

Willenschap

Een aantal jaren terug publiceerde de Amerikaanse therapeut Wayne Dyer zijn bestseller *Eerst geloven, dan zien*. De kern van zijn boodschap is dat we met ons denken voor een belangrijk deel onze eigen werkelijkheid creëren. Henri Ford zei het op zijn manier; 'of je nu gelooft dat je iets kunt of dat je iets niet kunt, in beide gevallen heb je gelijk.' Inderdaad kennen we allemaal wel voorbeelden van bevlogen leiders die met hun enthousiasme en geloof in hun visie een veranderingsproces tot een succes weten te maken. Wetenschappers zijn uit ander hout gesneden: eerst zien, dan geloven. Als ze al in een waarheid geloven noemen ze het een hypothese die eerst getoetst moet worden. Beide benaderingen zijn ook terug te zien rond het nieuwe werken (HNW). In *Het nieuwe werken ontrafeld* beschrijven Ruurd Baane, Patrick Houtkamp en Marcel Knotter de impact van HNW op de inrichting en besturing van organisaties en de arbeidsverhoudingen. Zij baseren zich op interviews met 21 koplopers op het gebied van HNW, gedefinieerd als tijd- en plaatsafhankelijk werken, sturen op resultaat, vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën, en flexibele arbeidsrelaties.

Tot de categorie 'Eerst geloven, dan zien' rekenen zij bedrijven die HNW implementeren vanuit de intrinsieke overtuiging dat dit bijdraagt aan een duurzame succesvolle organisatieontwikkeling. Een cijfermatige businesscase als basis voor de



besluitvorming vinden deze bedrijven niet altijd noodzakelijk. Door de categorie 'Eerst zien, dan geloven' worden de principes van HNW door de top vooral rationeel benaderd en instrumenteel ingezet om de bedrijfsprestaties aantoonbaar te verbeteren, bij voorkeur op korte termijn. Besluitvorming vindt plaats op basis van een afgewogen analyse van de kosten en baten van voorgenomen veranderingen. Vaak sterk bedrijfseconomisch georiënteerd (kostenverlaging, productiviteitsverbetering), soms ook op basis van verwachte effecten op medewerkertevredenheid en klantenbinding. Je zou beide benaderingen kunnen samenvatten als willenschap versus wetenschap. In de case beschrijvingen is dit verschil veel minder duidelijk terug te vinden. Onder het kopje 'Verwachte opbrengsten' worden opvallend vaak termen gebruikt als 'hopen', 'beogen', 'duidelijke aanwijzingen' en 'positieve indicaties'. Harde cijfers zijn er niet of nauwelijks in te vinden. Dit geldt ook voor de 'Belangrijkste lessons learned'. Organisaties die aan de vooravond staan kunnen hier veel ideeën op doen over kritische succesfactoren en mogelijke valkuilen, vooral ten aanzien van het implementatieproces en de nazorg in de beheerfase. Maar wederom: geen cijfers over de bedrijfsresultaten en andere parameters 'voor' en 'na' invoering van HNW. Wellicht is het hiervoor nog te vroeg, of wordt er weinig cijfermatig gemeten vanwege meetproblemen of de tijd en het geld die hiermee gemoeid zijn. Voor de verdere ontwikkeling van het vakgebied FM en de opstap naar een wetenschappelijke discipline is dus nog een lange weg te gaan. Een interessante afweging hierbij is de keuze tussen kwantitatieve metingen of meer kwalitatief onderzoek. Harde cijfers doen het goed bij de pleitbezorgers om van verhalen naar feiten te komen. Maar nu bedrijven steeds meer lijken te opteren voor een combinatie van het Angelsaksische model - met de nadruk op winstgevendheid en harde targets - en het Rijnlandse model - met meer aandacht voor zogenaamde zachte componenten zoals tevredenheid en welzijn van medewerkers en klanten - zou het nieuwe adagium weleens kunnen zijn: 'feiten én verhalen'. Maar dan wel goed gedocumenteerd, bij voorkeur door onafhankelijke derden. Willens en wetens!

Theo van der Voordt
Center for People and Buildings