

Nu wijzelf nog

De techniek is er allang klaar voor. Alleen onze hersenen moeten nog even wennen aan de vrijheden van Het Nieuwe Werken. Toch is de ontwikkeling onvermijdelijk. “Dacht je nu echt dat onze kinderen van 9 tot 5 in een kantoorfabriek gaan zitten?”

tekst Melchior Meijer illustratie Tzenko

Half Nederland stapt 's ochtends in de auto, rijdt naar een administratieve fabriek, meldt zich aanwezig, doet onder het wakend oog van zijn manager al of niet wat hij moet doen, meldt zich om vijf uur weer af en rijdt weer terug naar huis. Waarom eigenlijk?

Voor Dik Bijl is het een raadsel. “Dit patroon wortelt in het *scientific management* van Frederick Taylor, waarin de werker weinig tot geen eigen beslissingsbevoegdheid heeft en waar het management voorschrijft en controleert”, zegt de arbeids- en organisatiepsycholoog, auteur van *Het Nieuwe Werken; op weg naar een productieve kenniseconomie*. “Dit systeem werkt in een omgeving waar mensen geen andere functie hebben dan het opvangen van de beperkingen van machines, zoals in een ouderwetse fabriek. Het is gebaseerd op wantrouwen. Mensen zijn niet gemaakt om eentonig werk te doen en zonder controle gaan ze dan klieren. Maar in de moderne economie, waar de competenties en creativiteit van de kenniswerker de primaire productiemiddelen zijn, is dit Tayloriaanse model hopeloos inefficiënt en zelfs contraproductief.”

De huidige scheiding tussen leven en werken is volgens Bijl erg onnatuurlijk. “Door de eeuwen heen hebben mensen altijd gewerkt op de plaats waar ze woonden. Tijdens de industriële revolutie werden we plots de fabrieken ingedreven. Nu we voornamelijk met ons hoofd werken en bovendien over uitmuntende informatietechnologie beschikken, kunnen we die onnatuurlijke scheiding tussen leven en werken weer opheffen. Dat verhoogt zowel de productiviteit als het welzijn.”

Hart voor de zaak

In september verschijnt Bijls nieuwe boek: *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*, een praktische handleiding voor managers die nog vastzitten in oude

denkpatronen. “Een vriend van mij trad ergens als jurist in dienst”, geeft hij daarvan als voorbeeld. “Hij had hart voor de zaak, was innovatief en al snel verwerkte hij de meeste dossiers van het hele team. Na een half jaar vroeg hij of hij niet iets meer kon doen. Dat was dus niet de bedoeling. De mores van de organisatie dicteerden dat iemand eerst maar eens een jaar of drie op dezelfde plek moest blijven zitten. Zijn prestaties werden gewaardeerd, maar méér gaan doen, en ook nog eens anders, dat was echt een te frivool voorstel. In zo'n geval kun je twee dingen doen: gefrustreerd blijven zitten of weggaan. Mijn vriend koos voor het laatste. Hij werkt nu voor een adviesbureau dat hem alle ruimte geeft en waar hij volledig uit de verf komt.”

Vleugels uitslaan

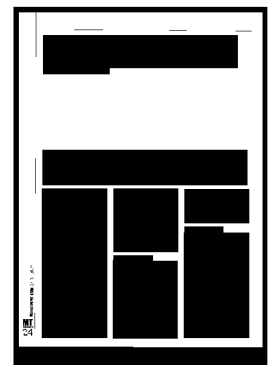
Dit gebrek aan flexibiliteit en vertrouwen schaadt volgens Bijl niet alleen de kenniswerker zelf, maar ook de organisatie – die het deksel op talent en ondernemingsgeest legt, *human capital* over de balk gooit en daardoor harde euro's misloopt. “Burn-out is een reëel probleem”, aldus de organisatiepsycholoog. “Maar het begrip ‘overwerkt’ is misleidend. Mensen worden niet ziek omdat ze te veel werken, maar omdat ze hun werk met tegenzin doen of hun vleugels niet kunnen uitslaan. Wie vindt het nou leuk om zijn talenten ongebruikt te laten en een belangrijk deel van zijn leven te vergoeien?”

Nederland loopt samen met de Scandinavische landen voorop op het gebied van flexibel kenniswerken. Organisaties als Interpolis, de Rabobank, SNS Reaal, Microsoft, Atos Origin, Logica, Sabis, maar ook VNO-NCW en MKB Nederland hebben de switch inmiddels gemaakt. Ook de Belastingdienst experimenteert er mee.

Paradoxaal

Dat heel wat bedrijven en organisaties desalniettemin nog een paar flinke faci-

litaire en mentale hindernissen moeten slechten, ontdekte sociologe Patricia van Echtelt in haar promotie-onderzoek *Time-greedy employment relationship*. Ze ondervroeg hiervoor 1.114 flexibele kenniswerkers en hun managers in 30 organisaties. Haar paradoxale conclusie: mensen ervaren vrijheid als een keurslijf. “Als werknemers worden afgerekend op hun prestaties in plaats van op hun aanwezigheid, gaan ze harder en langer werken”, aldus Van Echtelt, inmiddels werkzaam bij het Sociaal en Cultureel Planbureau. “Dat doen ze niet omdat ze hun werk zo leuk vinden, maar omdat ze niet willen onderdoen voor hun collega's. Naarmate mensen meer zelfstandigheid krijgen, wordt de ervaren werkdruk hoger. Er is voortdurend de ‘zachte’ druk om bijvoorbeeld 's avonds nog even een zakelijk telefoontje aan te nemen of in te loggen. Deze psychologische compensatie genereert veel onbetaald overwerk.” “Het Nieuwe Werken is dan ook veel meer dan alleen op afstand werken”, reageert Dik Bijl. “Het vergt een totale omslag in het denken, zowel bij de kenniswerker als bij het management. Als je werknemers zo vanuit hun vertrouwde omgeving met een laptop en een telefoon het bos in stuurt, gaat het zeer waarschijnlijk mis. Het gevoel dat we moeten overcompenseren als we zonder toezicht werken, het schuldgevoel dat ons bekruipt als we 's ochtends om half elf een boodschap doen bij de Hema, het



is allemaal het gevolg van projectie. We vertrouwen onszelf niet, omdat we ervan uitgaan dat anderen ons niet vertrouwen. Natuurlijk geeft vrijheid dan stress. Die kinderachtige *mindset* moet overboord, in de eerste plaats bij het management. Help je mensen, leid ze op, coach ze.”

Digitaal autochtoon

Als je de omslag naar Werken 2.0 goed maakt, worden de meeste kenniswerkers zowel productiever als gelukkiger, zegt Bijl, verwijzend naar recent onderzoek van de Rotterdam School of Management. Verder moeten we volgens hem ook onderscheid maken tussen *digital immigrants* en *digital natives*. “De huidige leidinggevendenden zijn immigranten in het informatietijdperk. We snappen het wel een beetje, maar onze aangeleerde reflexen komen uit het industriële tijdperk. De generatie die ons opvolgt, bestaat echter uit digitale autochtonen. *Cyberspace* is hun natuurlijke habitat. Ze zien technologie als vanzelfsprekend hulpmiddel om te werken en sociale netwerken te onderhouden. Of we het leuk vinden of niet, onze kinderen hebben volstrekt andere ideeën over leven en werken. Dacht je nu echt dat zij net als hun vaders van 9 tot 5 in een kantoorfabriek gaan zitten? Dat ze bereid zijn da-

gelijks in de file te staan voor werk dat je prettiger en efficiënter vanaf je terras doet? De hoogopgeleide kenniswerker wil creatief zijn, zijn talenten gebruiken. Dat doet hij graag in een organisatie die hem daartoe de ruimte geeft. Hij wil geen last hebben van die organisatie.” Het Nieuwe Werken is onvermijdelijk, wil Bijl maar zeggen. “De vraag is niet of de nieuwe generatie klaar is voor de arbeidsmarkt. De vraag is of de arbeidsmarkt klaar is voor de nieuwe generatie.”

Kracht van mensen

Een organisatie is in feite niets anders dan een groep mensen die samen iets probeert te bereiken, dacht Roland Hameeteman toen hij in 1991 met zijn compagnon Rutger Stekelenburg ict-bedrijf e-office startte. Archaïsche regeltjes konden hen daarbij gestolen worden. Dus schaften ze afdelingen, functies en regels gewoon af.

In zijn recent uitgekomen boek *De Kracht van Mensen* vertelt Hameeteman dat zijn oorspronkelijke idee voor hem nog steeds overeind staat, al was het misschien iets te naïef. “Veel moderne kantoorruinen worden nog altijd bestierd door medewerkers die mentaal ontslag hebben genomen, omdat ieder initiatief in de kiem wordt gesmoord”, zegt hij.

“De ommezwaai is dus hard nodig. Maar ik heb geleerd dat je enkele 20ste-eeuwse structuren moet behouden om in de 21ste eeuw succesvol te kunnen zijn. Zo hebben medewerkers behoefte aan helder omschreven verantwoordelijkheden. Daarbinnen mogen ze vervolgens volledig vrij bewegen. En je moet ervoor zorgen dat bepaalde zaken goed geregeld zijn: een gedegen administratie, een urenverantwoording, dat er iemand bij de receptie zit, je ict-faciliteiten. Bovendien dat formele, procesmatige deel van het bedrijf zet je vervolgens een creatief deel waar wordt gewerkt volgens de nieuwe principes. Daar moet je mensen vertrouwen geven, stimuleren, respect tonen voor hun vakkundigheid, faciliteren in plaats van managen. Het ouderwetse managen is voor het procesmatige deel bijzonder effectief, maar het werkt niet voor het creatieve deel, voor het werken in de 21ste eeuw.”

“Ruim 98 procent van de mensen is te vertrouwen”, aldus Piet van Schijndel, die Het Nieuwe Werken invoerde bij Interpolis en ook de drijvende kracht is achter Rabo Unplugged. “De 2 procent rotte appels is geen issue. Kenniswerkers zijn volwassen mensen en ze hebben hart voor hun zaak. Ik denk eerder dat ze soms te veel werken.” ■