. Mensen voelen zich minder verbonden met de organisatie als entiteit en meer met het product of dienst dat zij levert. Dit geldt ook in de zorg. Professionele autonomie om goede zorg te kunnen verlenen aan de cliënt is zeer belangrijk.

Als een persoon daar een zinvolle bijdrage aan kan leveren en zijn talenten kan ontwikkelen, dan is die organisatie interessant geworden om arbeid aan te bieden.

Traditioneel draait strategisch HRM om het optimaliseren van menselijke inspanning voor organisatiedoelen. In de nieuwe arbeidsrelatie zou omgekeerd strategisch HRM ontwikkeld moeten worden; de werkende wordt niet richting organisatiedoelen gestuurd, maar er wordt gekeken hoe individuele doelen kunnen worden ingezet om organisatiedoelen te bereiken (Van Veldhoven, 2012). Een dergelijke HRM benadering heeft als voordeel dat datgene waarmee de werknemer zich identificeert (social identity), volledig samenvalt met de identificatie met de organisatie (organizational identity). Bij social identity vereenzelvigd de werknemer zich volkomen met de organisatiedoelen, en is er strikt genomen geen sprake meer van de ander, maar vormt deze onderdeel van de eigen identiteit (Van Knippenberg, 2012). In een dergelijke social identity arbeidsrelatie moet de organisatie betekenisvol en interessant werk aanbieden, mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling bieden en ervoor zorgen dat werken in de organisatie past in het persoonlijke leven van de werkende. Werkenden willen bij de organisatie werken, omdat ze daar hun doelen beter kunnen verwezenlijken dan op eigen kracht.

Ondernemend werknemerschap gaat ervan uit dat de medewerker naar maatwerk zoekt. Maatwerk is de toekomst van arbeidsrelaties. Het wordt gekenmerkt door individualisering, grenzeloosheid en flexibilisering. Binnen deze arbeidsrelatie staat wederkerigheid centraal. Dat maatwerk vindt zo laag mogelijk in de organisatie plaats: op de werkvloer in de dialoog tussen leidinggevende en werkenden, die zo samen komen tot resultaatafspraken². De werkende biedt zich aan om bepaalde taken uit te voeren in ruil voor een tegenprestatie. Dit kan betaling zijn in geld, maar ook in bijvoorbeeld toegang tot bepaalde netwerken of hulpbronnen. Deze werkende laat zich daarbij niet beperken door juridische contracten, arbeidstijden, arbeidsplaatsen of tot één op één relaties met een organisatie. Deze ondernemende werknemer kan maatwerkafspraken maken op de traditionele 4 A-gebieden; ten aanzien van de Arbeidsinhoud, Arbeidsverhoudingen, Arbeidscontracten en Arbeidsomstandigheden.

² In de zorg is vaak sprake van een dialoog; tussen werknemer, leidinggevende en cliënt.

1.4.1 Ondernemend werknemerschap qua arbeidsinhoud

In de toekomstige arbeidsrelatie wordt er uitgewisseld welke talenten de persoon komt aanbieden en hoe deze in te zetten zijn in de organisatie. Organisaties als werkgever zijn daarbij niet langer leidend bij het bieden van een bundel van taken tegen bepaalde arbeidsvoorwaarden. Met zijn of haar unieke kennis en vaardigheden is deze persoon in staat om bepaalde taken, uit de bundel taken die voorheen als baan of functie gepresenteerd werd, uit te voeren.

Lang niet alle banen zijn echter inherent interessant voor werknemers. Toch kan veel werk wel eenvoudig interessanter gemaakt worden. Een functie is niets anders dan een bundeling van taken. Door minder interessante taken af te stoten, kan een functie aantrekkelijker gemaakt. Twee vormen van ondernemend of proactief met de eigen baan of taken aan de slag gaan zijn *job crafting* en *job carving*.

De term *job crafting* werd geïntroduceerd door Wrezniewsky en Dutton (2001) om aan te geven dat een baan meer is dan een optelsom van de afzonderlijke taken die in een functiebeschrijving staan. Elke werknemer heeft enige ruimte om zelf zijn of haar baan te invullen. In overleg met teamgenoten en leidinggevenden stelt de werknemer zelf de grenzen vast van het takenpakket. *Job crafting* is het proces waarmee werknemers hun baan aanpassen door taken fysiek of cognitief te veranderen. In Nederland hanteren we een actievere definitie van *job crafting*: “het sleutelen aan de huidige baan, zodat deze beter past bij de veranderende kennis, vaardigheden en capaciteiten van de werknemer” (Van Vuuren & Dorenbosch, 2011). Het doel is om te komen tot ‘mooi werk’, werk dat de werknemer leuk vindt en goed kan. Hierbij wordt onder leiding van een deskundige de baan actief aangepast, om te komen tot beter passende functies. Van Vuuren en Dorenbosch beschrijven hoe een baan kan worden verdeeld in mooie, lelijke, tweezijdige en lege taken. ‘Mooie’ taken sluiten goed aan bij de sterke kanten, behoeften en interesses van de werknemer. Aan ‘lelijke’ taken kleven gezondheidsrisico’s. In ‘tweezijdige’ taken komen beide kenmerken voor. ‘Lege’ taken ten slotte kennen geen risico’s, maar leveren ook geen energie op voor de werknemer. Als de baan uiteengerafeld is in al dit soort taken, dan wordt in een volgende stap geïdentificeerd wat een werknemer mist in het huidige takenpakket. Na deze taakanalyse heeft de werknemer een duidelijk beeld van de aandachtspunten om het werk gezond, betekenisvol en uitdagend te maken of houden.

Voorbeeld job crafting

Twee verzorgenden vroegen zich af hoe zij het fysiek zware werk konden volhouden. Een simpele interventie scheelde enorm in de belasting. In plaats van ieder hun eigen verdieping te verzorgen, werken ze nu samen in de verzorging van de zwaarste patiënten (Dorenbosch, 2011). *Job crafting* kan niet individueel gedaan worden. Het werk van anderen wordt er door beïnvloed en er zal dus afstemming met collega’s, klanten of leidinggevenden moeten plaatsvinden om dit te doen slagen.

Job carving wijkt af van job crafting, omdat hier niet de taken naar de persoon worden gevormd, maar omdat hier nieuwe banen worden gecreëerd. Bij job carving worden de taken van een baan of van verschillende banen geanalyseerd en worden de meest eenvoudige taken eruit gelicht en samengevoegd tot een nieuwe baan. Het gaat dan bijvoorbeeld om ondersteunende, arbeidsintensieve of handmatige activiteiten. De nieuw gecreëerde banen kunnen bijvoorbeeld worden gedaan door mensen met een beperking.

Voorbeeld job carving

In een ziekenhuis moesten verpleegkundigen van de afdeling af om medicijnen voor hun patiënten te halen. Een nieuwe baan die gecreëerd werd was die van “medicijnrunner”, die nu medicijnen naar de afdelingen brengt. Dit brengt verlichting voor de verpleegkundigen en schept een eenvoudige baan, in dit geval voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Van Lierop en Van Soest, 2008).

Meer autonomie in taken en de ruimte om zelf innovaties door te voeren kunnen tot prachtige resultaten leiden voor de organisatie. Recent was een apothekersassistente winnaar van het Beste Zorgidee met haar voorstel om bij de apotheek geretoureerde medicijnen te hergebruiken. Het is haar idee om geneesmiddelen te verzegelen voordat de medicijnen de apotheek uitgaan. Op die manier kunnen geneesmiddelen die retour komen, worden hergebruikt voor derden. Ze bedacht het plan om meetapparaatjes toe te voegen om de bewaarcondities zoals temperatuur bij te houden. Ze hoopt zo snel mogelijk, in samenwerking met een zorgverzekeraar, een project in haar eigen apotheek te starten. Ze kwam op het idee doordat ze dagelijks in haar functie als apothekersassistent te maken krijgt met weggooien van medicijnen. Per jaar gooien apotheken voor € 100 miljoen aan medicijnen weg.

Om een dergelijk idee uit te werken, is tijd nodig. Bij Google, maar ook bij Nederlandse mbedrijven, zoals Waterschap de Dommel mogen werknemers 20% van hun tijd vrij besteden om zich bezig te zijn met innovaties (Dekker, Freese, Oonk & Waasdorp 2013). Deze tijd is dus niet ingevuld, maar kan een werknemer zelf benutten om ideeën uit te werken die het productieproces of dienstverlening verbeteren.

1.4.2 Ondernemend werknemerschap qua arbeidsomstandigheden

Deze dimensie gaat over waar en wanneer het werk plaatsvindt. Door middel van zelfroosting, flexibele werktijden en zelfsturing ten aanzien van het verdelen van het werk (hoeveel uren/klanten) kan ondernemend werknemerschap vorm krijgen. Deze dimensie wordt vaak gelijkgesteld met Het Nieuwe Werken. Het Nieuwe Werken lijkt ultieme flexibiliteit te kunnen bewerkstelligen. Of dat daadwerkelijk zo is, hangt af van de wijze van invoering. Zo spraken werknemers van de Vrije Universiteit over juist “beheers- en regelzucht”, een beperking dus van

vrijheid, nadat HNW daar werd ingevoerd. Zo werd, afhankelijk van de aanstellingsomvang, tot op de cm beschreven over hoeveel kastruimte zij mochten beschikken (Groene Amsterdammer, 16 mei 2013, Hoe de markt huishoudt).

1.4.3 *Ondernemend werknemerschap qua arbeidsvoorwaarden*

In moderne arbeidsrelaties zullen arbeidsvoorwaarden op vier niveaus worden afgesloten, wat door Nauta (2011) 'het Gebouw van Arbeidsverhoudingen' wordt genoemd.

Van EU-richtlijnen dalen we af via de wettelijke regelingen, naar CAO's, het HR-beleid om tenslotte op de (werk)vloer aan te komen bij zogenoemde 'i-deals'. Zulke i-deals (of: idiosyncratische deals) zijn maatwerkafspraken over werk en/of arbeidsvoorwaarden, die medewerkers met hun leidinggevende maken en die gunstig zijn voor zowel de medewerker als de organisatie (Rousseau, 2005). Uit Nederlands onderzoek blijkt dat ongeveer één op de vijf medewerkers een I-deal hebben gesloten (Kroon & Freese 2012). Dit is vergelijkbaar met de aantallen in andere landen (mondeling overleg met Denise Rousseau, zomer 2011). Uit ander onderzoek van Nederlandse bodem blijkt dat 32% van de werknemers afwijkende afspraken heeft qua werktijden, 19% qua beloning, 29% qua ontwikkeling en 23% qua prestaties (Nauta et al. 2007). Het blijkt dus gemakkelijker te zijn om maatwerkafspraken te maken over flexibele werktijden dan over arbeidsvoorwaarden. Bovendien worden tussen organisaties grote verschillen gevonden; er zijn ook nog veel organisaties waarin helemaal geen I-deals gerapporteerd worden (Kroon & Freese 2012m). De inhoud van een I-deal kan sterk uiteenlopen. Zo onderscheiden we financiële I-deals (zoals extra salaris of een financiële toelage), I-deals over de ontwikkeling van medewerkers (afspraken over speciale opleidingen, andere taken of een bijzondere promotie), over flexibel werken (de mogelijkheid om thuis te werken, of op andere tijden, terwijl dat niet gebruikelijk is in de organisatie) en I-deals rondom het oplossen van persoonlijke problemen van medewerkers (Rosen et al., 2011).

Ondernemend werknemerschap voor wat betreft arbeidsvoorwaarden is geen sinecure. Binnen geldende CAO's is niet zo veel onderhandelingsruimte wat salarissen betreft. De vraag is of organisaties niet moeten afstappen van de huidige salarisgebouwen die anciënniteit belonen. Dit is in tegenspraak met een ruilrelatie die gebaseerd is op wederkerigheid. Organisaties geven aan dat een CAO een keurslijf kan zijn. Redenen genoeg dus om breder te kijken dan alleen het verhogen van het salaris of het geven van toeslagen of bonussen om mensen te binden. I-deals zijn een moderne vorm van arbeidsvoorwaarden, die ertoe bijdragen dat mensen kunnen werken op de manier zoals zij dat willen. Het vergt nogal wat van de competenties van leidinggevendenden om succesvol I-deals af te sluiten. Veel leidinggevendenden zien dan ook op tegen het afsluiten van I-deals: ze vinden het lastig om onderscheid te maken, vrezen scheve gezichten van collega's en zien op tegen de administratieve rompslomp van het vastleggen van al die individuele afspraken (Nauta, 2011). Deze zorgen zijn niet altijd onterecht; er moet aan veel randvoorwaarden worden voldaan om I-deals in te kunnen zetten. Dit zou organisaties er echter niet van moeten weerhouden om de mogelijkheden te onderzoeken. I-deals kunnen namelijk

bijdragen aan employability en duurzame inzetbaarheid, waardoor ze ervoor zorgen dat ongewenste uitstroom gereduceerd wordt.

1.4.4 *Ondernemend werknemerschap qua arbeidsverhoudingen*

Zoals aangegeven in de definitie valt ondernemend werknemerschap binnen de contractuele vaste arbeidsrelatie. Echter, het zou zo kunnen zijn, dat deze ondernemende werknemers hun huidige baan binnen de ouderenzorg, willen combineren met een andere baan, al dan niet als zelfstandige.

Dit soort arbeidsrelaties wordt een hybride arbeidsrelatie genoemd. De hybride arbeidsrelatie wordt gekenmerkt door mensen die niet onder één type arbeidscontract te scharen zijn. Een dergelijke loopbaan heeft allerlei namen zoals hybride loopbaan, portfolio loopbaan, baanstapelen of slashen zoals in postbezorger/voetbaltrainer. Werkenden kunnen verschillende redenen hebben om te kiezen voor een hybride arbeidsrelatie (zekerheid in inkomen, baan, werk en sociale zekerheid employability). Een kwart van de mensen die naast een eigen onderneming ook een reguliere baan hebben, doet dat uit financiële zekerheid, blijkt uit cijfers van de Kamer van Koophandel. Met de vaste baan kunnen sociale zekerheden zoals verzekeringen en pensioenopbouw geregeld worden. Andere redenen zijn gelegen in het hebben van collega's voor de sociale contacten, om een professionele sparringpartner te hebben, afwisseling in het werk, het eigen netwerk uitbreiden, of om meer regie over de eigen loopbaan te krijgen. Naast zelfstandig ondernemers, die tegelijkertijd part-time in dienst zijn bij een organisatie, vallen ook mensen die meerdere banen met elkaar combineren onder de vlag van hybride arbeidsrelaties. Bij beroepsopleidingen bijvoorbeeld, komt het vaak voor dat docenten zowel lesgeven, als hun beroep in het veld uitoefenen.

Voor een organisatie zijn dit soort werkenden zeer waardevol. Men doet elders competenties op die ook weer in de baan toe te passen zijn, het stimuleert mobiliteit (bijvoorbeeld binnen de zorgsector) en het netwerk van de werkende is van waarde voor de organisatie. Bovendien is het zo dat het een buffer kan zijn voor emotioneel uitputtend werk. Hierdoor vallen mensen minder snel uit het arbeidsproces wegens uitputting of verveling.

Een hybride loopbaan is geschikt voor mensen die veel uitdaging nodig hebben, die niet zozeer verticaal in de organisatie willen groeien, maar zich vooral in de breedte willen ontwikkelen en die hun tijd goed kunnen indelen. Daarnaast moeten zij er mee overweg kunnen dat er bij vlagen veel uren gemaakt moeten worden. Twee halve banen, tellen vaak op tot meer dan een fulltime baan, vanwege bijvoorbeeld de dubbele overlegtijd. Ook wordt er flexibiliteit verwacht om af en toe op een ander moment op het werk te komen.

Voor organisaties is het dus belangrijk goede afspraken te maken over werktijden en de hoeveelheid werk die een werkende aanneemt. Dit zogeheten "*contracting*" is een vorm van ondernemend werknemerschap die ook in ZZP-schap of "nul-uren contracten" vorm krijgt, waarbij werkende en organisatie duidelijke afspraken maken over de hoeveelheid patiënten waar een werkende voor verantwoordelijk is.

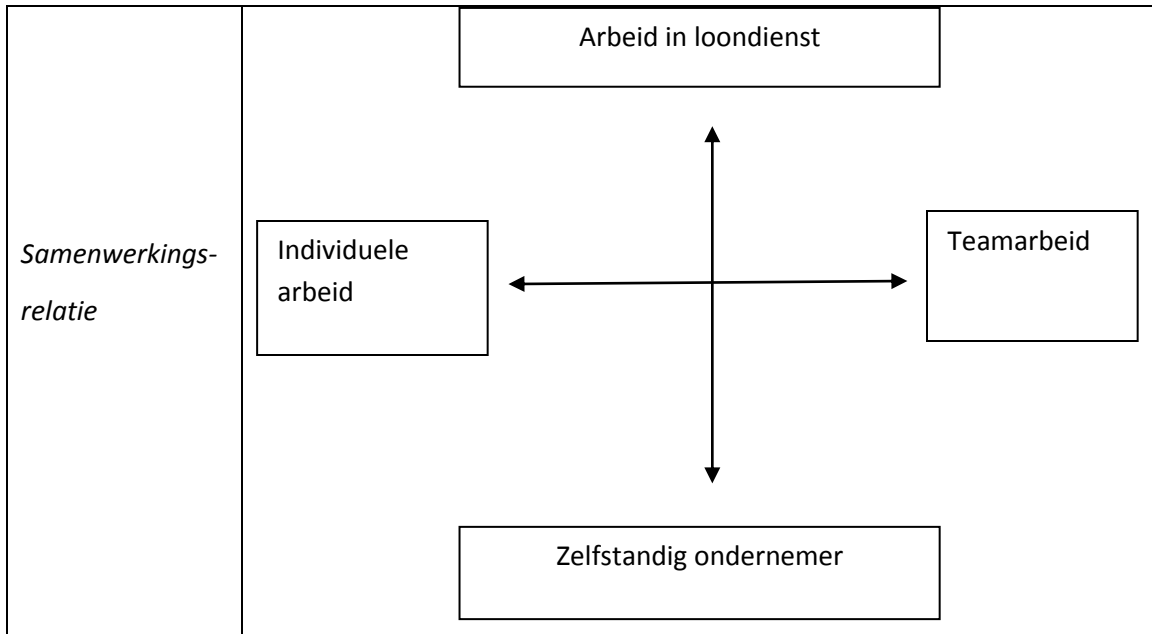
1.5 Ondernemend werknemerschap in teams

Biemans et al (2011) geven aan dat ondernemend werknemerschap plaatsvindt op verschillende niveaus: op individueel, relationeel, organisatie en maatschappelijk niveau. Zoals eerder is aangegeven bij de definitie laten we het individuele niveau (persoonlijkheidskenmerken) buiten beschouwing van ons onderzoek.

Echter de drie andere niveaus vormen op essentiële wijze de manier waarop ondernemend werknemerschap vormgegeven kán worden. Het relationele niveau betreft sociale vaardigheden van de intrapreneur om met anderen te communiceren en samen te werken om doelen te realiseren, al of niet in teamverband. Op organisatieniveau betreft het het feit dat de werknemer werkzaam binnen een organisatie, met regels, bevoegdheden en hiërarchische structuren. Tot slot bepaalt ook het maatschappelijke speelveld binnen welke grenzen ondernemend werknemerschap plaats kan vinden. De laatste twee niveaus bespreken we in de volgende paragraaf. Eerst staan we stil bij het relationele niveau.

Ondernemend werknemerschap kan alleen succesvol zijn in overleg met leidinggevenden én collega's. Welbeschouwd spreken we eerder over ondernemende werkteams dan over ondernemend werknemerschap. Immers, om ondernemend werknemerschap succesvol te maken, dienen collega's afspraken te maken om het werk goed te verdelen, elkaar optimaal aan te vullen en eventueel de bereidheid hebben om elkaars werk te nemen. Hier treedt de paradox op dat ondernemend werknemerschap aan de ene kant vraagt om vergaande autonomie en anderzijds om strakke coördinatiemechanismen. Figuur 1, waarin de contractuele relatie weergegeven wordt, kan uitgebreid worden tot Figuur 2 met een samenwerkingscontinuüm die loopt van strikt individuele arbeid met alleen de minimaal noodzakelijke afstemming met anderen tot het werken in zelfsturende, integrale teams waarbinnen een voortdurende afstemming van uitvoerende en regelende taken plaatsvindt tussen de teamleden.

Arbeidsrelatie:	<i>Contractuele relatie</i>
------------------------	-----------------------------



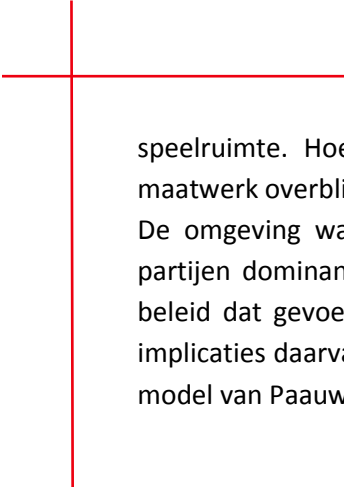
Figuur 2: De contractuele en samenwerkingsrelatie van ondernemend werknemerschap

Een belangrijke onderzoeksvraag is dan ook hoe de organisatie ingericht moet worden om maximale ruimte te creëren voor ondernemerschap, maar tevens voldoende mogelijkheden biedt voor goede afstemming. Zeker als de zeggenschap in teams komt te liggen en er projectmatig gewerkt wordt, waarbij de leidinggeven een taak wordt in plaats van een functie (roulerend leiderschap), moet deze afstemmingsrol goed vormgegeven worden.

Een mooi voorbeeld is de organisatieinrichting van Finext, een casus die is beschreven in Biemans et al (2011). Haar belangrijkste organisatieprincipes zijn: (1) eenvoudige minimale structuur, (2) platte, hiërarchieloze organisatie (3) transparantie; (medewerkers weten van elkaar waar de ander mee bezig is, welke doelen gesteld zijn, hoe de resultaten zijn en welke beloningsafspraken er gelden) (4) Beslissingen worden gezamenlijk genomen (deze traagheid is essentieel voor draagvlak en commitment aan beslissingen) (5) Individueel werknemer belang is het collectief belang (6) Persoonlijke informele omgang en communicatie (7) Zelforganisatie (elk team vormt een eigen micro-onderneming waarin het basiswerk wordt uitgevoerd).

1.6 Ondernemend werknemerschap binnen de organisatiestrategie en organisatie-omgeving

Ondernemend werknemerschap is afhankelijk van de context waarbinnen de werknemer opereert. Niet alleen de ruimte die de werknemer krijgt van het werk, de leidinggevende, klanten en collega's, ook de context van de organisatie als geheel is van belang. Organisaties opereren in een speelveld, waarin allerlei actoren invloed hebben op de strategie van de organisatie en de ruimte die er overblijft voor maatwerkafspraken. Zoals in paragraaf 1.4.3 is weergegeven met 'het Gebouw van Arbeidsverhoudingen' (Nauta, 2011), wordt de ruimte voor het zelf inrichten van de arbeidsrelatie bepaald door wat er op de werkvloer nog overblijft aan



speelruimte. Hoe meer wetgeving, CAO regels en HR beleid, hoe minder ruimte er voor maatwerk overblijft.

De omgeving waarbinnen de ouderenzorg opereert is uitermate dynamisch en er zijn vele partijen dominant van invloed op de koers die gevaren kan worden en dus ook op het HRM beleid dat gevoerd kan worden. In het visiestuk op ontwikkelingen in de ouderenzorg en de implicaties daarvan voor het HR beleid wordt het “Contextually based Human Resource Theory” model van Paauwe (2004) toegepast op de ouderenzorg.

2. Flexibilisering in de zorg en welzijn

Flexibilisering is een onmiskenbare en gestage ontwikkeling van de laatste vier decennia. Flexibele arbeidsrelaties zijn nuttig om de arbeidsmarkt en economie goed te kunnen laten draaien. Steeds meer mensen hebben een flexibel contract. Soms omdat dat hun voorkeur heeft, maar vaker zonder die voorkeur. Grote groepen werknemers kiezen hier niet zelf voor. Zij werken onvrijwillig in ZZP-constructies, op tijdelijke of nulurencontracten, of zitten in een draaideur van opeenvolgende flexibele contracten. Omdat tegelijkertijd de doorstroom van flexibel naar vast stagneert (Dekker et al., 2012, Heyma et al., 2013), wordt de kans dat een tweedeling op de arbeidsmarkt ontstaat groter. *“Er ontstaat een secundaire arbeidsmarkt: Een markt met laaggeschoold werk, lage productiviteit, laag loon en inferieure arbeidsvoorwaarden. Een klein deel van de bevolking neemt een groot deel van de flexibiliteit voor zijn rekening, en wordt er niet voor gecompenseerd”* (Cörvers van het ROA in Management Team, 2011).

In Nederland bestaat een baaierd aan verschillende flexibele arbeidscontracten. Deze zijn te onderscheiden in gewone contracten tussen werkgever en werknemer en driehoeksrelaties waarbij sprake is van een inlenend bedrijf, een bemiddelaar en een werknemer.

Directe flexibele contracten:

- contract voor bepaalde tijd (tijdelijk contract, voor vastgestelde periode of project);
- oproepcontract/nulurencontract.

Driehoeksrelaties:

- uitzendwerk
- payrolling
- detachering

Bij deze driehoeksrelaties ligt het formeel-juridische werkgeverschap bij de bemiddelende partij (uitzendbureau, payroll organisatie of detacheerder), die de inlenende partij flexibiliteit en/of risicobeperking biedt.

De voordelen van flexibiliteit van arbeidscontracten komen vooral ten goede aan werkgevers (en inleners). Zij lopen lagere werkgeversrisico's en kunnen flexibeler met de factor arbeid omgaan. De lagere werkgeversrisico's bestaan vooral uit het lagere risico op loondoorbetaling bij ziekte, het lagere leeglooprisico (wel een werknemer, maar geen werk te doen) en het risico op een niet functionerende werknemer waar je moeilijk vanaf komt. Andere voordelen (op korte termijn) voor werkgevers zijn dat er minder in scholing wordt geïnvesteerd bij flexwerkers. Er zijn ook nadelen van flexibiliteit voor werkgevers. Voor sommige vormen van flex (bv. uitzendwerk) moet een mark-up worden betaald en er zijn meer met werving en selectie samenhangende transactiekosten.

De voordelen voor werkgevers zijn voor een belangrijk deel de nadelen voor werknemers met een flexibel contract. Zij hebben minder zekerheid over het voortbestaan van hun baan, verdienen substantieel lagere lonen en er wordt minder in hun scholing geïnvesteerd. Ook worden flexwerkers vaker geconfronteerd met gezondheidsproblemen en arbeidsongevallen. Voordeel van het bestaan van flexibele contracten is 'werk' sneller een baan wordt en dat flexibel werk beter is dan voortdurende werkloosheid en dat voor sommige werknemers het flexibele arbeidscontract een mogelijkheid biedt om bv. arbeid en zorg (beter) te combineren. Voor verreweg de meeste flexwerkers heeft het flexibele arbeidscontract echter niet de voorkeur (Dekker, 2011).

Een meer recente ontwikkeling is dat steeds meer mensen niet op basis van een arbeidscontract als werknemer werken, maar zich als individueel 'ondernemer' laten inhuren door een groter bedrijf. We spreken dan over 'zelfstandigen zonder personeel'. Waar deze status voorheen was voorbehouden aan de archetypische 'kleine zelfstandige', uitoefenaren van een vrij beroep en freelancers, is de nieuwe zzp'er vanuit het perspectief van de opdrachtgever wat meer uitwisselbaar met een werknemer. Wanneer er werk te doen is, is één van de opties een zzp'er inhuren. En die zzp'ers bieden vergelijkbare voordelen als werknemers met een flexibel contract. De nadelen van onzekerheid over het inkomen zijn voor de zzp'er zelf nog groter, maar de meeste zzp'ers beschouwen dit wel als een probleem maar (terecht) ook als onvervreemdbaar onderdeel van hun ondernemerschap.

Voordelen voor ZZP'ers zijn er ook. Zij kunnen in het algemeen meer autonomie claimen bij het uitoefenen van hun taken. Dat betekent dat ze meer zeggenschap hebben over hoe ze hun werk doen, waar ze hun werk doen en wanneer ze hun werk doen. ZZP'ers slagen er vaker in dan flexibele werknemers om deze voordelen te realiseren. Zo staat in *De Volkskrant* (2 mei 2013) het voorbeeld van tevreden ZZP-ers in de zorg, die de vergadercultuur moe zijn en alleen opdrachten aannemen waarbij zij zich op specifieke groepen patiënten kunnen richten (bijvoorbeeld in de terminale zorg). Ook zijn er ZZP-ers die een combinatie van functies die in reguliere contracten niet worden aangeboden hebben onderhandeld, om hun rug te ontzien.

Nadeel voor de inhurende organisatie kan zijn dat zzp'ers duurder zijn, met name in functiegroepen waarin schaarste heerst en niet altijd bereid zijn om op minder gunstige tijdstippen te werken.

De zorgsector kent van oudsher een groot aantal zelfstandigen onder zorgverleners (artsen, specialisten, tandartsen, paramedici, etc.). Er zijn twee trends die hebben bijgedragen aan een toename van het aantal zzp'ers:

- Er is behoefte ontstaan aan een nieuw product vanuit de klant. Het persoonsgebonden budget (pgb) heeft hieraan eveneens een impuls gegeven.
- Verplegenden en verzorgenden zijn meer dan in het verleden als zzp'er gaan werken, uit onvrede over de toegenomen regeldruk binnen de zorginstellingen (veel administratie, veel management, etc.) en de wens om meer tijd en betere zorg aan de klant te kunnen besteden.

De kenmerken van zzp'ers in de zorg en welzijn verschillen per subsector (Zandvliet et al. 2013):

- In de zorg (medische centra en praktijken van zorgverleners) is ongeveer 2/3 vrouw, in het welzijnswerk (thuiszorg, ouderenzorg, e.d.) bijna 90%.
- In de welzijnszorg heeft 60% een middelbare opleiding en ongeveer 1/3 een hoge opleiding. Een klein percentage is lager geschoold.
- In beide sectoren zijn de zzp'ers relatief oud. Ruim 90% is 40 jaar of ouder en meer dan de helft 50 jaar of ouder.
- De zzp'ers zijn gemiddeld 25 jaar werkzaam op de arbeidsmarkt, waarvan 12 tot 13 jaar in het huidige beroep.

In de welzijnssector gaat het vooral om verzorgenden en verpleegkundigen (waaronder kraamzorg, wijkverpleging, e.d.), maar ook om gezinsbegeleiders en begeleiders van ouderen en gehandicapten. Er is slechts een tiental huishoudelijke hulpen onder de respondenten. Dit illustreert dat deze groep zich ofwel niet inschrijft bij de Kamer van Koophandel, of dat het werk als zzp'er niet als hoofdactiviteit kan worden aangemerkt, vanwege de beperkte omvang ervan. Volgens de informatie van de Belastingdienst zijn er in 2011 bijna 4.300 VAR-wuo-verklaringen verstrekt voor zelfstandig werkende gezinsverzorgers en gezinshulpen. Zzp'ers in de welzijnssector noemen particulieren en bemiddelingsbureaus als opdrachtgevers, gemiddeld heeft men 5 cliënten (of opdrachtgevers).

3. Tot slot

In dit literatuuronderzoek hebben we gedefinieerd wat we onder ondernemend werknemerschap verstaan binnen de pilots die uitgevoerd gaan worden. Daarnaast hebben we in kaart gebracht welke ontwikkelingen er gaande zijn op het gebied van flexibilisering in de zorgsector. Zoals uit de definitie van ondernemend werknemerschap blijkt vallen zzp-ers en andere flexwerkers buiten de grenzen van het onderzoek. De behoefte om ondernemend werknemerschap te stimuleren speelt echter wel in op de ontwikkelingen die gaande zijn op het terrein van flexibilisering van de arbeidsrelatie. In een vervolgstuk zullen de bredere ontwikkelingen in de ouderenzorg in kaart worden gebracht en gerelateerd worden aan de behoeften die organisaties en werknemers voelen om met ondernemend werknemerschap te experimenteren.

4. Literatuur

- Antonic, B. and Hisrich, R.D. (2003), "Clarifying the intrapreneurship concept", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10 No. 1, pp. 7-24.
- Biemans, P; Van Geesbergen, A., Leget, J., Toonen, S. & Overvoorde, P. (2011). *Op zoek naar intrapreneurship*. Over de betekenis van een populair begrip. Hogeschool Inholland Lectoraat Human Resource Management en Persoonlijk Ondernemerschap.
- Cörvers, F. (2011). *Help! Wie managet alle externen?* Interview in Management Team augustus 2011. De Volkskrant, 2 mei 2013.
- Dekker, R., Freese, C., Oonk, V. & Waasdorp, G.J. (2013). *Schaarste bestaat niet*. Den Haag: Stichting Management Studies.
- Dekker, R., Houwing, H., & Kösters, L. (2012). *Doorstroom van flexwerkers*. Economisch-Statistische Berichten, 97(4628), 70-73.
- Dekker, R. (2011). *De flexbalans: Een inventarisatie van de kosten en baten van flexibele arbeid*. In P. de Beer (Ed.), *Flexibilisering: De balans opgemaakt* (pp. 57-88). Amsterdam: De Burcht, Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging.
- Dorenbosch, L. (2011). "Laat werknemers eigen duurzame inzetbaarheid regelen". Interview in P&O Actueel, december 2011.
- Dijkman, I. & Oedit Doebe, W. (2009). *Succesvol ondernemend zijn!* Een onderzoek naar de kenmerken van ondernemers en ondernemende werknemers. Afstudeerscriptie Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie, Universiteit van Amsterdam/School of Entrepreneurship.
- Fruytier, B. (1998), *Werknemersmacht in de arbeidsorganisatie: voorwaarde voor het poldermodel*. OSA Publicatie A 164.
- Groene Amsterdammer, *Hoe de markt huishoudt*. 16 mei 2013.
- Heyma, A. en Werff, S. Van der, (2013), *De sociaaleconomische situatie van langdurig flexibele werknemers* (onderzoek in opdracht van Ministerie van SZW), SEO Economisch Onderzoek, Amsterdam.
- Jong, Jeroen de & Sander Wennekers (2008, b). *Intern ondernemerschap. Wat is het en hoe kan het gestimuleerd worden?* In: Handboek Effectief Opleiden, december 2008.
- Kroon, B. & C. Freese, (2012). *Dragen I-deals bij aan motivatie en retentie van werknemers?* In: Themanummer I-deals en Employability, Tijdschrift voor HRM, 2, 43-58.
- Kuipers, H., P. van Amelsvoort, E-H. Kramer (2010) *Het nieuwe organiseren*. Alternatieven voor de bureaucratie. Leuven: Acco Uitgeverij.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer*. Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties. Assen, Van Gorcum.
- Nauta, A, P. Oeij, R. Huiskamp & A. Goudwaard (2007). *Loven en bieden over werk, Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*, Assen, Van Gorcum.
- Ouchi, W. G. 1980. "Markets, Bureaucracies, and Clans." In: *Administrative Science Quarterly* 25:129-41.
- Pink, D. H. (2011). *Drive. The surprising truth about what motivates us*. Riverhead books.

- Rosen, C.C., Slater, D.J., Chang, D., & Johnson, R.E. (2011). *Let's make a deal: development and validation of the ex post I-deals scale*. Journal of Management.
- Rousseau, Denise M. (2005). *"I-deals: idiosyncratic deals employees bargain for themselves"*, Armonk NY: M.E. Sharpe.
- Scholhammer, H. (1981), *"The efficacy of internal corporate entrepreneurship strategies"*, in Vesper, K.H, (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, pp. 451-76.
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. 1999. *Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(3): 11-28.
- Stevenson, H. H. and J. C. Jarillo (1990). *'A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management'*. Strategic Management Journal, 11, pp. 17-27.
- Tsui A. S. & J. B. Wu (2005) *The New Employment Relationship versus the Mutual Investment Approach*. Implications for Human Resource Management. In: Human Resource Management. Vol 44 Issue 2 pp. 115-121
- Thornberry, N.E. (2003), *"Corporate entrepreneurship: teaching managers to be entrepreneurs"*, *Journal of Management Development*. Vol. 22 No. 4, pp. 329-44.
- Van Knippenberg, D. (2012). *Social identity based leadership and the employee-organization relationship*. In L. Shore, J.A.M. Coyle-Shapiro & L.E. Tetrick. *The employee-organization relationship*. New York, Routledge, pp. 85-111.
- Van Lierop, B. & Van Soest, K. (2008). *Job carving: Een succesvolle aanpak om nieuwe banen te creëren*. Maandblad Reintegratie, p. 24-26.
- Van Veldhoven, M.J.P.M. van (2012). *Over knipogen, badkuipen en kampeertenten: Arbeidsgedrag als fundament van strategisch human resource management*. Inaugurele rede Tilburg University.
- Van Vuuren, M. & Dorenbosch, L. (2011). *Mooi Werk. Naar een betere baan zonder weg te gaan*-Handboek Job craften. Boom.
- Wilthagen, T. & Tros, F. (2004). *The concepts of flexicurity: a new approach to regulating employment and labourmarkets*. Transfer, 10 (2), 166-186.
- Wrzesniewski, A.; Dutton, J.E. (2001). *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*. Academy of Management Review 26 (2) , 179-201.
- Zandvliet, K., Gravesteijn, J. & Tanis, O., Reflect; Dekker, R., & Skugor, D., Bureau Mediad; Meij, M. (2013). *ZPP tussen werknemer en ondernemer*. 13-14. Ministerie van Economische Zaken, rapport van SEOR BV.