

Het Nieuwe Werken: waar blijft de theorie?

Jan de Leede

Het Nieuwe Werken (HNW) is overal. In kranten, tijdschriften, blogs en andere sociale media. Behalve in het wetenschappelijk debat. Momenteel begeleid ik minstens vijf studenten die afstuderen op HNW in diverse organisaties. En zij stellen allemaal dezelfde vraag: ‘Waar is de wetenschappelijke theorie over HNW?’

De studenten kunnen niets vinden. Natuurlijk reageer ik met ‘Dan moet je beter zoeken!’. Maar er zit ook een kern van waarheid in. Over HNW wordt enorm veel gediscussieerd in allerlei fora, seminars en conferenties, sinds in 2005 Bill Gates zijn white paper hierover schreef. En er verschijnen ook vele managementboeken, zoals in Nederland alleen al van Dik Bijl, Henny van Egmond, Roland Hameeteman, Martijn Aslander en Bas van de Haterd. En natuurlijk is er het boek van Ruurd Baane, Patrick Houtkamp en Marcel Knotter, die ook in dit nummer figureren. Maar dit zijn stuk voor stuk praktijkgerichte managementboeken. Met weinig theoretische onderbouwing en alleen casuïstiek als empirische onderbouwing. Waar blijft de theorie? Terwijl HNW misschien wel de belangrijkste ontwikkeling van de laatste jaren is voor het denken over organiseren en HRM. Het verandert de wijze waarop samengewerkt wordt, het verandert de manier waarop leiding gegeven wordt.

Het verandert de manier waarop individuen naar organisaties en naar netwerken kijken.

Eric Abrahamson (1991, 1996) beschrijft hoe managementmodes werken en belangrijk zijn voor de praktijk en theorie. We zien opmerkelijke parallellen met het discours rondom HNW! We zitten nu duidelijk in de ‘opswing’ fase, waarin er heel veel positieve verhalen worden gepubliceerd rondom HNW. Het type leren dat hierbij hoort is ‘*superstitious*’, ofwel de trendsetters presenteren de nieuwe tool als een eenvoudige maar zeer krachtige managementtechniek met quasimagische krachten. Daarbij horen enthousiaste verhalen. Daar kun je gewoon niet tegen zijn, dat moeten wij ook hebben.

HNW lijkt inderdaad veel van een managementmode te hebben. (1) Het academische gehalte van het concept is mager en de definitie onscherp: het gaat om tijd- en plaatsafhankelijk werken, maar ook om nieuwe werkvormen, nieuwe kantoorconcepten, nieuwe arbeidsrelaties en nieuwe stijlen van leidinggeven. Tja, zo omvat het ongeveer alles en zegt het dus weinig meer. (2) HNW wordt veelal als een versimpeling van de werkelijkheid gebracht: het oude werken versus het nieuwe werken. (3) HNW heeft een nogal prescriptief karakter; elke auteur heeft het bijvoorbeeld

over sturen op resultaat en niet meer op aanwezigheid. (4) Het imitatiegehalte is erg hoog; in vrijwel elke boardroom wordt momenteel de vraag gesteld of HNW niet ook voor ons belangrijk is. (5) HNW is vergeven van de retoriek als zou het eindelijk de productiviteit van kenniswerkers omhoog stuwten.

Het is gevaarlijk en jammerlijk als HNW hier blijft steken. Gevaarlijk, omdat veel organisaties HNW invoeren als nieuwe mode, terwijl er onvoldoende kennis genomen wordt van de onderliggende mechanismen waarom het werkt, en ook wat de beperkingen zijn. Daarmee worden mislukkingen ingebouwd. En jammerlijk omdat de volgende fase volgens Abrahamson de fase is van de 'downswing', waarin de hoge verwachtingen plaatsmaken voor verhalen over mislukte implementaties en niet waargemaakte claims over de te verwachten productiviteitswinsten. Vervolgens maakt HNW weer plaats voor een volgende mode.

Daarom zou het goed zijn als de bedrijfskunde in het algemeen en HRM als subdiscipline in het bijzonder HNW als managementpraktijk ten volle oppakt en voorziet van theoretische en empirische onderbouwing. Want veel van de onderliggende praktijken kennen we al wel; daar is al theorie over. Bijvoorbeeld over telewerken, waar al ruim twintig jaar onderzoek naar gedaan wordt. Er is veel theorie en empirie over virtuele teams, ook al ruim twintig jaar. Over leidinggeven op basis van resultaten weten we eveneens al heel veel, neem alleen al Locke & Latham met hun populair geworden SMART-doelen. Als we het iets breder trekken is er de relevante theorie

over zelfsturing, al dan niet sociotechnisch geïnspireerd, en concepten als High Performance Work Practices. Om nog maar te zwijgen van alle theorie en empirie over ICT in het algemeen en over specifieke technologieën in het bijzonder, zoals e-mail, conference calls, video-conferencing, document sharing, social media enzovoorts. Hoewel ik mijn studenten wel wijs op het gevaar dat veel literatuur van voor 2000 niet meer geldig is als het gaat om het toetsen van verbanden tussen ICT en uitkomsten, simpelweg omdat de technologie van toen niet meer te vergelijken is met die van nu.

Er is kortom nog veel werk te verzetten voor mijn afstudeerders. Maar theoretisch beter bewapend kunnen ze meer zien in de praktijk. Dat is van grote betekenis, voor henzelf, maar vooral ook voor die praktijk. Want HNW kan wel degelijk van grote betekenis zijn voor organisaties, leidinggevend en medewerkers. Op meer terreinen dan we nu kunnen overzien en bevroeden. Dat vraagt om theoretische lenigheid én praktische wijsheid.

Referenties

- Abrahamson, E. (1991). 'Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations.' *Academy of Management Review*, 18, 487-517.
- Abrahamson, E. (1996). 'Management fashion'. *Academy of Management Review*, 21, 254-285.

Dr. ir. J. de Leede is universitair docent HRM aan de Universiteit Twente en oprichter-eigenaar van ModernWorkx (www.modernworkx.nl).