

# Tussen arbeidsrelaties en opdrachtrelaties: dilemma's voor HR-management

Rien Huiskamp en Frits Kluijtmans

De inzet van arbeid in organisaties is gebonden aan een stelsel van regels die bepalen wat wel en niet betamelijk en geoorloofd is in het verkeer tussen management en medewerkers. Deze regels zijn vastgelegd in wetten (over arbeidstijden, medezeggenschap, veiligheid en gezondheid) en CAO's die een groot deel van de individuele arbeidsovereenkomsten van werknemers regelen. Maar ook op het niveau van de individuele onderneming bestaan impliciete en expliciete regels die de inzet van arbeid reguleren. De vraag is nu welke veranderingen in regels optreden als gevolg van ontwikkelingen die zich in de omgeving van organisaties, op de arbeidsmarkt en in organisaties zelf voordoen. Omdat een dergelijke brede vraagstelling niet eenvoudig te beantwoorden is (daarvoor zijn bijvoorbeeld de verschillen tussen de sectoren al te groot), beperken wij ons in dit artikel tot de vraag hoe de regels rond arbeid in organisaties veranderen als gevolg van veranderingen van organisatievormen en, mede als gevolg daarvan, van veranderingen in het type arbeidsrelatie. Uitgangspunt daarbij is de idee dat zowel bij de veranderingen van organisatievormen als van arbeidsrelaties sprake is van de introductie van marktachtige elementen. De grens tussen organisatie en markt wordt vloeiender en arbeidsrelaties krijgen steeds meer kenmerken die voorheen alleen eigen waren aan opdrachtrelaties.

Onze aanpak bij de verkenning van dit vraagstuk is als volgt. Eerst zetten we uiteen hoe de regels in de klassieke (industriële) arbeidsrelatie eruitzagen ('Regels van de klassieke arbeidsrelatie'). Vervolgens verkennen we nieuwe organisatievormen en hoe die het beste kunnen worden getypeerd ('Naar nieuwe organisatievormen?!'). Datzelfde doen we ook met betrekking tot arbeidsrelaties ('De arbeidsrelatie: van standaardnaar opdrachtrelaties?'). Beide ontwikkelingen leiden tot wat Huiskamp hybride arbeidsrelaties heeft genoemd, dat wil zeggen tot arbeidsrelaties die deels nog het karakter hebben van een klassieke arbeidsrelatie, maar waarin steeds meer marktachtige aspecten een plaats krijgen of, wat pregnanter geformuleerd, een relatie die steeds meer het karakter van een opdrachtrelatie gaat vertonen. De arbeidsrelatie krijgt als het ware een tweeslachtig karakter en de vraag rijst welke consequenties dat zal hebben voor de besturing van organisaties en arbeidsrelaties. Een

R. Huiskamp is directeur van Huiskamp Research and Consultancy BV te Bennebroek.  
Dr. F. Kluijtmans is universitair hoofddocent HR en Change Management aan de Open Universiteit te Heerlen.

aantal van die (mogelijke) consequenties wordt in 'Grenzeloze organisaties en hybride arbeidsrelaties: kanttekeningen en gevolgen' besproken. We eindigen deze bijdrage met een analyse van de kansen en risico's die enkele 'nieuwe' reguleringsinstrumenten in zich hebben ('Management van hybride arbeidsrelaties'). Ondertoon van onze analyse is dat zich in het schemergebied tussen arbeidsrelatie en opdrachtrelatie enkele dilemma's voordoen die de HR-agenda nog lang zullen blijven beheersen.

### Regels van de klassieke arbeidsrelatie

Voordat we ingaan op ontwikkelingen in organisatievormen en arbeidsrelaties, willen we eerst het algemene kader schetsen waarbinnen onze analyse zich voltrekt. Centraal staat daarin het begrip arbeidsrelaties, het analyseobject van personeelwetenschappen, dat door ons op verschillende plekken en eerdere tijdstippen al is gedefinieerd en uitgewerkt (Huiskamp, 1992, 1995; Kluijtmans en Huiskamp, 1997; Kluijtmans, 1999; Huiskamp, 2003). Vanuit sturingsoogpunt is het van belang vast te stellen dat een dergelijke relatie drie dimensies kent, te weten een ruil-, een samenwerkings- en een gezagsdimensie. Daardoor zijn binnen die relatie gelijktijdig competitieve, coöperatieve en hiërarchische tendensen werkzaam die de nodige spanningen op kunnen leveren. Die spanningen zijn het gevolg van zowel een externe als een interne dynamiek. De externe dynamiek kan worden beschreven in termen van de strategische en institutionele regulering van de arbeidsrelatie (Huiskamp, 2003). Strategische regulering is het gevolg van de afstemming die het management nastreeft tussen markten en zijn onderneming. Institutionele regulering betreft de collectieve regulering van de arbeidsrelatie tussen werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties en de overheid. Daarnaast zijn arbeidsrelaties intrinsiek dynamisch.

De belangrijkste spanningsbronnen die in een arbeidsrelatie optreden, vatten we hier kort samen; ze zijn door ons elders uitgebreid omschreven (zie Huiskamp, 2003; Kluijtmans, 1999).

- Een eerste bron van spanning vloeit voort uit het feit dat arbeid als productiefactor niet losgekoppeld kan worden van de persoon die die arbeid verricht. *Arbeid is geen neutraal goed, maar is sterk persoonsgebonden*, waar het management rekening mee moet houden (Kluijtmans, 1999).
- De samenhang tussen tijd, kwalificaties en prestaties levert spanningen op tussen *het leveren van prestaties* en het behoud van het *arbeidsvermogen* op de langere termijn. Daarbij spelen vraagstukken als de verhouding tussen gewerkte tijd en hersteltijd, spanning tus-

- sen vereiste en feitelijke kwalificaties en tussen inspanning en prestatie (Huiskamp, 2003).
- Een derde bron van spanning is dat *de ruil niet eenmalig is*, omdat de voorkeuren, behoeften en wensen van betrokken partijen in de loop van de tijd veranderen. De werkgever wil bijvoorbeeld andersoortige prestaties en de werknemer wil zich verder kunnen ontplooiën. Deze veranderingen leiden veelal niet tot een formele herziening van het arbeidscontract, maar moeten plaatsvinden binnen het kader van de voorheen gemaakte afspraken (Huiskamp, 2003).
  - Een vierde bron van spanning komt *omdat de dimensies een verschillende attitude veronderstellen*: zakelijk zijn bij de ruil, samenwerken met anderen in de organisatie én zich onderschikken aan het gezag van de werkgever. De dimensies staan altijd enigszins op gespannen voet met elkaar. Zo staat bijvoorbeeld de onderschikkingsdimensie wat haaks op de noodzaak tot autonomie en eigen initiatief in het werk, wat pijnlijk duidelijk wordt wanneer werknemers zich aan de regels gaan houden. Ook kan intensieve uitoefening van het gezagsaspect contraproductief zijn, omdat daardoor de kern van het werkzaam vermogen teniet wordt gedaan (Kluijtmans, 1999).

Wil een arbeidsrelatie daarom werkzaam zijn en blijven, dan moeten deze spanningsbronnen op enigerlei wijze worden gereguleerd. In de klassieke arbeidsrelatie (vorm gekregen in de hoogtijdagen van de industriële periode) werden die spanningen als volgt 'gereguleerd'.

- 1 Marktsturing werd zo veel mogelijk vervangen door institutionele sturing. Vertegenwoordigend overleg buiten arbeidsorganisaties, uitmondend in collectieve arbeidsovereenkomsten en 'objectieve' waarderingssystemen zorgden voor een voorspelbare ruil (zekerheid) en loyale werknemers.
- 2 Het 'right to manage' was strikt voorbehouden aan het management, dat voornamelijk op basis van efficiëntie- en effectiviteitscriteria de organisatie naar eigen inzichten kon inrichten. De plaats van arbeid (en de kwaliteit daarvan) was een ondergeschikt punt. De werknemer werd geacht zich aan te passen aan door techniek en economie gedicteerde organisatiestructuren.
- 3 Het gezagsaspect was voornamelijk zichtbaar in de hiërarchische sturing. Daarnaast was op dit vlak *in de marge* een belangrijke taak weggelegd voor P-diensten: zij moesten afwijkend gedrag voorkomen door middel van beheersregels (selectie, beoordeling, beloning) en optredende afwijkingen snel corrigeren (Kluijtmans, 1999).

De klassieke onderneming opererend in een voorspelbare omgeving was gericht op stabiliteit en het voorkómen van verstoringen. Die verstoringen werden (zo veel mogelijk) voorkomen door de ruilaspecten

buiten de organisatie af te handelen, de wijze van samenwerking door één partij te laten bepalen en het gezagsaspect te reguleren door staande systemen en structuren (zie ook Schoemaker, 1998). In de klassieke arbeidsrelatie was marktwerking dan ook grotendeels vervangen door institutionele en hiërarchische sturing (zie ook Buitendam, 2001). Daardoor werden de eerdergenoemde spanningsbronnen in goede banen geleid. Werknemers werden geacht hun persoonlijkheid thuis te laten; werktijden werden door de overheid strikt gereguleerd; kwalificaties hadden een relatief lange levensduur en waren door de vergaande arbeidsdeling relatief snel aan te leren; onderhandelen werd door derden gedaan en onderschikking (loyaliteit) was een basishouding in de klassieke onderneming.

Door de toenemende complexiteit en dynamiek in de omgeving van organisaties komt dit 'regelpatroon' hoe langer hoe meer onder druk te staan. Vooral de druk van de markt om meer op aanwijzingen van de klant te produceren en de noodzaak om voortdurend innovatief te zijn vergen meer flexibiliteit, aanpassingsvermogen van en leervermogen in organisaties (Evans en Doz, 1992). Vereiste kwalificaties raken steeds meer verknoopt met de persoon van de werknemer. De werkgever wil niet alleen meer de handen van de werknemer, maar ook zijn hoofd (kennis en creativiteit) en zijn hart (klantvriendelijkheid en servicebereidheid). Mede daardoor veranderen ook enkele basiskenmerken van de klassieke arbeidsrelatie. In de volgende twee paragrafen zullen we op een tweetal van die veranderingen ingaan.

### **Naar nieuwe organisatievormen?!**

De veranderingen in organisaties laten zich het beste als volgt typeren. De behoefte aan meer autonomie en flexibiliteit heeft geleid tot het toevoegen van regelende en ondersteunende taken aan uitvoerende taken. Dit grondpatroon van organiseren herhaalt zich op verschillende niveaus (Huiskamp 2003):

- binnen concerns in de vorm van de business-units, die zelfstandig hun deel van de markt bedienen;
- binnen bedrijven in de vorm van taakgroepen/teams, die een afgerond(e) product, dienst of systeem ontwikkelen of maken;
- binnen individuele functies van medewerkers door de opbouw van arbeidstaken uit een combinatie van uitvoerende, ondersteunende en regelende activiteiten.

Het is deze herhaling van het grondpatroon (van concern tot individu) die bijdraagt tot zowel een grote mate van autonomie als tot meer orga-

nisatorische flexibiliteit. De wens om te komen tot korte besluitvormingslijnen en aanpassingsvermogen op veranderingen in de markt zijn hierbij leidend.

Moderne organisatievormen betreffen niet alleen andere grondpatronen binnen ondernemingen, maar ook tussen ondernemingen. Kuhl (1996) meent dat twee nieuwe economische organisatievormen de relaties binnen en tussen ondernemingen zijn gaan domineren: *winstcentra binnen ondernemingen* en *marktnetwerken tussen ondernemingen*.

Met de eerste vorm worden er *binnen* de onderneming pseudo-marktrelaties geïntroduceerd, marktmechanismen worden gebruikt voor interne coördinatie tussen autonome organisatie-eenheden (bijvoorbeeld business-units of teams). Het economisch maken van de betrekkingen tussen bedrijf en winstcentra is gebaseerd op imitatie van markten.

Met de tweede vorm komen in de markt *pseudo-organisatiereelaties* tot stand. Organisatiemechanismen worden gebruikt om de externe markt te coördineren. Netwerken leveren zowel in stabiele formaties als in gelegenheidscombinaties gezamenlijk diensten en producten.

Door het opnemen van marktmechanismen in de 'interne' organisatie (winstcentra) en door het organiseren van de 'externe' organisatie (marktnetwerken) ontstaan er mogelijkheden om zowel autonomie als flexibiliteit in de besturing van organisaties te combineren.

In de visie van Schoemaker (1998) zijn de prototypen van 'postmoderne' organisaties de netwerkorganisatie en de virtuele organisatie. In de netwerkorganisatie lossen de grenzen tussen de organisatie en de omgeving op. Er wordt gewerkt in tijdelijke netwerken, waarbij tijdelijke arbeidsrelaties dominant zijn. De arbeidsrelatie individualiseert en de arbeidsverhoudingen in de traditionele zin van het woord (extern en collectief) verliezen hun betekenis. Ook functies bestaan niet meer, het gaat puur om het leveren van prestaties in tijdelijke samenwerkingsverbanden zoals teams. In de virtuele organisaties gaat dit alles nog een stapje verder. Er is geen sprake meer van een formele verhouding tussen organisatie en individu. Elk individu of team is een organisatie op zich geworden en samenwerkingsverbanden worden door individuen geregeld. Dit betekent dat voor het individu de arbeidsverhoudingen geen kader meer bieden. Ze zijn als het ware opgelost. Vos en Buitelaar (1996, 29) spreken van de 'zelfstandige beroepsbeoefenaar met een specifiek aanbod van kennis en vaardigheden' als 'de kleinste kern (node) van een steeds in productiedoel en samenstelling wisselend netwerk'. Bedrijven en individuele werknemers komen daardoor steeds meer in toelever- en uitbestedingsrelaties tot elkaar te staan.

Beide visies geven aanleiding tot drie typen ondernemingen (Huiskamp, 2003).

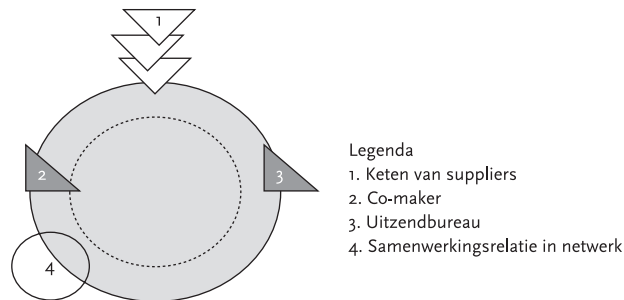
### Type 1

In type 1 is de onderneming nog een duidelijk op basis van producten en diensten van de omgeving af te scheiden eenheid. Het juridische samenwerkingsverband is doorslaggevend en valt samen met het feitelijke samenwerkingsverband.

### Type 2

Ook in type 2 is de onderneming nog steeds een duidelijk op basis van producten en diensten af te scheiden eenheid, maar er is sprake van een belangrijke rol voor toeleveranciers, co-makers en samenwerkingsverbanden. Het juridische samenwerkingsverband hoeft niet meer met het feitelijke samenwerkingsverband samen te vallen. In figuur 1 is een poging ondernomen om de 'type 2'-onderneming grafisch weer te geven. In de figuur worden vier vormen van uitbesteding/samenwerking onderkend:

- een keten van toeleveranciers in de vorm van suppliers, bijvoorbeeld voor een bepaald onderdeel voor de assemblage van een eindproduct;
- een co-maker wiens personeel ook activiteiten levert die de kern van de onderneming raken, denk bijvoorbeeld aan IT-diensten;
- een uitzendbureau die tijdelijke werknemers in vaste dienst heeft, in feite optreedt als een toeleverancier van tijdelijk personeel en dit personeel bij opdrachtgevers detacheert;
- een samenwerkingsverband met een ander bedrijf, bijvoorbeeld op een strategisch onderdeel van R&D.



Figuur 1. 'Type 2'-onderneming  
Bron: Huiskamp, 2003: 274

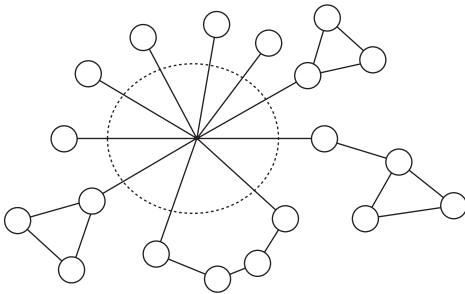
### Type 3

In type 3 is de onderneming een netwerkorganisatie of virtuele organisatie zonder duidelijke grenzen met de omgeving en met een waaier van

(tussenvormen van) arbeidsrelaties tussen werkgever en werknemer en marktrelaties tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

De onderneming als een op basis van producten en diensten en het daarbij betrokken vaste personeel af te grenzen entiteit is voorbij. Werknemers in dienst van de onderneming, tijdelijke medewerkers, medewerkers van toeleveranciers/co-makers, zelfstandigen zonder personeel: zij kunnen allen tewerkgesteld zijn binnen een tijdelijk project. Het feitelijke samenwerkingsverband is doorslaggevend en valt niet meer samen met het juridische verband.

In figuur 2 is voorgaande situatie grafisch weergegeven. Er is sprake van diades tussen organisaties, tussen teams en tussen individuen. In de meest elementaire vorm tussen twee eenheden, in meer complexe situaties ontstaat een bundeling van arbeidsrelaties, marktrelaties en tussenvormen. Er ontstaan in de bundel verdichtingen, die *tijdelijk* zijn af te grenzen van de omgeving.



Figuur 2. 'Type 3'-onderneming  
Bron: Huiskamp, 2003: 275

Over de omvang van deze verschijnselen bestaat nog geen zekerheid. Als we eerst naar de externe organisatie kijken, biedt de studie van de Dhondt e.a. (2000) enig zicht op het voorkomen van deze nieuwere organisatievormen. Zij concluderen in een empirisch onderzoek dat de helft (50%) van de bedrijven in Nederland in het geheel niet betrokken is bij uitbesteding en toeleveren. Ze vinden dat 7% als ketenregisseur (bedrijven die naast eigen productie structureel uitbesteden) kan worden omschreven en dat eenzelfde percentage als netwerkbedrijf (bedrijven die structureel uitbesteden en toeleveren) kan worden getypeerd.

Er zijn ook bedrijven die incidenteel uitbesteden en/of toeleveren (13% van de bedrijven is incidenteel betrokken bij zowel uitbesteden als toeleveren). De overblijvende 23% bestaat uit bedrijven die of incidenteel uitbesteden of incidenteel toeleveren, op zich een verschijnsel zo oud als de markteconomie.

Waarschijnlijk komt Dhondts begrip van netwerk niet overeen met dat van Schoemaker, maar de gegevens geven toch een indruk van de mate waarin de 'klassieke' onderneming nog voorkomt.

Type bedrijf	Mate van uitbesteding en/of toelevering	Percentage
Netwerkbedrijf	Structureel uitbesteden en toeleveren	7%
Ketenregisseur	Structureel uitbesteden (naast eigen productie)	7%
	Incidenteel uitbesteden en toeleveren	13%
	Incidenteel uitbesteden of toeleveren	23%
	Geen uitbesteding of toelevering	50%

Tabel 1. Mate van uitbesteding en toelevering in Nederlandse bedrijven  
Bron: Dhondt e.a., 2000

Hoewel netwerkvorming in het Nederlands bedrijfsleven inderdaad toeneemt en 'geen randverschijnsel meer is in de Nederlandse industrie en dienstverlening' (Dhondt e.a., 2000), is de feitelijke omvang nog beperkt (14 % tegenover 86 % klassiek).

Kijken we naar veranderingen die zich intern organisatorisch voordoen, dan biedt de studie van Steijn (2001) naar de vraag of de behoefte aan grotere flexibiliteit van organisaties heeft geleid tot de introductie van nieuwe productieconcepten, enig zicht op dit verschijnsel. Bij nieuwe productieconcepten onderscheidt hij vier vormen:

- 1 het *tayloristische productieconcept* met een grote mate van arbeidsdeling en geringe autonomie voor de werknemers;
- 2 het *professionele productieconcept* met een grote mate van zelfstandigheid en vakmanschap voor de werknemers;
- 3 het *teamgerichte productieconcept* waarin werknemers in teamverband werken, maar waar het aantal autonome door het team te nemen beslissingen gering is;
- 4 het *sociotechnische productieconcept* waar de werknemers ook in teams werken, maar waar het aantal autonoom door het team te nemen beslissingen juist groot is.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat het traditionele tayloristische productieconcept niet langer dominant is (zie tabel 2).

Tayloristisch	25,4
Professioneel	29,2
Teams	33,3
Sociotechnisch	12,1
N=775	100

Tabel 2. Verspreiding productieconcepten in Nederland in procenten  
Bron: Steijn, 2001



Professionele settings en werken in teams zijn in de meerderheid, zo blijkt uit deze gegevens. Overigens kan men uit deze cijfers ook de conclusie trekken dat voor een groter organisatorisch aanpassingsvermogen niet per se productieconcepten met meer autonomie voor de werknemers noodzakelijk zijn. Het teamgerichte concept, dat ook wel neotayloristisch wordt genoemd, is blijkbaar het nieuwe dominante productieconcept.

### **De arbeidsrelatie: van standaard- naar opdrachtrelaties?**

De afgelopen jaren is een waaier ontstaan van hybride arbeidsrelaties: arbeidsrelaties met marktachtige kenmerken tussen werkgever en werknemer of beter gezegd tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Huiskamp (2003) geeft daar een paar voorbeelden van:

- *Zelfstandigen zonder personeel die in sterke mate voor één opdrachtgever werken*

Deze werknemers hebben een positie extern aan de onderneming, maar hebben een grote betrokkenheid bij een klant (vaak de voormalige werkgever). Ze staan met een been binnen de organisatie van de opdrachtgever.

- *Gedetacheerde werknemers in vaste dienst bij een werkgever, maar met een sterke betrokkenheid bij de klant, de opdrachtgever*

Deze werknemers staan met een been buiten de organisatie van de werkgever.

- *Medewerkers in vaste dienst die een 'employability'-afspraken met de werkgever hebben die ook opleidt voor functies op de externe arbeidsmarkt en de mogelijkheid biedt extern stages te lopen met een terugkeergarantie*

Deze werknemers hebben een positie binnen de onderneming, maar richten zich al naar buiten; ze staan misschien ook al met een been buiten de organisatie van de werkgever.

- *Medewerkers met een functiecontract*

In het functiecontract staat het resultaat of de prestatie van de medewerker centraal. Het functiecontract legt de medewerker niet vast op het aantal te werken uren of een vaste arbeidsduur; de medewerker doet het werk in de tijd die ervoor nodig is.

- *Medewerkers met een telewerkcontract*

Bij telewerken heeft de medewerker geen eigen vaste plek meer. Er staan wel vergaderkamers, concentratiekamers en dergelijke 'short/medium/long stay'-werkplekken ter beschikking, maar de medewerker heeft thuis ook een werkplek. Medewerkers sluiten een aanvullend telewerkcontract met de werkgever waarin het thuiswerken, de te leveren prestatie en de investeringen in de thuiswerkplek worden geregeld. In een meer commerciële omgeving gaan deze mede-

werkers zich ook meer verantwoordelijk voelen voor het contact met de klanten en het werven van opdrachten (Huiskamp et al., 2002).

Achtergrond van deze ontwikkeling is dat de werknemer zelfstandig om moet kunnen gaan met de klant, bijvoorbeeld in het geven van een financieel advies, met een patiënt in de zorg of in een gezamenlijk project met medewerkers van een zakelijke klant. Het zelfstandig omgaan met de klant ligt in het verlengde van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in het werk (de toevoeging van regelende en ondersteunende taken aan uitvoerende taken).

Daarbij is een verschuiving gaande in werksoorten binnen ondernemingen. Van verwerkingsgedreven arbeid (repetitief karakter, efficiëntie en snelle doorstroom zijn van belang) naar een combinatie van klantgedreven werk (relatie tot de klant staat centraal, service is van belang) en projectgedreven werk (eenmalig karakter, het realiseren van bepaalde resultaten binnen randvoorwaarden als tijd, geld en kwaliteit staat centraal).

Net zoals bij de typologie van ondernemingen is er sprake van een subtiel mengsel van toegenomen autonomie en flexibiliteit. Dat is ook logisch als markelementen in arbeidsrelaties toenemen: naar analogie met Kuhl worden individuen *winstcentra* en ontstaan er *marktnetwerken* tussen individu en onderneming.

Over de omvang van deze verschijnselen bestaat ook (nog) geen zekerheid. De Beer (2001) heeft de ontwikkeling van arbeidsrelaties over een langere periode onderzocht (1970-1998). Bij elkaar opgeteld is weliswaar het aandeel van vaste banen in deze jaren teruggelopen van 80% van de totale werkgelegenheid naar 77%, maar de vaste baan is nog steeds de dominante aanstellingsvorm. Het aandeel tijdelijke banen (= arbeidsrelatie voor minder dan een jaar of zonder vaste aanstelling) is beperkt gebleven, maar wel verdubbeld van 5% tot 11% (na 1998 trad overigens weer een daling op, waarschijnlijk als gevolg van de krappe arbeidsmarkt). Het aandeel zelfstandigen is teruggelopen van 15% naar 12%. De echte revolutie vindt plaats in de verschuiving van voltijd- naar deeltijdbanen door een afname van vaste *voltijddienstverbanden* van 68% naar 50% en een stijging van vaste *deeltijddienstverbanden* van 12% naar 26%.

In een vergelijkend Europees onderzoek vonden Goudswaard en Andries (2002) de volgende cijfers. Tussen 1996 en 2000 steeg in Nederland het percentage deeltijdaanstellingen (van 31% naar 44%)

aanzienlijk, terwijl het percentage werknemers met een tijdelijk contract (van 17% naar 13%) daalde. De 'own-account worker' (zzp'er) bleef op een constant (laag) niveau.

	Own-account worker		Non-permanent employees		Parttime employees	
	1996	2000	1996	2000	1996	2000
NL	2	2	17	13	31	44
EU-15	9	10	15	13	22	28

Tabel 3. Employment status 1996-2000  
Bron: Goudswaard en Andries, 2002

De algemene trends in Europa als geheel zijn:

- een toename van het percentage own-account workers;
- een afname van het percentage non-permanent employees;
- een toename van het percentage parttime employees.

In de Europese literatuur wordt overigens veel gewaarschuwd voor de 'bogus own-account worker', de schijnzelfstandige, een verschijnsel waar we later nog op terugkomen.

In de statistieken zijn de zzp'ers, de werkondernemers of de free agents dus (nog) niet te vinden. Dat kan drie redenen hebben (Huiskamp, 2003):

- Het is nog te vroeg, pas over enkele jaren zal deze trend zichtbaar worden.
- Het verschijnsel krijgt vorm in een combinatie van een vaste betrekking en een aanvullend contract, dus meer een interne verandering binnen de standaardarbeidsrelatie.
- De trend wordt overdreven, het zijn consultants die over het werk van consultants schrijven.

Wat is nu het verschil tussen een standaardarbeidsrelatie en een hybride arbeidsrelatie? Al heel lang hebben beroepen als commerciële medewerker, vertegenwoordiger en manager een andere invulling dan de standaardarbeidsrelatie. Veel van hen worden ook nu 'boven-CAO'ers' genoemd, ze vallen onder een 'afwijkend' arbeidsvoorwaardenregime. De figuur van de arbeidsrelatie op basis waarvan werknemers uit deze categorieën van oudsher zijn aangesteld, een vaste individuele arbeids-overeenkomst met individuele prestatie- en/of omzetgerelateerde beloningssystemen en een beperkte omschrijving voor arbeidstijden, is zo oud als wat (we kunnen ook stellen dat al die nieuwlichterij uit niets anders bestaat dan het toepassen van dit model van arbeidsrelaties op steeds grotere groepen werknemers).

Wanneer we ondanks deze kanttkening de verschillen tussen een klassieke standaardarbeidsrelatie en meer hybride vormen in kaart willen brengen, ontstaat het beeld zoals ontwikkeld in tabel 4.

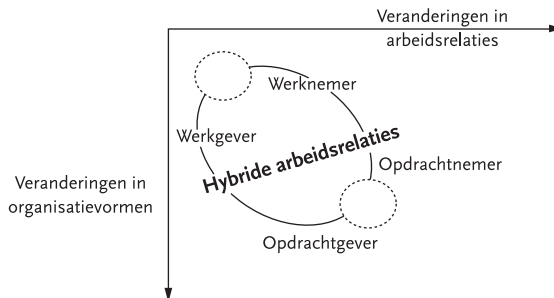
	Standaardarbeidsrelatie	Hybride arbeidsrelatie
Aard van aanstelling	Vast	Vast (in de regel) of tijdelijk
Locatie werk	Een werkplek bij de werkgever	Meerdere werkplekken (thuis, klanten)
Tijdregime	Uitgebreid gespecificeerd	Niet (nader) gespecificeerd
Beloningsregime	Functie en leeftijd/ervaring centraal	Resultaat/prestatie centraal
Werkvorm	Continu proces	Projecten met duidelijk begin- en eindpunt

Tabel 4. Verschillen tussen standaard- en hybride arbeidsrelatie  
Bron: Huiskamp et al., 2003

### Grenzeloze organisaties en hybride arbeidsrelaties: kantttekeningen en gevolgen

Centraal staat dat de arbeidsrelatie in sterke mate kenmerken van een marktrelatie gaat vertonen en organisaties 'onbegrensd' worden. Hierna (in figuur 3) wordt dit weergegeven. Op de verticale as is er sprake van een continuüm dat loopt van de standaardonderneming tot de netwerkinderneming en de virtuele onderneming. Op de horizontale as ligt een continuüm van de standaardarbeidsrelatie naar hybride 'marktachtige' arbeidsrelaties tot bijna volledige marktrelaties c.q. opdrachtrelaties.

Staan in de klassieke onderneming partijen in de arbeidsrelatie als werknemer en werkgever tot elkaar, aan het einde van het continuüm in de netwerkinderneming/virtuele onderneming staan ze in een marktrelatie als opdrachtnemer en opdrachtgever tot elkaar. Daar tussenin bevinden zich allerlei mengvormen: de zogenoemde hybride arbeidsrelaties.



Figuur 3. Van arbeidsrelaties naar opdrachtrelaties  
Bron: Huiskamp et al., 2003

*Kanttekeningen bij onbegrensde organisaties en pure opdrachtrelaties*

Trekt men deze trends zonder meer door, dan zullen in de toekomst arbeidsrelaties veranderen in opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties en organisaties als het ware verdwijnen. Dit lineair en zonder aarzeling extrapoleren van deze trends treft men vooral in Angelsaksische literatuur aan (zie onder meer Bridges, 1995; Rifkin, 1995). Volgens ons is dat echter een té eenvoudige voorstelling van zaken. Daarmee wordt te luchtig over een aantal voordelen van begrensde organisaties en reguliere arbeidsrelaties heen gestapt.

Zo zet Kuhl (1997) terecht een drietal kritische kanttekeningen bij de twee moderne organisatieconcepten van winstcentra en marktnetwerken. Hij spreekt van fundamentele zwakheden. In de eerste plaats bedreigt het streven naar onbegrenstheid de innerlijke samenhang van de organisatie. De onderneming dreigt op te lossen in de omgeving en verliest daarmee ook het vermogen tot sturen ten opzichte van die omgeving. De grens tussen onderneming en omgeving verleent de onderneming immers zijn bestaansrecht. In de tweede plaats leidt de bijna dwangmatige drang tot flexibiliteit tot bijna permanente onzekerheid, met name onder de werknemers. In de derde plaats leidt de vorming van kleinere autonome eenheden weliswaar tot een afname van de interne complexiteit van de organisatie, maar tegelijkertijd neemt de externe complexiteit van de onderneming toe.

Ook de vervanging van arbeidsrelaties door marktrelaties heeft zo zijn nadelen. Een marktrelatie vereist vaak een vrij uitgebreid en gedetailleerd verkoopcontract tussen twee marktpartijen over de prijs voor een prestatie. De arbeidsrelatie heeft volgens Marsden (1999) dan ook drie grote voordelen:

- In de eerste plaats biedt de arbeidsrelatie de werkgever en de werknemer de mogelijkheid om vele, elkaar steeds opeenvolgende transacties te vervangen door één transactie, namelijk het arbeidscontract.
- In de tweede plaats geeft de arbeidsrelatie de werkgever de mogelijkheid om pas opdrachten en precieze werkinstructies te geven nadat de werknemer in dienst is getreden.
- In de derde plaats biedt de arbeidsrelatie de werknemer zekerheid.

Behalve de efficiëntie voor zowel de werkgever als de werknemer van één contract in plaats van een veelheid van contracten, is van belang dat veel werkgevers grenzen willen stellen aan de autonomie van de medewerker en veel medewerkers aan de flexibiliteit die van hen wordt vereist.

*Mogelijke gevolgen van onbegrensde organisaties en hybride arbeidsrelaties*

Ondanks deze kanttekeningen is het duidelijk dat zowel de klassiek begrensde organisatie als de klassieke arbeidsrelatie onder druk staat en de vraag is welke gevolgen deze ontwikkeling kan hebben voor de sturing c.q. regulering van organisaties en van arbeidsrelaties?

- Omdat de juridische relatie vaak niet meer samenvalt met het feitelijke samenwerkingsverband, is de vraag aan de orde wie wie aanstuurt en hoe ver de zeggenschap van ‘de organisatie’ nog reikt. Deze ontwikkeling kan complexe coördinatievragen oproepen, ook op het terrein van HR-beleid: voor wie moeten welke regels gelden, wie moet waarover medezeggenschap hebben, wie stuurt wie aan? Ook komt de vraag aan de orde of het HR-beleid op moet houden bij de grenzen van de eigen organisatie (zo die nog herkenbaar zijn) of dat coördinatie op netwerkniveau noodzakelijk is en zo ja, wie dan de regie over dat proces heeft.
- Wanneer steeds meer autonomie wordt gegeven aan teams en individuen, wordt de positie van ‘de organisatie’ ten opzichte van het individu steeds zwakker. Er wordt immers hoe langer hoe meer sturingsautonomie bij het individu gelegd. Op enig moment kan dan ‘de organisatie’ als sturend en bindend geheel uit beeld verdwijnen (vooral in het geval van netwerkorganisaties) en is de vraag aan de orde welke sturende factor nog overblijft. Schoemaker (1998) stelt dat ‘dan de besturing van werken kantelt van een relatie die getypeerd kan worden door ‘organisatie bestuurt individu’ (het klassieke model) naar een relatie die getypeerd kan worden door ‘(groepen) individuen besturen (groepen) individuen’: een fluïde model waarin de klassieke organisatie is opgelost...’ (in de betekenis van verdwijnen). Om autonomie én beheersing gelijktijdig te realiseren wordt meer en meer gegrepen naar het middel van outputsturing: geen sturing van processen, maar louter sturing op uitkomsten. Van deze vorm van sturing is echter bekend dat daarbij veelvuldig perverse effecten op kunnen treden (De Bruijn, 2002). Werknemers gaan zich namelijk eenzijdig richten op de outputcriteria en veronachtzamen andere voor de organisatie belangrijke zaken als innovatie en risicovol ondernemen. Op organisatieniveau zijn de Enron-affaire en in ons land het Ahold-schandaal daar pijnlijke voorbeelden van. Maar ook op het niveau van de individuele werknemer zal dit strategische gedrag zich voordoen. De reactie is veelal om het aantal criteria uit te breiden en de meettechniek te verfijnen, zoals in de balanced scorecard het geval is, maar dan ligt het gevaar van ‘mushrooming’ op de loer: het systeem wordt steeds verder uitgebreid en van nieuwe outputdefinities voorzien, waardoor steeds meer en verfijndere informatie moet worden aangeleverd

(De Bruijn, 2002). Datzelfde zien we gebeuren bij competentie-managementsystemen waaruit vijf kerncompetenties, vijf sub-competenties worden afgeleid die vervolgens met vijf gedragscriteria worden geoperationaliseerd. Het gevolg is een lijst van 125 geoperationaliseerde gedragsvaardigheden (Huiskamp, 2003). Bureaucratie en schijnsturing zijn het gevolg.

- ‘Onbegrensde’ organisaties kunnen in theorie de doorstroommogelijkheden en ontplooiingsmogelijkheden voor werknemers doen toenemen, omdat het overschrijden van grenzen eenvoudiger wordt. Er wordt geen baanzekerheid, maar wel werkzekerheid geboden. Een dergelijke baanflexibiliteit kan worden bevorderd, zo is het idee, door een gericht employabilitybeleid te voeren. Mogelijk dat ‘de nieuwe werknemer’ dit allemaal aankan, maar de werkelijkheid blijkt anders te zijn: de nieuwe werknemer blijkt niet eenvoudig te vinden (Bolvog en De Korte, 1994). Ander onderzoek laat ook zien dat het percentage werknemers dat hecht aan de huidige baan, tussen 1994 en 2000 nauwelijks is veranderd (uit Steijn, 2001). De idee van een vaste baan bij een werkgever is dus nog lang niet uit het hoofd en hart van nieuwe werknemers verdwenen.
- Door het vloeier worden van organisatiegrenzen verminderen ook de identificatiemogelijkheden van het individu met de ‘organisatie’ en dat kan de betrokkenheid aantasten. Het is een van de hoofdthema's uit het boek van Sennet (1998): hoe kan men trouw en betrokkenheid bewaren in organisaties die voortdurend uiteenvallen of steeds opnieuw in elkaar worden gezet? Sennet meent dat netwerk-, project- en flexibele organisaties veel werk een onbestemd tijdelijk karakter geven en dat kan een sterk negatief effect hebben op het welzijn van werkenden. Verlies aan identiteit, aan binding, het relativeren van de eigen bijdragen aan het geheel en het optreden van burnoutverschijnselen zijn enkele effecten die worden gerapporteerd in samenhang met deze organisatievormen. Mensen werken aan ‘projecten’, ook wanneer ze een contract voor onbepaalde tijd hebben. Het werken in teams leidt tot losse verbanden in tegenstelling tot de vaste, hiërarchische structuren uit het verleden. Zodra een project klaar is, moet de werknemer zich in een andere rol in een ander team opnieuw bewijzen. De relatie tot het bedrijf is in een dergelijke situatie een stuk lossier dan in een meer traditionele organisatie. Gevolg is, volgens Sennet, dat mensen gedesorienteerd raken. Ze ontnemen immers een deel van hun identiteit aan hun beroep en aan het bedrijf waar ze werken (Dekker, 1998).

De kern van ons betoog is dat in onze ogen organisaties niet volledig onbegrensd zullen raken (en daarmee feitelijk ophouden te bestaan), noch zullen arbeidsrelaties omslaan in pure opdrachtrelaties. Wel ver-

wachten wij dat de hoofdtendensen met betrekking tot de organisatie en de arbeidsrelatie zullen doorzetten:

- meer vloeiende organisatiegrenzen, meer autonomie aan de voet van organisaties, meer marktwerking binnen de organisatie;
- toename van elementen van de opdrachtrelatie in de arbeidsrelatie leidend tot hybride arbeidsrelaties.

### **Management van hybride arbeidsrelaties**

In 'Regels van de klassieke arbeidsrelatie' hebben we gewezen op het intrinsiek dynamische karakter van arbeidsrelaties. Anders gezegd: spanningen zijn eigen aan arbeidsrelaties en daarom is adequate regulering noodzakelijk. De klassieke regulering is onder druk komen te staan door de toename van marktelementen in de arbeidsrelatie. Al sinds enige tijd worden in bedrijven hier en daar, soms nog aarzelend, nieuwe wegen bewandeld om de spanningen te reguleren. Zonder volledig te willen zijn, zullen we in het navolgende een drietal voorbeelden van deze nieuwe, voornamelijk interne vormen/instrumenten van regulering beoordelen en bezien welke kansen en risico's deze met zich meebrengen om inderdaad de in 'Regels van de klassieke arbeidsrelatie' genoemde vier spanningsbronnen adequaat te managen. De drie voorbeelden zijn:

- 1 de eerdergenoemde pogingen om het gedrag/de persoonlijkheid van medewerkers centraal te stellen, onder meer ook door niet meer de functie als bouwsteen van de organisatie te beschouwen, maar door organisaties te zien als een bundeling van competenties;
- 2 om meer recht te doen aan zowel de veranderlijkheid van organisatorische eisen met betrekking tot arbeidstijden en prestaties als de behoeften van individuen op deze terreinen wordt de expliciete afstemming van de verwachtingen tussen de medewerker en de direct leidinggevende geïntensiveerd door de invoering van functioneringsgesprekken, persoonlijke ontwikkelingsplannen en andere afstemmingsmomenten, soms uitmondend in een derde contract (zie Huiskamp e.a., 2002);
- 3 de invoering van keuzemogelijkheden in het arbeidsvoorwaardenpakket om zo beter in te kunnen spelen op de individuele wensen van werknemers en de veranderlijkheid van deze wensen in de tijd.

De voorbeelden voor de eerste twee spanningsbronnen werken we hier uitgebreid uit, de laatste twee stippen we kort aan. Voor uitgebreidere praktijkvoorbeelden en een daarop aansluitend overzicht van het management van arbeidsrelaties in termen van kansen en risico's verwijzen we naar Huiskamp (2003).



*Spanningsbron: arbeid als persoonsgebonden eigenschap*

Arbeid als productiefactor kan niet losgekoppeld worden van de persoon die die arbeid verricht. Door de veranderde prestatie-eisen die aan organisaties worden gesteld, komt dat nog pregnanter naar voren, omdat werkgevers, we zeiden het al eerder, niet alleen de handen van werknemers nodig hebben, maar ook hun hoofden (kennis en creativiteit) en harten (klantvriendelijkheid en servicebereidheid). Wat betekenen het hanteren van competentieprofielen, de intensivering van het overleg tussen de medewerker en leidinggevenden en à la carte-arbeidsvoorwaarden in termen van kansen en risico's? In de volgende tabel geven we dat schematisch weer.

Sturing op competenties	Meer tussentijdse afstemming van het contract	Keuzen in arbeidsvoorwaarden
<p><b>Kans</b> Het werken met competentieprofielen in plaats van functieprofielen biedt de kans om meer persoonsgericht te organiseren: niet de functie is de bouwsteen van de organisatie, maar de persoon met zijn specifieke competenties</p>	<p><b>Kans</b> Voortdurende afstemming tussen verwachtingen over en weer (al of niet in de vorm van derde contracten) doet recht aan het belang van de individuele bijdrage van iedere werknemer</p>	<p><b>Kans</b> Keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden doen recht aan veranderende eisen die werknemers in verschillende levensfasen aan werk stellen. Zij zijn beter in staat om de balans tussen hun werk en hun privé-situatie op elkaar af te stemmen</p>
<p><b>Risico</b> Het risico van deze meer persoonsgebonden wijze van organiseren kan zijn dat het gevoel van verdelende rechtvaardigheid bij werknemers wordt aangetast. Werknemers vergelijken zichzelf immers altijd met anderen. Functiewaarderingsystemen hebben, ondanks alle kritiek, als belangrijk voordeel dat een 'objectief' systeem de verdeling van opbrengsten onder de leden van de organisatie regelt. Wanneer men onvoldoende oog heeft voor de vraag naar verdelende rechtvaardigheid, kan dat de samenwerking bemoeilijken en de betrokkenheid en motivatie van individuele werknemers aantasten</p>	<p><b>Risico</b> De keerzijde is dat dit leidinggevenden ernstig kan overbelasten. Planningsgesprekken, prestatiegesprekken, loopbaan- en beoordelingsgesprekken leiden tot een behoorlijke aanslag op de agenda van leidinggevenden. Daarnaast dreigt het gevaar dat door de bevoegdheid om (nieuwe) afspraken te maken te delegeren aan leidinggevenden de eenheid van het beleid wordt ondermijnd en verwachtingen worden gewekt die niet kunnen worden waargemaakt</p>	<p><b>Risico</b> Het risico is dat werknemers ook verkeerde keuzen kunnen maken, zodat zij keuzemogelijkheden in de toekomst afsluiten. Ook de administratieve rompslomp kan problematische vormen aannemen</p>

Tabel 5

*Spanningsbron: relatie tussen arbeidsvermogen en prestatievermogen*

Arbeid wordt ingezet in organisaties om te presteren. Optimale benutting van het prestatievermogen staat dan ook voorop. Maar in een snel wisselende context neemt de effectiviteit van dat prestatievermogen ook snel af. Naast het benutten van het prestatievermogen is daarom het op peil houden van het arbeidsvermogen een even grote zorg in moderne organisaties. Wat betekenen het hanteren van competentieprofielen, de intensivering van het overleg tussen de medewerker en direct leidinggevenden en à la carte-arbeidsvoorwaarden in termen van kansen en risico's? Zie de volgende tabel.

Sturing op competenties	Meer tussentijdse afstemming van het contract	Keuzen in arbeidsvoorwaarden
<p><b>Kans</b> Continue aandacht voor de afstemming van individuele competenties en organisatorische wenselijkheden en bredere inzetbaarheid komen het arbeidsvermogen in de toekomst ten goede</p>	<p><b>Kans</b> Biedt kansen op vroege signalering als arbeidsvermogen onder druk komt te staan of onderbenut wordt</p>	<p><b>Kans</b> Biedt mogelijkheden om een betere balans te krijgen tussen belasting en belastbaarheid</p>
<p><b>Risico</b> We wezen al eerder op de risico's van eenzijdige nadruk op prestaties. Daardoor kan onvoldoende aandacht bestaan voor het op peil houden van het arbeidsvermogen op de langere termijn. Door de nadruk op het instandhouden van het arbeidsvermogen kan overigens ook het prestatievermogen in het gedrang komen. Dit dilemma is alleen oplosbaar wanneer het werk zelf voldoende leermogelijkheden biedt</p>	<p><b>Risico</b> Kan leiden tot frequente onderhandelingen over prestaties en output, die een aanslag plegen op de relatie werkgever/werknemer</p>	<p><b>Risico</b> Vooronderstelling is dat individuen weten wat voor hen nu en in de toekomst een ideale belastingsverhouding is en net als bij het vorige aspect kan dat oog op de toekomst ook wel eens vertroebeld zijn, waardoor keuzen van nu zorg voor later belemmeren</p>

Tabel 6

### *Spanningsbron: veranderingen in de tijd*

Verwachtingen binnen arbeidsrelaties zijn niet statisch, maar veranderen in de loop van de tijd. De idee van het derde contract sluit daarop aan, doordat op deze wijze tussentijds verwachtingen kunnen worden bijgesteld zonder afbreuk te doen aan de formele arbeidsverhouding die eerder is vastgelegd. Ook het anticiperen op een onzekere toekomst door de inzetbaarheid van medewerkers te verstevigen speelt op dit idee van veranderlijkheid in. *Risico* is in beide gevallen dat de nadruk op deze onzekere toekomst medewerkers kan blokkeren en desoriënteren, een thema dat we al eerder bij Sennet tegenkwamen.

### *Spanningsbron: onderhandelen, samenwerken en zich onderschikken*

De opkomst van marktachtige relaties in zowel organisaties als in arbeidsrelaties heeft waarschijnlijk de grootste gevolgen. Het onderhandelen keert weer terug in de boezem van de organisatie en dat kan tot spanningen leiden omdat onderhandelingsgedrag op gespannen voet staat met de noodzaak tot samenwerken en onderschikking (gezag). Toch blijkt dit in de praktijk niet het grootste probleem te vormen. Werknemers, zo constateren Huiskamp e.a. (2002), blijken niet alleen *rekening te houden* met bedrijfsbelangen, maar ook vanuit bedrijfsbelangen *te redeneren*. Daardoor komt strategisch en opportunistisch onderhandelingsgedrag zelden voor. Wel constateren dezelfde onderzoekers een ander probleem. In feite ontstaat een soort 'derde contract' (naast de CAO en de individuele arbeidsovereenkomst), waarin steeds nieuwe en wisselende afspraken worden gemaakt die zijn toegesneden op de individuele situatie van de werknemer. Maar daarbij is geen sprake van een expliciet contract, maar meer van het uitspreken van wederzijdse verwachtingen op een groot aantal terreinen. En voor ieder terrein (werk-

tijden, prestaties, opleidingen, telewerken) worden aparte 'contractjes' gemaakt. Ook kan de ruilverhouding uit balans raken met de eis om zich voortdurend nieuwe competenties eigen te maken. Organisaties die er niet in slagen om ambitieuze werknemers op enigerlei wijze te 'belonen', zullen snel de grens van meervoudige inzetbaarheid bereiken.

## Conclusie

De klassieke onderneming opererend in een voorspelbare omgeving was gericht op stabiliteit en het voorkomen van verstoringen. Die verstoringen werden (zo veel mogelijk) voorkomen door de ruilaspecten buiten de organisatie af te handelen, de wijze van samenwerking door één partij te laten bepalen en het gezagsaspect te reguleren door staande systemen en structuren (zie ook Schoemaker, 1998). In de klassieke arbeidsrelatie was marktwerking dan ook grotendeels vervangen door institutionele en hiërarchische sturing (zie ook Buitendam, 2001).

Door de toenemende complexiteit en dynamiek in de omgeving van organisaties komt dit 'regelpatroon' hoe langer hoe meer onder druk te staan. Vooral de druk van de markt om meer op aanwijzingen van de klant te produceren en de noodzaak om voortdurend innovatief te zijn vergen meer flexibiliteit, aanpassingsvermogen van en leervermogen in organisaties (Evans en Doz, 1992). Vereiste kwalificaties raken steeds meer verknoopt met de persoon van de werknemer. De werkgever wil niet alleen meer de handen van de werknemer, maar ook zijn hoofd (kennis en creativiteit) en zijn hart (klantvriendelijkheid en servicebereidheid). Mede daardoor veranderen ook enkele basiskenmerken van de klassieke organisatievorm en arbeidsrelatie. Arbeidsrelaties gaan steeds meer kenmerken van een marktrelatie vertonen en organisaties worden 'onbegrensd'. Door die veranderingen ontstaan enkele dilemma's:

- Waar houdt de sturing van HR-beleid op bij een onbegrensd organisatie?
- Hoe kunnen autonomie op de werkplek én sturing van gedrag gelijktijdig worden gerealiseerd?
- Hoe kan minimale zekerheid worden geboden in een situatie die per definitie onzeker is?
- Hoe kan binding worden gerealiseerd als 'de' organisatie een meer tijdelijk en minder tastbaar karakter krijgt?

Meer concreet betekent dit voor het HR-beleid dat nieuwe vormen van regulering moeten worden gezocht voor de intrinsiek aanwezige spanningsbronnen binnen een arbeidsrelatie. In dat kader hebben we een

drietal nieuwe, voornamelijk interne vormen/instrumenten van regulering (sturen op competenties, intensievere afstemming en keuzen in arbeidsvoorwaarden) beoordeeld en bezien welke kansen en risico's deze met zich meebrengen om spanningsbronnen adequaat te managen.

---

S U M M A R Y

**The management of hybrid employment relations:  
dilemma's for HRM**

**The deployment of labour is regulated by rules laid down in labour laws, collective labour agreements and 'internal' company rule books. The subject of this article is how changes in the nature of the company and in the nature of the employment relationship affect the type of rules regulating the utilization of labour.**

**Starting point of our analysis is that in both the company and the employment relation, market pressures are increasing. For the company this implies that the borderline between the organisation and its environment is becoming fluid and for the employment relation it implies that elements of market relations are on the increase.**

**In the 'classical' company the model of wage labour under a standard labour contract still dominates, while in the 'modern' network/virtual company the model of the sale of a labour service under a sales contract is becoming a dominant way of utilization of labour. Between the model of the labour contract in an employment relation and the model of the sales contract in a market relation, many hybrid relations are developing, combining elements of both. The hybridisation of the employment relation poses several problems for HRM policy. In this article three new instruments for the management of hybrid employment relations are assessed:**

- **competency based appraisal systems;**
- **intensification of the dialogue between employee and supervisor;**
- **à la carte flexible benefit systems.**

---

*Noot*

- 1 De in dit artikel gepresenteerde typologie van organisaties en arbeidsrelaties kwam mede tot stand in het kader van structureel door de overheid aan TNO Arbeid toegekende middelen op het beleidsterrein van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Literatuur

- Beer, P. de (2001). *Werken in de postindustriële samenleving*. Den Haag: Sdu.
- Bridges, W. (1995). *De vaste baan gaat eraan*. Zaltbommel: Thema.
- Bruel, M. en C. Colson (1998). *De Geluksfabriek. Over het binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Scriptum books.
- Bruijn, J.A. de (2002). 'Outputsturing in publieke organisaties'. In: *M&O, Management en Organisatie*, jrg. 56, nr. 3, pp. 5-21.
- Buitendam, A. (2001). *Een open architectuur voor arbeid en organisatie*. Assen: Van Gorcum.
- Dekker, R. (1998). 'Flexibilisering stelt tegenstrijdige eisen aan burgers'. In: *de Volkskrant*, 9-11.
- Dhondt, S., M. Wiezer, K. Kraay en A. Goudswaard (2000). *Arbeid in de informatiemaatschappij*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Evans, P en Y. Doz (1992). 'Dualities, a paradigm for human resource and organizational development in complex multinationals'. In: Pucik et al. *Globalizing Management*. New York: Wiley.
- Goudswaard A. en F. Andries (2002). *Employment status and working conditions*. Dublin: European Foundation.
- Huiskamp, R. (1992). 'Arbeidsverhoudingen en sociotechniek: een nieuwe benadering'. In: *M&O: Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, jaargang 46, nov-dec, 491-506.
- Huiskamp, R. (1995). 'Regulating the employment relation: an analytical framework'. In: J. van Ruysseveldt, R. Huiskamp en J.J. van Hoof (eds.). *Comparative Industrial and Employment relations*. London: Sage Publishers.
- Huiskamp, R., J. de Leede en J.C. Looise (2002). *Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?* Den Haag: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Huiskamp, R. (2003). *Arbeidsrelaties en Onderneming. Vernieuwing in theorie, empirie en praktijk*. Utrecht: Uitgeverij Lemma.
- Huiskamp, R., E.J. van Dalen, R. Jongkind, T. Korver, P. Oeij en C. van der Ven (2003). *Typologie van organisaties en arbeidsrelaties*. TNO Arbeid, intern werkdocument. Hoofddorp.
- Kluijtmans, F. en R. Huiskamp (1997). 'Beheersing en sturing van werknemersgedrag'. In: *Cursus Personeelsmanagement*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Kluijtmans, F. (1999). *Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid*. Deventer: Kluwer.
- Korte, A. de en J. Bolweg (1994). *De nieuwe werknemer*. Assen: Stichting Management Studies, Van Gorcum.
- Kuhl, S. (1997). *Flexibiliteit en Management*. Groningen: Boekwerk.
- Marsden, D. (1999). *A Theory of Employment Systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Schoemaker, M. (1998). *Organiseren van werk- en contractrelaties*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Rifkin, J. (1995). *The End of Work*. New York: Putman.

- Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Van Gorcum.
- Supiot, A. (2001). *Beyond employment. Changes in work and the future of Labour Law In Europe*. Oxford: Oxford University Press.
- Vos, K. en W. Buitelaar (1996). *Arbeidsorganisatie en arbeidsverhoudingen in beweging*. Amsterdam: Welboom.