



TR'10

## Het (echte) nieuwe werken vereist nieuw besturen

**Reflectie** Het nieuwe werken wordt veelal synoniem gezien met telewerken. Maar daarmee wordt over het hoofd gezien dat er sprake is van echt nieuw werken. De aloude scheiding tussen de inbreng van kapitaal en kennis enerzijds en arbeid anderzijds is in toenemende mate verleden tijd. Een groeiend aantal ondernemingen is slechts eigenaar van een deel van de activa waar zij op draait; persoonsgebonden *tacit knowledge* is eigendom van de werknemer. Daardoor ontstaan nieuwe arbeidsverhoudingen, waarin autoriteit en gezag niet langer is gebaseerd op eigendom van productiemiddelen. De centrale instrumenten in het besturen van de onderneming zijn niet langer de structuur van de organisatie en de instructie, maar de organisatie van informatie. Dat vereist een nieuwe manier van besturen.

**S**inds begin 2010 is er door de reclamecampagnes van een aantal ICT-leveranciers (om hun inzakende omzet op te krikken) weer aandacht voor 'het nieuwe werken'. Het is een oud thema van zo medio jaren negentig, toen telewerken genoemd. Door de sterke groei van een aantal grote adviesbureaus werden die geconfronteerd met hoge kosten voor te huren kantoorruimte in de centra van Londen en Parijs.

Al snel viel het op dat die dure vierkante meters vaak niet benut werden omdat consultants hun werk uitvoeren op locatie, in een kantoor van de opdrachtgever. Enig rekenwerk gaf al snel het inzicht dat het aantal vierkante meters gereduceerd kon worden. Daarbij moest dan wel geregeld worden dat wie op kantoor wilde werken vooraf, zoals in een hotel, ruimte moest reserveren. Het was ook de periode van de opkomst van de laptop met modem, en dus e-mail, zodat de communicatie en uitwisseling van werk onafhankelijk van locatie efficiënter gerealiseerd kon worden dan met het (inmiddels uitgefaseerde) faxapparaat. Zelf werk ik sinds 1990 met een laptop en sinds eind 1994 ben ik een fervente thuiswerker.

### Nieuw versus oud werken

In hun boek *Het nieuwe werken ontrafeld* definiëren Baane *et al.* vier spelregels voor het nieuwe werken<sup>1</sup>:

1. De organisatie stelt medewerkers in staat om *onafhankelijk van tijd en plaats* te werken;
2. De organisatie stuurt medewerkers consequent op *resultaat*;
3. De organisatie zorgt dat medewerkers *vrij toegang hebben tot en gebruik kunnen maken* van kennis, ervaringen en ideeën;
4. De organisatie is gebaseerd op *flexibele arbeidsrelaties* (arbeidsverhoudingen en contractvormen).

Baane *et al.* stellen dat deze principes elk op zich niet echt nieuw zijn, maar in hun samenhang en gefaciliteerd door nieuwe technologie een nieuwe organisatie van arbeid impliceren. De vraag die deze vier spelregels voor het nieuwe werken oproepen, is wat dan de definiërende spelregels zijn van het oude werken. Dat wil zeggen van arbeid en de organisatie daarvan in de periode van de economie van de tweede industriële revolutie. De definiërende kenmerken van de organisatie van arbeid waren toen:

1. Een strikte scheiding van inbreng in de onderneming van kapitaal en kennis enerzijds en arbeid anderzijds;
2. De instructiebevoegdheid, respectievelijk de (formele) autoriteit van de leiding van de onderneming over de werknemers berustte op (a) dat de onderneming volledig eigenaar was van alle activa waarmee de onderneming werkte; (b) op basis van de arbeidsovereenkomst als *incomplete contract* (waarbinnen werkgever en werknemer binnen een zekere bandbreedte onzeker-

heid accepteerden welke activiteiten uit te voeren).

Deze *command* werd uitgeoefend van persoon (*commander*) naar de individuele medewerker;

3. De onderneming oefende *control* uit over de vakken-inclusief de impliciete kennis van de medewerker door de werken met bedrijfsspecifieke, idiosyncratische werkmethoden, standaarden en gereedschappen. Als gevolg hiervan was er geen sprake van een mobiele arbeidsmarkt waarop werknemers hun waarde konden bepalen. Hiermee hing samen dat sterk op het hoe werd gestuurd (*directief leidinggeven*) en er sprake was van een scheiding van denken (in stafafdelingen) en doen en daarmee ook een van een restrictie in toegang tot kennis, ervaringen en ideeën;
4. Omdat de inspanning van de medewerker nóch zijn output precies gemeten kon worden, werd de beloning dominant gebaseerd op een systeem van functiewaardering met daaraan gekoppeld een periodieke stijging van de beloning op basis van anciënniteit. Werknemers accepteerden daarmee een wat lagere, maar zekerder beloning op de lange termijn, vergeleken met wat ze als zelfstandig ondernemer zouden kunnen verdienen (bovendien vonden werknemers en werkgevers het lastig om telkens over nieuwe contracten te moeten onderhandelen);
5. Er was sprake van een dominante *hiërarchische coördinatie* met een marginale rol voor *zelfcoördinatie*;
6. Er was sprake van *tight command-and-control* (die overigens bestond bij de gratie van fysieke activa) om een zo efficiënt mogelijke operatie te realiseren bij afwezigheid van de druk van een efficiënt werkende markt.
7. Werknemers hadden geen recht op een deel van de *residual claim* van de onderneming, evenmin hadden ze de macht ook maar een deel daarvan naar zich toe te onderhandelen.

### Persoonsgeboden kennis

In toenemende mate erkent de kapitaalmarkt (maar niet de wetgever) dat er geen strikte scheiding meer is van inbreng van kapitaal en kennis enerzijds en arbeid anderzijds. Een voorbeeld is dat de kapitaalmarkt ermee akkoord gaat dat bij Goldman Sachs zo'n acht miljard dollar aan bonussen werd uitgekeerd in 2009 (en anderhalf miljard dollar aan dividend) en bij Deutsche Bank maar liefst 13,1 miljard euro in 2010.

In de Verenigde Staten wordt de waarde van ondernemingen in doorsnee voor zo'n veertig tot vijftig procent bepaald door *immateriële activa*, waarvan een materieel deel bestaat uit ongecodeerde kennis (*impliciete kennis, menselijk kapitaal*). Dit impliceert dat voor veel ondernemingen, zowel in de financiële sector, de zakelijke en professionele dienstverlening, maar zeker ook in technologiebedrijven, geldt dat de onderneming slechts eigenaar is van een deel van de

# Baane *et al.* hebben het nieuwe werken absoluut niet ontrafeld; het is snel schaatsen over onbegrepen ijs

activa waar de onderneming op draait; persoonsgebonden kennis is eigendom van de werknemer. Dit impliceert dat de grondslag voor de oude instructiebevoegdheid is weggevallen.

Dit speelt al langer en werd aanvankelijk “opgelost” door de overgang van *management by instruction* naar *management by objectives* met z'n psychologisch contract. Een nieuwere ontwikkeling is de omslag naar *management by values*. Hierin is *command*<sup>1</sup> niet meer dat de *commander* een opdracht geeft, maar dat de medewerker op basis van haar of hem gecommuniceerde doelinformatie en vooral ook axiologische informatie, in combinatie met effectinformatie en pragmatische informatie *zelf* bepaalt wat er in een specifieke situatie gedaan moet worden (om de doelstelling van de onderneming te realiseren, respectievelijk de missie van de instelling te realiseren).

Hierbij is ook essentieel dat, in vergelijking met de oude arbeidsorganisatie, de interne informatieasymmetrie wordt opgeheven (wat iets anders is dan toegang tot kennis, ervaring en ideeën). Het gevolg is het ontstaan van de zogeheten *edge-organisatie* waarin *front-line* werkers de nodige discretionaire ruimte en bevoegdheden krijgen om de klant of cliënt optimaal van dienst te zijn, zonder dat de onderneming de regie verliest.<sup>2</sup>

Daarmee is ook één van de dilemma's in de oude arbeidsorganisatie opgeheven: de *tight control* versus aanpassingsvermogen. Hiermee is tevens een eind gekomen aan de scheiding van denken en doen; in de *edge-organisatie* is de *front-line* werker zowel sensor (van nieuwe ontwikkelingen) als ook de *sense maker*, functies die in de klassieke arbeidsorganisatie voorbehouden waren aan stafafdelingen (deze ontwikkeling speelt bij een aantal zorginstellingen, technische dienstverlening e.d.).

Deze nieuwe invulling van *command* betekent ook dat hiërarchische coördinatie een ondergeschikte rol speelt aan zelf-coördinatie, zonder dat de belangen van de onderneming in het geding komen. Dit zorgt ervoor dat kennis en ervaring van medewerkers optimaal ingezet kunnen worden. Hiermee hangt samen dat werkers niet meer worden ingezet op basis van een *resource allocatie proces*, maar dat ze zelf de beste kansen zoeken, gefaciliteerd door een systeem van *resource mobilization*.<sup>3</sup> Zulke ondernemingen (Novartis, IBM) sturen niet primair op resultaat (dat wordt uiteraard wel precies bijgehouden), maar medewerkers besturen zichzelf op basis van zichtbare contributie (met behulp van een *performance measurement infrastructure*) aan het totale doel van de onderneming, respectievelijk de missie van de instelling.

Omdat het bedrijfsleven steeds meer met industrie standaarden (DIN, NEN, ISO) werkt, kunnen onderne-

mingen geen *control* meer uitoefenen op de vakkennis en de impliciete, persoonsgebonden kennis van de werknemer. Werknemers kunnen nu veel beter dan vroeger hun waarde op de arbeidsmarkt bepalen. Dit heeft geleid tot de zogeheten *control revolution* waarin de raad van bestuur de discretionaire bevoegdheid over de besteding van de *vrije kasstroom* is afgenomen door de kapitaalmarkt. Immers, in de oude situatie betekende besteding van die vrije kasstroom aan research dat dit nieuwe eigendomsrechten voor de onderneming opleverde (patenten) en daarmee voor de aandeelhouders. In de nieuwe situatie kunnen, en dat is ook feitelijk het geval, vooral in de biochemie en softwareontwikkeling, werknemers met kennis gemakkelijk de deur uitlopen en een bedrijfje starten.

We zien dan ook dat ondernemingen hebben moeten overschakelen naar open innovatie en open businessmodels<sup>4</sup> om zo tot een nieuwe contracten te komen met (mede)werkers (en een zo groot mogelijke toegang te creëren tot kennis in de markt). Contracten waarin de eigendom en inbreng van persoonsgebonden kennis een element is, anders dan in het klassieke arbeidscontract.

## Nieuwe arbeidsverhoudingen

Ja, er is dus sprake van nieuwe arbeidsverhoudingen, van een nieuwe organisatie van arbeid en kennis. Daarmee gaat het (echte) nieuwe werken gepaard met *de facto* nieuwe eigendomsverhoudingen.<sup>5</sup> De invulling daarvan door telewerken, zoals voorheen 'het nieuwe werken' werd genoemd, past daarin maar is geen definiërend element. Bovendien heeft het echte nieuwe werken ook betrekking, anders dan Baane *et al.* impliciet beweren, op tijd- en plaatsgebonden arbeid (zorg, persoonlijke dienstverlening, politieorganisaties en militaire organisaties). De uitwerking van het echte nieuwe werken heeft heel veel met economische inzichten te maken (hoe kennis en informatie te exploiteren), met contractrecht (hoe eigendom te contracteren en vooral de verdeling van gecreëerde waarde), met corporate finance (in het geval van open businessmodels) en met moderne sociologie (nieuwe mensbeelden, nieuwe gronden voor motivatie en identificatie). Baane *et al.* hebben het nieuwe werken absoluut niet ontrafeld; het is snel schaatsen over onbegrepen ijs.

Wat we in de nieuwe arbeidsverhoudingen vooral ook zien is een wijziging in het paradigma van het vak ondernemingsbestuur (*business administration*). Simon voorspelde dit al in 19766, later Drucker in 1988<sup>7</sup> met andere woorden: de centrale instrumenten in het besturen van de onderneming zijn niet langer de structuur van de organisatie en de instructie, maar de organisatie van informatie. Het gaat er immers om dat de organisatie een zo hoog mogelijk informatieverwerkende capaci-

teit heeft en informatie wordt verwerkt door mensen op basis van impliciete, persoonsgebonden kennis en op basis van effectinformatie (het businessmodel).

Maar in een informatie-economie, waarin zowel discursieve informatie moet worden verwerkt als desinformatie (waarbij die laatste meer bepalend is voor percepties, oordelen en preferenties) heeft die werker in de organisatie ook *kaders* nodig om met de informatie-overload van het in het bijzonder desinformatie te kunnen omgaan. En dus moet de onderneming in de vorm van een missie en axiologische informatie in de vorm van een waardenhiërarchie zo'n kader bieden. Daarmee is er niet alleen sprake van nieuw werken, maar vooral ook van nieuw besturen. Adviseurs die babbelen over het nieuwe werken, zonder te begrijpen wat er institutioneel op dit moment wijzigt in de arbeidsorganisatie, zonder dat deze in staat zijn ook het nieuwe besturen te benoemen, verdienen geen certificaat voor 'het nieuwe adviseren' ■

#### Noten

1. Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld: Over Bricks, Bytes & Behavior*. Assen/'s-Gravenhage: Van Gorcum/Stichting Management Studies, p. 38-39.
2. Alberts, D. S., & Hayes, R. E. (2003). *Power to the edge: command, control in the information age*. Washington, DC: CCRP Publication Series.

3. Doz, Y. L. (2005). Resource Allocation Processes in Multidimensional Organizations: MNCs and Alliances. In J. L. Bower & C. G. Gilbert (Eds.), *From Resource Allocation to Strategy*. Oxford: Oxford University Press.
4. Chesbrough, H. W. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston, Mass: Harvard Business School Press. Chesbrough, H. W. (2006). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
5. Strikwerda, J. (2009). De vermaatschappelijking van de economie. In E. Roos Lindgreen, J. Strikwerda & N. Wielaard (Eds.), *Het nieuwe ondernemen*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.
6. Simon, H. A. (1945/1997). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). New York: Free Press.
7. Drucker, P. F. (1988). *The Coming of the New Organization*. Harvard Business Review (Jan-Febr).

**Hans Strikwerda is Director van het Nolan Norton Institute, Executive Consultant (partner) bij Nolan, Norton & Co, en hoogleraar organisatie en verandering aan de Amsterdam Business School van de Universiteit van Amsterdam.**  
**Reageren: [Hans.Strikwerda@nolannorton.com](mailto:Hans.Strikwerda@nolannorton.com)**



# het veranderboek



#### het veranderboek

Steven ten Have, Wouter ten Have en Barbara Janssen  
 ISBN 978 90 810914 5 9  
 652 pag, prijs 64,50 incl. BTW

#### MEDIAWERF Uitgevers

Nicolaas Witsenstraat 5  
 Tel 020 - 4687126  
 1017 ZE Amsterdam  
[www.mediawerf.nl](http://www.mediawerf.nl)

