

# Werknemer kan in loondienst eigen baas zijn

## Hoe kan een organisatie het type werknemer behouden dat wel de vrijheden van ondernemerschap wil, maar niet de onzekerheden die daarmee gepaard gaan?

Er is een nieuw type arbeidsrelatie aan het ontstaan: dat van de ondernemende werknemer. De ondernemende werknemer is in loondienst en heeft een formele gezagsverhouding met de organisatie. Hij ziet kansen en neemt de ruimte om daarnaar te handelen. De werkgever biedt de ruimte om zelf invulling te geven aan kansen binnen het werk. Dit type arbeidsrelatie vraagt om passende arbeidsvoorwaarden en omstandigheden.

### Pilots

De resultaten van 2 pilots in de zorgsector binnen twee verschillende zorginstellingen, onderzoek dat is uitgevoerd door de Hogeschool Utrecht en Tilburg University, laten zien dat ondernemend werknemerschap onder meer kan leiden tot betere zorg voor de cliënt, goedkopere zorgverlening, meer verantwoordelijkheid bij de ondernemende werknemers, meer innovatie binnen de organisatie en risicospreiding (in de zin van gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer). Verder kunnen er nieuwe zorgconcepten en werkwijzen ontstaan die beter aansluiten bij de behoeften van cliënten en hem of haar meer regie geven. Dit leidt tot een hogere kwaliteit van leven van de cliënt.

### Werken met ondernemende werkers?

Waar moeten werkgevers aan denken als ze willen werken met ondernemende werknemers?

1. Creëer draagvlak binnen de organisatie: bij management, staf, leidinggevenden en medewerkers. Mist er op essentiële posities binnen de organisatie draagvlak, dan is de pilot gedoemd te mislukken. Ondernemend werknemerschap is niet gemakkelijk en vergt veel tijd en energie. Het vergt lef en doorzettingsvermogen van degenen die de kar trekken.
2. Kies een bottom-up aanpak: neem de ondernemende werknemers mee in het proces. Dit zorgt vanaf de

start voor een ondernemende houding bij de medewerkers.

3. Zorg voor een goede en duidelijke communicatie binnen de hele organisatie. Er is veel afstemming nodig bij het experimenteren met nieuwe vormen van arbeidsrelaties. Communiceer ook met de niet-deelnemende medewerkers, zodat zij zich niet ondergewaardeerd voelen of actief tegenwerken.
4. Stel resultaatafspraken vast. Het maken van resultaatafspraken tussen de ondernemende werknemer en de werkgever is van belang om de werknemer niet te veel een eigen koers te laten varen, de werkdruk niet te laten overlopen en eensgezindheid te creëren over de gewenste doelen.

### De rol van HR

HR heeft bij de nieuwe vorm van de arbeidsrelatie die ondernemend werknemerschap is een belangrijke rol. Zo moet HR onder andere duidelijk uitleggen dat de behandeling van de ondernemende werknemers en de niet-ondernemende collega's misschien niet gelijk, maar wel gelijkwaardig is.

HR moet daarbij rekening houden met de tijdsinvestering die de invoer van ondernemend werknemerschap kost. Medewerkers zullen veel vragen hebben, waarvoor ze bij HR en hun manager terecht moeten kunnen. Ook moet HR rekening houden met een meer faciliterende rol. HR krijgt te maken met de ondernemende houding van medewerkers, die in plaats van om sturing vragen om facilitering. Daarnaast ontstaan er nieuwe vraagstukken die om creatieve oplossingen vragen.

De nieuwe arbeidsrelatie kan bijdragen tot het aantrekken van interessante en getalenteerde mensen en het behouden van de juiste mensen. Medewerkers die graag de vrijheden van het ondernemerschap zouden willen, maar niet de bijbehorende onzekerheden, komen volledig tot hun recht. Leidinggevenden spelen een cruciale rol, want coachende en stimulerende leidinggevenden zijn essentieel voor het vormgeven van de randvoorwaarden om ondernemend te kunnen werken.

*Dit artikel is een bewerking van het artikel 'Werknemer kan eigen baas zijn' uit PW De Gids nr. 3, 2015. Auteurs: Marjolijn Staal, Charissa Freese, Paula Veltink en Manouk Kraaijenhagen.*

Auteur(s): Sanne van Baar

Bron: PW De Gids, <http://pwdegids.nl/artikel/werknemer-kan-in-dienst-eigen-baas-zijn/>, datum 3 maart 2015