

INHOUDSOPGAVE

Woord vooraf	9
1 De maatschappelijke context in verandering	13
Een schets van de huidige context	13
Verander(en)de context in historisch perspectief	18
Maatschappelijke trends	21
Flexibilisering	21
Democratisering	22
Individualisering	23
Digitalisering	25
Autoriteitskritiek	27
Betekenis voor leiderschap en organisaties	31
Kanteling	31
Commons als bruikbaar concept	35
2 Medewerkers, leidinggevend en organisatie:	
toen, nu en straks	43
Toen	43
Kantelperiode	48
<i>Als organisatie</i>	48
<i>Als medewerker</i>	52
<i>Als leidinggevende</i>	55
En nu? Contouren van nieuw leiderschap en organiseren	58
1. <i>Leidinggeven doe je niet meer alleen, maar samen</i>	58
2. <i>Leiderschap richt zich op mensen en hun talenten en manieren</i>	62
3. <i>Leiderschap richt zich op leren en niet op beheren</i>	66
4. <i>Leiderschap gaat uit van vertrouwen. Totdat het tegendeel blijkt.</i>	67

5. <i>Leiderschap richt zich op het creëren van een werk- en leergemeenschap</i>	70
6. <i>Leiderschap is afstemmen op de omgeving en flexibel doen wat nodig is</i>	74
7. <i>Leiderschap gaat om gezag en niet om positie</i>	75
8. <i>Leiderschap richt zich op zingeving en vraagt om 'hogere orde'-denken</i>	77
9. <i>Leiderschap is het samen creëren en levend houden van een collectieve ambitie</i>	79
Ten slotte	82
3 Een christelijke visie op gedeeld leiderschap	85
Inleiding	85
Oriëntatie: leiderschap en Bijbel	88
De Bijbel en gezag: een verkenning	89
Bijbelse typen van leiderschap	94
God in Christus	97
Conclusies	103
4 In de spiegel: Hoe geef jij leiding?	105
Spiegel 1	108
<i>Ik ben als leider bereid om verantwoordelijkheden te delen met mijn collega's</i>	
<i>Van verticaal dirigeren naar horizontaal organiseren</i>	
Spiegel 2	112
<i>Ik ben als leider bereid en in staat de talenten van mijn team tot ontwikkeling te brengen</i>	
<i>Van talent onbekend naar talent erkend</i>	
Spiegel 3	116
<i>Ik weet als leider een (organisatie)bedding te creëren waarin mijn mensen floreren</i>	
<i>Van organiseren om te beheren naar organiseren om te leren</i>	

Spiegel 4	119
<i>Ik ben als leider in staat met een verwachtingsvolle, positieve houding naar mijn mensen te kijken als schepsels van God</i>	
<i>Van georganiseerd wantrouwen naar verdiend vertrouwen</i>	
Spiegel 5	124
<i>Ik ben als leider in staat de kracht van de gemeenschap te versterken</i>	
<i>Van individueel naar collectief, van ik naar wij</i>	
Spiegel 6	128
<i>Ik ben als leider in staat om situationeel te handelen en voortdurend af te stemmen op de wereld om mij heen</i>	
<i>Van stijfheid naar lenigheid</i>	
Spiegel 7	132
<i>Ik beseft dat ik als leider meer dan ooit gezag moet waarmaken en dat niet per definitie heb vanwege mijn formele positie</i>	
<i>Van positionele hiërarchie naar professionele hiërarchie</i>	
Spiegel 8	136
<i>Ik ben als leider in staat om het hogere-ordedenken toe te passen in mijn denken en werken</i>	
<i>Van denken in delen naar denken in geheel</i>	
Spiegel 9	140
<i>Ik ben als leider in staat een collectieve ambitie met mijn mensen te creëren die richtinggevend is voor het gedrag en handelen en ik kan hierop inspireren</i>	
<i>Van 'wat' naar 'waarom'</i>	
Spiegel 10	144
<i>Ik ben als leider</i>	
.....	
Personalia	147
Literatuur	149

WOORD VOORAF

Het is tijd voor nieuw leiderschap! Veranderingen in de samenleving gaan razendsnel en hebben hun impact op organisaties. De professional van vandaag is een andere dan die van pakweg twintig jaar geleden, betreedt met andere intenties en vaardigheden de arbeidsmarkt en kijkt op een andere manier naar zijn leidinggevende.

De maatschappelijke ontwikkelingen gaan organisaties met een christelijke identiteit niet voorbij. Vanuit onze beroepspraktijk merken we dit meer en meer in de vraagstukken waar organisaties voor staan en waar wij soms bij betrokken worden.

In het boek dat je in handen hebt, brengen we eerst maatschappelijke en culturele veranderingen in maatschappij en organisaties in beeld. Daarna duiden we deze veranderingen met het oog op leiderschap en organiseren in organisaties, en spiegelen we de veranderingen aan bijbelse noties. Ten slotte bieden we handreikingen voor bezinning en reflectie.

Onze stelling is dat in onze verander(en)de samenleving oude paradigma's van managen, organiseren en leidinggeven niet (meer) volstaan. Klassiek hiërarchisch leiderschap maakt plaats voor gespreid of gedeeld leiderschap. Het adagium van 'wie de baas is, mag het zeggen' wordt ingeruild voor dat van 'wie het weet, mag het zeggen'. Leiderschap is niet langer het exclusieve 'bezit' van de formeel leidinggevende. Het wordt gedeeld door medewerkers binnen organisaties. Waar in organisaties niet wordt ingespeeld op deze beweging, komt er vroeg of laat zand in de motor met alle gevolgen van dien.

Het is tijd voor nieuw leiderschap! Daarom is het ook tijd voor bezinning op leiderschap en organiseren. Het risico

bestaat dat nieuwe inzichten met betrekking tot leiderschap, management en organiseren binnen organisaties met een christelijke identiteit klakkeloos worden omarmd. Daarom wordt in dit boek vanuit bijbels perspectief gereflecteerd op thema's als gezag en relaties.

Vanzelfsprekend ontbreekt de persoonlijke toepassing niet. Door middel van tien spiegels wordt de leider uitgedaagd om zelf 'in de spiegel te kijken' en zijn gedrag, handelen, overtuigingen en drijfveren te spiegelen aan een bijbelse visie op leiderschap, met een open blik voor maatschappelijke ontwikkelingen.

Dit boek is geschreven door Dick Both, Alex de Bruijn en Arnold Huijgen. Dick en Alex zijn beiden als organisatieadviseur werkzaam in het onderwijs en de zorg. Dick doet dat vanuit zijn organisatieadviesbureau *Turn Around; leiderschap gevraagd* en Alex vanuit zijn organisatieadviesbureau *Principium; ontwikkelen vanuit de bron*. Arnold is hoogleraar systematische theologie aan de Theologische Universiteit in Apeldoorn. Ieder van ons is verantwoordelijk voor een of meerdere hoofdstukken, maar we hebben intensief meegelezen met elkaar.

Wat we gemeen hebben, is de betrokkenheid op nieuwe vormen van leiderschap, gestoeld op een bijbels fundament. Dit wordt versterkt door ervaringen die we opdoen binnen organisaties waar we leidinggeven of toezicht houden. We willen met dit boek stof tot nadenken en reflectie bieden. Het is onze wens dat organisaties dichter bij hun bedoeling en medewerkers tot persoonlijke groei en bloei komen. Wij geloven dat het delen van leiderschap hieraan een belangrijke bijdrage kan leveren.

We hebben dit boek geschreven met het oog op een breed publiek, zodat iedereen die christen is en leidinggeeft zich

in de inhoud herkent. Profit en non-profit. Commercieel en ideëel. Onderwijs en zorg. Man en vrouw. We hebben ervoor gekozen te schrijven in de ‘hij-vorm’. Vanzelfsprekend doelen we evengoed op vrouwelijke leidinggevendenden.

We danken de negen leidinggevendenden die bereid waren in een van de door ons gemaakte spiegels te kijken en te beschrijven wat ze zien in hun eigen beroepspraktijk: Steef de Bruijn, Jaap van Dam, Peter Dirksen, Remco Lommers, Bram ter Harmsel, Jan Lock, Allie Pol, Bram Quaak en Peter Schalk. We hopen dat het de lezer vergaat zoals het ons verging bij het lezen van de portretten: het spiegelbeeld van de ander daagt uit tot het spiegelen van de eigen praktijk.

Aan de totstandkoming van dit boek hebben verschillende personen meegewerkt. We zijn hun veel dank verschuldigd. In de eerste plaats onze gesprekspartners in ‘het veld’, die ons niet alleen hielpen de in dit boek geschetste ontwikkeling te duiden, maar ook bereid waren mee te denken en mee te lezen.

Daarnaast danken we de uitgever, Royal Jongbloed, voor de professionele begeleiding en waardevolle adviezen.

Een boek in hardcopy is, wanneer men kijkt naar de in dit boek benoemde trends, wellicht opzienbarend. En het kent ook zijn beperkingen. We zijn dan ook graag bereid je het verhaal achter dit boek te vertellen en elementen uit dit boek samen met jou – en jouw (leiderschaps)team – te verkennen. Ook je reactie op de inhoud is zeer welkom. Gebruik daarvoor bij voorkeur het mailadres bezitdelen@principium-advies.nl of bezitdelen@turn-around.eu.

Dick Both, Alex de Bruijn en Arnold Huijgen

HOOFDSTUK 1

DE MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT IN VERANDERING

Alex de Bruijn

Organisaties bewegen zich in een snel verander(en)de maatschappelijke context. Dit hoofdstuk beginnen we met het schetsen van deze context aan de hand van een aantal kenmerkende voorbeelden. We beseffen dat het een opname van dit moment is, waarbij we te maken hebben met een beperkte ‘sluiterijd’. Toch durven we het aan om deze ‘foto’ te laten zien, omdat de voorbeelden illustraties zijn van maatschappelijke trends die niet gisteren zijn begonnen en morgen zullen ophouden. De huidige context staat in een historisch perspectief en vraagt om een venster op de toekomst. Zowel het historisch perspectief als het venster op de toekomst krijgen na de schets van de context een plaats in dit hoofdstuk.

Door het hoofdstuk heen groeit het besef dat de maatschappelijke ontwikkelingen (ingrijpende) consequenties hebben voor organiseren in organisaties en het leiderschap in organisaties. Daar loopt het hoofdstuk op uit en dat zal in het hierna volgende hoofdstuk verder uitgewerkt worden.

EEN SCHETS VAN DE HUIDIGE CONTEXT

‘Burger neemt het heft in handen’ stond er laatst in het *Reformatorisch Dagblad*.¹ Dat is wat er momenteel in onze maatschappij gebeurt: van onderaf wordt georganiseerd wat de overheid of de vrije markt laat liggen. Of je het nu ‘zelforganisatie’ noemt of ‘ouderwets de mouwen opstroepen’, het gebeurt vrijwel overal. Zelforganisatie is aan de

orde van de dag. De volgende praktijkvoorbeelden illustreren dat.

Het eerste voorbeeld draait om een dorps huis in mijn woonplaats Noordeloos, midden in de Alblasserwaard. De gemeente wilde bezuinigen en dus ging het met de plannen voor het dorps huis een kant op die de mensen niet zinde. Enkele inwoners staken de koppen bij elkaar en richtten een platform op om ideeën rond de realisering van een dorps huis uit te werken. Mij werd gevraagd om als voorzitter drie (!) inspraakavonden te leiden. Typerend voor het elan was de manier waarop een markant figuur, een drijvende kracht achter dit initiatief, de laatste inspraakavond afsloot. Hij zette – volgens afspraak met enkele kompanen – het plaatselijke ‘volkslied’ in, en de aanwezigen vielen hem bij. Onder het zingen van de regels ‘waar de nijvere boerin maakt de beste kaas, waar men in het weiland schiet op fazant en haas’, wist ik zeker: dat dorps huis gaat er komen! Inmiddels zijn we aan paar jaar verder en wordt er gestart met de bouw van het Noorderhuis, zoals de inwoners het genoemd hebben.

Ik zie nog het beteuterde gezicht voor me van de wethouder die aanwezig was om vragen van burgers te beantwoorden. Hij beklagde zich erover dat er geen dialoog was. Hij voelde zich met z'n rug tegen de muur gezet. Ik kon me zijn gevoel wel voorstellen. Burgers die het heft in handen nemen, omdat de overheid in hun ogen tekortschiet; voor een wethouder zijn er leukere bijeenkomsten te bedenken ...

Een ander voorbeeld dat duidelijk maakt wat burgerinitiatief teweegbrengt, komt uit de hoofdstad van Noord-Holland, Haarlem. Daar is door inwoners van het Garenkokerskwartier de Buurtcoöperatie Duurzaam Garenkokerskwartier opgericht. Deze coöperatie zet zich in voor een gezamenlijke aanpak van duurzame energie, groen

en zorg in de wijk. Op de website zijn de oprichters duidelijk over hun motieven: met samenwerken en samen ondernemen bereik je meer dan alleen. Enkele initiatieven die voor de buurt zijn bedacht, zijn het realiseren van het collectieve zonnestroomdak en het samen schoonhouden van de straat door middel van troeptrimmen: op een sportieve manier zwerfafval opruimen. Daarnaast worden er activiteiten en evenementen georganiseerd voor jong en oud om de ontmoetingen en contacten van buurtbewoners te bevorderen, bijvoorbeeld het voetbaltoernooi Garenkokerscup, een burendag en het behandelen van ‘wijkzaken’ in samenwerking met een professional waardoor je verder wordt geholpen met jouw idee of initiatief.

Deze voorbeelden zijn kleinschalig van aard en gericht op een dorp of wijk. Er zijn ook voorbeelden die laten zien dat burgers initiatieven nemen om gewenste en volgens hen noodzakelijke veranderingen in een sector te bewerkstelligen. Het gaat daarbij om grootschaligere veranderingen die ingrijpen in bestaande systemen.

Een duidelijk voorbeeld daarvan is *Operation Education*, opgericht door Claire Boonstra. Zij nam afscheid van haar techbedrijf Layar om zich volledig te kunnen wijden aan de strijd voor vernieuwing van het Nederlandse onderwijs. Haar bedoeling is het onderwijs in beweging te brengen, omdat het volgens haar te weinig is meeveranderd met de samenleving. De beweging moet leiden van ‘iedereen langs dezelfde lat leggen’ naar ‘iedereen tot volle bloei laten komen’. De beweging begint volgens de mensen van Operation Education bij het stellen van fundamentele vragen: waartoe dient ons onderwijs en waarom doen we de dingen zoals we ze doen? Binnen een proces van vragend veranderen delen de mensen van *Operation Education* hun gedachtegoed via presentaties, voorstellingen en een blog.

Een ander voorbeeld is er een vanuit de zorgsector. Jos de Blok vond dat de relatie tussen zorgverlener en zorgvrager moest worden hersteld, nadat deze door allerlei oorzaken verbroken was. De Blok ervoer als medewerker in een ziekenhuis dat er niet gedacht werd vanuit de zorgvrager, maar vanuit de organisatie. Na een mislukte poging om van binnenuit het zorgbedrijf te veranderen, richtte De Blok in 2007 thuiszorgorganisatie Buurtzorg op. Uitgangspunt was de wijkverpleging van vroeger realiseren, maar dan op een moderne manier. Dat ideaal kreeg gestalte met zelfsturende Buurtzorgteams van professionals overal in ons land.

Inmiddels zijn er meer dan achtduizend verpleegkundigen in dienst binnen meer dan zeventienhonderdvijftig zelfsturende teams met slechts enkele tientallen mensen op de administratie en geen enkele manager.

Het aantal voorbeelden zou met gemak uitgebreid kunnen worden door iets te vertellen over zzp'ers die zich onderling verzekeren tegen arbeidsongeschiktheid of door te schrijven over ouders die zelf de zorg voor hun gehandicapte kind organiseren. Verder zou genoemd kunnen worden het project *Wij Willen Zon* van Marjan Minnesma, die gaat voor energieneutraal en daarvoor de eerste collectieve inkoopactie van zonnepanelen heeft gerealiseerd. Andere voorbeelden zijn te vinden door gewoon te kijken op de site MaatschapWij.nu, waar onder de thema's duurzaamheid, economie, onderwijs, samenleving en zorg honderden initiatieven te vinden zijn.

Om misverstanden te voorkomen, vermelden de initiatiefnemers dat MaatschapWij geen politiek of winst oogmerk heeft en wordt gefinancierd vanuit De Publieke Zaak. Deze vereniging biedt een platform, gericht op maatschappijvernieuwing, en is ervan overtuigd dat de samenleving veel beter kan functioneren en dat ook de overheid zich daarop moet aanpassen. Deze omschrijving is een mooie samenvatting van wat burgerinitiatieven beogen en het maakt tegelijk duidelijk

dat we in een tijd leven waarin burgers niet afwachten wat er komt van de overheid, maar initiatief en verantwoordelijkheid nemen waarbij de overheid zich maar moet aansluiten!

Een treffend voorbeeld van het aansluiten van de overheid bij initiatieven uit de samenleving is de introductie van het begrip participatiesamenleving in de eerste troonrede van de koning. De participatiesamenleving zou in plaats moeten komen van de klassieke verzorgingsstaat, waarin zo'n beetje alles voor de burgers geregeld wordt. In de participatiesamenleving moeten burgers volgens de regering zelf verantwoordelijkheid nemen en voegen ze zodoende niet alleen waarde toe aan hun eigen leven, maar ook aan de samenleving als geheel. De omslag naar een participatiesamenleving komt voort uit het feit dat mensen graag zelf keuzes willen maken. Deze omslag wordt – al zou het kabinet er dertig troonredes aan wijden – niet georkestreerd door de overheid, maar is het gevolg van een beweging van onderop, waar de overheid bij aansluit!

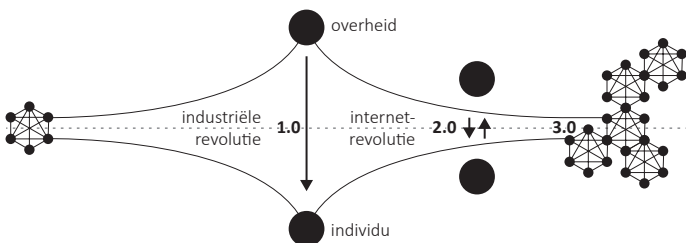
Niet zelden zijn de motieven van de overheden nog meer pragmatisch dan idealistisch en principieel van aard. We vermoeden dat dit voor een belangrijk deel ook geldt voor het hiervoor genoemde concept van de participatiesamenleving dat 'op de werkvloer' van de samenleving al lang zo functioneerde!

Dat zou je oud-denken (hiërarchisch, verticaal) over nieuw-organiseren (bottom-up, horizontaal) kunnen noemen. Dat oud-denken zit diep geworteld in bestaande denkmodellen en daaruit voortvloeiende structuren en systemen. Dat geldt overigens niet alleen voor overheden, maar ook voor leiders in (vooral grote) organisaties. Dat zorgt meer dan eens voor harde botsingen tussen overheden en burgers of leidinggevend en werkers op de werkvloer in het primaire proces. Ruimte en vertrouwen geven aan burgers vereist verandering van denken en dat kost tijd.

VERANDER(EN)DE CONTEXT IN HISTORISCH PERSPECTIEF

De hiervoor genoemde voorbeelden van burgerinitiatieven die in de vorm van een collectief tevoorschijn komen – want ‘samen bereik je meer dan alleen’ – laten zien dat het collectief (als een bundeling van initiatief en verantwoordelijkheid) aan waarde lijkt te winnen. Deze ontwikkeling heeft allerlei historische parallellen. Om die reden spreken sommige deskundigen over de *herontdekking* van het collectief. Een conservatieveling heeft dan ook een punt als hij beweert dat de huidige ontwikkeling niets anders is dan een herhaling van de geschiedenis, ontwikkelingen die maar weer eens aantonen dat er niets nieuws onder de zon is.

Het burgercollectief heeft heel oude papieren, wat goed te zien is in de figuur hieronder². De figuur laat zien hoe het centrum van de macht in de maatschappij verschuift van de formele overheid en instituties naar collectieve netwerken. Daarbij wordt het belang van de burgers belangrijker dan het belang van de staat. Het collectief (helemaal links in de figuur) is geen nieuw verschijnsel, maar kent wel een andere verschijningsvorm (helemaal rechts in de figuur), met name door de digitalisering van de maatschappij, die deze ontwikkeling een enorme impuls heeft gegeven.



Historica Tine de Moor, hoogleraar Sociale en Economische Geschiedenis aan de Universiteit van Utrecht, gebruikt onder andere in haar boek *The Dilemma of the Commoners*. Un-

derstanding the Use of Common Pool Resources in Long-Term Perspective (2015) het woord *common* (gemeengoed) voor wat in feite een burgercollectief is.

Als je de Nederlandse term 'de meent' gebruikt, breng je volgens De Moor de idee van de common terug naar zijn historische essentie: 'De meent is het lokale gemeenschappelijk beheer van natuurlijke rijkdommen, zoals een weidegrond, een bos, hooilanden etc. De gebruikers en de beheerders van zo'n meent waren in principe dezelfde, al kon er wel een klein groep voor het dagelijks beheer zijn aangesteld.'³

Een common is een samenwerkingsverband tussen mensen, los van markt en staat. Een andere omschrijving: een platform om samen dingen te doen. Een common is niet zomaar een encyclopedie, een windmolen of een boerderij, maar eentje waarvan je samen bepaalt hoe hij tot stand komt, hoe hij eruitziet en waarvoor hij dient. Het gaat dus om mensen die door middel van goede afspraken samen iets beheren. Alle drie die elementen zijn even cruciaal. Het is de combinatie ervan die zorgt dat het geheel meer is dan de som van de delen.

Een bekend voorbeeld van een collectief, een common, komt uit de late middeleeuwen. Kooplieden en ambachtslieden bundelden toen hun krachten in gilden. Samen stonden ze sterker, konden ze bepaalde privileges verkrijgen of met kwaliteits- en prijsafspraken een minimuminkomen voor de leden garanderen.

In diezelfde tijd ontstonden ook de begijnhoven in de steden. Vrouwen die een semireligieus leven nastreefden, verenigden zich en leefden relatief onafhankelijk van kerkelijke en wereldlijke autoriteiten een gemeenschappelijk leven.

Het verlichtingsdenken zorgde ervoor dat privaat eigendom steeds meer werd gezien als hét middel om economische groei te stimuleren. Gemeenschappelijk eigendom van land

of andere productiemiddelen zou er maar toe leiden dat het individu zich niet ten volle inspande.

Toch kwamen er weer nieuwe instituties voor collectieve actie van de grond, de tweede golf van burgercollectieven: vakbonden, collectieve ziektekostenverzekeringen, woningcorporaties, landbouwcoöperaties en coöperatieve Raiffeisen- en boerenleenbanken werden in de periode van industrialisatie in het leven geroepen voor beter betaald werk, betere huisvesting, beter onderwijs en betere gezondheidszorg. Deze collectieven zijn zichtbaar als bolletjes die met elkaar verbonden zijn links in de figuur.

Een saillant detail is dat de grootste verzekeraar van Nederland, Achmea, is ontstaan uit een coöperatief waarborgfonds dat in 1811 op het Friese platteland in Achlum werd opgericht.

Nog een opvallend feit is dat in 1937 enkele Eindhovenaren, die zich stoorden aan misstanden bij begrafenissen, het initiatief namen tot de vereniging Draagt Elkanders Lasten, oftewel DELA, op dit moment de grootste uitvaartonderneming in Nederland en België.

De derde golf burgercollectieven uit de tijd waarin wij leven, komt volgens De Moor voort uit het besef dat overheid en vrije markt niet alles (kunnen) oplossen. 'De economische en financiële crisis van de afgelopen jaren heeft een impuls gegeven aan deze golf initiatieven. In de zorgsector bijvoorbeeld waren bezuinigingen van de overheid aanleiding voor burgers om een collectief te beginnen. De Moor is ervan overtuigd dat de huidige burgercollectieven een aanklacht zijn, een roep om een ander systeem.⁴

De stelling die aan het begin van deze paragraaf geponeerd werd, dat ontwikkelingen in onze tijd een herhaling van de geschiedenis laten zien, klopt natuurlijk maar ten dele. De samenleving van nu is vele malen complexer en pluriformer dan de samenleving van toen, de schaal waar-

op ontwikkelingen plaatsvinden is veel groter en het welvaartsniveau vele malen hoger dan destijds. Daarnaast zijn de technologische ontwikkelingen de afgelopen decennia in een stroomversnelling geraakt, waardoor er gemakkelijker netwerken ontstaan en de communicatie tussen mensen een andere verschijningsvorm krijgt, zoals uiterst rechts te zien is in de figuur.

Hoewel je op moet passen om de verschillen tussen de huidige tijd en eerdere tijden al te sterk aan te zetten, is er dus wel degelijk wat veranderd in de maatschappij en op de werkvloer.

MAATSCHAPPELIJKE TRENDS

We laten een aantal relevante trends de revue passeren om het verschil tussen de tegenwoordige en verleden tijd helder in beeld te krijgen en de hiervoor geschetste maatschappelijke ontwikkeling beter te begrijpen.

FLEXIBILISERING

Tegenwoordig lijkt de aloude verhouding van werkgever en werknemer niet meer te functioneren. De woorden alleen al zijn gedateerd. Het beeld dat ermee wordt opgeroepen is dat van een werkgever die werk geeft aan de werknemer die dit werk aanpakt. De werkgever is dus de baas van de werknemer. Dat verhaal gaat tegenwoordig niet meer zonder meer op. Een voor de hand liggende oorzaak is de flexibilisering van de arbeidsmarkt, waardoor steeds meer werknemers – uit vrije wil of noodgedwongen – zzp'er worden en als ondernemer een inkomen proberen te verwerven. Het aantal zzp'ers is de afgelopen jaren explosief gestegen en ligt nu boven de miljoen!

Een ondernemer speelt met opdrachtgevers een ander spel dan een werkgever met een werknemer: traditionele gezagsverhoudingen zijn vervangen door contractuele afspraken en verplichtingen.