

‘Ik zie zoveel besluiteloosheid’

Fluïde

Fabian Dekker | Arbeidssocioloog

In discussies over de arbeidsmarkt hoor ik voortdurend de dichotomie, die gemakkelijk is uit te venten in de media. In werkelijkheid is het vaak en-en' stelt Fabian Dekker. In dit interview schetst hij een genuanceerd beeld van de veranderingen op de arbeidsmarkt.



Interview

Fabian praat snel. Tegelijkertijd formuleert hij zorgvuldig. Zijn stellingen staft hij met feiten. Hij heeft het niet zo op met mensen die weinig onderbouwd toekomstbeelden schetsen. Fabian: ‘Trendwatchers vind ik heel vervelend volk. Ze schetsen vaak platte scenario’s die besluiteloosheid legitimeren.’ Als empirist kijkt Fabian altijd naar de onderzoeksmethodiek die ten grondslag ligt aan uitspraken. Eventuele bijlagen – ‘Meestal zijn die er niet’ – neemt hij minutieus door. Zo twitterde hij over het WEF-rapport waarin staat dat de helft van het werk gaat verdwijnen: ‘Voor mensen die echt waarde hechten aan die gekke WEF-studies over robotisering: sla ze lekker over. Niet in de laatste plaats om hun obscure onderzoeksmethodieken.’ Wat hem irriteert is dat veel kranten dit soort berichten klakkeloos overnemen, met ongenuanceerde kopteksten. Over het idee dat er straks geen werk meer is voor grote groepen mensen, zegt Fabian: ‘Het is feitelijk onjuist. Er zijn meer banen dan ooit en er komen allerlei nieuwe banen bij.’

Volgens Fabian valt het allemaal wel mee met de snelheid van veranderingen: ‘In werkelijkheid verandert de wereld traag met veel sediment van het verleden, met veel drempels in culturen en structuren. Dat vind ik trouwens wel jammer hoor, er zou best wat meer *sense of urgency* mogen zijn. Bijvoorbeeld ten aanzien van de vergrijzing, ontgroening en de *mismatches* tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Ik denk overigens dat technologie een groot deel van deze problemen kan oplossen.’

Concreet

Volgens Fabian kan de organisatieadviseur het adoptieproces van nieuwe technologie versnellen: ‘Je hebt te maken met werkgevers die beperkt technisch geschoold zijn. Als ze niet weten wat de mogelijkheden en kosten van nieuwe technologie zijn, dan verandert er niet zo veel. Organiseadviseurs zouden hun op-

drachtgevers op dit gebied meer aan de hand mogen nemen. Hoe kun je de nieuwe technologie inpassen in bestaande, soms verouderde organisatiemodellen? Wat betekent bijvoorbeeld co-robotisering, waarbij mens en machine hand in hand gaan, nu precies voor de bedrijfsvoering van een MKB-er met twintig man personeel? Prima om de macro-ontwikkelingen te schetsen, maar daarna moet het concreet worden.’ Ook mag volgens Fabian het ‘doen-vermogen’ omhoog: ‘Starten met een pilot en daarna opschalen. Geen masterplannen en blauwdrukken, die hebben zoveel traagheid in zich. Ik zie zoveel besluiteloosheid. Het past bij deze tijd om te gaan experimenteren en niet te wachten op de klassieke instituten. Ik zie het om me heen al gebeuren: VDL Groep schoolt zijn medewerkers zelf, in plaats van te wachten op de onderwijssector. Filantropische stichtingen pakken zelf de moeilijke maatschappelijke opgaven aan, omdat de overheid te traag is.’

Robotproof

Recente krantenkoppen over verregaande robotisering doen veel mensen vrezen voor hun (toekomstige) baan. Onterecht, vindt Fabian: ‘Vorige week gaf ik een lezing aan vierdejaars arbeidsjuristen. Zenuwachtige studenten in de zaal vroegen zich af of ze straks nog wel werk hebben, gezien de e-courtontwikkeling en digitalisering van veel juridisch werk. Dan zeg ik: jullie werk wordt bij uitstek interessant! De jurisprudentie is straks digitaal gedocumenteerd en kan gediagnosticeerd worden door nieuwe technologieën, maar dan begint jullie werk pas. De interpretatie van wet- en regelgeving, het sociaal klantencontact en het pleiten in rechtszalen. De meest routinematige en saaie onderdelen verdwijnen, het analytische en interessante werk blijft bestaan.’ Deze verschuiving in type werk vraagt wel wat van de inrichting van het onderwijs, betoogt Fabian: ‘Sociale vaardigheden en empathisch gedrag



Fabian Dekker | cv

Dr. Fabian Dekker (1978) is arbeidssocioloog. In 2011 promoveerde hij op zijn onderzoek naar de gevolgen van flexibilisering van de arbeidsmarkt voor sociale zekerheid. Hij onderzoekt, schrijft, spreekt en adviseert over de arbeidsmarkt. Fabian is een hybride werkende: hij is in dienst bij Regioplan en is ook zelfstandig ondernemer. Daarnaast is hij redactielid van het vakblad *Beleid & Maatschappij*. Fabian schreef verscheidene boeken. In 2017 publiceerde hij samen met Romke van der Veen *Het Midden Weg?* en dit jaar verschijnt een nieuw studieboek over de arbeidsmarkt voor het hoger beroepsonderwijs.

Interview

klinken zo triviaal, maar zijn dat niet. Die vaardigheden worden steeds belangrijker, want die zijn niet te automatiseren. Nu niet en in de nabije toekomst ook niet. Als je sociaal en digitaal geschoold bent, dan ben je *robot-proof*.

Flex

Bijna 40 procent van de werkende beroepsbevolking in Nederland wordt momenteel ingezet op flexibele basis – een optelling van zzp'ers, uitzendkrachten, payrollers, jaarcontracten en mensen die werken op basis van nuluren-, min-max- en oproepcontracten. Tien jaar geleden was minder dan 30 procent flexwerker. Nederland is een van de meest geflexibiliseerde landen van Europa. Hoe moeten we deze ontwikkeling duiden? Fabian: 'Door een akkoord tussen bonden en werkgevers in 1996 heeft de uitzendmarkt meer ruimte gekregen. Daarnaast is aan het begin van deze eeuw de verantwoordelijkheid voor sociale zekerheid veel meer bij de werkgever neergelegd. De werkgever is verantwoordelijk geworden voor loon-doorbetaling tijdens ziekte en voor re-integratie van werknemers. Met inhuur van flexwerkers kunnen werkgevers die risico's afwentelen.'

Fabian noemt nog een andere, opvallende oorzaak van de toename van flexwerk: het kopiëren van bedrijfsgedrag. 'Dat vind ik fascinerend. Bedrijven gaan flexwerkers inhuren omdat de concurrent het ook doet. Waarom zetten organisatieadviseurs daar niet de rem op? Als je een duurzame relatie wilt met je opdrachtgever, dan geef je toch aan: "Het is vanuit een contingentiebenadering volstrekt ridicuul om te gaan flexibiliseren, want dat past niet bij jouw specifieke bedrijfsvoering en productmarktcombinatie." Daar ligt voor organisatieadviseurs een taak: laat

nou eens zien dat er alternatieven zijn. Niet altijd kiezen voor datgene wat in de meeste vakbladen en op de meeste congressen wordt verkondigd.' Overigens vlakt de groei van flexwerk momenteel af: 'Nu de economie in de lift zit krijg je vanzelf weer een werknemersmarkt. En vergis je niet: de meerderheid van de mensen wil nog steeds een vast contract. Er zijn best veel groepen die gedijen bij rust en regelmaat. Dat hangt voor een deel met het onderwijsniveau samen, als je het heel zwart-wit bekijkt. Zij willen niet de levenslooptonzekerheid die hoort bij flexwerken. Zij willen geen gedoe. De flexwerkers zijn nog altijd in de minderheid en dat blijft zo, denk ik.'

Zzp-schap

Nederland telt ondertussen ruim één miljoen zzp'ers, voor wie het zzp-schap hun hoofdbaan is. Ter vergelijking: in 2013 waren dit er circa 700 duizend. De groei van het aantal zzp'ers in Nederland is, volgens Fabian, geen tijdelijk fenomeen als gevolg van conjuncturele ontwikkelingen. 'De groei van het aantal zzp'ers is structureel, zeker', zegt hij resoluut. Wat zijn daarvan de belangrijkste drivers? Fabian: 'Natuurlijk hebben wet- en regelgeving en fiscale regelingen een boost gegeven aan de opkomst van de zzp'er. Maar de sociaal-culturele ontwikkelingen spelen eveneens een belangrijke rol: de hang naar het zelf willen doen. Men heeft vanuit professionaliteit opvattingen over werkprocessen, maar kan deze niet veranderen in het logge, standaard werknemers-apparaat. Dan beginnen ze voor zichzelf. Bovendien wordt de groei van het aantal zzp'ers versterkt door technologie, die het tijd- en plaatsafhankelijk werken mogelijk maakt.'

'Trendwatchers vind ik heel vervelend volk'



Ziet Fabian nog specifieke uitdagingen voor zakelijke dienstverleners, zoals organisatieadviseurs, die als zzp'er werken? 'Mijn inschatting is dat de problemen daar veel minder groot zijn. Daar vragen de meeste zzp'ers bedragen boven de 80 euro per uur. Die mensen zitten daar niet tegen wil en dank. Ik vind ook dat deze groep buiten de sociale zekerheid moeten blijven. Je zult daar nog wel wat moeten met de hoge premies die de private verzekeringsmarkt vraagt voor arbeidsongeschiktheid. Misschien moet je daar een basisverzekering invoeren, zoals door een aantal werkgeversorganisaties is voorgesteld. Ik vind dat een heel elegante oplossing, die contractneutrale sociale zekerheid. Maar zeker geen verplichtingen instellen, zoals werkgeversvereniging AWWN onlangs voorstelde op haar jaarcongres.'

Fluide

Een opvallende ontwikkeling op de arbeidsmarkt is de opkomst van platformorganisaties, leidend tot een klusseneconomie (of op z'n Amerikaans: *gig economy*), waarin mensen per klus worden betaald. Recent deed Fabian een literatuurstudie naar dit fenomeen, gepubliceerd in een dossier over de klusseneconomie in het vakblad *Beleid & Maatschappij*. Fabian: 'Op dit moment zijn er in Nederland, volgens een recente studie van Eurofound, 600 duizend wekelijkse platformwerkers. Dat is een serieus aantal. En je ziet een groeiontwikkeling.' Fabian tekent daarbij aan dat er veel verloop zit in deze groep: 'Het is vaak een tussenstation, net zoals voor veel zzp'ers.' Andere opvallende groepen op de arbeidsmarkt zijn de baancombineerders, die verschillende banen stapelen en de hybride werkenden, die loondienst en ondernemerschap combineren. Samen gaat het volgens de Sociaal-Economische Raad om zo'n 600 duizend mensen. Fabian behoort zelf ook tot de categorie hybride werkenden, als medewerker bij Regioplan en parttime zelfstandig ondernemer. 'Ik pas wel in die groep van hoogopgeleiden die meerdere ballen in de lucht wil houden. Vanuit de gedachte dat je jezelf alleen kunt ontwikkelen door meerdere dingen tegelijk te doen, meerdere typen mensen te ontmoeten en meerdere podia te bezoeken. Het past niet in de klassieke loopbaanpaden waarmee de vorige generatie hoogopgeleiden is opgegroeid.' Fabian ziet de rollen van werken, leren, zorgen en ondernemen steeds meer versmelten: 'Individueel vervullen die rollen parallel, ze worden fluïde. Daar moet je als adviseur, onderzoeker en beleidsmaker gevoel voor gaan krijgen. Je kunt niet meer zeggen: we gaan dichotoom categoriseren. Je krijgt allerlei kleuren, met eigen problemen en dus ook eigen oplossingen. Dat maakt ons werk een stuk interessanter, maar ook lastiger. Hoe voer je daar beleid op?'

Interview

Innovatie

Over de wisselwerking tussen flexibilisering en innovatie schetst Fabian, net als bij elk ander onderwerp dat we aansnijden, een genuanceerd beeld: ‘Het is afhankelijk van de sector, de veranderopgave en de gewenste snelheid. Bij snelle disruptieve verandering doet flex het goed. Met zzp’ers kun je snel dingen in beweging zetten. Gaat het om incrementele technologische vooruitgang, dan ben je gebaat bij vaste contracten. Als je een paar jaar moet gaan bouwen, dan is het goed je historisch geheugen inpandig te hebben. Het verbaast me dat dit onderscheid nooit wordt aangebracht.’ Fabian deed een aantal jaren geleden onderzoek in de gamingsector. Het viel hem op hoe grote ontwikkelaars omgingen met het vast/flex-vraagstuk: ‘HR-directeuren vertelden mij dat ze het liefst vaste contracten wilden. Dat was in het hart van de crisistijd. Ze zeiden: “We weten wat we binnenhalen. Dat is goud waard. We zouden toch wel gek zijn als we dat na een jaar weer naar buiten laten lopen.” Een game bouwen is vaak even net iets anders dan even snel een app ontwikkelen, wat je prima met zzp’ers kunt doen.’

Nieuwe organisatievormen

Fabian denkt niet dat de toename van flexwerk en de opkomst van platformisering het einde van de traditionele organisatie inluidt: ‘Ik denk dat organisaties zullen blijven bestaan, omdat je altijd een coördinatievraagstuk houdt. Ook willen veel partijen werken met een organisatie, die een zekere financiële basis heeft. Bepaalde projecten zijn niet in consortia van zzp’ers



aan te besteden, omdat ze te complex of te groot zijn. Ik denk wel dat er meerdere organisatievormen naast elkaar gaan bestaan. De digitale organisatie is erbij gekomen, maar die gaat de klassieke organisatie niet vervangen. De toe- of afname van de platformisering staat of valt met de wet- en regelgeving en de handhaving daarvan. Zo zou je de Waadi-wetgeving (Wet

‘Als je sociaal en digitaal geschoold bent, dan ben je robotproof.’

‘We hebben betrokken en bevlogen werkgevers nodig’

allocatie arbeidskrachten door intermediairs, red.) op een groot deel van de platforms kunnen toepassen. Als je sec kijkt naar wat veel platforms in mijn beleving doen, dan is dat arbeidsbemiddeling, net als uitzendbureaus. Als arbeidsbemiddelaar mag je aan platformwerkers geen bedrag vragen voor bemiddeling. Doe je dat wel, dan ben je een uitzendbureau en ben je gebonden aan specifieke regels. Veel platforms houden zich daar niet aan en dat leidt tot oneerlijke concurrentie. Er moet meer gehandhaafd worden. Tegelijkertijd zie je ook zelfregulering ontstaan. Een mooi voorbeeld uit de schoonmaakbranche is het Deense platform Hilfr dat zegt: “Als jij 100 uur als platformwerker voor ons hebt gewerkt, dan krijg jij de keuze om in loondienst te komen en onder een CAO te vallen die we samen met de vakbonden gaan maken.” En Deliveroo, het platform voor maaltijdbezorging, biedt haar bezorgers inmiddels een gratis verzekering tegen ongevallen en aansprakelijkheid. Mijn hypothese is dat, door een combinatie van nieuwe wetgeving, zelfregulering en handhaving, een groot deel van de platformwerkers straks in loondienst terecht komt. Je krijgt dan een fase van normalisering.’

Bevlogen werkgevers

Ten slotte spreken we over de rol van werkgevers in de veranderende arbeidsmarkt. Fabian schuift mij het zomernummer van de *Harvard Business Review* toe en wijst op het hoofdverhaal met als titel *When work has meaning, How to turn purpose into performance*. Hij zegt: ‘De rol van de werkgever is belangrijker dan ooit. Ik denk dat we steeds meer naar waardengedreven organisaties gaan. Als je kijkt naar

de arbeidsoriëntatie van de nieuwe generatie, dan zie je dat ze meer en meer op zoek zijn naar organisaties met een verhaal. De intrinsieke betekenis van werk wordt belangrijker. Dat is geen conjunctureel verschijnsel, maar een trend. Het verandervraagstuk dat hierbij speelt: hoe kun je van logge organisaties met bestaande structuren *purpose-driven* organisaties maken? Veel werkgevers in Nederland benaderen de arbeidsrelatie nog steeds heel instrumenteel: dit is het takenpakket met bijhorende beloning en we doen een paar keer per jaar een gesprek waarin we vooral kijken naar wat er niet goed gaat. Ik begrijp daar niets van. Dat motiveert mensen toch niet? Het denken in termen van rollen in plaats van functies wordt veel beleden door HR-adviseurs, maar mijn inschatting is dat van deze managementretoriek feitelijk nog weinig terecht komt op de werkvloer. Er wordt vaak gezegd dat we betrokken en bevlogen werknemers nodig hebben, maar volgens mij hebben we vooral betrokken en bevlogen werkgevers nodig.’

--

Leonard Millenaar is hoofdredacteur van Management & Consulting, zelfstandig organisatieadviseur en gastdocent aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

