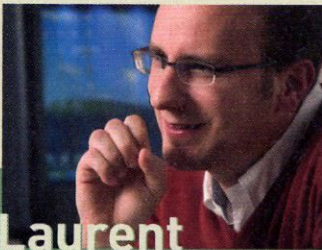


## Afstand vergroot druk

Professor Taskin onderzoekt ook de nieuwe vormen van werkorganisatie. "Ik bestudeer de gevolgen van afstand op het werk, meer bepaald wat ik noem de 'verwijdering' of de 'onruimtelijking'. Ik bedoel niet alleen fysieke afstand tussen de werknemers, maar ook hoe die fysieke afstand overkomt bij werknemers en management. Soms denkt men van afstands-werkers dat ze niet efficiënt werken."

*"Het gevoel van rechtvaardigheid zorgt ervoor dat werknemers zich moreel achter hun bedrijf kunnen scharen."*

Het meest voor de hand liggend voorbeeld van fysieke afstand tussen werknemers, is volgens Taskin thuiswerk. Thuiswerk heeft voordelen, maar leidt ook tot een verhoogde controle. "Veel werkgevers en medewerkers stellen zich namelijk kritisch op tegenover de thuiswerker. Thuiswerk vergroot op die manier de sociale druk. Managers en collega's hebben de neiging om de telewerker te 'testen' door vaker e-mails te sturen om te zien hoe snel hij reageert. Of ze zullen op allerlei manieren nagaan hoe ver hij staat met zijn werk (via gedeelde software, via gedeelde webruimte, ...). De telewerker voelt die druk en gaat zichzelf ook meer druk opleggen. Hij ervaart de dwang om aan te tonen dat



**Laurent Taskin**

Laurent TASKIN is doctor in de Toegepaste Economische Wetenschappen en professor aan de Louvain School of Management (FUCaM) en aan het Instituut voor Arbeids-wetenschappen (UCL). Hij geeft les in hr-management en organisatiemanagement. Als codirecteur van het Center for Research in Entrepreneurial Change and Innovative Strategies (CRECIS), doet hij onderzoek naar veranderende organisaties in hr, meer bepaald naar nieuwe vormen van werkorganisatie en naar processen van kennisdeling.

hij daadwerkelijk aan de computer zit en niet het eten klaar-maakt of met de kinderen speelt."

Daarmee wil professor Taskin zeker niet gezegd hebben dat hij tegen anders werken is. "Dat is te kort door de bocht. Ik wil gewoon waarschuwen voor de keerzijde. De combinatie van dynamische werkplekken, mobiel werken en thuis werken zorgt er bijvoorbeeld voor dat mensen amper nog face-to-face met elkaar communiceren. Ze leren elkaar niet persoonlijk kennen. Het risico op engagementsverlies tegenover de werkgever is dan ook reëel. Ik bekijk met argusogen de 'evolutie van het Nieuwe Werken' in Nederland, wat men soms bij ons presenteert als een modern ideaal. Daar is de werkplek ondertussen niet meer dan een ontmoetingsplaats, met ruimtes die daarvoor zijn uitgerust. De context is wel anders in Nederland: deeltijds werken komt er vaker voor en ze hebben er ook meer mobiliteitsproblemen. Pas op: als door de jobinhoud werknemers weinig op de werkplek aanwezig zijn en ze elkaar weinig zien, is zo'n ontmoetingsplaats zinvol. Ze verhoogt dan het engagement, en dan vooral de affectieve kant ervan. Maar voor de meeste bedrijven in ons land geldt dat niet. We werken bovendien minder deeltijds en we hebben minder mobiliteitszorgen dan in Nederland. Het bedrijf moet bij ons dus meer zijn dan zo'n ontmoetingsplaats."

## Kennis vraagt vertrouwen

In het licht van de nieuwe vormen van werkorganisatie, doet professor Taskin ook onderzoek naar kennisoverdracht. "Je kan twee manieren van kennis onderscheiden: stilzwijgende kennis, opgedaan door ervaring en dus individugebonden, en expliciete kennis, neergeschreven in boeken of cursussen. Vooral de stilzwijgende kennis levert een bedrijf voordeel op. Hoe meer zijn werknemers die kennis met elkaar uitwisselen, hoe succesvoller het bedrijf is. Je kan die kennisoverdracht op twee manieren organiseren: je laat je mensen in groepjes van twee of drie overleggen, of je expliciteert die kennis door je werknemer te vragen ze neer te schrijven en in een databank te bewaren. De meeste bedrijven verkiezen dat laatste, omdat ze er zo de exclusieve eigenaars van worden. Maar dat is natuurlijk buiten de werknemer zelf gerekend. Niemand geeft zijn kennis zonder meer cadeau. Die kennis delen met het bedrijf maakt hem minder onmisbaar. Dus moet er vertrouwen zijn, en een heuse bedrijfscultuur van kennisdeling en gezamenlijke creatie van kennis. Dat vertrouwen verkrijg je enkel als mensen elkaar persoonlijk kennen, als mensen fysieke omgang met elkaar hebben. Fysieke omgang leidt tot vertrouwen en komt dus ook het engagement ten goede." 