

Meer flexwerkers leidt tot lastiger aansturen

Zzp'ers en andere flexibele arbeidskrachten verdringen vaste medewerkers. Met minder vertrouwde gezichten op de bouwplaats kan de baas niet meer sturen op grond van zijn hiërarchische positie, betogen Kars van der Kamp en Jan Straatman. Hogeschool Utrecht onderzoekt de consequenties van flexibilisering voor mens en organisatie.

Grote bouwbedrijven transformeren zich steeds meer tot regisseur van het bouwproces. Uitvoerend werk besteden ze uit aan onderaannemers, zzp'ers en andere flexkrachten. Met 'los personeel' is het risico op leegloop geringer. Kleine aannemers en onderaannemers maken vergelijkbare afwegingen. Zij trekken zich terug op hun kernactiviteit en zetten waar mogelijk los personeel in voor maximale flexibiliteit. De sector stoot op grote schaal medewerkers met een vast dienstverband af en werkt met een grote flexibele schil om minder last te hebben van fluctuaties in de capaciteitsvraag. Niet alleen bedrijven zitten achter de ontwikkeling naar meer flex. Nog maar kort geleden keerden werknemers zich massaal af van een vast dienstverband met het bouwbedrijf. Zij voelden zich niet meer thuis in een bedrijf dat voor hen dacht en hen - om met Frens Pries te spreken - tot hersenloze robots degradeerde. Ze misten waardering voor hun inzet en erkenning van hun vakmanschap. In situaties waarin de vraag naar arbeidskrachten het aanbod overtreft, is het een kleine stap naar zelfstandig ondernemerschap. De overheid droeg hier een steentje aan bij door ondernemerschap te

stimuleren. Nederlanders zijn zelfbewuster geworden en willen dat er meer rekening wordt gehouden met hun individualiteit. Zij willen hun leven op hun manier invullen, ook op hun werk; het collectief heeft afgedaan. De groei van het aantal zzp'ers is daarom symptomatisch voor de individualisering in de samenleving, met lossere verhoudingen tussen mensen.

Zwak punt

In de media gaat veel aandacht uit naar de gevolgen van veranderende, lossere arbeidsrelaties voor de bouwvakkers. Terecht, de positie van flexwerkers in het bouwproces verandert fundamenteel, en dat gaat niet zonder pijn. Meer dan voorheen worden ze voor kortlopende contracten ingezet, waardoor ze meer nieuwe opdrachten moeten binnenhalen. Opdrachtverwerving is voor veel flexwerkers een zwak punt, want dat vereist andere competenties dan het uitvoeren van instructies.

De verandering reikt echter verder dan dat: het samenwerkingsspel op en rond de bouwplaats verandert. De bouwplaatsmanager die daaraan sturing moet geven, krijgt te maken met een nieuwe organisatorische en personele constellatie. Voorheen werkte de uitvoerder met mensen uit het eigen bedrijf, die wisten waar hun bedrijf voor stond en welke procedures en werkwijzen van toepassing waren. Ze konden handelen vanuit de kernwaarden van hun bedrijf. Nu moet hij steeds vaker werken met bouwvakkers die niet bekend zijn met de mores van het bedrijf waar ze voor werken, in wisselende constructies en onder uiteenlopende voorwaarden. Dat is een moeilijke opgave, want wie garandeert dat de ingehuurd mensen de kwaliteit leveren die het bedrijf verwacht, of dat zij zich houden aan de veiligheidsvoor-

schriften. Elke flexwerker heeft immers eigen kwaliteitsstandaarden in zijn hoofd, en niet alles valt op papier te regelen. Bovendien heeft elke 'losse' werker zijn eigen belang; hij zal zich laten leiden door het aantal declarabele uren, wat ten koste kan gaan van de loyaliteit aan het bedrijf waarvoor hij tijdelijk werkt. Het is ook maar de vraag of al die eigen toko's bevorderlijk zijn voor de onderlinge samenwerking op de bouwplaats.

Door het werk over steeds meer partijen en mensen te verdelen neemt de fragmentatie nog verder toe en wordt de coördinatie ingewikkelder. Hoe gaan uitvoerders dat effectief en efficiënt managen nu hun hiërarchische basis vrijwel is weggevallen en sturing op de relatie bemoeilijkt wordt door de kortlopende overeenkomsten?

Netwerk

De bouwplaatsmanager zal inzicht moeten hebben in zijn vermogen tot sturing en wat hij moet sturen binnen welke context. Deze context gaat steeds meer lijken op een netwerk van 'losjes gekoppelde bedrijven' met veel externe invloeden. Uitvoerders krijgen daardoor steeds meer de rol van verbindings-officier. Als zij die rol niet goed invullen, dan gaat dat ten koste van kwaliteit, veiligheid, faalkosten en werksfeer. Succesvolle uitvoerders weten onder- en nevenaannemers, flexwerkers en zzp'ers tot samenwerking te bewegen op basis van wederzijdse belangen, interesses en competenties. Waar dat vruchtbaar is, ontstaan duurzame samenwerkingsrelaties, gebaseerd op openheid en vertrouwen.

Kars van der Kamp
docent/onderzoeker Hogeschool Utrecht
Jan Straatman
directeur Balance & Result