

# BIGGETJESFOKSTER EN MODEONTWERPSTER

JOBCARVING: TWEE PASSIES, TWEE BANEN



# Rheia

UITGEVERIJ

JEANNETTE VAN DONGEN & IVY POWEL



© 2017 Jeannette van Dongen, Ivy Powel

Alle rechten voorbehouden

Niets uit dit manuscript (en foto's) mag gedistribueerd,  
gekopieerd of op welke manier dan ook verstrekt worden aan  
derden zonder toestemming van de auteurs.

Grafisch ontwerp: Pepijn Oldenburg

Drukwerk: Pumbo

Eerste druk, december 2017

Uitgeverij Rheia

Vroedschap 28

1412 NW Naarden

[www.uitgeverijrheia.nl](http://www.uitgeverijrheia.nl)

[Info@uitgeverijrheia.nl](mailto:Info@uitgeverijrheia.nl)

ISBN 978-94-92010-13-1

NUR: 771

Dit boek is gedrukt op milieuvriendelijk papier

***Ik heb geleerd***

*Ik heb geleerd... wat nodig is!*

*Van ouweheer, bereiken, aanreiken wat nodig is.*

*Doen en laten, leuk en minder leuk, blijven volgen.*

*En zelf een goede vorm geven... is het mooi?!*

*Ik heb geleerd... wat nodig is!*

*Koesteren, houden... vasthouden... en laten gaan...*

*Sparren en laten varen... door jaren heen.*

*Ik heb geleerd... wat nodig is!*

*Ik heb geleerd 'DENKEN'... wat nodig is!*

*Momenten, een moment... waar en wanneer... mist, onderzoeken.*

*Ik heb geleerd... wat nodig is!*

*Leegte... stilte... en ruimte.*

*Binnen is er niet altijd hetgeen wat we willen uiten.*

*Ik heb geleerd... 'nog te leren' is...?*

*Het willen... of wat nodig is?!*

**Zoubida R'Ghioui, 2017**



Rheia

UITGEVERIJ

# INSPIRATIE VOOR DIT BOEK

Vroeger, nog niet zo lang geleden, leerde je een vak. Dat vak werd je beroep en door anciënniteit en het opdoen van ervaring werd je van junior een senior medewerkster<sup>1</sup>. Studeerde je verder of had je grote talenten, dan groeide je door naar een leidinggevende functie. In de gekozen of verworven baan werd verlangd, en dat is eigenlijk onveranderd gebleven, dat een medewerkster zich voor de volle 100% inzet. Immers, om carrière te kunnen maken, of gewoon goed te zijn in je vak, eist je – fulltime – baan je onverdeelde aandacht op, dit vormt ook het uitgangspunt voor ‘traditioneel’ personeelsbeleid (hrm).

*Is dat een houdbare visie?*

Incitamentum – Latijn voor ‘drijfveer’ – vindt het interessant wanneer mensen gehoor geven aan hun innerlijke drijfveren.

Wij zien de afgelopen drie jaar een kentering in de relatie tussen carrière maken en het luisteren naar je innerlijke drijfveren, ook op de arbeidsmarkt. Een baan voor het leven geeft geen volledige voldoening meer, werkneemsters willen meer. Zij zoeken naar zingeving, uitdaging of balans.

Steeds vaker zien wij dan ook mensen, soms heel uitgesproken, verschillende vakken combineren, bijvoorbeeld een minister-president, zoals premier Rutte, die naast zijn premierschap ook lesgeeft op een school. We zien mensen schaven aan hun bestaande baan (*Jobcarven*), om die helemaal passend voor zichzelf te maken.

Tegelijkertijd constateren we dat werkgeefsters andere eisen gaan stellen. Door snelle veranderingen in de economie en door de digitalisering, robotisering en globalisering wordt er meer flexibiliteit verwacht van werkneemsters. Dat vraagt een verandering in de houding richting vacatures en functies, ook voor werkgeefsters.

Traditioneel is er een organigram in ieder bedrijf wat het uitgangspunt vormt voor de inrichting van de organisatie. De functies worden van het organogram afgeleid en daarop volgt een keurige taakomschrijving voor eenieder. Een vacature kan volgen ter publicatie, iemand solliciteert op de omschreven functie, en voor iedereen is het duidelijk wat er verwacht kan worden van de werkneemster die heeft gesolliciteerd.

In deze tijd van verandering werkt dat niet meer. Functies zijn fluïde. Voor werkgeefsters betekent dit dat de verwachtingen naar de werkneemster zijn veranderd en voor werkneemsters betekent het dat er nieuwe uitdagingen ontstaan in het werk.

---

<sup>1</sup> Voor de gebruikte vrouwelijke vormen in deze tekst kunnen evengoed mannelijke vormen worden gelezen.

Dat kan verwarring geven, onduidelijkheid, maar het biedt ook kansen. Over die kansen willen we het hebben. We zien namelijk een parallelle ontwikkeling tussen het bedrijfsleven aan de ene kant en de mens, de werknemer aan de andere kant.

Die ontwikkeling heeft onze nieuwsgierigheid geprikkeld. Wat is er aan het veranderen? Waarom veranderen de opvattingen van mensen over arbeidsrelaties, wat inspireert hen? Verandert hun beeld ten aanzien van werk? Heeft het consequenties voor werkafspraken en arbeidsverhoudingen? Wat betekent het voor werkgevers? Veranderen bedrijven samen met de werknemers of veranderen ze gescheiden van elkaar? Wat moet, kan en wil hr, het bedrijfsleven, de vakbeweging en de medezeggenschap met deze veranderingen? Of zouden zij er wellicht meer mee moeten willen? Zouden zij meer gebruik moeten maken van de mogelijkheden die de vorm van *Jobcarving* zoals in dit boek wordt geschetst ook hen biedt?

Door middel van dit boek willen wij de ontwikkeling voor zowel werknemers als werkgeefsters zichtbaar maken. Om deze ontwikkeling goed te begrijpen is het belangrijk om het in de context van de tijd te plaatsen. Daarom beginnen we met een contextschets zoals wij die zien, om te verklaren hoe de tijdsgeest en praktische omstandigheden de mogelijkheid bieden voor nieuwe ontwikkelingen in arbeidsrelaties zoals *Jobcarving* in de vorm zoals wij die schetsen. Wij dienen u de verhalen op van de inspirerende mensen welke we hebben mogen interviewen en als grand dessert krijgt u van ons conclusies en aanbevelingen op basis van wat we waargenomen hebben.

De ontwikkelingen die we nu waarnemen, en meer expliciet *Jobcarving*, kunnen verstrekkende gevolgen hebben voor de arbeidsverhoudingen en de arbeidsmarkt van de toekomst. Mensen laten hun drijfveren niet meer wegdrücken door opvattingen over werk uit het verleden. We hebben een aantal inspirerende en verrassende voorbeelden van deze vorm van *Jobcarving* voor u in beeld en taal bijeengebracht, maar dit boek wil ook ruimte geven voor uw eigen gedachten en vormgevingsvraagstukken.

Wijzelf zijn mensen met meerdere ambachten, dus wellicht valt ons oog eerder op deze ontwikkeling en verandering, die wij een vorm van *Jobcarving* noemen. De tijdsgeest is echter aan het rijpen, getuige de afspraken die we bij anderen opvangen en ons beeld lijken te bevestigen, zoals bij Petra Stienen, publiciste en arabiste. Zij zegt in *Opzij* van mei 2016: 'Ik denk dat we naar een samenleving gaan waarin het gewoner wordt dat je een combinatie van bezigheden hebt.'

Geniet van de verhalen en kijk wat ze u brengen. Welke uitdaging ziet u als personeelsmedewerkster, werkgeefster, beleidsontwerpster of medezeggenschapster naar aanleiding van deze verhalen? Of wat brengt het uzelf als persoon? De arbeidsverhoudingen in verandering, een *eigen wijze* invulling van *Jobcarving*.

## **Over dit boek**

We hebben in dit boek gekozen voor mensen die beroepen combineren, die op het eerste oog niets met elkaar van doen hebben. We hebben mensen gezocht in alle leeftijden en fases van hun carrière, aan het begin, maar ook aan het einde van hun werkende bestaan. We hebben niet gekozen voor vrijwilligerswerk, ook al is het niet iedereen altijd gelukt met beide werkzaamheden een goed inkomen te verdienen, het betreft nergens vrijwilligerswerk.

We hebben alle geïnterviewden de *million-dollar* question voorgelegd, om hen uit te dagen of ze niet toch liever voor een van de beroepen zouden willen kiezen, wanneer geld geen rol zou spelen. Zo is er een mooi smakenpallet aan verschillende indrukken ontstaan, waardoor een genuanceerd beeld geschetst kan worden.

Het boek richt zich in eerste instantie op Nederland, omdat we in Nederland hele specifieke faciliteiten zien, zoals parttimewerk. Om te laten zien dat ook in het buitenland de ontwikkeling opkomt, hebben we een klein uitstapje naar Hongarije gemaakt.

Veelal zijn de contacten gelegd door met mensen te praten over het onderwerp en werden ons mensen aangedragen. Het merendeel van de ondervraagden kenden we niet voorafgaand aan het interview, op een paar uitzonderingen na. Het was moeilijk om te stoppen met interviewen, omdat mensen steeds nieuwe kandidaten voor een interview aan bleven dragen, waarvoor grote dank. We hebben ons beperkt tot 21 interviews.

Maar éénmaal hebben we twee dezelfde beroepen in beeld gebracht, om ook te laten zien hoe verschillend het traject tot een tweede beroep kan verlopen.

Vanuit onze nieuwsgierigheid naar de verhalen en de drijfveren van mensen in deze ontwikkeling op de arbeidsmarkt, zijn we mensen gaan bevragen vanaf eind 2014 tot en met 2017. Het resultaat treft u in dit boek aan.

*Jeannette van Dongen*

*Ivy Powel*

*Incitamentum 2017*

Rheia  
UITGEVERIJ

# MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

In de kunstwereld is het heel gebruikelijk. Het combineren van twee banen. ‘Schoenmaker blijf niet bij je eigen leest’ is daar het adagium. Maar kiezen voor een tweede beroep of baan komt buiten deze sector nog niet heel vaak voor.

Toch zien wij een nieuwe trend. Een recent bezoek aan de pedicure is zo’n voorbeeld van wat er gonst in het land. De pedicure had een gesprek met haar partner, die een bedrijf heeft in financiële administratie. De vraag kwam op: wat zouden we samen kunnen doen, en wat willen we nog heel graag doen? Ze brainstormden en kwamen op de gekste ideeën en één van die ideeën bleef zoemen in hun hoofd. Kleine ritjes en historische rondritjes met een tuktuk door Woerden. Ze werden wild enthousiast. Inmiddels is het plan uitgewerkt, de naam is *Tuk Tuk Woerden*, en de bestellingen lopen al binnen, alleen is de leverancier van de tuktuk’s een beetje te laat. Dat het gaat gebeuren en dat ze er een geweldig succes van gaan maken, dat zie je aan het enthousiasme en de energie die vrijkomt, als ze praat over dit geweldige bedrijfsplan.

Bij een bezoek aan Thermen Nijmegen ontstaat een gesprek met de masseur. Hij werkt bij een Brabantse Woningcorporatie in het onroerend goed. Een echte bètaman en dus was het even schrikken toen hij een burn-out kreeg. Zijn vrouw moedigde hem aan eens andere wegen te bewandelen. Je masseert altijd zo lekker de zonnebrandolie in op het strand, hield ze hem voor, waarom ga je niet iets met massage doen? Hij stortte zich drie jaar in de opleidingen, kent nu veel verschillende methodes en is erkend sportmasseur. Twee keer per maand werkt hij bij de sauna, hij heeft een eigen massagepraktijk en vier dagen per week werkt hij bij de Woningcorporatie. Zo is zijn leven weer in balans gekomen.

Deze voorbeelden geven aan dat er echt iets aan het veranderen is en die verandering prikkelde onze nieuwsgierigheid. Welke verschuiving vindt er plaats en wat zijn de consequenties voor werknemers en werkgeefsters? Om dat te onderzoeken hebben we de afgelopen drie jaar 21 mensen geïnterviewd. Kleurrijke mensen die vol passie twee beroepen combineren en bereid waren om daar veel voor op te geven. Tijdens de interviews raakten wij geïnspireerd door hun creativiteit en ondernemerslust.

Maar dat is niet de reden waarom wij de interviews in dit boek hebben samengebracht. De reden is dat wij hun verhalen naast elkaar wilden zetten zodat de onderliggende trend zoals wij die eerder hebben gesignaleerd voor de buitenstaander zichtbaar wordt. Een trend die ons inziens een fundamentele verandering op de arbeidsmarkt inluidt en gevolgen heeft voor zowel de werkgeefster(s) als de werknemer(s).

Dergelijke trends kunnen pas begrepen worden wanneer men de tijdsgeest waarin deze plaatsvindt in beschouwing neemt. Vandaar dat we dit boek beginnen met een schets van de maatschappelijke context

waarin het plaatsvindt. Daarbij gaan we in op een aantal belangrijke ontwikkelingen zoals de emancipatie van de vrouw, de ontkerkelijking en individualisering, het participierend burgerschap en toenemende vraag naar de flexibilisering van de arbeidsmarkt.

### Eerste ontwikkeling: de Tweede feministische golf

Met de komst van de individualisering en de emancipatie van vrouwen (Tweede feministische golf) ontstond een kentering in het beeld van het 'traditionele personeelsbeleid'. Vrouwen gingen parttime werken, zodat zij het moederschap konden combineren met een baan en een carrière, gesteund door uiteindelijke wetgeving op dit terrein. In het begin kwam er van werkgeverskant veel bezwaar tegen deze ontwikkeling en daarnaast waren (en zijn nog steeds)<sup>2</sup> de consequenties voor het verloop van de carrière van de werkende moeder groot. Toch bleek het in de praktijk mogelijk twee belangrijke taken met elkaar te combineren en is, en blijft, de medewerkster geëngageerd aan haar werk. Het parttime werken is inmiddels een integraal onderdeel van het 'huidige moderne personeelsbeleid' in Nederland en het aanbod van Nederlandse werkgevers op de arbeidsmarkt. Deze vernieuwing van het personeelsbeleid was geen gemakkelijke integratie in bestaand beleid, en dat is het soms nog steeds niet.

De grote behoefte om zelf voor het kind te zorgen en het kind niet louter naar de kinderopvang te brengen (voor zover financieel en praktisch haalbaar, denk bijvoorbeeld aan het ontbreken van kinderopvang bij nachtdienst), is een sterk kenmerk van de Nederlandse cultuur. Deels wordt dit kenmerk toegewezen aan de schoolstrijd (de ouders zorgen voor hun kinderen, deze zorg is niet het primaat van de staat of derden), maar feministische denkers zien er ook een moedermythe in, die sterk verankerd lijkt in de Nederlandse cultuur. Het is bijvoorbeeld primair de vrouw die aangesproken wordt op het 'te veel' brengen van de kinderen naar de kinderopvang. Het is de vrouw die bevestigd wordt in interviews over de combinatie werk en privé. Een vader die zijn kind ophaalt van de kinderopvang wordt daarentegen juist positief ontvangen als een betrokken vader. Zonder helemaal uit te wijden over de feministische beschouwingen ten aanzien van de veranderingen op de arbeidsmarkt is het ontegenzeggelijk zo dat *de vrouw*, als collectief, succesvol de transitie naar acceptatie van het parttime werken als gevestigd fenomeen op de arbeidsmarkt heeft gerealiseerd. In eerste instantie beperkte deze ontwikkeling zich tot vrouwen die hun werk wilden combineren met zorgtaken, maar langzamerhand zien ook steeds meer mannen een combinatie van werk en zorg als een realistische optie binnen hun werkende bestaan.

---

<sup>2</sup> Recent (2017) is in de Tweede Kamer gesproken over uitbreiding van vaderschapsverlof, deels om vaders meer zorgruimte te geven, en deels om de achterstandseffecten van moederschapsverlof te niet te doen.



Uiteindelijk is parttime werk dermate maatschappelijk geaccepteerd dat een wettelijk kader is gecreëerd in Nederland, wat eenieder het recht geeft de mogelijkheid parttime werken aan te vragen sinds 1 januari 2016 middels de Wet Flexibel Werken (voorafgegaan aan de Wet Aanpassing Arbeidsduur). Zo is er een nieuw perspectief ontstaan voor werkneemsters en een nieuw beleidsinstrument voor hrm in het kader van het boeien en binden van personeel aan het bedrijf.

Opvoeding is gebonden aan de leeftijd van het kind en dus is die combinatie van zorg en arbeid van voorbijgaande aard, maar parttime werken en het mogelijk combineren van een beroep met een andere taak, is dat niet. Gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid is door parttime werk geen uitsluiting per definitie op de arbeidsmarkt meer. Parttime werk kent dus voordelen als het gaat om maatschappelijke participatie.

### **Een tweede ontwikkeling: ontkerkelijking en individualisering**

Maatschappelijk speelt individualisering en ontkerkelijking ook een rol in hoe mensen hun leven en hun werkende bestaan ervaren en bekijken. Het ontwikkelen van het individu is van groot belang vinden veel mensen. 'Het optimale uit mijzelf halen' is een kreet die vaak wordt gehoord. Ooit vroeg Jeannette aan van oorsprong Marokkaanse mannen in de chemische industrie wat hun belangrijkste persoonlijke motivatie was om te werken. Het antwoord was: *voor het gezin zorgen*. Dezelfde vraag werd gesteld aan hun van oorsprong Nederlandse collega's en het antwoord *persoonlijke ontwikkeling* scoorde heel erg hoog. Hadden we de vraag vijftig jaar eerder gesteld, dan was het zeer waarschijnlijk dat het antwoord van de eerste groep ook het antwoord van de tweede groep zou zijn geweest. Maar de tijden zijn veranderd.

In die vroegere tijd van verzuiling, en invloed vanuit de kerk waar je bij hoorde, was het leven nu, op deze aarde, niet het enige wat telde. Er was nog altijd een hemel waar je bij goed gedrag naar toe ging, of er was überhaupt pas een leven zoals het zou moeten zijn na de dood en na het vertrek van dit aardse verderfelijke bestaan. Gezien het percentage mensen wat zich niet meer kerkelijk gebonden voelt, is het leven nu en hier op deze aarde van een andere waarde dan voorheen. 'Je leeft maar één keer' is de uitspraak die daarbij hoort. Bij een dergelijke ontwikkeling, een nieuwere levensvisie, willen mensen het optimale uit zichzelf halen en uit dit leven.

### **Een derde ontwikkeling: burgerparticipatie**

Het uitoefenen van vrijwilligerstaken, wat een aanzienlijke tijdsinvestering vergt, wordt al langer naast het werk gedaan. Het is breed geaccepteerd en het wordt zelfs aangemoedigd binnen de politiek onder de term 'de participerende burger'. Lidmaatschap van de gemeenteraad bijvoorbeeld, is vaak een geaccepteerd onderdeel van maatschappelijke betrokkenheid binnen bestaand hrm-beleid, en kan tot periodiek parttimewerk leiden. Er is ook vrijwilligerswerk wat het bedrijf actief betreft bij haar rol in het maatschappelijk verant-

woord ondernemen(MVO), of waarover het bedrijf flexibel wil meedenken. Zo kan iemand die iedere zaterdag in het betreffende seizoen voetbaltraining geeft aan pupillen door goedwillende werkgevers en collega's op basis van vrijwilligheid uitgesloten worden van werkzaamheden op die dagen.

In het kader van de participatiemaatschappij roept de overheid momenteel burgers zelfs op tot extra besteding van vrije tijd aan bijvoorbeeld mantelzorg of zorg voor de directe omgeving. Veel mensen in Nederland gaan aan de slag als vrijwilliger, dat is hier algemeen geaccepteerd. Verenigingen vormen een belangrijke pijler van de Nederlandse samenleving.

### **Een vierde ontwikkeling: behoefte aan flexibilisering van de arbeidsmarkt**

Het bedrijfsleven geeft aan dat met de snelle technische en marktontwikkelingen, alsmede de invloed van globalisering, flexibiliteit een must is om als bedrijf mee te kunnen in de wereld van de profit.

Sneller kunnen inspelen op de wensen van klanten, adequaat kunnen reageren op nieuwe technologie, de druk weerstaan van de marktprijzen, het vraagt om een wendbare organisatie die kan groeien en slinken zo het uitkomt, stellen werkgeefsters. Het uitgangspunt is optimale productiviteit en vooral optimaal *return on capital*, oftewel winst, want de aandeelhouders worden anders ongedurig.

Langtermijnbetrokkenheid, directe betrokkenheid bij bedrijfsprocessen en de producten is bij aandeelhouders en al helemaal bij hedgefondsen soms erg ver te zoeken. De relatie met werknemers is geheel verdwenen, alle mooie intenties in bedrijfsfilosofieën ten spijt. Welke band heeft de eigenaar van Tata Steel met medewerkers in Nederland bij het oude Hoogovens in IJmuiden? Betrokkenheid bij de directe omgeving van het bedrijf moet opgelegd worden door de overheid of kritische investeerders en klanten. Welke relatie heeft Shell met de directe werkomgeving in Nigeria? Bedrijven zijn vooral vehicle geworden om rijk van te worden, uitzonderingen daargelaten.

Er wordt dus systemisch en cijfermatig naar bedrijven gekeken. Vanuit deze systemische en cijfermatige blik is flexibiliteit onontbeerlijk, want te veel werknemers is verlies, en te hoge kosten vormen verlies, op de winst. Optimalisering van de winst vraagt om flexibel ondernemen, en wellicht volgens sommigen, zoals Klein-knecht (lees verder in het boek) gaat het dan zelfs wel om risicovol ondernemen.

### **Het antwoord op behoefte aan flexibilisering: jobcarving**

*Jobcarving* wordt binnen het fenomeen 'flexibilisering' geplaatst. *Jobcarving* is een baan aanpassen aan de persoon, omdat deze bijvoorbeeld een handicap heeft en daarmee beperkingen in zijn bestaande baan. Het kan ook de medewerkster zelf zijn, die de baan zo probeert te veranderen dat de baan beter bij haar past. *Jobcarven* kan eveneens inhouden: de baan aanpassen aan de wensen van de markt, waarbij de persoon meer verschillende zaken moet combineren dan voorheen in de functie zijn weergegeven. Deze aanpassing

kan worden gedaan, door taken te combineren die meer in de huidige werksetting passen of door ontwikkelingen die van buitenaf worden gevraagd, of om werkgelegenheid te behouden. Er kunnen dus verschillende motieven spelen. De definitie van traditioneel *Jobcarven* zien wij als volgt:

*Jobcarving is het aanpassen van werk/arbeid aan de persoon, de omstandigheden van het bedrijf of de economie op een wijze die de functie of het werk passend maakt voor de context waarin het werk/de arbeid dient te worden uitgevoerd en waarbij meerdere taken worden gecombineerd in één functie.*

*Jobcarving* is daarmee een *hrm-tool* geworden om mensen zo goed mogelijk bij het bedrijf te laten passen en andersom. De reguliere gedachte achter dit beleid is dat werknemers flexibel moeten zijn. Een werknemer kan zo met betere begeleiding naar ander, beter, passend werk bewegen, of wordt flexibeler inzetbaar gemaakt op de arbeidsmarkt, of in het geval zij boventalig is verklaard aantrekkelijk gehouden voor de arbeidsmarkt. Hoe flexibeler hoe beter. Een voorbeeld hiervan is postnl, die in 2017 bekendmaakt haar postbezorgsters meerdere taken te gaan geven naast het bezorgen van post, opdat het verdienmodel van de dienstverlening verbeterd kan worden.

*Jobcarving* is eveneens een methode om werk passend te maken voor mensen met een uitdaging vanuit bedrijfsmaatschappelijke betrokkenheid, gestimuleerd door overheidsbeleid vanuit de oude maatschappelijke gedachte van 'goed werkgeverschap'.

### **Jobcarving als nieuwe trend?**

*Jobcarving* als positieve keuze voor gemotiveerd personeel en als wederzijdse stimulans? Dat is een andere nieuwere ontwikkeling. Vanuit dit andere uitgangspunt, dus niet probleem- of oplossingsgericht gestuurd, menen wij een nieuwe trend waar te nemen.

Het laatste woord in de definitie van *Jobcarving* valt bij ons weg, het gaat namelijk niet meer om per se één functie, maar om één werknemer.

*Jobcarving* in de wijze waarop de definitie gebruikt wordt in dit boek is: *het aanpassen van werk en de arbeidsrelatie op een wijze die passend is bij de behoefte en de ontwikkeling van de verlangens en talenten van het individu.*

### **De andere kant van flexibilisering**

Flexibele inzet van personeel, anticiperend op de vragen van de markt, lijkt bijna een vanzelfsprekendheid in de hedendaagse economische opvattingen. Er zijn echter tegengeluiden, die we niet onbesproken willen laten.

### **Verlies van kennis, betrokkenheid en innovatiekracht**

Emeritus hoogleraar economie Alfred Kleinknecht raadt bedrijven aan goed na te denken voordat ze afscheid nemen van loyale werknemers. Als de automatische loyaliteit naar het bedrijf vastloopt door het ontbreken van een vast dienstverband, kunnen grote bedrijven hun voordeel weleens mislopen. De kennisborging kan onder druk komen te staan en de vrijwillige betrokkenheid bij verbetering van het werkproces door werknemers ook, waarmee de *innovatiekracht* van het bedrijf kan verminderen of stagneren. Loyaal personeel is meer bereid te investeren in het bedrijf en voelt zich gecommitteerd om een bijdrage aan het verbeteren van de bedrijfsprestaties te leveren. Relatieve kleine wijzigingen in machines en het productieproces of de werkwijze kunnen bedrijven enorm grote besparingen opleveren, zo is regelmatig gebleken. Kleinknecht waarschuwt daarnaast voor de hoge transitiekosten die gepaard gaan met steeds maar wisselend personeel wat geworven, ingewerkt en opgeleid moet worden.

Het pleidooi van Kleinknecht ten spijt, blijven werkgeversorganisaties stellen dat flexibiliteit het antwoord is op de uitdagingen van de toekomst en meer precies het niet aangaan van een reciproke relatie tussen bedrijf en werknemer(s). Wanneer de relatie niet meer wederkerig blijkt, is het ook de vraag of iets wat de werknemer bedenkt ter verbetering in het bedrijf kennis-eigendom is van het bedrijf? Tot nu toe was dit een vanzelfsprekendheid (behalve in het geval van Post It waar het bedrijf niets wilde met het idee van de betreffende werknemer, wat kun je immers met slecht plakkende papiertjes? De werknemer werd er zelf succesvol mee).

### **Verlies van zorgarrangementen en zekerheid**

Flexibiliteit consequent oppakken vraagt ook andere maatschappelijke zorgarrangementen, vermits we niet het kale Angelsaksische model willen nastreven. Günter Schmidt bedacht met zijn *'Transactionele Arbeidsmarktmodel'* een spaarpotje wat je opbouwt door te werken en vrij kunt besteden aan bijvoorbeeld scholing en werkonderbrekingen, waardoor de werknemer meer eigen regie krijgt. Dit model anticipeert op een wezenlijke verandering in de arbeidsmarkt, waarbij de werknemer regisseur wordt van haar eigen loopbaan. De kritiek van onder andere hoogleraar sociologie Jeanne de Bruijn op dit model luidde dat wie geen werk heeft, ook geen kans krijgt dit potje te vullen. Voorstanders van het basisinkomen zien in het basisinkomen een mogelijkheid om dat probleem op te lossen.

De Nederlandse overheid geeft nu vorm aan het idee van een *'Transactionele Arbeidsmarkt'* door een *'transiëvergoeding'*, een budget waarmee werknemers makkelijker van werk naar werk zouden kunnen overstappen. De regeling maakt het in principe onmogelijk om bijvoorbeeld een lumpsumvergoeding te geven aan een vertrekkende werknemer, waarmee zij een eigen bedrijf kan beginnen. In het verleden, toen een ontslag werd geregeld via een sociaal plan en de kantonrechter, behoorde dit wel tot de mogelijkheden.

Momenteel echter worden door een veranderende houding van de overheid wel weer aanvullende sociale afspraken gemaakt door CAO-partijen.

Het debat over het *basisinkomen*, en zelfs *broodfondsen*, moet ook in dit kader van het entrepreneur zijn op de arbeidsmarkt gezien worden. Het opbouwen of vormgeven aan een potentieel vangnet voor entrepreneurs, die normaal geen toegang tot de sociale zekerheid hebben, zoals werknemers die wel hebben. Het idee achter het basisinkomen is dat wanneer iemand zich veilig voelt door een basisinkomen en niet verzuipt in de dagelijkse zorgen, zij meer risico durft te nemen en meer ondernemerschap aan de dag zal leggen. In Noorwegen gaat men met baanlozen experimenteren vanuit deze gedachte. In de zestiger jaren is er in Noord-Amerika mee geëxperimenteerd met overigens positieve resultaten. Nederland maakt nu ook een start met dit soort experimenten.

### Misbruik van flexibilisering

Schijnzelfstandigheid is een vorm van misbruik van flexibilisering om bedrijfseconomische redenen zoals lagere beloning. Een mooi voorbeeld is een prachtig verhaal verteld door een arbeidsinspecteur bij een bijeenkomst van vakbondsleden (FNV) uit de Agrarische sector. 'Dan vraag je mensen naar hun papieren en de arbeidsrelaties op het veld waar ze aardbeien plukken', zegt de arbeidsinspecteur. 'Ze kunnen je niet verstaan en geven je een voorgedrukt papiertje in perfect Nederlands. Ik ben zelfstandige en u belemmert mij in mijn werkzaamheden, staat er op dat papiertje.' Bij terugkomst van de arbeidsinspecteur op het kantoor van de arbeidsinspectie is de fax op hol geslagen en regent het standaardbrieven van een advocatenkantoor namens de zzp'ers, waarin wordt gesteld dat hun cliënt schade heeft ondervonden en van het werk is gehouden als zzp'er door de controle. Dat neemt vervolgens veel tijd in beslag van de arbeidsinspecteur. Een effectieve manier voor 'koppelbazen' om controle onmogelijk te maken, en dat doen zij perfect georganiseerd. Dit zijn uitwassen, weliswaar op grote schaal, en vooral bedoeld als (oneigenlijke) concurrentie met bestaande arbeidsvoorwaarden, ook wel de *negatieve solidariteit* genoemd, doelgericht op de laagste kostenontwikkeling bij de factor arbeid. Op papier valt er echter niets op aan te merken. Het zoeken naar manieren om schijnzelfstandigheid op dit moment aan te pakken door de overheid, het sluitend krijgen van de definitie zzp'er, geeft aan hoe taai deze materie is.

### Flexibiliteit is niet te keren

Alle nadelen ten spijt blijven werkgeversorganisaties stellen dat flexibiliteit het antwoord is op de uitdagingen van de toekomst en meer precies het niet aangaan van een reciproke relatie tussen bedrijf en werknemer(s). Wanneer de relatie niet meer wederkerig blijkt, is het ook de vraag of iets wat de werknemer bedenkt ter verbetering in het bedrijf kennis-eigendom is van het bedrijf? Tot nu toe was dit een

vanzelfsprekendheid (behalve in het geval van Post It waar het bedrijf niets wilde met het idee van de betreffende werknemer).

Een parallelle ontwikkeling is dat een werknemer zich op de arbeidsmarkt hoort te gedragen als een entrepreneur volgens werkgeversorganisaties. Met behulp van voortdurende scholing moet zij aantrekkelijk blijven voor en op de arbeidsmarkt. De term entrepreneur suggereert al dat de werknemer hier zelf verantwoordelijk voor is en zelf ondernemend moet zijn. De huidige arbeidswetgeving is gebaseerd op de oudere langdurige reciproke arbeidsrelatie als het gaat om de arbeidsrelatie en de positie van werkgever en werknemer. Geen 'Vadertje Staat' die alles regelt, geen levenslang dienstverband, maar eigen initiatief en verantwoordelijkheid is het huidige devies. Dat dit effect heeft op werknemers blijkt uit de voorbeelden in dit boek van mensen die dit begrip entrepreneur heel letterlijk hebben genomen in positieve zin.

### **De Nederlandse arbeidsmarkt is al heel flexibel**

Henri van den Tillaart laat in wetenschappelijk onderzoek naar en voor de techniekbranche zien dat werkgevers- en werknemersorganisaties niet goed in de gaten hebben hoe flexibel de arbeidsmarkt al is. Ronald Dekker toont in veel van zijn onderzoeken op toegankelijke wijze een vergelijkbaar beeld. De arbeidsmarkt gedraagt zich anders dan veel werkgevers en beleidsmakers denken. Het ontgaat veel werkgevers, en daarmee ook hrm-beleidsmakers, als ook de vakbeweging en de overheid, dat er een enorme stroom is van mensen die binnen een sector of bedrijf wisselen van functie. Er zijn echter ook mensen die in dezelfde functies naar heel andere sectoren verdwijnen en zij zijn nauwelijks in beeld. Het betreft een *horizontale flexibiliteit* die door het onderzoek van Van den Tillaart duidelijk in beeld wordt gebracht voor één specifieke sector. Deze horizontale flexibiliteit is ook zichtbaar bij één van de interviews, waarbij te zien is dat José dezelfde soort functie uitoefent in twee totaal verschillende sectoren.

### **Antwoord op de ontwikkelingen: hybride carrières**

We komen steeds meer *hybride werknemers* tegen, of hybride ondernemers, in onze eigen dagelijkse praktijk, in artikelen en ook in alle leeftijden. Zij hebben bijvoorbeeld een vaste baan voor een bepaald aantal uren, wat hen een stuk zekerheid biedt. De *overige uren* verhuren zij zich als zzp'er.

Het gaat in deze gevallen niet om ondernemers pur sang; vaak is er geen sprake van een businessplan of een serieuze doelstelling tot het ontwikkelen van een bedrijf, maar verhuurt men zichzelf als dienstverlener in hetzelfde of een ander beroep. In het verleden werd dit vooral bij journalisten en artistieke beroepen onder de term *freelancer* verstaan. Een freelancer kan zich voor een langere periode aan een opdrachtgever verbinden, maar is toch geen werknemer. Bij freelancers is er sprake van een soort gildevorming, zoals we dat uit de middeleeuwen kennen. Vaak valt men onder één belangenorganisatie of men is binnen een certifi-

tering van een bepaalde methode of vakgroep georganiseerd. Voorheen was deze vorm van arbeidsverhoudingen beperkt tot specifieke werkzaamheden die een mate van onafhankelijkheid vereisten, zoals bij journalisten, artsen, en bij interimmanagers. Nu echter worden ze breed ingezet. Binnen deze nieuwe brede inzet treft men overigens ook de meeste vormen van schijnzelfstandigheid aan, want van deze optie wordt ook gebruikgemaakt door ‘koppelbazen’ om arbeid goedkoop aan te bieden. De Europese ‘Bolkestein’ Directive heeft hier de opening voor geboden, verschillende beloning voor hetzelfde werk bij een opdrachtgever, ingezet door een werkgever uit het land van oorsprong met een lagere welvaart en lagere inkomens. In het kader van de ketenverantwoordelijkheid is dit een aspect waar veel hrm’ers mee te maken hebben, want wat juridisch mag, lijkt niet altijd overeen te komen met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit heeft geleid tot de discussie rondom de var-verklaring<sup>3</sup>, welke nog niet tot een goede en sluitende oplossing heeft geleid in 2017.

Bij hybride zzp’ers gaat het bijvoorbeeld ook om mensen die overtollig zijn geworden en om verschillende redenen geen loondienstverband meer vinden. Deze mensen gebruiken de hybride variant om genoeg inkomen te krijgen. Het bedrijf biedt mij een parttimebaan aan of een te laag inkomen? Dan zoek ik er een tweede bijpassende parttimebaan bij, of verhuur ik mezelf als zzp’er, opdat ik toch fulltimewerk heb en/of een hoger inkomen. Het *Jobcarven*, door een andere parttimebaan of zzp-contractie bij een bestaande of andere baan in te zetten, wordt dan ingezet als *inkomensinstrument*. In zulke gevallen betreft het meer een noodzakelijke dan een positieve keuze. Dergelijke gevallen kennen we ook uit de schoonmaaksituaties, waarbij schoonmaaksters deels een vaste parttimebaan hebben en ernaast deels *zwart- of grijswerken*, om rond te kunnen komen.

*Was dit de bedoeling van beleidsontwikkelaars toen men het beeld van de werkneemster als entrepreneur op de arbeidsmarkt schetste en flexibilisering de oplossing voor nieuwe arbeidsrelaties zou vormgeven?* Het is een interessante vraag en de ontwikkelingen, vermoeden wij, kennen waarschijnlijk (een) onbedoeld neven-effect(en) ten aanzien van de werkgeefstersinzet gericht op het stimuleren van de ondernemerszin bij werkneemsters. We nemen niet waar dat deze uitspraken tot een bewust ontwikkeld personeelsbeleid hebben geleid vanuit hrm of werkgeefsterskant. Ons inziens betreft het ontwikkelingen die je in de praktijk als reactie kunt waarnemen ten gevolge van de *flexibiliseringstheologie*. We kennen geen onderzoeken van de effecten en de kosten voor het bedrijfsleven van de mate waarin flexibilisering is ingezet. We kennen geen onderzoeksresultaten naar de positieve bijdrage aan productiviteit en innovatie van flexibilisering voor bedrijven.

---

<sup>3</sup> De var-verklaring, is een verklaring voor de Nederlandse Belastingdienst dat men voor meer dan één werkgever een opdracht uitvoert, opdat er geen sprake is van een (schijn)arbeidsrelatie die eigenlijk vorm gegeven zou moeten worden in een arbeidscontract met betreffende rechten en plichten.

*Wat weten we wel?* Gezien de gemiddeld lage inkomsten van zzp'ers (publicaties CBS) zou je voorzichtig kunnen zeggen dat de 'working poor' zoals je ze in de Verenigde Staten (VS) ziet, ook hier waarneembaar zijn, zij het in een minder groot percentage dan in de VS aan de orde is. De combinaties van een vaste baan en zzp'erschap, zzp en inkomensaanvulling, alsook bestaande verzekeringsmodellen rondom arbeid, kunnen nieuwe vragen oproepen ten aanzien van hrm-, inkomens- en overheidsbeleid. Als de arbeidsmarkt en de arbeidsrelaties veranderen, zal de context waarin dit gebeurt ten aanzien van de randvoorwaarden ook gaan bewegen. Er ontstaan zo nieuwe dilemma's naar aanleiding van de verschillende ontwikkelingen die we bij de conclusies in beeld zullen brengen aangaande onze definitie van *Jobcarven*.

### **Parttime werken een zegen voor vernieuwde hybride arbeidsverhoudingen?**

Het is in Nederland makkelijker dan waar ook ter wereld om parttime te werken, en dat opent de deuren voor een hybride arbeidsverhouding in de praktijk. Het kan een opstap vormen naar een eigen bedrijf, het kan ook een combinatie faciliteren van bedrijf en werk in meer permanentere vorm. Het combineren van twee bedrijven is mogelijk, of zelfs het combineren van twee banen. Het opent de ogen voor mensen voor iets wat in de wereld van de kunsten, waar Rick de Leeuw een voorbeeld van vormt, al langer gebruikelijk is, *'schoenmaker houdt u vooral niet bij uw leest'*.

### **Nederland als gidsland**

Nederland biedt een klimaat van arbeidsverhoudingen wat zich leent voor het experimenteren met andere arbeidsverhoudingen door alle eerdergenoemde aspecten. Hiermee hebben we een context geschetst, in Nederland, die naar ons inzien de bouwstenen aanlevert voor verandering van de arbeidsrelatie(s). Er is een gunstige context voor vernieuwing. Hierin zien wij kansen. *Jobcarven*, zoals wij het in beeld brengen, is een van die experimenten van vernieuwing, niet opgelegd, maar zelf ondernomen.

In dit boek is gekozen voor mensen die een positieve keuze maken voor een combinatie van beroepen en vakken, die ogenschijnlijk niets met elkaar van doen hebben. De *Jobcarvers* die we hebben gesproken, geven aan dat zij zich op deze manier onafhankelijker voelen van een bedrijf, een leidinggevende, van een organisatie met haar gedoe, en dat meer talenten van henzelf kunnen worden aangeboord.

Wij onderscheiden de volgende aspecten van *Jobcarving* in de interviews:

- Een deel van de geïnterviewden vindt dat zij hun positie op de arbeidsmarkt meer in eigen hand hebben, er is iets om op terug te vallen. Men wedt op twee paarden. Wij kregen de indruk dat deze groep, in een reactie op de onzekere arbeidsmarkt, voor zichzelf een stabiele basis probeert te creëren door te balanceren op twee benen.



- Er zijn ook geïnterviewden die vooral het optimaal benutten van het eigen kunnen willen vieren, en zich binnen bestaande organisaties gelimiteerd voelen.
- Een ander deel vindt het een welkome afwisseling op het werkende bestaan binnen een organisatie of een reeds lang uitgeoefend beroep. Sommigen spreken van een betere balans in de wijze waarop ze uitgedaagd worden. Het gaat in dat geval zeker niet in eerste instantie louter om geld, of de economische positie, maar vooral om werkplezier en uitdaging. Het gaat ook heel duidelijk om onafhankelijkheid, waarin wij de maatschappelijke individualisering op een positieve manier vormgegeven zien.

Het is lastig om dit zichtbaar te maken op basis van statistische gegevens, omdat de grenzen van het werknemerschap en de beschikbaarheid op de arbeidsmarkt in loondienst vervagen als statistische data. Een kwantitatief percentage van de arbeidsmarkt welke deze ontwikkeling vormgeeft, kunnen wij dus nog niet weergeven. Dat neemt niet weg dat wij duidelijk een verandering waarnemen, waarvan wij vermoeden dat dit een meer structurele maatschappelijke beweging kan zijn of zal worden.

De nadruk op de transitie *van werknemers naar* entrepreneurship, de ontslaggolven en het gebrek aan zekerheid op de arbeidsmarkt, de mentale belasting die het werken binnen een bedrijf en onder een (slechte) leidinggevende (zie toelichting bij het tweede interview) voor sommige mensen vormt aan de ene kant van de medaille en de mogelijkheid parttime te werken en hybride constructies als start of als basis te gebruiken, maar ook individualisme en het willen ontplooiën van de eigen talenten als andere kant van de medaille, vormen volgens ons de basis voor de vorm van *Jobcarving* welke wij waarnemen op de arbeidsmarkt. Dit willen wij in beeld brengen. Het betreft een noviteit die steeds zichtbaarder wordt.

In onze dagelijkse praktijk en in ons netwerk ontdekken wij mensen die in deze ontwikkeling een kans zien om zichzelf te ontplooiën op een manier die in andere tijden en in andere landen wellicht (nog) niet mogelijk is. Deze groep zien we als *'kinderen van deze tijd'*. Toos laat zien dat *'kinderen van deze tijd'* soms al vroeg geboren worden, hun tijd als het ware vooruit zijn. Deze nieuwe vorm van *Jobcarving*, die zowel in de vorm van werknemer, zzp'er, ondernemer, of in mengvormen voorkomt, willen we u laten zien. Het betreft gemotiveerde mensen die een doelbewuste andere keuze maken, niet omdat het hen overkomt, maar omdat ze hun talenten willen ontwikkelen en optimaal benutten. Zij willen zich niet beperken tot één beroep en zien meerdere beroepen als een basis voor meer energie, kruisbestuiving en verrijking.

De context, de interviews en de conclusies kunnen voor bestaand personeelsbeleid leiden tot nieuwe inzichten in moderne arbeidsverhoudingen, maar het stelt eenieder die zich bezighoudt met personeelsbeleid ook nieuwe vragen, waarop wij zoveel mogelijk antwoorden willen zoeken en aandragen.



## INTERVIEWS DEEL 1

# ZINGEVING EN ZELFONTPLOOIING

Zoals we aangaven bij de Tweede feministische golf, Ontkerkelijking en individualisering en burgerparticipatie zijn veel mensen zoekende naar zingeving in een nieuwe wereld. Dat die zingeving een rol speelt in het arbeidzame leven komt in de volgende interviews goed naar voren. Dat die nieuwe zingeving gepaard gaat met een drang tot zelfontplooiing wordt mooi zichtbaar. Wanneer het leven in het hier en nu zeer waardevol is, wil je het ook optimaal benutten. Wanneer jouw individualiteit centraal staat in je leven dan wil je al *jouw kunnen* uitbuiten en tot bloei laten komen. Vragen die dan van groot belang worden zijn:

- Waar ligt mijn passie?
- Vind ik die passie voldoende in mijn werk?
- Hoe geef ik vorm aan mijn passie?

<b>01</b>	<b>José La Rosa</b> . . . . .	25
<b>02</b>	<b>Polcia van Drunen</b> . . . . .	31
<b>03</b>	<b>Linda Groeneveld</b> . . . . .	37
<b>04</b>	<b>Ellis van Wees</b> . . . . .	43
<b>05</b>	<b>Marga Nieuwenhuijse</b> . . . . .	49

Rheida  
UITGEVERIJ



## IK WERK NIET ALLEEN VOOR HET GELD

José de la Rosa woont sinds enige tijd in Nederland en hij is getrouwd met een Nederlandse vrouw. Venezuela is zijn geboorteland, hij studeerde voor mechanisch ingenieur in Caracas. Met die keuze volgde hij een familietraditie, want ook zijn vader was mechanisch ingenieur. Daarna rondde hij een master in International Business af en een MBA in Londen, omdat hij graag zijn Engels wilde verbeteren. 'Ik was alleen in Londen. Dan staan je ogen wijd open, je ontmoet veel en heel verschillende mensen. Toen ontmoette ik ook mijn vrouw. De ervaring van verschillende culturen vind ik geweldig! Zelfs als ik tennis speel hier in Amsterdam, kom ik verschillende mensen tegen. Werken in een ander land bevordert je persoonlijke groei. Er geldt een andere standaard dan die jij gewend bent, daardoor leer je andere wegen zien.'

Voor José zijn gezondheid en familie de allerbelangrijkste waarden in het leven. 'Ik werk niet alleen voor het geld. Het werk mag die andere dingen niet beschadigen en moet het liefst ook nog iets goeds bijdragen aan de wereld.' Daarnaast wil hij financieel onafhankelijk zijn, en niet afhankelijk zijn van een baas.

**Het werk moet iets goeds bijdragen aan de wereld en liever niet iets beschadigen.**

José is directeur van Multifast, een dertig jaar oud bedrijf van zijn schoonvader. Het is een distributie- en groothandelsbedrijf in bouwmaterialen. Recent hebben ze een nieuw product – een soort pur-schuim dat warmtelekage in woningen verhelpt – in de markt gezet. Daarnaast heeft hij met zijn vrouw en nog twee andere partners

het bedrijf LRG opgericht. LRG wil Zuid- en Latijns-Amerikaanse biologische voedselproducten exporteren naar andere bestemmingen, zoals de Verenigde Staten en Europa. Het zijn twee heel verschillende sectoren maar het werk lijkt op elkaar, zegt José. 'Ik moet ervoor zorgen dat het bedrijf kan groeien. Alleen zijn de producten en de mensen heel anders, en de klanten ook.' Met LRG is hun kokosnoten-yoghurt nu in Nederland te koop, eerst bij Marqt en later ook bij Albert Heijn.

### Respect

Het Nederlandse familiebedrijf heeft werknemers die er al heel lang werken. De mensen en het bedrijf

hadden weinig richting, en toen kwam ook de crisis er nog bij. Daar hebben ze stevig last van gehad, zoals de gehele bouwwereld, maar nu de crisis achter de rug is, moeten er veranderingen worden doorgevoerd. José moet stap voor stap een nieuwe richting aanbrengen en samen met de werknemers de discipline voor die verandering realiseren. 'Ik ben jong, kom uit een ander land. Dat maakt het soms best ingewikkeld.'

**Mijn toegevoegde waarde wordt zichtbaar in de groei van het bedrijf.**

De mensen bij Multifast weten meer dan hij, dat kan hij in twee jaar niet allemaal leren. Maar hij kan wel iets nieuws brengen. 'De groei van het bedrijf is mijn toegevoegde waarde.' Dat de veranderingen langzaam gaan, daar heeft hij geduld voor. José vindt het vanzelfsprekend om de medewerkers van Multifast met respect te bejegenen. 'Mensen met jarenlange kennis en loyaliteit aan het bedrijf verdienen respect.' Het duurde een jaar voordat hij ook het respect van de meerderheid van de mensen bij Multifast kreeg. Hij begon ooit bij een bedrijf wat kartonnen dozen maakte en daar moest het productieproces worden verbeterd. Dan ga je vooral eerst kijken en uiteindelijk heeft hij het productieproces kunnen verbeteren en dat leidde ook tot verbetering van de business. Daar zit zijn basale interesse 'hoe kun je ervoor zorgen dat een bedrijf groeit'. Die interesse en de wil zijn Engels te verbeteren dreven hem naar Londen.

### **Een vruchtbare kruisbestuiving**

'Het bedrijf dat ik samen met mijn vrouw heb opgericht, is jong en nieuw. Dat hebben we zelf vormgegeven, dat maakt het heel anders.' Toch hebben beide ervaringen invloed op elkaar en leert hij van beide situaties. Zo is het voor hem makkelijk om in de schoenen van zijn medewerkers van Multifast te gaan staan. 'Als ik voor LRG de contacten regel met een toeleverancier, dan snap ik wat een medewerkster die voor Multifast hetzelfde doet, ervaart.' José geeft nog een voorbeeld hoe beide bedrijfsvoeringen elkaar beïnvloeden. 'Voedsel heeft een korte vervaldatum, veel korter dan bouw materiaal. Je moet snel handelen: als je te veel produceert of te weinig, dan heb je een probleem. Goede communicatie met je klanten is heel belangrijk.' Een snellere logistiek en 'lean' manier van organiseren zou ook goed zijn in de bouwmaterialenbranche, vindt José. 'Wat bij de één werkt, kun je bij de ander wellicht ook implementeren. *'You have to find the best of two worlds.'*

*En hoe zou het zijn als zijn werknemers twee banen hebben?*

'Moelijk. Ik moet het zelf ook combineren en dat is soms zwaar, vooral bij deadlines. Mijn schoonvader is tevreden over mijn inzet voor zijn bedrijf, maar ik voel me soms wel schuldig. Hoewel mijn taken altijd af zijn.' 'Dat laatste is een voorwaarde', vindt José. Een werknemer moet volledige aandacht hebben voor het werk waar zij op dat moment mee bezig is, bovendien mogen de twee bedrijven of beroepen geen 'conflict of inte-

rest' hebben. Daar kan dan best flexibiliteit tegenover worden gesteld. 'Maar je moet het wel verdienen. Er moet eerst vertrouwen zijn, anders doe je ook niet die extra stap voor iemand.'

Uiteindelijk ligt José's eerste keuze bij LRG. 'Bij Multifast werken twaalf mensen, vooral mannen, er is een andere bedrijfscultuur en ik ben er meer de baas. Bij LRG moet ik over heel praktische dingen nadenken, die bij Multifast allang tot de routinewerkzaamheden behoren. Het ene bedrijf is een uitdaging, dat geeft me de energie om het andere te doen. Alleen Multifast zou niet voldoende uitdaging voor mij zijn. Tegen de tijd dat LRG ook een gevestigd bedrijf is, kan ik kiezen. Het verkopen, of iemand anders de zaak laten leiden. Dan kan ik zelf weer iets nieuws opzetten; dat is wat ik graag doe.' *En als hij voor het geld helemaal niet meer hoefde te werken?* 'Dan word ik een 'business angel', iemand die startende bedrijven coacht en van het benodigde kapitaal voorziet.' 2015

---

*Voorwaarden voor het succesvol combineren van twee banen:  
eerlijke communicatie, het afronden van taken en het behouden van de juiste focus.*

---

*De drijfveer die jouw arbeidsethos voedt*

**Werkneemster:** *Wat is jouw drijfveer om te werken? Hoe belangrijk is geld voor jou? Welke rol speelt je familiegeschiedenis in je werk, of zou die mogen spelen?*

**Werkgeefster:** *Hoe gaat u om met ontevreden werknemers? Kunt u uw werknemers nieuwe kansen of nieuwe uitdagingen bieden?*

**Algemeen:** *Welke kruisbestuiving zou er mogelijk zijn in uw werk of bedrijf, waar u nu niet meteen aan denkt?*

### **Bronnen van zingeving en kruisbestuiving**

Een mooi aspect in het verhaal van José is de meerwaarde van zijn persoonlijke achtergrond. In 2017 staat er een marktstand met de *Smaak van Hongarije* op de Woerdense zaterdagmarkt met lokale producten. De twee eigenaren van deze stand zijn kleinkinderen van gevluchte Hongaren in 1956, ten tijde van de Hongaarse Opstand. Ze houden van het eten van hun familie. 'En als wij ervan houden, waarom niet meer mensen?'; zo

dachten zij. In Canada zijn er zo marktstands met 'Maatjes Haring' en drop. De eigen culturele achtergrond kan dus een inspiratiebron zijn voor bedrijfsontwikkeling, dit aspect komt in het gesprek met José naar voren ten aanzien van LRG en de import van Zuid-Amerikaanse producten.

José is daarnaast bij uitstek een voorbeeld van de door Van den Tillaart in beeld gebrachte horizontale flexibiliteit die we hebben benoemd bij het schetsen van de maatschappelijke context, in dit geval als ondernemer.

De sectoren waarin hij zich beweegt zijn totaal verschillend, voeding en bouwsupplementen. Een groot verschil lijkt er niet te bestaan. Bederfelijke waren, smaakverschillen, consumptie versus technische specificaties, langdurig gebruik en minder trendgevoelig. Het is een andere markt, het zijn andere producten en het is een totaal andere wereld als het gaat om arbeidsverhoudingen.

*Kruisbestuiving?* José ervaart zijn werk niet als anders, de sectoren zijn dat wel. Samen met Anton Duivenvoorden, een van de geïnterviewden, laat hij duidelijk zien welke kruisbestuiving kan ontstaan.

Anton geeft immers aan dat het werken met muziek een toegevoegde waarde kan hebben voor de patiënten. De rolverwarring die zijn aanbod hierin zou geven, zou echter nadelig zijn voor zijn arbeidsmarktpositie op dat moment. Een arts moet geen muziektherapeut worden.

José ervaart zijn werk niet als anders, de sectoren zijn dat wel. Net als een aantal andere geïnterviewden die we verderop in dit boek nog tegen zullen tegen komen, laat hij duidelijk zien welke kruisbestuiving er kan ontstaan. José heeft in beide bedrijven een 'leading' rol, dus over een eventuele rolverwarring maakt hij zich geen zorgen. Hij kijkt inhoudelijk naar wat de ene sector van de andere kan leren. In de foodsector is just in time produceren in verband met bederfelijke waren een must. Dit tempo in leveren en de manier waarop voorraad wordt beheerd, kan van toegevoegde waarde zijn voor de bouwsector, zo geeft hij aan.

Kruisbestuiving is niet altijd evident, maar het kan een (innovatieve) meerwaarde hebben bij deze vormen van jobcarving. Dat zullen we later in dit boek nog een paar keer tegen komen.

UITGEVERIJ