

## Oud en Nieuw, fout en nieuw?

Jacques van Hoof

**Oud en nieuw is bepaald geen neutraal begrippenpaar, niet in het dagelijks leven en al helemaal niet in de organisatiewereld: oud is traditioneel, ouderwets, achterhaald, kortom: fout. Het oude type organisatie leidt aan aderverkalking. Het nieuwe type organisatie is levensvatbaar, dynamisch en alle belanghebbers worden er beter van.**

Zo ook het veelbesproken Het Nieuwe Werken: er valt niet aan te ontkomen als je bij de tijd wilt blijven. De Nieuwe Werknemer krijgt de zelfstandigheid en het uitdagende werk waaraan hij zo'n behoefte heeft en haar wordt bovendien een betere werkprivé balans in het vooruitzicht gesteld. Daar staan betere prestaties en kostenbesparingen tegenover.

Zo heeft Het Nieuwe Werken zich in korte tijd tot een populair begrip ontwikkeld. Een containerbegrip, dat wel: er worden van alle kanten mooie dingen ingestopt. Maar er zijn drie kenmerken die steeds terugkomen: tijd- en plaatsafhankelijk werken, flexibele arbeidsrelaties en het werken in netwerken. Telewerken geldt daarbij als een soort prototype. Betekent dit nu ook dat het verschijnsel zelf aan een snelle opmars bezig is? Dat staat nog maar te bezien. Zo blijkt dat telewerken weliswaar toegenomen is, maar het omvatte

in 2010 toch niet meer dan 16 procent van alle werknemers. Zij vormen in zekere zin een elite: de typische telewerker blijkt een hoogopgeleide, dikwijls leidinggevende man te zijn (Smulders e.a. in ESB 2011/493-5).

### Nieuw gezicht

Er zijn natuurlijk ook sectoren waar Het Nieuwe Werken nauwelijks aan de orde is. Neem de gezondheidssector en het onderwijs. Dat het werken hier een nieuw gezicht krijgt is wel duidelijk, maar het is een ander gezicht dan dat van Het Nieuwe Werken. Zo zijn er de veelgehoorde klachten van de betrokkenen zelf over de aantasting van hun autonomie, de onderwaardering van hun professionele expertise en verharding van het personeelsbeleid. Maar ook meer objectieve indicatoren wijzen op het bestaan van problemen, bijvoorbeeld in de sfeer van werkdruk en stressrisico's. Het is te simpel om (zoals vaak gebeurt) alleen de managers hiervan de schuld te geven. De achtergrond is eerder het doorwerken van een aantal externe eisen met betrekking tot budgettering, organisatieprestaties en andere zaken (zoals examen- en bevoegdheidseisen) op het intern functioneren van de organisaties. En dat hangt dan weer samen met (bijvoorbeeld) de invoering van New Public

Management bij de overheid en de komst van de 'marktwerking' in de zorgsector. Het hoeft (ken uw Mintzberg) geen verbazing te wekken dat dit leidt tot centralisering van de organisatie en interne regulering. Managers die met deze eisen worden geconfronteerd halen de teugels aan, nieuw aangestelde staffunctionarissen zorgen voor gedetailleerde richtlijnen voor de uitvoering van het werk, er komen scherpere prestatie-eisen en nieuwe vormen van monitoring. Experimenten met meer zelfsturing door werknemers worden gemedan, omdat die de controle van bovenaf in gevaar zouden brengen. Ook de van buitenaf bewust gestimuleerde en door sommige topmanagers gretig opgepakte schaalvergroting werkt in deze richting.

### **Bewegingsvrijheid**

Dat is natuurlijk niet zo leuk voor de betrokken werknemers, die merken dat hun bewegingsvrijheid wordt ingeperkt. Het zal hun arbeidsmotivatie niet ten goede komen. Maar het lijkt ook niet zo best voor de kwaliteit van de werkzaamheden. Werken in deze sectoren (of het nu om dokters, verzorgsters, docenten of kleuterleidsters gaat) is in eerste instantie

werken met mensen. De interactie tussen werker en 'cliënt' is essentieel voor een goed verloop van de werkzaamheden en de oplossing van de problemen waar de 'cliënt' mee te maken heeft. Dat vereist van de werkers vak-kennis en ruimte om die afhankelijk van de situatie in te zetten. Als daaraan getornd wordt zal dat al gauw nadelige gevolgen hebben voor zowel de leefbaarheid van de organisatie als voor de kwaliteit van de dienstverlening. Hier wordt een heel andere dynamiek zichtbaar dan de opwaartse spiraal van technologische vernieuwing, sociale innovatie, arbeidsprestaties en persoonlijke ontwikkeling die naar verluidt kenmerkend is voor Het Nieuwe Werken. Het is eerder de bureaucratiseringspiraal in een nieuw jasje, die het werken in deze sectoren een nieuw, maar o zo vertrouwd gezicht geeft. HRM-ers zullen vast graag willen meewerken aan de verdere verspreiding van Het Nieuwe Werken. Maar het lijkt me voor hen een minstens even grote uitdaging om deze neerwaartse spiraal tot staan te brengen.

---

Prof. dr. J. van Hoof is emeritus hoogleraar, Nijmegen School of Management.