

## Nieuwe vormen van organiseren en werken

### Taylor is een eeuw oud – en heeft afgedaan

Het Nieuwe Werken (HNW) staat vol in de schijnwerpers. Dan wordt al snel de vraag gesteld of er sprake is van een hype. Volgens verscheidene auteurs in dit nummer van het Tijdschrift voor HRM is te verwachten dat HNW een concept is dat de komende jaren zal doorzetten, vooral omdat hiermee tegemoet kan worden gekomen aan de wensen van veel werknemers om werk en privé te combineren en omdat het ook evidente voordelen voor organisaties zou hebben. Voeg daarbij de (verwachte) krapte op de arbeidsmarkt, waardoor werkgevers er hard aan zullen moeten werken om aantrekkelijk te zijn voor potentiële werknemers (maar ook voor het behoud van degenen die al werkzaam zijn), en het succes van HNW lijkt verklaard. Maar klopt dit allemaal wel? Is HNW voor alle partijen wel zo aantrekkelijk als het lijkt?

Deze kritische vragen willen wij in dit themanummer aan de orde stellen. Maar we laten het niet bij HNW. Het concept past in een bredere trend van nieuwe vormen van organiseren en werken; een trend waarin de zeggenschap van werknemers over de inrichting van het werk steeds groter wordt. Althans, de redactie van het Tijdschrift voor HRM ziet dit als een trend. Een trend die onder meer samenhangt met de individualisering van de maatschappij, de verschuiving van een industriële naar een diensteneconomie, de

ontwikkelingen in de technologie en de ICT in het bijzonder, de behoefte aan flexibilisering en aan de vergroting van de slagkracht en het concurrentievermogen van bedrijven door allerlei vormen van sociale innovatie en de stijging van het gemiddeld opleidingsniveau en de mondigheid van werknemers. Naast HNW komen deze ontwikkelingen onder meer tot uitdrukking in zelfrooftering in situaties met onregelmatig werk en ploegenarbeid en andere vormen van arbeidstijdmanagement, in zelfsturende teams en, meer in het algemeen, in het vergroten van de regelcapaciteit van medewerkers.

In dit nummer gaan we op zoek naar de determinanten van deze nieuwe vormen van organiseren en werken, waarbij we uiteraard met name zijn geïnteresseerd in het perspectief van HRM. We doen dit aan de hand van de volgende artikelen.

Het openingsartikel is van de hand van Ruurd Baane. Samen met zijn collega's Patrick Houtkamp en Marcel Knotter schreef hij *Het nieuwe werken ontrafeld, Over Bricks, Bytes & Behavior*. Dit boek is onlangs bekroond met de LTP/Van den Berghprijs voor de meest aansprekende publicatie op het gebied van personeelsmanagement. Baane en collega's onderzochten – in opdracht van de Stichting Management Studies – een twintigtal bedrijven waar HNW is ingevoerd en hebben op ba-

sis daarvan de motieven voor en de kenmerken van HNW kunnen opsporen. Ook geven zij aan hoe het concept kan worden ingevoerd en noemen zij een aantal 'lessons learned'. Frank Pot, hoogleraar Sociale Innovatie aan de Radboud Universiteit, en Martine Maes, programmamanager bij het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie, geven commentaar op het hoofdartikel. Maes stelt dat het niet zozeer gaat om HNW an sich, maar om het adequaat inspelen op de tijdgeest. Zij noemt de beschreven bedrijven 'parels van hedendaags organiseren'. Evenals Pot plaatst zij het concept in het bredere perspectief van sociale innovatie, waarbij met name Pot zich kritisch opstelt ten aanzien van HNW. Hij wijst er onder meer op dat Baane en collega's weinig oog hebben voor de kwaliteit van arbeid.

Tot op zekere hoogte wordt in die leemte voorzien in het volgende artikel. Pascale Peters, eveneens van de Radboud Universiteit, onderzoekt daarin met drie collega's de gevolgen van de arbeidscondities die gepaard gaan met HNW voor de werknemers. Zij kijken daarbij vooral naar (werkgerelateerde) 'flow'. Flow is een piekervaring, die te maken heeft met plezier in het werk, motivatie en in je werk opgaan. De vraag is of HNW een positieve invloed heeft op flow en zij komen uiteindelijk tot een positief oordeel.

In dit nummer hebben we – als extraatje – twee uitvoerige cases opgenomen. De eerste heeft betrekking op de Rabobank. Niet toevallig komt dit bedrijf ook voor in het artikel van Baane; het is dus een van de 'parels van hedendaags organiseren'. De auteurs, Willemien de Groot en Mariska de Rouw, beiden werkzaam bij deze bank, benadrukken de integrale aanpak. Het blijft niet alleen bij tijd- en plaatsafhankelijk werken, maar "het gaat vooral om verandering van werkstijl en gedrag van managers en medewerkers in een nieuwe werkcontext."

Ben Jansen en Christine Baaijens gaan vervolgens in op zelfroosteren. In dit systeem wordt een grote invloed van de medewerker op zijn of haar werktijden gecombineerd met een grote deelname aan het roosterproces. Dit artikel heeft meer het karakter van een verkenning dan van een onderzoeksverslag. Het fenomeen staat nog in de kinderschoenen en is nog niet het onderwerp geweest van gedegen onderzoek. Volgens de auteurs biedt het zelfroosteren met name perspectief in situaties waarin sprake is van onregelmatige werktijden, waarbij het werk een hoge mate van *afhankelijkheid* van plaats en tijd kent. Anders dan bij HNW, dat vooral focust op tijd- en plaats*onafhankelijk* werken. Het gaat om arbeid die van oudsher is gedomineerd door collectieve regelingen. Door middel van zelfroostering blijken ook hier echter mogelijkheden te liggen voor individualisering. De daarop volgende casus is van de hand van Gert Jan Schuiling en Bastiaan van Wieringen. Deze heeft betrekking op een antibioticafabriek van DSM. Waar Jansen en Baaijens een heel nieuwe vorm van zelfsturing beschrijven, hebben deze auteurs het over een van de oudere vormen, het zelfsturende team. Daarom zeggen de auteurs ook: het nieuwe werken komt uit de industrie. In Nederland is het zelfsturende team met name bekend geworden vanuit de sociotechniek (en de industrie). Zij stellen dat niet plaats- en tijdafhankelijkheid of -onafhankelijkheid het kernpunt is, maar *zelfsturing*. Daarom sluit deze casus zo mooi aan bij de bijdrage van Jansen en Baaijens, ook al beschrijven die een geheel ander aspect van zelfsturing. Schuiling en Van Wieringen laten zien hoe in een fabriek met zelfsturende teams zowel werknemers als het bedrijf kunnen profiteren van deze eigentijdse wijze van productieorganisatie.

Mooi aansluitend bij de commentaren van Pot en Maes wordt het bredere perspectief van sociale innovatie verder uitgewerkt door Henk

Volberda, Justin Jansen, Michiel Tempelaar en Kevin Heij. De eerste twee hebben inmiddels hun sporen verdiend met hun bekende *Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor*. Sociale innovatie wordt door hen omschreven als het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden, het hanteren van flexibele organisatieprincipes en 'slimmer werken' om het concurrentievermogen en de productiviteit te verhogen. In dit artikel geven de auteurs een overzicht van de hefboomen van sociale innovatie en de effecten van investeringen in sociale innovatie op de prestaties van Nederlandse bedrijven. Aan de hand van hun onderzoek tonen zij aan dat bedrijven die investeren in sociale innovatie beter presteren dan bedrijven die dat achterwege laten. Zij komen tot de verheugende bevinding dat de sociale innovatie het laatste jaar fors is toegenomen. Internationaal gezien valt er echter nog veel winst te boeken. Meer investeren in sociale innovatie wordt door Volberda c.s. dan ook noodzakelijk gevonden. Daarbij noemen zij slimmer werken de belangrijkste succesfactor. Niet onbelangrijk om te vermelden is, dat het kernthema van slimmer werken vertrouwen is.

Hoe verschillend alle bijdragen ook zijn, een aantal thema's komt iedere keer weer terug. In alle beschreven vormen van organiseren en werken draait het om regelcapaciteit (c.q. zelfsturing) van werknemers, een andere besturingsstructuur, een andere manier van leidinggeven, andere vormen van samenwerking en andere arbeidsverhoudingen. Maar daarnaast ook om individualisering en flexibilisering, twee kernthema's in het hedendaags economisch en maatschappelijk denken. De huidige tijd, met steeds meer goed opgeleide, mondigere werkenden die weten wat zij willen – en hoe zij hun wensen gehonoreerd kunnen krijgen! – biedt nieuwe uitdagingen maar vooral ook mogelijkheden. Het Taylorisme viert net zijn eeuwfeest – en heeft echt afgedaan. Toch lijken heel veel organisaties dat nog niet in de

gaten te hebben. Niet voor niets heeft Maes het over de pareltjes. Dat wil zeggen dat deze hedendaagse organisatieconcepten nog lang geen gemeengoed zijn. Moet het water tot de lippen staan voordat men in de gaten heeft dat het roer om moet? De arbeidsmarkt zou de komende jaren dan wel eens voor die nood kunnen zorgen...

Het management heeft de sleutel tot verandering in handen. Daar zal primair de verandering vandaan moeten komen. De artikelen in dit nummer laten zien in welke richting de veranderingen kunnen gaan (of moeten we zeggen: noodzakelijkerwijs móeten gaan?). Meer verantwoordelijkheid op de werkvloer, meer ruimte voor het zelf bepalen van werktijden, meer autonomie in de taakuitvoering, en bovenal meer vertrouwen. Vertrouwen dat de werknemers doen waarvoor zij zijn aangenomen, dat zij hun taak op een goede wijze uitvoeren, dat zij betrokken zijn bij de organisatie, dat zij bereid zijn optimaal te presteren. (Zie wat het vertrouwen betreft vooral ook de boekbespreking!) Vereist is een coachende en resultaatgerichte leiderschapsstijl. Het zijn allemaal geen nieuwe gedachten, maar in de artikelen in dit nummer wordt duidelijk beschreven hoe dit alles gestalte kan krijgen. En het lijkt erop dat er geen ontkomen meer aan is.

Voor degene die het allemaal wat te mooi vinden, een Utopia, is er nog de column van Jan de Leede. Hij vraagt zich af: waar is de theoretische onderbouwing? Waar is het wetenschappelijk onderzoek? Hij stelt zelfs dat het nieuwe werken is "vergeven van retoriek". Hij waarschuwt dan ook voor een al te gemakkelijk en modieus invoeren van het concept zonder oog te hebben voor de beperkingen. Hier zien wij een rol weggelegd voor de HR professional; de rol van 'reflective practitioner' die kan zorgen voor de theoretische en empirische onderbouwing. De Leede wijst daarbij op

het beschikbare wetenschappelijke onderzoek, onder meer op het gebied van telewerken en sociotechniek. Met dit nummer van het Tijdschrift voor HRM hopen wij hieraan een verdere bijdrage te leveren. Wij sluiten ons graag aan bij De Leede, die oproept tot 'theoretische lenigheid én praktische wijsheid'. Dat wensen wij u toe. Moge het Tijdschrift voor HRM u daarbij helpen.

---

Willem de Lange

Pascale Peters

Hans van der Heijden