

Flexibele arbeid en het HRM-beleid van werkgevers¹

Fabian Dekker & Paul de Beer

De sterke groei van flexibele arbeid wordt vaak gezien als een onvermijdelijk gevolg van economische, technologische, politiek-institutionele en sociale processen. Dit verkennende onderzoek bij vier bedrijven in de audiovisuele branche en de transportsector laat evenwel zien dat bedrijven een aanzienlijke keuzeruimte hebben. Bedrijven die op dezelfde markt opereren, maken verschillende keuzes ten aanzien van zowel de omvang van de inzet van flexibele arbeid als de omgang met flexibel personeel. Anders dan in de literatuur doorgaans wordt verondersteld, blijken sommige bedrijven wel degelijk te investeren in hun flexibele medewerkers en een duurzame relatie met hen op te bouwen. Dit vergroot de commitment van deze flexibele werkers en draagt bij aan extrarolgedrag. De tevredenheid van flexibel werkenden hangt echter niet direct af van de investeringen van het bedrijf. In de audiovisuele branche is het zo vanzelfsprekend dat bedrijven niet in hun medewerkers investeren, dat de flexibel werkenden dit niet als een schending van het psychologisch contract ervaren.

1. Inleiding

Flexibele arbeid is een belangrijk aspect van de moderne arbeidsmarkt. Onder invloed van economische, technologische, politiek-institutionele en sociale processen zijn verschillende vormen van flexibiliteit wereldwijd in omvang toegenomen (Gryp, 2011; Kalleberg, 2009). Ook in Nederland is het aandeel flexibele arbeid in de totale werkgelegenheid in de afgelopen jaren substantieel gestegen. Het aandeel werknemers met een flexibele aanstelling is toegenomen van 12 naar 17 procent in de periode 2001-2013 en het aandeel zelfstandigen is gestegen van 12 naar 15 procent (CBS: Statline). Met name het aandeel tijdelijke arbeidscontracten (met of zonder uitzicht op een vaste aanstelling) is sterk toegenomen. Deze stijging doet zich vooral voor bij relatief kleinere bedrijven (Van Echtelt et al. 2014). Voor andere groepen, zoals uitzendwerk en oproepbanen, is geen duidelijke stijging waarneembaar. Toekomstverkenningen duiden

Fabian Dekker is arbeidssocioloog en verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.
Paul de Beer is Henri Polak hoogleraar voor arbeidsverhoudingen aan de Universiteit van Amsterdam.

erop dat de gesignaleerde trend naar een meer flexibele arbeidsmarkt zich in de komende jaren nog verder zal doorzetten met uitzondering van de sectoren bouw en horeca, mogelijk omdat de omvang van de flexibele schil hier van oudsher al relatief groot is. Het snel kunnen reageren op een veranderende marktvraag en (in mindere mate) het inhuren van specifieke kennis zijn voor bedrijven belangrijke overwegingen (Van Echtelt et al. 2014; Verbiest et al. 2014). De vraag wat flexibele arbeid, in deze bijdrage geoperationaliseerd als de inzet van contracten van bepaalde duur, uitzendarbeid, oproepwerk, payrolling en zzp'ers, betekent voor de economie en voor de flexibel werkenden is al veelvuldig onderzocht. Diverse studies hebben laten zien dat arbeidsmarktflexibiliteit wel bijdraagt aan een grotere dynamiek op de arbeidsmarkt en hierdoor een kortere werkloosheidsduur (De Graaf-Zijl, 2011; Van Ewijk & Teulings, 2009), maar dat er geen eenduidig positief effect is op de werkgelegenheid (zie bijvoorbeeld Schmitt & Wadsworth, 2002). Met betrekking tot het innovatievermogen van de economie bestaat er nog veel onduidelijkheid. Er zijn empirische aanwijzingen dat een hoge mate van contractflexibiliteit en onzekerheid schadelijk zijn voor de opbouw van kennis, innovatie en bedrijfsprestaties (zie bijvoorbeeld Ji et al. 2014; Kleinknecht et al. 2013; Kleinknecht, 1998), maar ander onderzoek duidt er juist op dat flexibele arbeid positief samenhangt met de innovatieve output van organisaties (Preenen et al. 2013). Werknemers hebben vaak geen voorkeur voor een flexibel contract (Van Heel et al. 2013) dat gepaard gaat met inkomensonzekerheid en minder ontwikkelingsmogelijkheden in het werk (zie bijvoorbeeld Fouarge et al. 2012; Goudswaard, 2003). Deze onzekerheid en de gemiddeld lagere kwaliteit van de arbeid heeft bovendien een negatief effect op het welzijn (Van der Meer & Wielers, 2014). Bij zzp'ers zien we doorgaans een ander beeld. Het werken als zelfstandig ondernemer leidt volgens de meeste zzp'ers tot meer vrijheid en een hogere arbeidstevredenheid, hoewel zij wel vaker in armoede verkeren dan werkenden in loondienst (Josten et al. 2014). Samenvattend is er vrij veel inzicht in de consequenties van flexibele arbeid voor de economie als geheel en voor werkenden. Onbeantwoorde vragen betreffen dan ook niet primair het micro-niveau van de individuele werkende of het macro-niveau van de arbeidsmarkt en de economie als geheel, maar het niveau van de onderneming (zie ook Gleason, 2006). Aangezien in het bijzonder nog veel onduidelijkheden bestaan over de invloed van het bedrijfsbeleid op (de uitkomsten van) flexibele arbeid, gaan we daar in deze bijdrage verder op in.

2. Flexibiliteit en de arbeidsorganisatie: een set verwachtingen

Het is aannemelijk dat de effecten van flexibele arbeid voor zowel de werkenden als het bedrijf samenhangen met de motieven van het bedrijf om flexibele arbeid in te zetten. Waar het in deze gedachtegang op aan komt is dat bedrijven een zekere mate van 'organisational choice'

hebben om flexibiliteit op een bepaalde manier te implementeren. We onderscheiden hierbij twee ideaaltypische benaderingen. Het eerste ideaaltype houdt in dat de bedrijfsstrategie erop is gericht om flexibele medewerkers zoveel mogelijk te betrekken bij het bedrijf, bijvoorbeeld via de inzet van zogenaamde *high commitment* personeelsinstrumenten, zoals coaching, het houden van functioneringsgesprekken en het bieden van scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden (vgl. Looise & Paauwe, 2002). In een breder theoretisch perspectief sluit deze benadering aan bij een 'resource based view' van organisaties, waarbij de kennis en de kunde van het personeel concurrentievoordeel en onderscheidingsvermogen ten opzichte van andere organisaties opleveren (Eisenhardt & Martin, 2000; Grant, 1991). In dit ideaaltypische perspectief is het gebruik van flexibele arbeid onderdeel van een lange(re) termijn strategie, waarbij niet het aanpassingsvermogen en de kosten-batenafweging op korte termijn, maar op (middel)lange termijn het centrale uitgangspunt vormen. In deze benadering worden ook de behoeften en ontwikkelingsmogelijkheden van flexibel werkenden betrokken bij het formuleren van de strategie. Naast het directe bedrijfsbelang tellen hierin ook waarden als satisfactie, betrokkenheid en ontplooiing van werkenden mee. Een bedrijf kan deze strategie voeren omdat het investeren in personeel zich op langere termijn terugbetaalt.

Het tweede ideaaltype houdt in dat een bedrijf flexibele medewerkers primair inzet vanuit een overweging van kostenbeheersing op korte termijn. Centraal staan hierin de bedrijfseconomische voordelen van een flexibele personeelsinzet op de korte termijn, zowel in termen van aanpassingsvermogen als in termen van kostenreductie. Door de inzet van flexibel personeel kan een bedrijf snel reageren op veranderende (markt)omstandigheden. De consequenties daarvan voor de baan zekerheid en loopbaanperspectieven van werkenden zijn in deze benadering van minder belang. Uiteraard zijn er allerlei tussenvormen mogelijk.

De vraag waar wij ons in dit artikel op richten is waarom een bedrijf bij de inzet van flexibele arbeid voor een bepaalde personeelsstrategie kiest en wat dit betekent voor de flexibel werkenden en voor het bedrijf als geheel. Uit bovenstaande benaderingen volgt dat de uitkomsten van flexibele arbeid voor bedrijf en werkenden wel eens minder eenduidig kunnen zijn dan de literatuur (en het publieke debat) vaak doet voorkomen. In de huidige discussie over de kosten en baten van flexwerk, zoals momenteel gevoerd door de vakbeweging, is er nauwelijks aandacht voor dit bedrijfs-perspectief (De Beer, 2011). Arbeidssatisfactie en extrarol-gedragingen krijgen in deze studie een centrale plaats toebedeeld als uitkomsten die voor zowel de (flexibel) werkenden als het bedrijf van groot belang zijn. Op basis van inzichten uit de literatuur formuleren we een aantal verwachtingen. Allereerst veronderstellen we dat organisaties onder invloed

van economische dynamiek in toenemende mate gebruik maken van flexibele arbeid. Door een internationale verwevenheid van economieën en een toegenomen concurrentiedruk is het voor bedrijven noodzakelijk om werkenden op flexibele basis aan te stellen. Op deze manier kan het personeelsbestand meebewegen met variërende economische omstandigheden (Kalleberg, 2009). Dit resulteert in een eerste algemene verwachting:

(V1) Als gevolg van onzekerheid in de marktomgeving maken bedrijven gebruik van flexibele arbeidsrelaties.

Uit de literatuur komt verder naar voren dat aandacht voor de ontwikkelmogelijkheden en wensen van werkenden, ongeacht de contractvorm, bijdraagt aan een hogere mate van tevredenheid met de arbeidssituatie (zie bijvoorbeeld Petrescu & Simmons, 2008; Combs et al. 2006; Appelbaum et al. 2000). Dit resulteert in een tweede verwachting:

(V2) Flexibel werkenden zijn meer tevreden met hun arbeidssituatie als er binnen het bedrijf aandacht is voor de ontwikkelingsmogelijkheden van het flexibele personeel.

Met betrekking tot extrarol-gedragingen, een inzet die verder gaat dan de strikte contractrelatie, verwachten we dat het investeren in flexibel werkenden hier positief aan bijdraagt. De achterliggende theoretische argumentatie is het principe van wederkerigheid (Blau, 1964). Zodra werkenden het gevoel hebben door werkgevers of opdrachtgevers ‘eerlijk’ te worden behandeld zullen ze eerder geneigd zijn om zich op de werkplek extra in te zetten, bijvoorbeeld om ongevraagd met elkaar kennis te delen of om flexibel te reageren op veranderende omstandigheden en behoeften van werkgevers en opdrachtgevers (vgl. Knies & Leisink, 2014; Nauta, 2011). Dit leidt tot onze derde verwachting:

(V3) Flexibel werkenden zullen eerder bereid zijn om extrarol-gedrag te vertonen als er binnen het bedrijf aandacht is voor de ontwikkelingsmogelijkheden van het flexibele personeel.

In de volgende paragraaf presenteren we de onderzoeksaanpak.

3. Onderzoeksmethode

We hebben gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering om zo de betrokkenen zelf aan het woord te laten. We selecteren een viertal bedrijven in twee sectoren. De sectoren zijn de creatieve industrie en transport en logistiek. In beide sectoren streven werkgevers flexibiliteit na. Cörvers & Montizaan (2006) laten bijvoorbeeld zien dat transportberoepen zich significant onderscheiden van andere beroepsklassen als het gaat om het voorkomen van contractflexibiliteit. Vooral via de inzet van flexibele arbeidscontracten wordt in deze sector voorzien in de behoefte aan wendbaarheid op de markt. Daarnaast is de creatieve industrie een

interessante sector, aangezien tweederde van alle bedrijven met een of meerdere vormen van flexibel personeel werkt (Teunen & Mijnen, 2012). Wel bestaan er aanzienlijke verschillen tussen branches. Bij nadere inspectie blijkt dat vooral de audiovisuele branche (AV-branche; hieronder vallen onder andere de filmproductie, omroeporganisaties en radio- en tv-maatschappijen) bovengemiddeld gebruik maakt van flexibiliteit. Gemiddeld houden de bedrijven in de AV-branche een extern numeriek personeelsbestand aan van circa 40% en gezien de snel wisselende marktomstandigheden wordt daarnaast een beroep gedaan op multi-inzetbaar personeel (Teunen & Mijnen, 2012). Voor ons onderzoek zijn beide sectoren relevant, aangezien flexibiliteit er van belang is om in te spelen op veranderingen in de bedrijfsomgeving. Door per sector twee bedrijven te selecteren als strategische (of 'unieke') cases, houden we de omgevingsfactoren voor beide paren zoveel mogelijk constant. Eén bedrijf per sector is illustratief voor het (overwegend) werken vanuit korte termijn kosten-batenoverwegingen en één bedrijf is illustratief voor een lange(re) termijn strategie waarbij (flexibele) medewerkers meer worden geëngageerd aan de arbeidsorganisatie. De keuze voor de organisaties is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met de kenniscentra voor de creatieve industrie en voor transport en logistiek. We streven met onze casestudie en het uitvoeren van kwalitatief onderzoek via semigestructureerde interviews geen externe generaliseerbaarheid na. Het onderzoek heeft vooral een verkennend karakter. Wel kunnen we uitspraken doen of en, zo ja, op welke manier het bedrijfsbeleid van invloed is op de effecten van flexibele arbeid voor het bedrijf en werkenden. Naast interviews met in totaal 40 flexibel werkenden voerden we ook gesprekken met de leiding of het hoofd HRM van de bedrijven. Hierdoor krijgen we meer inzicht in de bedrijfsstrategie en de afwegingen die daarbij zijn en worden gemaakt. Aangezien we verschillende niveaus analyseren bij meerdere cases, is deze aanpak te typeren als een 'multiple-case design met een embedded kenmerk' (Yin, 2009).

Voor de AV-branche zijn de volgende twee organisaties geselecteerd: AV – A, een productiebedrijf, en AV – B, een regionaal publiek omroepbedrijf. In beide ondernemingen zijn meer dan 100 personen werkzaam. Binnen bedrijf AV – A zijn 140 personen werkzaam. Hiervan werkt 60% op basis van een flexibele overeenkomst. Er wordt binnen het flexsegment vooral gebruik gemaakt van freelancers (45%) en personen met tijdelijke contracten (40%). Afhankelijk van de orderportefeuille schakelt het bedrijf snel via een omvangrijke inzet van flexibele arbeidskrachten. Het bedrijf heeft vooral flexwerkers in dienst, omdat het dit als een voorwaarde ziet om concurrerend te zijn. Aan loopbaanontwikkeling wordt in het geheel niet gedaan. Bij het (semi-publieke) bedrijf AV – B wordt de flexibiliteitsbehoefte voor een veel kleiner deel opgevangen via de inzet van flexibele dienstverbanden. Van de 114 medewerkers werken

11 personen op flexibele basis (10%). In de flexibiliteitsbehoefte wordt voor een deel ook via de vaste arbeidskrachten voorzien, bijvoorbeeld via het aanbieden van (trainings)mogelijkheden om zo te kunnen schakelen tussen verslaggeving en camerawerk (de zogenaamde 'camjo's'). Bij de inzet van flexibel personeel gaat het vooral om oproepkrachten (70%). Loyaliteit en toekomstperspectief worden in het bedrijfsmodel beschouwd als kernwaarden. Hierin onderscheidt deze organisatie zich duidelijk van AV – A, waarbij medewerkers veel meer 'passanten' zijn. Zowel voor werkenden met een vast arbeidscontract als voor flexibel werkenden is aandacht voor scholings- en trainingsmogelijkheden in het werk. AV – B is op het eerste gezicht een wezenlijk andere casus dan AV – A. Waar AV – A vestigingen heeft in meerdere landen en concurreert met buitenlandse bedrijven, opereert de regionale publieke omroep AV – B in veel mindere mate op een vrije markt. Maar juist dit gegeven maakt de vergelijking tussen beide organisaties relevant. Het is interessant om na te gaan of de verschillende condities waaronder beide organisaties opereren, leiden tot een verschillende manier waarop de behoefte aan flexibiliteit wordt ingevuld en wat de uitkomsten zijn voor werkenden en het bedrijf. Pauwe (2004) stelt dat organisaties die opereren in concurrentiegevoelige (private) marktomgevingen en een grotere mate van (prijs)concurrentie ervaren, minder bewegingsvrijheid (of 'leeway') hebben om het HRM-beleid vorm te geven. Hoewel ook publieke organisaties onder de noemer van 'New Public Management' (NPM) zich in de afgelopen jaren steeds meer zijn gaan richten op het bereiken van meetbare resultaten en een nadruk op efficiëntie, ligt een kosten-batenafweging op de korte termijn (en minder aandacht voor de ontwikkelingsmogelijkheden van het personeel) minder voor de hand dan bij organisaties in de private sector.

Voor de sector transport en logistiek zijn twee organisaties geselecteerd die zich richten op het (inter)nationale vervoer van levensmiddelen. Transport – A is een transportbedrijf met ongeveer 100 werkenden, waarvan nog geen 15% op basis van een flexibele aanstelling werkt, en Transport – B is een transportbedrijf met 336 werkenden, waarvan ongeveer 35% op basis van een flexibele aanstelling werkt. In beide gevallen gaat het bij de flexibele inzet om personen met een tijdelijk dienstverband, oproepkrachten en uitzendwerkers. Van de in totaal 12 flexwerkers bij Transport – A zijn er 8 oproepkracht. Er wordt uitsluitend gebruik gemaakt van flexibel werkenden om de bedrijfseconomische doelen op korte termijn te bereiken. Aan flexibel werkenden worden geen mogelijkheden geboden om aan enige vorm van loopbaanontwikkeling te doen. Bij Transport – B bestaat een aanzienlijk groter deel van de populatie uit flexwerkers. Van de in totaal 119 flexwerkers werken de meesten op een tijdelijk contract (53%) of als uitzendkracht (32%). Aan scholing en ontwikkeling van personeel wordt meer aandacht besteed

dan in Transport – A. Dit komt onder andere tot uiting via mogelijkheden om te leren on-the-job, zoals het kunnen besturen van verschillende typen vrachtauto's.

In tabel 1 geven we een overzicht van de vier organisaties die in de studie centraal staan.

	AV – A	AV – B	Transport – A	Transport – B
karakterisering bedrijf	productiebedrijf mediaproducten	regionaal publiek omroepbedrijf	transportbedrijf voor levensmid- delen	transportbedrijf voor levensmid- delen
karakterisering markt	internationale markt	semi-overheid	internationale markt	internationale markt
omvang personeelsbestand	140	114	ca. 100	336
aandeel flexibel (%)	60%	10%	15%	35%
belangrijkste categorieën flexwerkers	freelancers, tijdelijke con- tracten	oproepkrachten	oproepkrachten	tijdelijke contrac- ten, uitzendkrachten
investering in flexpersoneel	Nee	ja	nee	ja
aantal gesproken flexibel werkenden	15	10	5	10

Tabel 1 Kenmerken van onderzochte bedrijven

4. Resultaten

In deze paragraaf zetten we de belangrijkste bevindingen uiteen. Op basis van de literatuur hebben we de verwachting geformuleerd dat een onzekere marktomgeving leidt tot een grotere inzet van flexibele arbeid. In alle vier de cases constateren we dat er sprake is van een ervaren toename van de concurrentie in de afgelopen jaren en men heeft duidelijk te maken met de gevolgen van de economische crisis, zoals een teruglopende marktvaart of, zoals bij organisatie AV – B, van teruglopende subsidiestromen. In alle gevallen is sprake van volatiele en onvoorspelbare marktontwikkelingen, hoewel de achtergronden hiervan sterk verschillen. Voor organisatie AV – B is het bijvoorbeeld niet de marktomgeving die fluctueert, maar de institutionele context. Op handen zijnde bezuinigingen zetten voortdurend druk op de organisatie. Bij organisatie AV – A en Transport – B gaat onzekerheid in de marktomgeving gepaard met een relatief grotere inzet van flexibele arbeidskrachten. Flexibele arbeid draagt volgens de betreffende werkgevers bij aan de mogelijkheden om schommelingen in de vraag en productie op te vangen. Bij de twee andere organisaties wordt beduidend minder gebruik gemaakt van contractflexibiliteit. Dit laat zien dat bedrijven daadwerkelijk kunnen kiezen hoeveel gebruik zij maken van flexibele arbeid. Hoe valt dit te begrijpen? Het lijkt erop dat de keuze om verhoudingsgewijs minder gebruik te maken van flexibele arbeid samenhangt met de voorkeur van

werkgevers om de vaste groep werkenden zoveel mogelijk aan het werk te houden en om zo de loyaliteit van het personeel te vergroten. Dit zien we duidelijk bij AV – B. De HRM-manager van organisatie AV – B sprak nadrukkelijk de mening uit dat het opbouwen van een langdurige relatie met werkenden zich altijd terugbetaalt. Door in grotere mate gebruik te maken van flexibele arbeidsrelaties komt het duurzame karakter van de relatie tussen werkgever en werknemer volgens hem in gevaar met mogelijk nadelige gevolgen voor de werksfeer. Dit brengt hem er bijvoorbeeld toe om eerder gebruik te maken van interne vormen van flexibiliteit in plaats van contractflexibiliteit, zoals taakverbreding met aandacht voor ondersteunende activiteiten voor werkenden om hierop in te kunnen spelen. Maar ook ten aanzien van flexibel werkenden probeert hij een duurzame band op te bouwen. Ook flexibel werkenden kunnen bijvoorbeeld gebruik maken van de opleidingsmogelijkheden. Dit zijn altijd ‘in-companytrainingen’. Dat AV – B investeert in flexibele arbeidskrachten heeft volgens de HRM-manager voor een belangrijk deel te maken met eigenbelang:

‘Nu ligt het misschien anders, maar als je met een krappe arbeidsmarkt te maken hebt, wil je flexibel personeel dat snel inzetbaar is. Dit betekent voor onze specifieke situatie dat ze een juiste opleiding gevolgd hebben en het liefst enige ervaring hebben. Hoe zorg je ervoor dat, als je ze belt, ze graag langskomen? Door ze te betrekken bij wat je doet!’

Organisatie Transport – A maakt eveneens verhoudingsgewijs minder gebruik van flexibele arbeid. Gevraagd naar de beweegredenen wordt onder andere gewezen op de bedrijfsfilosofie (‘zo doen we dat hier’) en in die zin op de padafhankelijkheid van gemaakte keuzes. Er lijkt sprake te zijn van beleid dat historisch gegroeid is, waar het in het geval van organisatie AV – B eerder gaat om een bewuste managementstrategie. Daarnaast wordt door Transport – A weinig in de flexibel werkenden geïnvesteerd. De betreffende HRM-manager zegt hierover:

‘We proberen in principe het vaste personeel zoveel mogelijk aan het werk te houden, maar naarmate er meer onzekerheid is in de markt, kun je niet anders dan voor een deel vertrouwen op flexibele arbeid (...) Het werk is niet al te complex en vraagt daarom niet echt om opleiding en training van werknemers (...) het trainen in de vaardigheden en competenties van flexibel werkenden is in die zin minder relevant.’

Waar organisaties AV – A en Transport – B gebruikmaken van een flexibele arbeidsinzet om de behoeften van het bedrijf af te stemmen op veranderende omgevingseisen, laten AV – B en Transport – A zien dat dit geen automatisme is, zoals vaak in de literatuur wordt voorgesteld. Er is voor bedrijven keuzeruimte voor een al dan niet getalsmatig grotere inzet van contractflexibiliteit.

Met betrekking tot arbeidstevredenheid was onze verwachting dat aandacht voor ontwikkelingsmogelijkheden van (flexibel) werkenden hieraan positief bijdraagt. Twee organisaties, AV – A en Transport – A, besteden weinig of geen aandacht aan de ontwikkelingsmogelijkheden van werkenden. In bewoordingen van Looise & Pauwe (2002) hebben we te maken met een op 9 controlSection 1 georiënteerd HR-systeem in plaats van een op commitment en high-performance gericht personeelsmodel. Opvallend is dat het ontbreken van specifieke aandacht voor de ontwikkelingsmogelijkheden van werkenden niet hoeft te leiden tot minder tevredenheid met de arbeidssituatie. Dit blijkt duidelijk bij de flexibel werkenden in organisatie AV – A. De geïnterviewden geven aan dat ze het ontbreken van scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden niet strijdig vinden met het psychologische contract dat beide partijen met elkaar zijn aangegaan. Zoals een 23-jarige junior-producer het verwoordt: *‘Door ervaring leer je (...) Mensen die op projectbasis werken, voor hun zou het raar zijn als AV – A daar wat voor gaat aanbieden. Wat heeft AV – A eraan om iemand een cursus te geven die na drie maanden weer ergens anders werkt?’*

Onzekerheid over de baan of de opdracht en weinig investeringen in werkenden horen nu eenmaal bij de AV-branche, zo is de heersende opvatting. High commitment HRM-instrumenten, zoals coaching en scholing om de loopbaan te ondersteunen, horen volgens de respondenten in organisatie AV – A niet bij de transactionele verbintenis die ze zijn aangegaan. Een goede positie op de arbeidsmarkt bereiken respondenten eerder door zichzelf (specifieke) vaardigheden (en ervaringskennis) eigen te maken, die veelal worden opgedaan door informeel te leren op de werkplek. Ook bij organisatie Transport – A bestaat weinig aandacht voor flexibel werkenden die verder gaat dan de gemaakte afspraken in de arbeidsovereenkomst. Werkenden binnen deze organisatie zijn in mindere mate betrokken bij de organisatie maar wel bij het werk dat ze doen en geven aan ook geen behoefte te hebben aan leermogelijkheden in het werk. Een 35-jarige vrouw geeft aan:

‘De meesten vinden het wel prima zo. Er is volgens mij geen HRM-manager en open communicatie ontbreekt (...) tegelijk zie je dat iedereen betrokken is bij wat hij doet.’

Deze bevindingen laten zien dat het ontbreken van ontwikkelingsmogelijkheden in het werk niet op gespannen voet hoeft te staan met de arbeidstevredenheid van flexibel werkenden. Dit gegeven vindt aansluiting bij eerdere studies die aantonen dat flexibel werkenden niet over een kam kunnen worden geschoren en dat ze niet gevoelig hoeven te zijn voor een strikt transactionele uitwisselingsrelatie met werkgevers en opdrachtgevers (zie bijvoorbeeld De Jong, 2008).

Ten slotte richten we onze blik op extrarol-gedragingen van flexibel werkenden. Onze studie laat zien dat, ondanks het ontbreken van een eenduidige samenhang tussen arbeidssatisfactie en het gevoerde beleid ten aanzien van werkenden, er wel belangrijke effecten zijn als het gaat om extrarol-gedragingen. Hierbij valt te denken aan een grotere bereidheid van flexibel werkenden om interne vormen van flexibiliteit mogelijk te maken, zoals het aanpassen van werktijden of het verrichten van overwerk. Dit is volgens de HRM-manager het geval bij organisatie Transport – B. Het kan ook gaan om het ongevraagd delen van kennis en het meedenken over het bestrijden van inefficiënties in het productieproces. Bij AV – B valt bijvoorbeeld op dat flexibel werkenden aangeven pro-actief pogingen te ondernemen om organisatieverbetering te realiseren. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om het geven van adviezen op basis van eerdere ervaringen in andere organisaties. Een 47-jarige programmatechnicus zegt:

‘Dit is echt een fijne opdrachtgever (...) Het zorgt er ook voor dat je bereid bent je kennis de organisatie in te gooien (...) Heb ik een idee hoe iets technisch beter kan, dan geef ik dat aan. (...) Vind ik belangrijk, via ons komt dan kennis de organisatie in.’

Aangezien de respondenten dit in verband brengen met uitingen als 10 fijnSection 1 en 10 trotsSection 1 om bij de betreffende organisatie te werken en wijzen op hun positieve oordeel over het gevoerde HR-beleid, lijkt het erop dat het bedrijfsbeleid (mede) zorgt voor gedragingen die formeel gezien geen onderdeel uitmaken van de overeenkomst van opdracht of de arbeidsovereenkomst. Bij de twee organisaties waarbij in mindere mate aandacht bestaat voor de ontwikkelmogelijkheden van het personeel zijn we deze gedragingen niet tegengekomen. Dit vormt dan ook een sterke aanwijzing dat een meer inclusieve benadering van flexibel werkenden voor bedrijven niet alleen bijdraagt aan een grotere betrokkenheid bij de organisatie maar ook de kans op extrarol-gedrag vergroot. Dit laat zien dat niet het type arbeidscontract als zodanig de uitkomsten voor de werknemer en het bedrijf bepaalt, maar de wijze waarop het bedrijf met flexibel werkenden omgaat (zie ook Torka & Van Riemsdijk, 2001).

5. Reflecties

De belangrijkste bevindingen van deze verkennende studie kunnen als volgt worden samengevat. Ten eerste hebben organisaties, ondanks onzekerheid in de bedrijfsomgeving, een hoge mate van keuzevrijheid ten aanzien van het gebruik van flexibele arbeid. Dit inzicht is nog onvoldoende doorgedrongen in de wetenschappelijke literatuur waarin vaak wordt verondersteld dat minder voorspelbare marktontwikkelingen automatisch leiden tot een sterkere focus op contractflexibiliteit (zie bijvoorbeeld Kalleberg, 2009; 2013). Het grootste contrast dat wij in ons

onderzoek vonden, is dat van de twee audiovisuele bedrijven een bedrijf in meerderheid met flexibele krachten, vooral freelancers, werkt, terwijl het andere bedrijf slechts ongeveer een op de tien functies vervult met flexibele krachten, vooral oproepkrachten. Het verschil tussen de twee transportbedrijven is kleiner, maar toch ook aanzienlijk. Als redenen om in mindere mate gebruik te maken van flexibele arbeid wordt door respondenten gewezen op het 11 historisch insigneSection 1 van bedrijven en de specifieke opvatting van de HRM-afdeling. Dit zijn factoren die ook in eerdere casestudies naar de inzet van flexibele arbeid binnen bedrijven zijn gevonden (vgl. Van Riemsdijk & De Leede 2001).

Ten tweede kunnen bedrijven ook kiezen wat voor relatie zij met hun flexibele personeel opbouwen, in het bijzonder of zij in hen investeren. Twee van de vier bedrijven laten zien dat bedrijven wel degelijk bereid kunnen zijn te investeren in de ontwikkeling van flexibel werkenden en het risico op de koop toe nemen dat (ook) hun concurrenten daarvan profiteren. Daardoor kunnen zij ook een duurzame relatie met hun flexibel werkenden opbouwen. Er is echter geen directe samenhang tussen het bieden van ontwikkelmogelijkheden voor flexibel werkenden en de ervaren tevredenheid met het werk. Deze bevinding suggereert dat flexibel werkenden het ontbreken van ontwikkelmogelijkheden in het werk geen schending hoeven te vinden van hun psychologische contract met de werkgever/opdrachtgever. Verschillende flexibel werkenden wijzen erop dat zij scholing en training niet als een belofte hebben beschouwd bij het aangaan van de relatie. Wel hebben *high commitment* HRM-instrumenten een positieve uitwerking op de betrokkenheid bij de organisatie, naast die bij het werk.

Ten derde constateren we dat ontwikkelmogelijkheden in het werk wel een positieve uitwerking hebben op extrarol-gedrag. De bereidheid van werkenden om bij te dragen aan andere vormen van flexibiliteit is hier een voorbeeld van, evenals het ongevraagd delen van kennis. Dit is een belangrijke constatering, want ze impliceert dat contractflexibiliteit niet op gespannen voet hoeft te staan met kennisdeling en, hiermee samenhangend, met innovatie, zoals vaak wordt gedacht (Kleinknecht et al. 2013). Niet het type dienstverband als zodanig, maar de wijze waarop het bedrijf omgaat met flexwerkers levert bepaalde uitkomsten op, zo luidt de conclusie.

Vanuit het perspectief van de werkgever/opdrachtgever lijkt het op basis van de resultaten verstandig om in het beleid zoveel mogelijk in te spelen op de belangen en wensen van flexibel werkenden. Dit vraagt soms om maatwerk, zeker gezien het heterogene karakter van de flexibele schil. Investeren in flexibel personeel kan bijdragen aan meer commitment, waardoor beide partijen er baat bij hebben. Dit hebben we gezien

in relatie tot betrokkenheid bij het bedrijf en specifieke vormen van extrarol-gedragingen. Het schenken van aandacht aan de ontwikkelmogelijkheden van flexibel werkenden om in te spelen op onzekerheid op de arbeidsmarkt zal uiteindelijk voordelen opleveren voor zowel de werkenden als het bedrijf.

Toekomstig onderzoek

We hopen dat deze verkennende studie andere onderzoekers zal inspireren om zich meer te richten op het bedrijfsniveau ten aanzien van de inzet en uitkomsten van flexibele arbeid. Een aantal minder sterke punten van deze studie, zoals het cross-sectionele en verkennende karakter, vragen in ieder geval om grootschaliger vervolgonderzoek. Ook hebben we door het ontbreken van toegang tot (financiële) bedrijfsgegevens geen goed zicht gekregen op de relatie tussen de inzet van flexibele arbeid, het gevoerde HRM-beleid en de bedrijfsresultaten. Een andere aanbeveling betreft de aandacht voor het heterogene karakter van de flexibele schil. Hoewel dit onderzoek enkele nieuwe inzichten heeft opgeleverd ten aanzien van het HRM-beleid en de gevolgen voor flexibel werkenden en het bedrijf, was het gezien de omvang van het onderzoek niet mogelijk om een onderscheid aan te brengen naar verschillende vormen van flexibele arbeid. Het is echter goed mogelijk dat er verschillende overwegingen ten grondslag liggen aan het besluit om in een bepaald type flexwerker al dan niet te investeren. Zo is bijvoorbeeld ook uit eerder onderzoek bekend dat er binnen het flexsegment duidelijke verschillen bestaan in arbeidssatisfactie en welzijn (Silla et al. 2005). Dit aspect verdient daarom meer aandacht in toekomstig onderzoek. Ten slotte verdient het aanbeveling om bedrijven langer in de tijd te volgen. Op deze manier kan meer inzicht worden gekregen in de ervaringen die bedrijven met de inzet van flexibele arbeid opdoen en de condities waaronder het HRM-beleid ten aanzien van flexibele arbeid tot stand komt of wordt aangepast.

SUMMARY

The strong growth of flexible employment is often considered to be an inevitable consequence of economic, technological, political-institutional and social processes. However, this exploratory study among four companies in the audio-visual industry and the transport industry shows that companies have considerable leeway in deciding about the use of flexible labour. Companies operating in the same market make different choices regarding the size of flexible employment and the treatment of their flexible staff. In contrast to what is often suggested in the literature, some companies do invest in training and development of flexible workers and maintain a stable relationship with them. This study shows that this contributes to the commitment of the flexible

workers and their willingness to show extra role behaviour. The job satisfaction of flexible workers is, however, not directly affected by the willingness of the company to invest in them. In the audio-visual industry, flexible workers consider it such a self-evident fact that companies do not invest in their staff, that they do not experience this as a breach of their psychological contract.

Literatuur

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage. Why high performance work systems pay off*. London: Cornell University Press.
- Beer, P. de, (red., 2011). *Flexibilisering – de balans opgemaakt*. Amsterdam: Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging De Burcht.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Combs, J., Liu, Y, Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance, *Personnel Psychology*, 59: 501-528.
- Cörvers, F. & Montizaan, R. (2006). *Hoe voorzien bedrijven in hun flexibilitieitsbehoefte?*, ESB, september 2006: 27-31.
- Echtelt, P. van, Vlasblom, J.D. & De Voogd-Hamelink, M. (2014). *Vraag naar arbeid 2013*. Den Haag: SCP.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Ewijk, C. Van, & Teulings, C. (2009). *De grote recessie*. Amsterdam: Balans.
- Fouarge, D., De Grip, A., Smits, W. & De Vries, R. (2012). Flexible Contracts and Human Capital Investments, *De Economist*, 160: 177-195.
- Gleason, S. (ed.) (2006). *The Shadow Workforce*. Michigan: Upjohn Institute for Employment Research.
- Goudswaard, A. (2003). *Flexibele arbeid duurzame arbeid?* Hoofddorp: TNO.
- Graaf-Zijl, M. De, Van den Berg, G. & Heyma, A. (2011). Stepping stones for the unemployed: the effect of temporary jobs on the duration until (regular) work, *Journal of Population Economics*, 24(1): 108-137.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33: 114-135.
- Gryp, S. (2011). *Flexibiliteit in bedrijf*. Leuven: Acco.
- Heel, P.D. van, De Wit, J. & Buren, D. van, (2013). *Contractvormen en motieven van werkgevers en werknemers*. Rotterdam: Ecorys.
- Ji, Y., Guhrig, J. & Messersmith, J. (2014). The tortoise and the hare: the impact of employment instability on firm performance, *Human Resource Management Journal*, 24(4): 355-373.
- Jong, J. de, (2008). *A matter of time*. Nijmegen: academisch proefschrift.
- Josten, E., Vroonman, C. & Vlasblom, J-D. (2014). *Bevrijd of beklemd?* Den Haag: SCP.
- Kalleberg, A. (2009). Precarious work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition, *American Sociological Review*, 74(1): 1-22.

- Kalleberg, A. (2013). *Good jobs, bad jobs*. New York: Russell Sage.
- Knies, E. & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study, *Human Resource Management Journal*, 24(1): 57-76.
- Kleinknecht, A., Naastepad, R., Storm, S. & Vergeer, R. (2013). Soepel ontslag en innovatie, *ESB*, 98(4655): 134-137.
- Kleinknecht, A. (1998). Is labour market flexibility harmful to innovation? *Cambridge Journal of Economics*, 22: 387-396.
- Looise, J. K. & Paauwe, J. (2002). Veranderingen in organisatie en arbeid: vernieuwing van personeelbeleid? In: Batenburg, R. et al. (eds, 2002). *Met het oog op de toekomst van arbeid*. Den Haag: Elsevier.
- Meer, P. van der, & Wielers, R. (2014). Tijdelijke banen en welzijn, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 30(2): 141-157.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer*. Assen: Van Gorcum.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Petrescu, A. & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction, *International Journal of Manpower*, 29(7): 651-667.
- Preenen, P., Vergeer, R. & Goudswaard, A. (2013). Kan arbeidscontractflexibiliteit samengaan met innovatie? In: Gaalen, R. van, Goudswaard, A., Sanders, J. & Smits, W. (2013). *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt*. Den Haag/ Hoofddorp: CBS/TNO.
- Riemsdijk, M. van, & De Leede, J. (2001). Flexible labour strategy in the Dutch automotive industry, *Creativity and Innovation Management*, 10(4): 243-250.
- Schmitt, J. & Wadsworth, J. (2002). Is the OECD *Jobs Strategy Behind US and British Employment and Unemployment Success in the 1990s*? CEPA Working Paper 2002-06.
- Silla, I., Gracia, F. & Peiro, J. (2005). Job insecurity and health-related outcomes among different types of temporary workers, *Economic and Industrial Democracy*, 26(1): 89-117.
- Teunen, J. & Mijnen, H. (2012). *Grensverleggende avonturen*. Veenendaal:GOC.
- Torka, N. & Van Riemsdijk, M.J. (2001). Atypische contractrelatie en binding: een paradox!?, *Tijdschrift voor HRM*, 4: 59-76.
- Tummers, L., Bekkers, V. & Steijn, B. (2009). Policy alienation of public professionals: Application in a new public management context, *Public Management Review*, 11(5): 685-706.
- Verbiest, S., Goudswaard, A. & Van Wijk, E. (2014). *De toekomst van flex*. Hoofddorp: TNO.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research*. London: Sage.

Noot

- 1 Dit artikel is gebaseerd op de onderzoeksrapportage 'Flexibele Arbeid – de rol van werkgevers' (Dekker & De Beer 2014).