

Wil de echte zzp'er opstaan?

Rien Huiskamp

Voor een terugblik over arbeidsrelaties neem ik u mee terug in de tijd, verder dan u gewend bent. Het is tegen het einde van de late Middeleeuwen, rond 1500. De meeste arbeid wordt nog zelfstandig verricht, maar loonarbeid is in Nederland al in een versnelling geraakt en sterk in opkomst (van Bavel, 2010). Zonder de moderne termen van 'werkgever' en 'werknemer' met terugwerkende kracht te gebruiken, moet de doorbraak van loonarbeid volgens recente inzichten veel vroeger gelegd worden dan de jaren voorafgaand en tijdens de industriële revolutie. Als we nu praten over het verdwijnen van loonarbeid wordt een periode van 500 jaar afgesloten. Komt er weer een periode met een groter accent op zelfstandigheid?

Ik maak een grote sprong naar de jaren '60/'70 van de vorige eeuw. Er is geen enkele twijfel over de dominantie van de loonarbeid. Het prototype van de werknemer is de relatief laag geschoolde handarbeider in de massaproductie in grote bedrijven. In vele bedrijven en in vakbonden heerst een paternalistische cultuur. In de jaren '80/ '90 begint dit beeld te kantelen. Het prototype van de werknemer wordt de relatief hoog opgeleide kenniswerker

in de gespecialiseerde dienstverlening en kennisontwikkeling. De werkgever wil niet alleen meer de handen van de werknemer, maar ook zijn hoofd (kennis en creativiteit) en zijn hart (klantvriendelijkheid en servicebereidheid). De werknemer wil zelfsturing, zijn eigen boontjes doppen.

Ik zie twee veranderingen in arbeidsrelaties: een externe en een interne.

Externe verandering

De externe verandering is de vervanging van een werknemer-werkgever-relatie door een opdrachtnemer-opdrachtgever-relatie. Het voorbeeld bij uitstek is de opkomst van de zzp'er. Deze verkoopt kennis en vaardigheden, zowel handarbeid als diensten, aan anderen voor eigen rekening. Ze dragen zelf de verantwoordelijkheid voor het vinden van opdrachtgevers, voor risico's zoals leegloop of arbeidsongeschiktheid en de opbouw van een pensioen.

Het aandeel van de zzp'er in de beroepsbevolking stijgt, maar voorzichtigheid is op zijn plaats. De stijging is geleidelijk en in een aantal sectoren blijft sinds 1996 het aandeel stabiel of is zelfs licht aan het dalen. De toena-

me zit vooral in de bouw, de zakelijke dienstverlening en de cultuur en overige dienstverlening (Dekker, 2010). Bovendien is er nog veel discussie over het aantal zzp'ers. De een kiest voor een ruime afbakening, de andere voor een heel precieze. Schattingen lopen daardoor sterk uiteen: van rond 1.000.000 tot maar

De werknemer wil zelfsturing, zijn eigen boontjes doppen

350.000. 30 procent heeft volgens het CBS een deeltijdbaan in loondienst. Velen combineren ondernemerschap dus met loondienst. En het is ook niet de zogeheten generatie Y of Einstein die een revolutie teweegbrengt. Oudere mannen zijn oververtegenwoordigd. Zo komt de Belastingdienst tot een hoger cijfer dan het CBS: 45 procent combineert het zzp-schap niet alleen met looninkomen, maar ook met pensioen.

De zzp'er heeft een januskop, zo klagen Mevissen en van den Berg (2011). Het is een eigentijdse versie van de dagloner, een schijnzelfstandige. Het is een ondernemer die eigenlijk mislukt en niet verder komt dan zichzelf te verhuren. Maar zijn al deze pogingen tot afbakening niet kunstmatig? Wil de echte zzp'er ontstaan?

Interne verandering

Bij de interne verandering maakt de werknemer maatwerkafspraken met zijn leidinggevende over projecten, targets, beloning en ontwikkeling. Hoeveel uren je werkt, regel je zelf. De werkplek varieert, op kantoor, thuis of onderweg. Er kan een stukje ondernemerschap in de arbeidsrelatie komen. De risico's zijn evenwel beperkt: zelf verantwoordelijk voor weerbaarheid op de arbeidsmarkt, de employability, maar in principe niet voor arbeidsongeschiktheid of leegloop. Maatwerk trekt nu aandacht onder de term I-deals.

In het onderzoek Arbeidsrelaties op maat (Huiskamp et al, 2002) stonden de afspraken die medewerkers en hun direct leidinggevende samen maken over arbeidstijden, targets, beloning en ontwikkeling centraal. De vraag was: is er sprake van overleg en maatwerk? Later beantwoordde een grootschalig survey bij TNO deze vraag positief, maar de conclusie luidde wel 'one-size-fits-most'. In een grootschalig experiment naar keuzegedrag en voorkeuren van werknemers voor arbeidsvoorwaardenpakketten is opnieuw weinig differentiatie te zien. Werknemers hebben een overweldigende voorkeur voor korter werken. Voor pakketten met employability arbeidsvoorwaarden zoals sparen voor toekomstig verlof, een bijdrage van de werkgever voor opleiding of loopbaancoaching hebben ze geen belangstelling. Hun leidinggevendens trouwens ook niet.

De eerste onderzoeken (Freese, 2011) naar I-deals bevestigen dit beeld. Ongeveer 22 procent van de medewerkers meent een I-deal te hebben. Ze gaan vooral over flexibele

Maatwerk trekt nu aandacht onder de term I-deals

arbeidstijden en veel minder over ontwikkeling en geld. 22 procent is zeker niet hoog in een land als Nederland, in 'deeltijdland'. Maar met I-deals ligt de lat wel erg hoog: wie maakt er afspraken over arbeidsvoorwaarden die per definitie niet-standaard zijn?

Grenzen aan zelfsturing

In het boek 'Management door vertrouwen' heeft Dorenbosch (2010) een mooi hoofdstuk geschreven, waarin hij een synthese maakt van ons onderzoek bij TNO in de afgelopen jaren naar maatwerkafspraken en innovatief werkgedrag. Hij benadrukt bij zelfsturing het onderscheid tussen het bieden van ruimte door de leidinggevende en het benutten daar-

van door de werknemer. Hij brengt in beeld de kenmerken van de organisatie, het werk, de interpersoonlijke relaties en de persoon die dit beïnvloeden. Die ga ik nu niet allemaal behandelen. Hij legt terecht het accent op de rol van vertrouwen in interpersoonlijk relaties. Ik voeg er een tweede factor aan toe: keuzes maken door individuen.

Eerst vertrouwen. Een oude stelregel in de sociale wetenschappen is hoe meer vertrouwen tussen mensen, hoe minder behoefte aan geformaliseerde regels om de relatie te sturen. Hoe zit het daarmee in de arbeidsrelatie, tussen werknemer en leidinggevende? Vaak wordt gezegd dat de ‘nieuwe’ arbeidsrelatie gebaseerd is op vertrouwen. Is dat reëel? Het lijkt er op dat vertrouwen voor de werknemer een andere betekenis heeft dan voor de leidinggevende. Zo blijkt uit onderzoek van TNO dat als een werknemer iets extra doet voor de leidinggevende, dat voortkomt uit een altruïstische instelling. Vertrouwen in de leidinggevende speelt geen rol. Omgekeerd als de leidinggevende iets extra doet voor de werknemer, speelt altruïsme geen rol, maar vertrouwen in de werknemer wel. In de arbeidsrelatie liggen vertrouwen en altruïsme blijkbaar niet in elkaars verlengde. Daarnaast is vertrouwen geen lineair begrip. Heel veel meer vertrouwen draagt niet veel bij aan een goede relatie en ruimte voor zelfsturing. Het is vooral gebrek aan vertrouwen dat grenzen stelt. Overigens, in veel organisaties geeft het hoger management opnieuw de voorkeur aan hiërarchische sturing. Organisaties zijn aan het formaliseren. Ook dat stelt grenzen aan zelfsturing, de leidinggevende heeft minder ruimte te bieden.

Zelfvertrouwen in competenties en onderhandelingsvaardigheden is wel belangrijk voor het maken van maatwerkafspraken en het tonen innovatief werkgedrag, zo blijkt telkens uit de TNO-onderzoeken. Daarmee ben ik bij het individu en de tweede factor die grenzen stelt

aan zelfsturing: keuzes maken. Het is niet eenvoudig keuzes te maken in de levensloop. Mensen onderschatten vaak de rol van toeval en wie kan er in de toekomst kijken? Maakbaarheid van het leven is vaak een reconstructie achteraf, een rationalisatie.

Het is vooral gebrek aan vertrouwen dat grenzen stelt

Deze inzichten zijn gebaseerd op recente vorderingen in de psychologie en neurobiologie, hoe de hersenen functioneren en hoe het proces van oordeelsvorming en keuzeprocessen van individuen verloopt. Mensen zijn risico avers en gevoelig voor de manier waarop keuzes worden voorgelegd. Vooral bij lange termijn beslissingen. Sommigen psychologen gaan verder en stellen dat je complexe beslissingen beter kan overlaten aan het onbewuste. Je kan er maar beter niet over nadenken. Dat plaatst wel een groot vraagteken achter het concept zelfsturing.

Hybride arbeidsrelatie

Loonarbeid is van buiten en van binnen aan het veranderen. De uitzonderlijke periode van dominantie van loonarbeid, samenhangend met de industriële revolutie, komt tot een einde. Wat volgt? Een ommekeer zeker niet. Nieuwe werknemers, nieuwe arbeidsrelaties, iedereen praat er over, maar helaas is er geen nieuwe, zelfsturende en altruïstische mens geëvolueerd. Idem geen maatschappij gebaseerd op vertrouwensrelaties, de verhoudingen lijken zich eerder te verscherpen. Wat dan wel?

Ik rij sinds kort in een hybride auto met zowel een benzine als een elektromotor. Een auto is voor mij altijd puur een voertuig van A naar B geweest, het merk interesseert mij niet. Maar nu is rijden leuk. Het is een mooie techniek. Tien jaar geleden viel een proefrit in een hybride auto tegen. De elektromotor speelde een

ondergeschikte rol. Ik ging niet tot aanschaf over. Nu, in de nieuwe auto, is het samenspel tussen benzine en elektromotor een genot om naar de luisteren. Het verschilt naar omstandigheden: snelheid, warm en koud weer en een vlak wegdek of heuvels. De hybride is flexibel, reageert goed op veranderingen in de omgeving en wordt steeds slimmer.

De toekomst is aan de hybride arbeidsrelatie. De externe en interne verandering versterken elkaar, gaan in elkaar over. Een werknemer die uitgebreide maatwerkafspraken maakt met zijn werkgever en een ondernemende rol krijgt. Een ondernemer, die ook een baan in loondienst heeft. Een zelfstandige die soms niet meer is dan een dagloner. Een werknemer met een job-portfolio bestaande uit meerdere banen. Ze schakelen in het werk en over de loopbaan heen en weer tussen loonarbeid en zelfstandigheid. Een flexibel model dat nog lang niet uitontwikkeld is.

Dr. R. Huiskamp is al jaren betrokken bij decentralisatie van arbeidsverhoudingen, modernisering CAO's en maatwerk in arbeidsrelaties in diverse rollen: als onderzoeker, projectmanager-HRM, columnist en als directeur Huiskamp Research and Consultancy BV.

Literatuur

- Bavel, B. van (2010). *The medieval origins of capitalism in the Netherlands*. BMGH. Vol. 125, 2-3, 45-79
- Dekker, F. (2010). Opvattingen van zelfstandige ondernemers over sociale zekerheid. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 26(2), 146-168.
- Dorenbosch, L. (2010). Speelruimte voor zelfmanagement en de rol van vertrouwen. In ten Have, K., Dorenbosch, L., Moonen, H. & Oeij, P. (2010). *Management door vertrouwen: naar zelfmanagement en innovatief werkgedrag*. TNO; Hoofddorp.
- Freese, C. (2011). *I-deals vooral over flexibele werktijden*. www.innovatiefinwerk.nl
- Huiskamp, R., De Leede, J. & Looise, J.C. (2002) *Arbeidsrelaties op maat: naar een derde contract?* Den Haag. Van Gorcum: Stichting Management Studies.
- Mevisen, J. & van den Berg, N (2011). De Januskop van de zzp'er. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 27(3), 264-279.