

Autonomie

De groei van het aantal flexwerkers is groot, zo bleek onlangs weer uit CBS-cijfers over de dynamiek op de arbeidsmarkt. Men beschouwt dit als een treurige ontwikkeling die veel stof doet opwaaien. Dezelfde CBS-cijfers toonden een toename van het aandeel zzp'ers. Commentaar hierop bleef goeddeels uit. De reden dat de toename in het aandeel zzp'ers niet tot commotie leidt is waarschijnlijk dat deze keuze meestal niet 'afgedwongen' is zoals bij flexwerkers. Het overgrote deel van de zzp'ers verkiest deze positie, vaak vanuit een baan. De belangrijkste motivatie? Autonomie, zo blijkt uit internationaal onderzoek. Dat ook Nederlandse werkenden autonomie belangrijk vinden, werd onlangs bevestigd in het beloningsonderzoek van NRC Handelsblad. Nederland is in rap tempo koploper van de EU geworden in 'nieuw ondernemerschap'.

Ook al is de keuze voor zelfstandigheid meestal niet 'gedwongen', men kan zich ook voor deze ontwikkeling afvragen of die positief is. Nederland is nog steeds bij lange na geen koploper als het gaat om innovatie, groei en ambitie van ondernemers. Meer ondernemerschap is dan ook niet per se beter (Shane, 2009; Van Praag en Stevens, 2010). Ook voor de ondernemers zelf is het zzp-bestaan vaak een tegenvaller: minimaal de helft van de zzp'ers verdient niet meer dan een schamel belegde boterham. Voor een groot deel van de 'autonomiezoekers' geldt dat hun productiviteit en inkomen, maar ook hun behoefte aan zekerheid, erkenning en persoonlijke groei, beter tot hun recht zouden komen binnen de grenzen van een organisatie. Ook voor bedrijven zijn ondernemende werknemers waardevol. Voor werkgevers is het dan ook raadzaam om in te spelen op de groeiende behoefte aan autonomie en ondernemerschap onder werkenden. Veel organisaties zijn hier al druk mee, andere nog helemaal niet. Wat kunnen bedrijven doen? Meer delegeren, andere leiderschapsstijlen en anders motiveren en belonen – het lijken holle frasen.

Er zijn goede, concrete en vérestrekkende voorbeelden. Neem Finext, een Nederlandse financiële dienstverlener met 130 medewerkers. Ze werken in kleine teams met een eigen winstverantwoordelijkheid. Functiebeschrijvingen en managers ontbreken. Geen hiërarchie, geen directeur. En wie bepaalt de beloning? Dat doen werknemers zelf. Finext is een bedrijf waarvoor mensen graag en gemotiveerd werken. En financieel gaat het goed.

Grote autonomie kan ook productief zijn in een heel andere omgeving. Semco, een groot industrieel bedrijf in Brazilië is een voorbeeld. De CEO, Ricardo Semler, is beroemd geworden



MIRJAM VAN PRAAG

Hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam

vanwege de 'Semcostijl'. Weinig regels, veel ruimte voor ideeën, winstdeling en democratie. Ook hier mogen werknemers zelf hun werktijden en salaris bepalen. Een investering in Semco van twintig jaar geleden zou nu vijftig keer zoveel waard zijn. Werknemers zijn tevreden en er zijn meer dan 2000 open sollicitaties per jaar.

Dat bedrijven waarin werknemers zelfs hun salaris mogen bepalen zulke goede resultaten behalen, wekt waarschijnlijk enige bevreemding op. Economische principes gebaseerd op agency-theorieën voorspellen anders. Maar de causaliteit van het verband is ook geenszins aangetoond. Misschien zijn onorthodoxe ondernemers die hun personeel zo opvallend belonen ook heel innovatief en zijn die innovaties rendabel ondanks die bevreem-

dende manier van belonen.

Charness *et al.* (2012) verschaffen hier duidelijkheid over in een laboratoriumexperiment: werknemers (vertegenwoordigd door studenten) die zelf hun loon mogen bepalen zetten zich ook meer in. Maar ze betalen zichzelf ook een hoger loon uit. Ondanks dat verdient ook het bedrijf meer als de werknemer zelf zijn loon bepaalt: het is een Pareto-verbetering.

Om het resultaat te kunnen duiden wordt het experiment in een aantal subtiele varianten uitgevoerd. En inderdaad: werknemers die zelf hun loon mogen bepalen, ondervinden meer autonomie, wat zich vertaalt in een groter verantwoordelijkheidsgevoel en betere resultaten. Precies zoals Ricardo Semler in 1993 al zei: "*Most companies hire adults and treat them like children. All that Semco does is give people the responsibility and trust that they deserve.*"

Dit is een pleidooi voor innovatieve managementpraktijken die tegemoet komen aan de behoefte aan autonomie en verantwoordelijkheid van werknemers. Zo wordt intern ondernemerschap gestimuleerd en wordt een halt toeroepen aan het overaanbod van zzp'ers die – voor een deel – eigenlijk gewoon willen voorzien in een basisbehoefte: verantwoordelijk en autonoom zijn.

LITERATUUR

Charness, G., R. Cobo-Reyey, N. Jimenez, J. Lacomba en F. Lagos (2012) The hidden advantage of delegation: Pareto improvements in a gift exchange game. *American Economic Review*, 102(5), 2358–2379.

Praag, C.M. van en L. Stevens (2010) Ondernemerschap na de crisis. In: Witteloostuijn, A. van (red.) *Nederland na de crisis. Preadvis van de Koninklijke Vereniging van Staaithuishoudkunde*, Den Haag: Sdu, 123–162.

Shane, S. (2009) Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. *Small Business Economics*, 33, 141–149.

De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik en voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.