



WORDEN MENS EN ORGANISATIE ONTKOPPELD IN DE DIGITALE ECONOMIE?

Leonard Millenaar en Meindert Flikkema

VERANDERING

Lange tijd waren mens en organisatie onlosmakelijk met elkaar verbonden, maar de traditionele arbeidsrelatie vertoont barsten. Als gevolg van institutionele, technologische en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen zijn er steeds meer zelfstandig ondernemers en mensen met een hybride loopbaan, die loondienst en ondernemerschap combineren. Wat betekent dit voor organisaties? Hoe kunnen managers zich blijven verzekeren van schaarse arbeidskrachten?

Het is tegenwoordig gemakkelijker dan ooit om voor jezelf te beginnen. Steeds meer Nederlanders doen dat ook, op steeds jongere leeftijd bovendien. Ook meldt zich een toenemend aantal senioren bij de Kamer van Koophandel na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Het aantal geregistreerde zzp'ers steeg in Nederland met 31 procent in de afgelopen vijf jaar. Het zijn er nu 1,2 miljoen; dat is twaalf procent van de beroepsbevolking. Twee derde van de Nederlandse ondernemingen is een eenmanszaak. De zakelijke dienstverlening, die kennisintensief is, had in 2017 het grootste aantal zzp'ers: 31.060. Ook is de groei hier het grootst. Zo was de zakelijke dienstverlening in 2017 goed voor 28 procent van de startende zzp'ers, die een zelfstandig bestaan verkiezen boven loondienst of participatie in een vennootschap (KvK, 2018).

Of deze toename van het aantal zzp'ers – en meer

specifiek het aantal zelfstandige zakelijke dienstverleners – doorzet, moet blijken. Mogelijk is de tot dusver waargenomen stijging grotendeels een gevolg van conjuncturele ontwikkelingen en gaan zelfstandigen weer massaal in vaste dienst als de economie verder aantrekt en de krapte op de arbeidsmarkt toeneemt. Toch is de positieve conjuncturele ontwikkeling niet de enige verklarende factor van de aanhoudende toename van het aantal zelfstandigen. Er is meer aan de hand.

Institutionele en technologische verandering leiden steeds vaker tot de ont koppeling van mens en organisatie, zowel in termen van het zakelijke arbeidscontract als het psychologisch contract (Robinson en Rousseau, 1994). De sociale waarde van een dienstverband en de verzekerde uitvoering van arbeid leggen het af tegen de materiële en immateriële

ele meeropbrengst voor de opgerichte eenmanszaak en de variabilisering van kosten voor de voormalige werkgever. Door technologische vooruitgang wordt mobiliteit een minder stringente eis op de arbeidsmarkt. Via Skype, FaceTime of Google Hangouts ben je op afstand je team toch nabij. Nieuwe technologie was eerder ook al de aanjager van Het Nieuwe Werken, waarin tijd- en plaatsonafhankelijk werken centraal stonden. Daarnaast wordt door de technologische progressie de individuele zichtbaarheid op de markt vergroot, evenals de mogelijkheden voor doeltreffend netwerken, bijvoorbeeld via sociale media. De transactiekosten van het werven van mensen voor korte en lange klussen worden ook steeds lager. Opvallend in dit verband is de opkomst van onlineplatforms die vraag en aanbod – ook van zakelijke diensten – steeds beter bij elkaar brengen. Daarnaast worden voorheen niet toegankelijke nichemarkten nu ontsloten door internet. Het schap voor producten en diensten is oneindig geworden (Anderson, 2004). Amazon bewijst het. Niet alleen massa is kassa, ook kleine maar geografisch soms zeer omvangrijke afzetgebieden worden rendabel.

Naast en mede ingegeven door institutionele en technologische veranderingen evolueert de wijze waarop wij met elkaar omgaan in onze samenleving. Het individualisme neemt steeds verder toe. Autonomie wordt steeds belangrijker. Men gelooft het lot in eigen handen te hebben, bekend zich tot een meritocratische samenleving. Mensen stellen andere eisen aan werk dan voorheen: de ‘hele’ mens moet tot zijn recht komen in het werk. Het werk moet bijdragen aan individuele ontplooiing. Dan klinkt een palet aan projecten als zelfstandig ondernemer wellicht aantrekkelijker dan een *fulltime* of zelfs *life-time* dienstverband. Om mensen te behouden in organisaties, zullen managers professionele ruimte moeten scheppen. Geen confrontatie tussen professie en management, waarbij het streven naar degelijkheid botst met het streven naar rendement, maar een integratie van beide perspectieven die ‘hele’ organisaties doet ontstaan waar zowel de opdracht van de organisatie

als de professional wordt gezien en gehoord (Ten Have e.a., 2015).

Welke effecten hebben deze ontwikkelingen op mens en organisatie? Worden we vrijwel allemaal zelfstandig ondernemer of blijft het merendeel van ons toch in dienst bij organisaties? En wat voor organisaties zijn dat dan? Wat vormt de kern van deze organisaties, en welke additionele werkrelaties gaan zij aan? Om deze vragen te beantwoorden, moeten we eerst begrijpen hoe het werk zelf zich ontwikkelt. We maken daarbij gebruik van het onderscheid tussen maak- en zoekprocessen.

WERK IN MAAK- EN ZOEKPROCESSEN

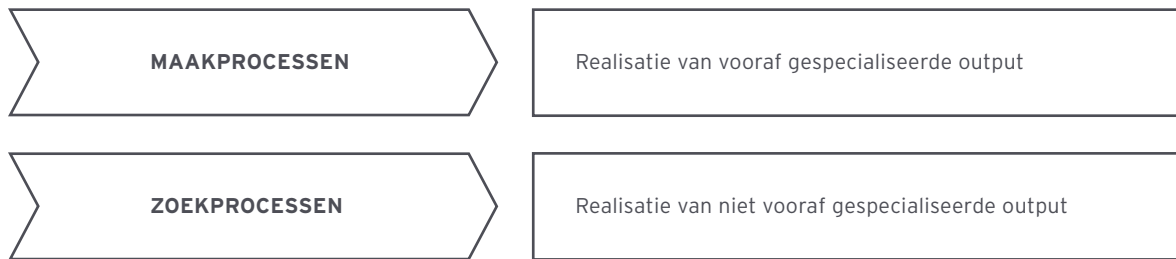
We bevinden ons in de vierde industriële revolutie, waarin de relatie tussen mens en organisatie verandert. Het is hierbij van belang onderscheid te maken tussen routinematig en niet-routinematig werk. Routinematig werk, feitelijk maakprocessen (zie figuur 1), wordt geautomatiseerd. Technologie vervangt hier de menselijke arbeidskracht, en dat niet alleen in administratieve processen.

Klantorderontkoppelpunten verschuiven stroomopwaarts: met de specifieke wensen van de klant moet steeds eerder in het productieproces rekening worden gehouden. Een groot deel van de klantvraag zal uiteindelijk via processen van *reversed engineering* in een oogwenk worden omgezet in de meest kosteneffectieve, veelal eenmalige toeleveringsketen. Dat klinkt als toekomstmuziek, maar met de komst van 3D-printing wordt het snel werkelijkheid. Eerst zullen klanten of tussenpersonen de benodigde gespecialiseerde taken voor de door hen gewenste producten of diensten nog bij elkaar shoppen. Op den duur zal de mens hier niet meer aan te pas komen en is dit integratieproces volledig geautomatiseerd.

Het werk dat uiteindelijk overblijft voor de mens is het niet-routinematige zoekwerk. Een onderscheidend kenmerk van zoekwerk is dat de output ervan vooraf niet nauwkeurig kan worden gespecificeerd.

HET GELOOF IN HET EIGEN ONDERNEMERSCHAP GROEIT IN DE MERITOCRATISCHE SAMENLEVING

FIGUUR 1. WERK IN DE VORM VAN HET LEVEREN VAN BIJDRAGEN AAN MAAK- EN ZOEKPROCESSEN



FIGUUR 2. ZOEKPROCES ALS KETEN VAN MAAKPROCESSEN



De kern van het zoeken is het zien te bemachtigen van outputspecificaties. Het onderscheid tussen maak- en zoekprocessen is dus niet te vatten in een dichotomie; het is eerder een continuüm. Aan de linkerkant van het continuüm (de maakkant) vind je de processen met de perfecte specificatie van een product als input, aan de rechterkant ervan (de zoekkant) vind je het richtingloze zoekproces. Overigens wordt zoekwerk ook steeds vaker uitgevoerd met behulp van heuristieken, die door de opgedane ervaringen steeds verder verbeterd worden, en met kunstmatige intelligentie. Kortom, uiteindelijk blijft alleen het incidentele of complexe zoek- en maakwerk over, waaronder het zoeken naar juiste zoekopdrachten en het zo nauwkeurig mogelijk specificeren daarvan.

Om ongebreideld zoeken te voorkomen, dient een zoekproces te worden aangestuurd als een keten van maakprocessen (zie figuur 2), met de mate van beschikbaarheid van resources (denk aan tijd en capaciteit) als uitgangspunt. ‘Maken’ betekent hier overigens niet alleen het maken van tastbare producten, maar ook van niet-tastbare, zoals bijvoorbeeld adviezen, voorstellingen of software. De maakprocessen krijgen vorm gedurende de zoektocht, waarin wordt

gedivergeerd en geconvergeerd. Uiteindelijk krijgt ieder zoekproces de vorm van een maakproces, soms zelfs al heel snel, tenzij het zoekproces wordt gestaakt. Machines kunnen veel sneller en nauwkeuriger zoeken dan mensen zodra duidelijk is wat er moet worden gezocht. In dat laatste zullen mensen echter altijd of vrijwel altijd de hand moeten willen hebben.

ONLINE-MATCHING VAN WERK EN MENS

Zoekwerk is in de 21e eeuw doorgaans tijdelijk en heeft een projectmatig karakter. Een werker is nodig tot op het moment dat de klus is geklaard. Tijdelijke inzet wordt de norm; er wordt ingehuurd per activiteit of resultaat. Carrières bestaan niet langer uit een aantal banen, maar uit een grote hoeveelheid elkaar snel opvolgende projecten of klussen. Een ‘job shop’-samenleving is aanstaande, waarin men aan zowel vraag- als aanbodzijde micro-jobs bij elkaar shopt. Er ontstaat een beeld van de wereldeconomie als een grote marktplaats met enerzijds een onuitputtelijke stroom van opdrachten en anderzijds een enorme pool van individuele werkers die een bijdrage kunnen leveren aan complexe zoek- en soms ook (ver)maakprocessen.

Een ontwikkeling die een dergelijke samenleving faciliteert en versnelt is de opkomst van digitale platforms die vraag en aanbod bij elkaar brengen. Denk aan de taxiritten via Uber, maaltijdbezorging via Deliveroo en schoonmaakhulp via Helpling. Het gaat hier om werkenden die fysieke arbeid verrichten en die primair via een internetplatform (een app of website) aan opdrachten komen. Dit wordt ook wel de kluseconomie of internationaal de ‘gig economy’ genoemd. Deze economie is in Nederland nog relatief klein, maar ze groeit stevig; de potentie is afhankelijk van de mogelijkheden om de huidige activiteiten op te schalen en nieuwe activiteiten te ontwikkelen (SEO, 2018). Schaalnadelen van de mini-ondernemingen worden in de kluseconomie gecompenseerd door sterk teruglopende transactiekosten: ondersteunende diensten zijn overal voorhanden, het complete aanbod van klussen overal zichtbaar.

De veelgenoemde platforms voor personenvervoer, maaltijdbezorging en schoonmaakhulp faciliteren routinematig werk – maakprocessen – die op termijn geen menselijke arbeid meer vereisen. Zo maakt de komst van de zelfrijdende auto de taxi overbodig. Maar ook in de zakelijke dienstverlening neemt het aantal onlineplatforms toe. Internationaal is Catalant een grote speler: meer dan 40.000 business-experts, onder andere op het gebied van strategie, marketing, financiën en verkoop, zijn op afroep beschikbaar voor grote opdrachtgevers als P&G, GE en Staples. In Nederland koppelt COMATCH hulpbehoevende managers aan consultants (zie de casus COMATCH) en kunnen bedrijven via LegalDutch direct zaken doen met individuele advocaten. Een kluseconomie voor zakelijke dienstverleners: je zou het de ‘witteboorden-kluseconomie’ kunnen noemen.

De kluseconomie brengt overigens ook sociaal-maatschappelijke uitdagingen met zich mee. Hoe voorkom je schijnzelfstandigheid en uitbuiting? Wat doet het algoritme met een (al dan niet terecht) negatieve klantreview? Hoe geef je vorm aan je professionele ontwikkeling? Bovendien lenen niet alle beroepen zich voor de kluseconomie. Denk bijvoorbeeld aan politie en justitie. Rechtshandhaving en rechtspraak moet je als samenleving niet op deze manier willen organiseren. Ook is het niet zo dat ieder-

een zich vol vreugde opmaakt voor de kluseconomie. Sommige mensen willen niets liever dan voor een baas werken die hen vertelt wat ze moeten doen. Dat biedt structuur, stabiliteit en (inkomens)zekerheid. Het zijn voor hen belangrijke immateriële opbrengsten van het dienstverband.

CASUS: COMATCH

COMATCH is een online-marktplaats voor zelfstandige topmanagementconsultants en bedrijfstakingkundigen. In de afgelopen twee jaar is de omzet van dit platform met maar liefst 850 procent gegroeid. COMATCH werd in 2014 opgericht in Duitsland door twee voormalige medewerkers van McKinsey en heeft sindsdien consultants geplaatst bij ruim duizend projecten voor circa driehonderd internationale opdrachtgevers. Inmiddels zijn vijfduizend onafhankelijke consultants uit zestig verschillende landen aangesloten. Overigens is de matching van zakelijke diensten (nog) niet geheel geautomatiseerd. Het algoritme fungeert voorlopig als een geavanceerd filtersysteem, maar zal een steeds dominantere rol spelen in het selectieproces. De oprichter van COMATCH zegt hierover: ‘In het begin positioneerden we onszelf wel als geautomatiseerd platform, maar zowel opdrachtgevers als consultants gaven aan dat dit niet goed voelde. De meeste consultancyprojecten zijn daar ook te complex voor. Nu is zo’n zestig tot zeventig procent van het selectieproces geautomatiseerd. In de laatste fase vindt besluitvorming plaats op basis van persoonlijk contact, waarna enkele kandidaten worden voorgesteld aan de opdrachtgever. We zijn bezig om het algoritme te verbeteren, zodat zo’n negentig tot vijftien-negentig procent van het proces automatisch kan plaatsvinden. Onze visie is: zo geautomatiseerd als mogelijk en zo persoonlijk als nodig.’ (Millenaar, 2018). Of de matching van zakelijke dienstverleners en hun klanten ooit geheel via een algoritme kan plaatsvinden, zoals bij Uber het geval is, zal de toekomst uitwijzen. Uber levert nagenoeg zuivere maakprocessen, zakelijke dienstverleners zijn echter geen taxi’s.

INDIVIDUELE ONTPLOOIING

De ontkoppeling tussen mens en organisatie wordt niet alleen bevorderd door institutionele verandering en technologische progressie. Ook de mens, of beter gezegd de sterk veranderde wijze waarop we met elkaar samenleven, draagt bij aan de ontkoppeling. Onze samenleving is de laatste decennia sterk geïndividualiseerd. Mensen voelen zich meester over hun bestemming in een samenleving die steeds meer meritocratisch wordt. In de meritocratie willen mensen kunnen laten zien wat ze kunnen; dat levert het meeste op. Ze wensen niet in hun autonomie te worden belemmerd door collectivistische organisaties. Het beklimmen van de carrièreladder van een bedrijf of jezelf inkopen in een vennootschap is dus voor velen niet langer het aantrekkelijkste perspectief. Individuele expressie is belangrijker en bovendien klinken overal verhalen over succesvol ondernemerschap. Het geloof in het eigen ondernemerschap groeit en de verwachting over de beloning daarvan ook. De stap naar de Kamer van Koophandel is dan snel gezet. *Het Financieel Dagblad* (2017) meldt dat 37 procent van de jongeren van 16 tot 25 jaar nadenkt over freelancen of zzp'er worden en in de leeftijdscategorie van 25 tot 34 jaar is dat 36 procent.

De kluseconomie heeft de potentie om tegemoet te komen aan de wens tot individuele ontplooiing. In deze economie kan iedereen zijn talenten tot wasdom laten komen door een zelf gekozen variatie aan projecten uit te voeren, met maximale autonomie en flexibiliteit en minimale invloed van organisaties en managers. Je doet waar je zin in hebt, mits daar vraag naar is. 'Personal branding' en klantreviews zijn cruciaal, want iedereen moet zichzelf voor elke klus opnieuw verkopen. Er is beperkt ruimte om fouten te maken: een goede reputatie komt te voet en gaat te paard, zeker in een samenleving waar de transparantie steeds verder toeneemt.

Het bestaan in de kluseconomie kan ook eenzaam zijn. Mensen kunnen zich losmaken van organisaties,

NAARMATE HET TE
VERRICHTEN WERK
SPECIALISTISCHER EN
MEER TIJDELIJK WORDT,
ZAL HET AANDEEL VAN
'EXTERNEN' TOENEMEN

maar de menselijke behoefte om samen op te trekken blijft. En dat gebeurt ook al volop: 47 procent van de zzp'ers werkt samen met andere partijen (KvK, 2018). Genoemde redenen voor samenwerking: het delen van kennis en vaardigheden (30 procent), het delen van kennis en vernieuwing (23 procent), het opbouwen van een netwerk (18 procent), het realiseren van schaalvoordelen (15 procent) en gezamenlijke acquisitie (13 procent). Onder zelfstandige ondernemers ontstaan samenwerkingsverbanden en online-communities, waar men informatie uitwisselt en elkaar ondersteunt. Gedeelde werk-

ruimten, waar gezamenlijke faciliteiten naar gebruik worden betaald, zijn sterk in opkomst. Steeds meer van deze werkruimten zijn ingericht voor een specifieke beroepsgroep met specialistische apparatuur (Millenaar en Staal, 2018).

LEVENSVATBARE ORGANISATIES

Het is ook mogelijk dat organisaties toch in staat blijven te zijn om mensen blijvend aan zich te binden. Dan zal in veel organisaties echter wel het nodige moeten veranderen. Medewerkers laten zich niet graag behandelen als *human resource*. Medewerkers laten zich niet vangen met een fraai opgepoetst maar afgemeten takenpakket, genaamd functieprofiel, waarin een groot deel van hun talenten niet wordt geëxpliciteerd. Nu is het wel zo, dat autonomie meer aandacht krijgt in bestaande organisaties: steeds vaker maken zij de transitie van een hiërarchisch organisatie-model naar een vorm van zelforganisatie of zelfsturing, waar de medewerker het heft weer in eigen handen krijgt. Het is echter de vraag of organisaties ook in staat zijn om de morele verantwoordiging bij medewerkers weg te nemen over de hoge financiële premie voor veel ondernemers en aandeelhouders. Is gedeeld eigenaarschap daarvoor de oplossing? Of verdunt dit de prikkel om te ondernemen en verantwoordelijkheid te nemen voor verbetering van bedrijfsresultaten? Duurzaamheid omarmen lijkt een effectievere kaart om te spe-

len. Evenals vitaliteit en ontwikkelmogelijkheden. Dat kunnen we leren van de casus Patagonia.

De mens wenst de 'hele' zelf in te zetten en te actualiseren in werk. Kan een werkgever daarbij in de buurt komen? Is het mogelijk 'hele' organisaties te creëren, waarin de perspectieven van professie en management succesvol zijn verenigd (Ten Have e.a., 2015)? Managers worden nog steeds geacht bovenal de organisatiedoelen te realiseren, niet ieders persoonlijke doelen. Natuurlijk kan met een goede selectieprocedure, waarin culturele fit centraal staat, de overlap tussen de doelen van de organisatie en die van de individuele medewerker zo groot mogelijk worden gemaakt, maar één-op-één zullen ze niet zijn, in elk geval niet voor de lange duur. Daarom nemen mensen zelf verantwoordelijkheid voor hun 'zelfactualisatie'. Die kunnen ze wellicht tot stand brengen door allerlei verschillende projecten uit te voeren, voor verscheidene werkgevers of voor verscheidene opdrachtgevers.

CASUS: PATAGONIA

Patagonia, bekend van de outdoor-producten, is volgens de *Washington Post* 'een bedrijf dat het goed doet terwijl het zijn mensen verwent'. Oprichter Yvon Chouinard schreef daarover het boek *Let My People Go Surfing*. De volgende passage uit dat boek is illustratief voor de bedrijfsfilosofie van Patagonia: 'Vergeet niet dat werk leuk moet zijn. Wij waarderen medewerkers die een rijk en compleet leven leiden. Wij hanteren flexibele werktijden, al sinds de tijd dat we een smederij waren die de deuren sloot wanneer de golven goed waren. Ons beleid is altijd geweest om flexibiliteit te bieden, zolang het werk wordt gedaan en anderen er geen negatieve effecten van ondervinden. Een serieuze surfer plant niet om volgende week dinsdag om twee uur te gaan surfen. Je gaat surfen als de golven, het tij en de wind goed zijn.' En, verderop in het boek: 'In onze missie staat niets over winst maken. In feite

beschouwen Malinda en ik onze *bottom line* als de hoeveelheid goede dingen die de organisatie in een jaar bereikt. Een bedrijf moet echter winstgevend zijn om te kunnen voortbestaan en haar andere doelen te realiseren. Ook zien we winst als een

blijk van vertrouwen, een bevestiging van onze klanten dat we het goede doen.' Een medewerker van Patagonia beschrijft haar ervaringen in het bedrijf als volgt: 'Ik heb het gevoel dat mijn managers werkelijk om mij en mijn toekomst bij dit bedrijf geven. Ze doen hun best om mij te helpen mijn doelen te bereiken. Ik vroeg of ik een training kon volgen en ze regelden het.

Daar leerde ik zoveel dingen die ik

nu kan toepassen en delen in de winkel. Wat Patagonia zo speciaal maakt zijn de mensen die deel uitmaken van het bedrijf!! Van de stagiaire tot de CEO tot aan Yvon and Malinda zelf!! De mensen bij Patagonia zijn fantastisch en ik geniet er echt van om met hen te werken.'

VASTE EN FLEXIBELE ARBEIDSKRACHTEN

Wat betekenen de geschetste institutionele, technologische en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen voor organisaties? Is de rol van de traditionele arbeidsorganisatie uitgespeeld in een digitale economie waar vraag en aanbod direct aan elkaar worden gekoppeld via platforms? Gezamenlijk onderzoek van Cognizant en *The Economist* naar de gevolgen van de digitale revolutie onder ruim vierhonderd topmanagers schetst een *connected economy*, waarin de definitie van de organisatie op de schop moet. Van Hennekeler (2017) constateert dat de organisatie 'een voortdurend bewegende community van medewerkers, tijdelijk ingehuurd deskundigheid en dwarsverbanden met andere organisaties en ecosystemen' wordt.

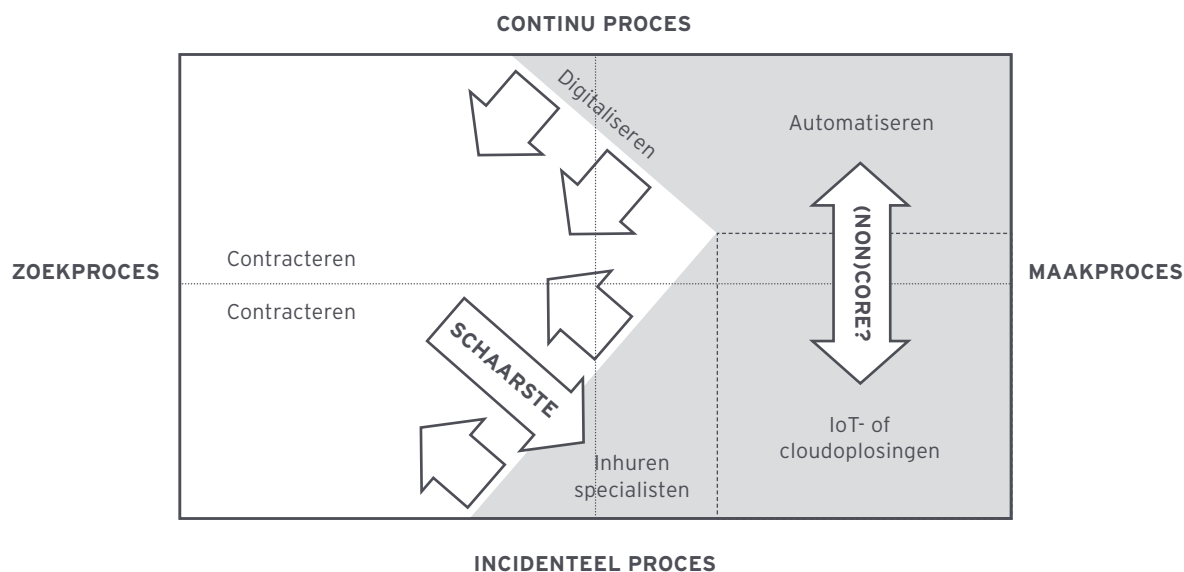
In het onderzoek van Cognizant en *The Economist* is aan 422 topmanagers gevraagd wat de belangrijkste vaardigheden zijn om te ontwikkelen in het digitale

tijdperk. Op nummer één staat het bouwen van multidisciplinaire teams. Op de tweede plaats het werven van gespecialiseerd personeel en als derde het gebruik van gespecialiseerde diensten van derden. Het verkrijgen van de juiste gespecialiseerde persoon op de juiste plaats wordt dus de uitdaging, waarbij 'plaats' moet worden gelezen als opdracht, project of klus. Om te voorzien in de benodigde arbeidskrachten kunnen organisaties grofweg kiezen uit de varianten *make* (zelf opleiden), *buy* (inhuren) of *ally* (samenwerken). Veel organisaties beschikken naast hun vaste medewerkers al over een flexibele schil en huren tijdelijke arbeidskrachten in. Grote organisaties, die veel gebruik maken van externe inhuur, managen dit zeer professioneel. Zo heeft Philips de afdelingen Procurement en HR recentelijk geïntegreerd. Het hoofd van de afdeling Workforce Strategy is verantwoordelijk voor het jaarlijks afhandelen van 25.000 aanvragen voor vast personeel en externe inhuur (Veldhuizen, 2017). In toenemende mate besteden organisaties de inhuur van externen uit aan daarin gespecialiseerde derden, genaamd *managed service providers* (MSP's), die fungeren als schakel tussen de eigen organisatie en (de leveranciers van) externe arbeidskrachten.

NIEUWE WERKRELATIES

Naarmate het te verrichten werk specialistischer en meer tijdelijk wordt, zal het aandeel van 'externen' alleen maar toenemen (zie figuur 3). De interessante vraag is hierbij wat de uiteindelijke personele kern van de organisatie zal zijn. Hoogfrequente maakprocessen, waarin onderscheidend vermogen van de organisatie ligt besloten (*core*), worden zonder twijfel geautomatiseerd. Steeds meer zoekprocessen worden grotendeels gedigitaliseerd en voor laagfrequente maakprocessen worden Internet-of-Things- of cloudoplossingen gekozen. Dat geldt ook voor *non-core* hoogfrequente maakprocessen. Voor de overige, laagfrequente bedrijfsprocessen worden externe specialisten ingehuurd. Alleen schaarste op de arbeidsmarkt of de noodzaak om routine op te bouwen zal bedrijven bewegen om deze specialisten in dienst te willen nemen ('contracteren'). Denk bij routine bijvoorbeeld aan een trapeze-act in een circus of een operatieteam in een ziekenhuis. In beide gevallen moet men elkaar moeiteloos kunnen vinden en dat vraagt om veel gezamenlijke oefening. Overigens is het ook mogelijk dat er zal worden ingehuurd of gecontracteerd op het niveau van de act of de operatie: er wordt samenwer-

FIGUUR 3. DE ORGANISATIE VAN BEDRIJFSPROCESSEN IN DE 21E EEUW



king gezocht met (tijdelijke) mini-ondernemingen met veelal een multidisciplinair karakter, die reeds op elkaar zijn ingespeeld. Het dienstverband, de traditionele arbeidsrelatie, is slechts een verzekering van capaciteit, waarvoor een hoge prijs zal moeten worden betaald.

De ont koppeling van mens en organisatie lijkt van fundamentele aard, en niet slechts een tijdelijke toename van zzp'ers in een oplevende conjunctuur. Zelfstandige ondernemers surfen niet alleen op de golven van economische voorspoed. Ze vormen duurzaam de microbestanddelen van oneindig veel tijdelijke, productieve business-configuraties op fysieke en virtuele marktplaatsen. De personele kern van organisaties neemt af; de pool met zelfstandige en ondernemende arbeidskrachten neemt toe. De rol van de manager verandert en wordt deels vervangen door efficiënte algoritmen. Komt in de digitale economie de 'hele' mens eindelijk tot zijn recht, of zal de technologie de arbeidskrachten juist dehumaniseren en worden we, meer dan ooit tevoren, een *human resource*? Vraagstukken van mens en organisatie worden verdrongen door vraagstukken van mens en technologie. Wen er maar vast aan.

Over de auteurs

L. Millenaar MSc CCMM is zelfstandig organisatieadviseur, hoofdredacteur van *Management & Consulting* en gastdocent aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

Dr. M. Flikkema is associate professor aan de *School of Business & Economics* van de Vrije Universiteit Amsterdam en lector aan Hogeschool NCOI in Hilversum.



Literatuur

Anderson, C. (2004). The long tail. *Wired magazine*, 12(10), pp. 170-177.

Hennekeler, W. van (2017). De impact van de digitale economie op organisaties. *M&C Quarterly*, 3, pp. 28-31.

Het Financieel Dagblad (2017, 11 april). Gig economy ook in Nederland steeds populairder. *Het Financieel Dagblad*. Geraadpleegd op 8 juli 2018, van [https://fd.nl/economie-politiek/1196569/gig-economy-ook-in-ne-](https://fd.nl/economie-politiek/1196569/gig-economy-ook-in-ne-derland-steeds-populairder)

derland-steeds-populairder

Kamer van Koophandel (2018). *Zzp dynamiek, Jaaroverzicht 2017* [PDF]. Geraadpleegd op 1 juli 2018, van https://www.kvk.nl/download/Zzp-dynamiek-definitief_tcm109-455358.pdf

Millenaar, L. (2018). Adviesopdrachten via Comatch: Online marktplaats voor consultants groeit. *M&C Quarterly*, 2, pp. 70-72

Millenaar, L. & P. Staal (2018). Opkomst van communities van zelfstandige professionals. Waarom zzp'ers zich met elkaar verbinden in de gig economy. Geraadpleegd op 7 juli 2018 van <https://www.management-site.nl/zzp-communities-zelfstandige-professionals>.

Robinson, S.L. & D.M. Rousseau (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), pp. 245-259.

SEO Economisch Onderzoek (2018). *De opkomst en groei van de kluseconomie in Nederland* [PDF]. Geraadpleegd op 6 juli 2018 van http://www.seo.nl/uploads/media/2018-30_De_opkomst_en_groei_van_de_kluseconomie_in_Nederland.pdf

Ten Have, S., W. ten Have, S. Lammers & M. Otto, (2015). Professionele ruimte verandert leiderschap. *Holland Management Review*, 160, pp. 32-40.

Veldhuizen, M. (2017). Ga strategisch om met je inhuur! *M&C Quarterly*, 3, pp. 58-59.