

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/86787>

Please be advised that this information was generated on 2021-02-26 and may be subject to change.

# Inleiding op Het Nieuwe Werken

## Trends en tegenstrijdigheden Prof. Ben Dankbaar

Er zullen mensen zijn die zich afvragen of Het Nieuwe Werken niet gewoon weer een nieuwe hype is die wel zal overwaaien, of het wel past bij ieder mens en iedere organisatie en of het niet mooier wordt voorgespiegeld dan het in de praktijk toepasbaar is. We vroegen dan ook professor Ben Dankbaar een kritische blik te werpen op Het Nieuwe Werken.

Hieronder vindt u een weergave van zijn visie die hij ook tijdens ons event presenteerde. Het doel van deze deskundige woorden is het laten horen van een ander geluid om ons allen aan het denken te zetten en scherp te houden.



Ben Dankbaar is hoogleraar Business Administration en Applied Science aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Hij is deskundig op het terrein van ontwikkelingen in arbeidsorganisaties. Vanuit deze expertise verricht hij ondermeer onderzoek naar interactie tussen technologische ontwikkeling en structuur en naar ontwerpregels, met name het ontwerp van innovatiestructuren en innovatie- en technologiemanagement binnen informatie- en kennisintensieve ondernemingen.

“Het is een hele eer om uitgenodigd te worden om als trendwatcher te spreken. Je vraagt je dan af: Waar zal ik nu eens beginnen? Ik dacht: ‘Ik ga ditmaal zo ver terug dat ik eigenlijk niet meer naast de trend kan zitten’. Ik begin met Genesis in het Oude Testament. En het gaat nog over werken ook. In de Bijbel staat: ‘met smart zult gij kinderen baren’ en ‘in het zweet des aanschijns zult gij brood eten’. (Genesis 3: 16, 19) Met die zegen uit de hemel werden Adam en Eva het paradijs uit gejaagd. Werken ‘in het zweet des aanschijns’ is dus een straf. Heel aardig is dat het Engelse woord voor arbeid (‘labour’) twee dingen betekent: arbeid en barensweeën. Het doet allebei pijn.

We kunnen dromen van pijnloos bevallen en van plezier in het werk, maar in de praktijk is dat natuurlijk helemaal niet aan de orde. In de werkelijkheid is arbeid vermoeiend en dat hoort ook zo. Je moet er ook niets anders van verwachten. Dat is door God gewild en dat is de schuld van Adam en Eva. Dat is de orde der dingen. En dat is de lange termijn trend, zou ik zeggen. Daar eindigt het niet, maar daar komen we vandaan. En dan komen we vandaag de dag bij Het Nieuwe Werken uit.



Als je googled kom je onder 'Het Nieuwe Werken' de volgende begrippen en omschrijvingen tegen: flexibele werktijden; individuele vrijheden en verantwoordelijkheden; samenwerken via Internet en delen van kennis; het kantoor als ontmoetingsplek voor thuiswerkers; leidinggevend die loslaten; van eenrichtingsverkeer naar dialoog; van delegeren naar coachen; van werk of privé naar werk en privé; ruimte in plaats van regels opleggen; persoonlijke verbinding met werk; autonomie; inspiratie; maatwerk; et cetera.

Met andere woorden: Het Nieuwe Werken lijkt ons terug te brengen naar het paradijs. Heel wat anders dan het oude werken met grote kantoortuinen, bazen die je op de vingers kijken en klokken aan de muur, die je er permanent aan herinneren dat je tussen negen en vijf het recht hebt opgegeven jezelf te zijn.

We spreken niet van het nieuwe arbeiden. We spreken van Het Nieuwe Werken. Die woorden zijn volgens Van Dale identiek, met dien verstande dat arbeiden 'wat meer inspanning veronderstelt'. Hoewel werken dus hetzelfde is als arbeiden, klinkt werken creatiever, effectiever en leuker. We kennen allemaal het verschil. Je zou kunnen zeggen dat je als hoogleraar leuke en minder leuke dingen taken hebt. Scripties begeleiden bijvoorbeeld is meestal leuk, tentamens nakijken is minder leuk. Dat laatste zouden we arbeid kunnen noemen, dat eerste werken.

In vrijwel elk beroep heb je taken die aangenaam zijn en taken die vervelend zijn. Zou het paradijselijke Nieuwe Werken wellicht ook nog een achterkant hebben als 'nieuwe arbeid'?

Dat brengt mij tot een drietal vragen:

- 1) Waar komt Het Nieuwe Werken vandaan?
- 2) Hoe ziet de achterkant van Het Nieuwe Werken er uit?
- 3) Komt Het Nieuwe Werken eigenlijk wel en zo ja, waarom niet...?

# Inleiding op Het Nieuwe Werken

## 1) Waar komt Het Nieuwe Werken vandaan?

Geen van de begrippen en ideeën die bij Het Nieuwe Werken genoemd worden en die ik heb opgesomd, zijn nieuw. Een jaar of dertig geleden werden die ook al genoemd: zelfsturing, coaching, loslaten. De sturende krachten achter Het Nieuwe Werken zijn dan ook zaken waar we al een tijdje mee bezig zijn. Ik omschrijf ze kort aan de hand van drie begrippen: kenniseconomie; de moderne informatie- en communicatietechnologie en het kapitalisme.

### **Kenniseconomie**

De komst van de kenniseconomie betekent dat we met een andere beroepsbevolking te maken hebben en daardoor met een andere economie. Er zijn steeds meer mensen met een relatief hoge opleiding (steeds meer mensen die relatief lang in het initiële onderwijssysteem verblijven). Er zijn ook steeds meer mensen die werken in projecten en andere tijdelijke werkstructuren. Er zijn steeds meer mensen die op latere leeftijd nieuwe opleidingen volgen (bijscholing, omscholing, persoonlijke ontwikkeling). En er zijn steeds meer mensen die verwachten als professional te worden behandeld.

We leven meer en meer in een omgeving waarin dingen niet lang hetzelfde blijven. Dat wat wel hetzelfde blijft, kunnen we automatiseren. Dat wat verandert, daar gaan we projecten en andere tijdelijke werkstructuren van maken. Het enige permanente in de organisatie is de verandering en de competentiegroep waarin je zit. Continue leren, schept verwachtingen. Mensen willen het geleerde in de praktijk brengen.

Men wil bovendien behandeld worden als mensen die hebben doorgeleerd. Vroeger waren er maar enkele van dit soort mensen, zoals de dokter, de leraar, de dominee. Nu zijn er veel meer die zichzelf als professional beschouwen.

### **Moderne technologieën**

Voor het belang van de moderne informatie- en communicatietechnologie verwijs ik korthedshalve naar het internet en de nieuwe mogelijkheden die daarmee ontstaan. Natuurlijk is dat ook door te vertalen naar organisaties. Je kunt een LinkedIn of Hyves op bedrijfsniveau organiseren. Je kunt hele nieuwe vormen van kennisuitwisseling en contacten organiseren. Je kunt nieuwe zoekmachines in je bedrijf invoeren, waarmee je gefilterd aan mensen bepaalde kennis verstrekt. Daar ontstaan allemaal nieuwe organisatievormen uit. Technologisch gezien is ontzettend veel mogelijk.

Tallose bedrijven en bedrijfjes ontwikkelen die mogelijkheden in de hoop dat ze er geld mee kunnen verdienen. Niet iedereen is succesvol, maar de samenleving leert door al die initiatieven wat er technisch allemaal kan.

## **Kapitalisme**

Als laatste het kapitalisme. Toen Adam en Eva het paradijs uit werden gestuurd om te gaan werken was dat het begin van een lange lijdensweg. Het werd echter langzaam maar zeker beter. Duizenden jaren later, met het begin van wat we later de industriële revolutie zijn gaan noemen, werd een productiviteitsniveau bereikt dat de mogelijkheid schiep om wat minder te zweten en te zwoegen. Er was genoeg voor iedereen. Daar kwamen alle utopische ideeën van socialisten en communisten in de 19e eeuw vandaan. Zij zagen dat er genoeg was en dat productie en productiviteit bovendien alleen nog maar toenamen doordat de kapitalisten nog meer technologische ontwikkeling teweegbrachten. Het leek er voor hen op dat de mensheid op een punt was gekomen, waarop we misschien helemaal niet meer hoefden te werken.

Maar helaas hielden zij geen rekening met een gave die we van onze Schepper hebben meegekregen. Een gave die maakt dat we eigenlijk nooit vinden dat we genoeg hebben en dus pijn moeten blijven lijden. Net toen er genoeg was voor iedereen vonden we een systeem uit: het kapitalisme, dat gebaseerd is op de gedachte dat een mens altijd meer wil en nooit genoeg heeft. Arbeid werd dus niet minder, laat staan afgeschaft, maar eens te meer noodzakelijk om te overleven.

Vrijwel niemand kan zich onttrekken aan de drijvende krachten achter het kapitalisme. We willen altijd meer. De vrije concurrentie die hoort bij het kapitalisme, zorgt ervoor dat we steeds opnieuw naar steeds meer en steeds beter streven. De eisen waaraan bedrijven moeten voldoen, veranderen daarom ook steeds.

Bolwijn en Kumpe hebben jaren geleden al een schema ontwikkeld, waarin zij die veranderende eisen in kaart hebben gebracht. Zij geven aan dat concurrentie vroeger alleen over efficiëntie ging en lage kosten, later is daar kwaliteit bijgekomen en nog weer later flexibiliteit. In de jaren 90 kwam de innovativiteit erbij als nieuwe eis en tegenwoordig moet een bedrijf ook nog duurzaam zijn. Bovendien moeten bedrijven op al die fronten tegelijk concurreren.

Ditzelfde wordt gevraagd aan medewerkers. Vroeger was dat wel anders, toen moest je doen wat werd gezegd. Je was een radertje in een machine. Nu moet je flexibel en creatief zijn. En dit geldt niet alleen voor kenniswerkers, ook voor productiepersoneel. Vroeger dachten we dat mensen dat niet konden. Dat konden ze natuurlijk al lang, maar nu vragen we het ook van ze. Meedenken, zich identificeren met het bedrijf. We vragen mensen hun hele persoonlijkheid in te zetten. Arbeid wordt iets van mensen

# Inleiding op Het Nieuwe Werken

zelf. De mensen zijn hun werk. Vroeger werd dat alleen gevraagd van professionals, van dokters, advocaten en van leidinggevenden. Nu wordt het van elke medewerker gevraagd.

## 2) Hoe ziet de achterkant van Het Nieuwe Werken er uit?

Het Nieuwe Werken is nooit af. 's Avonds om half twaalf ben je nog bezig. Burnout ligt om de hoek op de loer. De balans tussen werk en leven is moeilijk te vinden. Inderdaad: we spreken van 'work life balance'. Werk wordt tegenover leven geplaatst!

Het Nieuwe Werken zou daarom ook het nieuwe sterven genoemd kunnen worden. Men lijkt er namelijk vanuit te gaan dat werk geen leven is. En dat terwijl er mensen zijn die zeggen dat Het Nieuwe Werken juist een verbetering moet geven...

Er is steeds opnieuw de druk vanuit de concurrentie die maakt dat werk verandert in arbeid. Daar kan iemand niets aan doen. Het wordt niet met opzet gedaan. Het gaat er niet om dat er kwaadwillende managers achter zitten. Iedereen zit in die concurrentiedruk. Alles moet steeds meer en beter. En dat geeft druk die eigenlijk net iets meer is dan je aangenaam zou vinden. Die druk van de concurrentie heeft nu ook de grote groep nieuwe professionals bereikt. Naarmate zo'n groep groter wordt, neemt de aandacht van het management voor de productiviteit uiteraard toe.

Pogingen om de productiviteit van kenniswerkers te verhogen verlopen langs dezelfde lijnen als die voor industriearbeiders in het verleden: automatisering en ondersteuning door computers, standaardisering van werk, productiviteitsmetingen en daaraan verbonden incentives en toe-eigening van kennis door middel van kennismanagement.

Het tijdperk van Frederick Taylor is nog niet voorbij. Ik heb er nog net geen stopwatch bij, maar ik moet als hoogleraar bijvoorbeeld wel aangeven hoeveel tijd ik per tentamen nodig heb. Alles wordt gemeten en geregeld, zelfs aan een universiteit. En dan hebben we kennismanagement, wat heel vaak niets anders is dan kennis losmaken van de medewerker en in een machine stoppen. Dat gebeurt allemaal. Waarom? Omdat de productiviteit omhoog moet. En dat heeft wel enige negatieve gevolgen voor de autonomie en professionaliteit van die kenniswerker. Dat is als het ware de achterkant van Het Nieuwe Werken: de nieuwe arbeid.

## 3) Komt Het Nieuwe Werken? En zo ja, waarom niet?

Dat alles roept de vraag op, of dat Nieuwe werken wel echt komt en of we er dan wel zo blij mee moeten zijn. Als sociologen en arbeidsdeskundigen vroeger

over werk spraken en schreven, ging het altijd over industriële arbeid: het werk aan de lopende band bijvoorbeeld. Dat was werk waar ze een beetje op neerkeken en waarvan ze de kwaliteit maar niks vonden. De 'experts' waren soms kritischer over het werk dan de productiemedewerkers zelf. Ze hebben lang gezocht naar alternatieven voor het routinematige werk (en zochten dat vooral in werkvormen die meer op hun eigen werk leken). Tegenwoordig is industriële productiewerk geen onderwerp meer van onderzoek. Nu wordt er gekeken naar kenniswerkers. Wetenschappers schrijven nu over werk dat erg op hun eigen werk lijkt. Ik heb het vermoeden dat we daarom soms wel erg optimistisch zijn. Niemand wil graag toegeven dat zijn eigen soort werk vervelend is. Dat is een bekend gegeven uit tevredenheidsonderzoeken. Zeventig procent van de medewerkers zegt altijd tevreden te zijn over het eigen werk. Dat zegt niets over het werk, maar veel over het aanpassingsvermogen van mensen. Moderne onderzoekers die over kenniswerk schrijven, benadrukken vooral de pluspunten en niet de minpunten. Het spreekwoord zegt, dat de 'wens de vader is van de gedachte'. Ik vraag me af of de wens niet ook vaak de vader van de waarneming is.

Veel van mijn onderzoek heeft zich in het verleden afgespeeld in de auto-industrie. Dertig jaar geleden zagen wetenschappers overal tekenen dat de lopende band in de productie zou verdwijnen.

Daar is niets van terecht gekomen. De lopende band is weer helemaal terug. Twintig jaar geleden zagen wetenschappers overal tekenen dat arbeid in de toekomst overal zou plaats vinden in zelfsturende teams. Ook dat valt tot nu toe zwaar tegen. Tegenwoordig zien we overal tekenen van Het Nieuwe Werken. Maar wat zien we nu eigenlijk?

Ik bericht hier graag heel kort over een klein onderzoekje, dat ik samen met een collega heb uitgevoerd. We hebben een omschrijving van kenniswerkers gekozen, die niet gekoppeld is aan opleidingsniveau, maar aan de aard van de werkzaamheden. We zien een kenniswerker als iemand die autonoom zijn of haar werk kan inrichten en die in het kader van zijn of haar werk communiceert met mensen binnen en buiten het bedrijf. Denk aan consultants als prototype van kenniswerkers. In een kenniseconomie verwachten we dat deze categorie in belang zal toenemen. We hebben gegevens geanalyseerd van het European Working Conditions Survey, een belangrijke enquête onder duizenden mensen in Europa, die om de zoveel jaar wordt uitgevoerd. Wat blijkt: het percentage mensen die zeggen dat ze een hoge autonomie ervaren en veel externe contacten hebben, is tussen 1995 en 2005 afgenomen. Dat was toch wel verrassend en is toch op z'n minst een voetnoot bij al het enthousiasme over Het Nieuwe Werken.

# Inleiding op Het Nieuwe Werken

In het licht van het bovenstaande is het wellicht verstandig om over Het Nieuwe Werken niet te spreken als een nieuwe trend of als iets wat we moeten implementeren, maar om het veeleer te zien als een reeks experimenten, onderdeel van de maatschappelijke speurtocht naar de optimale manier om kenniswerk vorm te geven en de vaardigheden van kenniswerkers te benutten. De uitkomst van die experimenten ligt niet vast, want wat optimaal is, wordt mede bepaald door wat de kenniswerkers accepteren en wat niet – en ze hoeven niet alles te accepteren.

Het Nieuwe Werken is geen technologische noodzaak, niet iets wat ons overkomt, maar een strijdveld in een eeuwigdurende oorlog: tussen arbeid en werk, tussen proletarisering en professionalisering.

Mij spreekt wel aan dat men zegt dat je er gewoon mee moet beginnen. Dat wil zeggen: de strijd aangaan over de vraag hoe je op de beste manier met werk in een kenniseconomie kunt omgaan. En dat is niet perse de meest productieve, maar ook de manier waarop je het minst snel ziek wordt. Er daar zijn ongetwijfeld verschillende manieren voor. Daarom wilde ik ook een kritische kanttekening plaatsen bij de ondertitel van dit event: 'van dromen naar doen'. Ik zou zeker niet ophouden met dromen. Je mag wel doen, maar dromen zijn namelijk een essentieel onderdeel van de strijd om de vormgeving van arbeidorganisaties. Want zonder die dromen wordt Het Nieuwe Werken een programma om de productiviteit van kenniswerkers te verhogen. Waar het om gaat is hoe je dit op de meest aangename en voor het bedrijf nog aanvaardbare winstgevende manier kan doen."