

In deze bijdrage reageert Frank Pot op het artikel *Het nieuwe werken ontrafeld, Over Bricks, Bytes & Behavior* van Ruurd Baane.

Het nieuwe werken uitgediept

Frank Pot

Het artikel *Het nieuwe werken ontrafeld* is een interessante samenvatting van een inspirerend en mooi vorm gegeven boek. Het is boeiend om te lezen hoe de onderzochte organisaties bezig zijn met vernieuwing, al heeft volgens de auteurs de integrale toepassing van de vier werkkenmerken – in het boek noemen ze dat de vier fundamentele ‘nieuwe’ werkprincipes – heel wat voeten in de aarde voor zowel medewerkers als leidinggevenden. Er is beweging, soms lijkt het een stormachtige ontwikkeling en de urgentie om te vernieuwen wordt steeds dringender gevoeld.

Over de factoren die de urgentie bepalen verschill ik enigszins van mening met de auteurs. Zij concluderen dat de opkomst van het Web 2.0- en de Medewerker 2.0-organisaties ertoe zal dwingen op een nieuwe manier naar de inrichting en organisatie van het werk te kijken. In het boek spelen trends als vergrijzing, ontgroening, mondialisering en kenniseconomie meer op de achtergrond. In het artikel worden ze niet eens genoemd. Mijns inziens bepalen die trends echter primair de urgentie. Evenals de ‘mondige werknemer’ waren ze er al eerder dan het Web 2.0 en de Medewerker 2.0. Het is kennelijk zo dat de eigenschappen van Web 2.0 en de wensen van de Net-generatie een

versnelling teweegbrengen en specifieke invullingen mogelijk en gewenst maken op het vlak van communicatie en het tijd- en plaatsafhankelijk werken.

Aanvankelijk had ‘het nieuwe werken’ een bredere betekenis. In het kader van het project Economie van de 21ste Eeuw schreef Frans Leijnse (2002) onder die titel een rapport dat gaat over slimme combinaties van tijdsbestedingen (werk, zorg, leren, vrije tijd) en over een ondernemende houding van de werkende, ongeacht de precieze werkplek waar hij of zij zich bevindt. Maar zijn rapport gaat ook over de organisatie van het werk, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsvoorwaarden. Deze brede benadering ging later (2004 -2006) via de sociale partners en het Innovatieplatform op in de begrippen ‘slimmer werken’ en ‘sociale innovatie’, waarbij uit de kennishoek met name de EUR en TNO een rol speelden. Het begrip ‘het nieuwe werken’ werd toen vooral de aanduiding voor tijd- en plaatsafhankelijk werken (het eerste nieuwe werkprincipe). Deze beweging werd vooral geïnitieerd door het gebouwenmanagement. De auteurs noemen in het boek van de 21 onderzochte bedrijven er 11 waar dat het geval was en vergeten dan nog Philips, waar ‘real estate’ met de voorstel-

len kwam en HR pas later aanhaakte, vooral omdat men zich realiseerde dat er een andere wijze van aansturing, op output (het tweede nieuwe werkprincipe), nodig zou zijn. Ook bij de rijksoverheid was dat het geval (InAxis, 2007). ICT en kennismanagement (het derde nieuwe werkprincipe) zijn faciliterend voor het tijd- en plaatsafhankelijk werken. Later kwamen daar voor de meeste organisaties bij het 'minder in de file staan' en de aantrekkelijkheid als werkgever.

De auteurs hebben nu de voorbeelden van HNW in het boek zo breed gekozen dat bijvoorbeeld Finext eronder valt, waar tijd- en plaatsafhankelijk werken geen belangrijk onderdeel van de sociale innovatie was omdat men dit altijd al deed, en dat ook DSM Anti-Infectives ertoe behoort, terwijl tijd- en plaatsafhankelijk werken daar niet aan de orde is. Definities zijn niet waar of onwaar. Ze weerspiegelen wat we belangrijk vinden om onder één noemer te brengen. Voor de communicatie en voor onderzoek is enige scherpte in de definiëring van HNW, slimmer werken en sociale innovatie echter wel wenselijk.

Het tweede nieuwe werkprincipe, sturen op resultaat, brengt met zich mee dat leidinggevende en medewerker leren afspraken te maken over dat resultaat. Dat kan leiden tot een 'volwassen' arbeidsrelatie. De auteurs verbinden daaraan een flexibele arbeidsverhouding (vierde nieuwe werkprincipe). Die beweging is ook zichtbaar in organisaties die niet vanuit het tijd- en plaatsafhankelijk werken zijn gestart: individuele afspraken, brede inzetbaarheid, keuze uit arbeidsvoorwaarden, flexibele beloning, meer flexibele contracten. Dat hieraan behalve ogenschijnlijke voordelen ook allerlei nadelen kleven komt niet aan de orde. *'My size fits me'* hoeft niet hetzelfde te zijn als de flexibiliteitsbehoefte van de organisatie.

De auteurs geven aan dat de vier principes samen staan voor een meer gelijkwaardige en volwassen relatie tussen werkgever en werkne-

mer. Mijn indruk is dat hier een positief mensbeeld het zicht belemmert op de structurele verhoudingen die binnen een onderneming (blijven) bestaan. De gezagsrelatie tussen leidinggevende en medewerker is mijns inziens nooit gelijkwaardig omdat het arbeidscontract met de medewerker of de 'overeenkomst van opdracht' met de zelfstandige professional juridisch en sociologisch een afhankelijkheidsrelatie is die niet kan worden opgeheven door goede bedoelingen. Daarbij spelen – als het erop aankomt, bijvoorbeeld in tijden van economische recessie – verschillende belangen een rol: continuïteit en winst tegenover werkgelegenheid en inkomen. Doen of dat niet bestaat geeft slechts schijnbaar een volwassen arbeidsrelatie, die verkeerde verwachtingen wekt en tot teleurstellingen leidt. Daarom blijft de medezeggenschap belangrijk en ook 'het collectief maken van individuele belangen' in collectieve onderhandelingen. In het artikel wordt eraan voorbijgegaan dat het stimuleren van HNW, resp. slimmer werken, resp. sociale innovatie in belangrijke mate een verdienste is van de sociale partners (Bruin et al., 2004; SER, 2006; Pot et al., 2009), die ook in het bestuur van het NCSI zitten.

Opvallend afwezig is in het gerapporteerde onderzoek de kwaliteit van de arbeid. Leidt HNW ook tot een betere kwaliteit van de arbeid? Tussen de regels door kunnen we lezen dat dit het geval is: meer regelmogelijkheden, minder ziekteverzuim. Maar hoe werkt dat dan? Hoe worden regelmogelijkheden in de arbeidsorganisatie gerealiseerd? Hoe voorkom je dat mensen wel veel verantwoordelijkheid krijgen, maar geen bevoegdheden, waardoor de stressrisico's toenemen? Hoe hangen de organisatie van het werk en innovatief werkgedrag samen (Pot et al., 2009)? Hiervoor zijn goede theorieën beschikbaar, met name de moderne sociotechniek van Ulbo de Sitter (1981) en het 'job-demands-control model' van Karasek en Theorell (1990). Ten slotte zou meer theoretische onderbouwing misschien

kunnen helpen om aan te geven wanneer ‘het oude werken’ ook een goede oplossing is. Dat blijft nu vaag.

Het boek gaat over vernieuwingen op organisatieniveau. Graag wil ik daaraan toevoegen, dat deze pas succesvol kunnen zijn als er ook op het niveau van de politiek en de nationale instituties veranderingen plaatsvinden die dit ondersteunen en bevorderen. Ik denk dan aan het onderwijs, de zorg, de sociale zekerheid en de arbeidsmarkt.

Al met al krijg ik de indruk dat HNW zoals hier gepresenteerd vooral gaat over – in termen van de sociotechniek – de personeelsinzet (sociaal beleid, HRM), een beetje over de besturingsstructuur (verantwoordelijkheden laag in de organisatie) en een beetje over de organisatie van het werk (regelruimte). We zien dan ook vele onderwerpen per HR-proces uitgewerkt, maar ‘nieuwe organisatievormen/structuur/besturing’ niet, ook niet in het boek. Het zou jammer zijn als HNW, resp. sociale innovatie vooral in de HR-hoek blijft, hoe belangrijk de bijdrage daarvan ook is. Ik ben het met de auteurs eens dat het bewijs

voor de effectiviteit van sociale innovatie te wensen over laat. Onderzoek daarnaar doen is lastig. Uit onderzoek dat er wel is komen gemengde resultaten, zowel in Nederland, zoals in het boek vermeld, alsook in landen als Finland, Duitsland en Ierland waar nationale programma’s bestaan (Pot & Koningsveld, 2009; Pot, 2011). Er zijn echter voldoende aanwijzingen dat resultaten kunnen worden bereikt. De belangrijkste voorwaarden daarvoor – blijkt uit het Finse onderzoek – zijn een inspirerend leiderschap en een participatieve aanpak.

In het verlengde van mijn commentaar zouden de ‘vier fundamentele “nieuwe” werkprincipes’ ook kunnen zijn:

1. Innovatieve interventies betreffen de samenhang tussen organisatie van het werk, besturingsstructuur en personeelsinzet.
2. Het centrale ontwerpprincipe is een balans tussen regelvereisten en regelmogelijkheden.
3. Doel van innovatieve interventies is een gelijktijdige verbetering van organisatie-resultaten en kwaliteit van de arbeid.
4. De ontwikkeling en benutting van vaardigheden en competenties.

Referenties

- Bruin, G. de, M. Donners, B. Vermeulen & F. Peltzer (2004). *Aan de slag met slimmer werken*. Haarlem, Houten, Culemborg, Utrecht: AWWN, CNV BedrijvenBond, De Unie, FNV Bondgenoten.
- InAxis (2007). *Veranderen met ruimte. Zes overheidsorganisaties over hun ervaringen met moderne werkomgevingen als aanjager voor organisatieveranderingen*. Den Haag: Ministerie van BZK.
- Karasek, R.A. & T. Theorell (1990). *Healthy work; stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Leijnse, F. (2002). *Het nieuwe werken*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Pot, F., M. Xavier & F. Peltzer (2008). 'Sociale innovatie en de rol van sociale partners', in: Dhondt, S. & F. Vaas (red.). *Waardevol werk. Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie*. Den Haag: Lemma: 19-38.
- Pot, F., Kraan, K & Bossche, S. van den (2009). De invloed van werk en organisatie op innovatief werkgedrag. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 25 (1): 44-62.
- Pot, F.D. & E.A.P. Koningsveld (2009). 'Quality of working life and organizational performance. Two sides of the same coin?' *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* (2009) 35 (6): 421-428.
- Pot, F.D. (2011). 'Workplace innovation for better jobs and performance'. *International Journal of Productivity and Performance Management* 60 (4) (accepted).
- SER (2006). *Welvaartsgroei voor en door iedereen. Thema sociale innovatie*. Den Haag: SER.
- Sitter, L.U. de (1981). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer: Kluwer.

Prof. dr. F.D. Pot is hoogleraar sociale innovatie aan het Institute for Management Research, Radboud Universiteit Nijmegen.