



Ros Wouters (links) en Marianne Sturman

tekst Marika van Zanten
beeld Jouk Oosterhof

interview

(In) nieuwe banen

DE WITTEBROODSEKEN VAN 'HET NIEUWE WERKEN' ZIJN VOORBIJ. NA TWINTIG JAAR IS HET TIJD VOOR RELATIE-THERAPIE VOOR 'NIEUWE MANAGERS' EN 'NIEUWE MEDEWERKERS'. BELANGRIJKSTE LES: KADERS AFSPREKEN EN BINNEN DIE KADERS LOSLATEN.

Eigenlijk is 'het nieuwe werken' (HNW) alweer oud. Sinds kantoor-hulpsysteembureau Deseco de term in 1983 bij een merkenbureau liet registreren, heeft plaats- en tijdonafhankelijk werken een onuitbarend opmars laten zien. Geen wonder, want HNW lijkt al onze maatschappelijke, menselijke en managementproblemen in een klap op te lossen. "Als we bijvoorbeeld het vergringsprobleem willen oplossen, dan moet de arbeidsparticipatie omhoog zonder dat gezin, mantelzorg en vrijwilligerswerk daaronder lijden", aldus Ros Wouters van de Stichting Het Nieuwe Werken Werk. "We moeten het werk dus flexibeler organiseren, zodat mannen en vrouwen werk en zorgtaken beter kunnen delen en combineren." Dat is niet alleen goed voor onze samenleving ten voor het afnemen van de milieu- en fileproblematiek, maar ook voor onze werk-privébalans. "Je kunt alles uit je handen laten vallen voor bijvoorbeeld de schoolmusical, zonder je in allerlei bochten te hoeven wringen", aldus Wouters. "Dat geeft meer lucht en minder stress." Haar stichting heeft geen kantoor, de samenwerking met bestuursleden en expertisepartners vindt plaats via cloud computing (het via internet delen van en samenwerken aan documenten) en vergaderd wordt er thuis, in internetcafés of buiten.

65

ZELFS FLEXPLEK VOOR POWERNAP
Interpolis stapte in 1995 als eerste over op 'het nieuwe werken'. In het nieuwe hoofdkantoor in Tilburg had niemand meer een eigen kamer, ook de directie niet. Het revolutionaire ontwerp was afkomstig van architect Erik Veldhoen, een van de grondleggers van HNW in Nederland. Microsoft is inmiddels de onbetwiste nummer één als het gaat om HNW. Het Nederlandse hoofdkantoor heeft geen vaste werkplekken meer, maar stilleplekken, overlegplekken, vergaderruimtes en zelfs een plek voor een powernap. Overigens brengt nog geen 10 procent van de Nederlandse bedrijven HNW in praktijk. Slechts 15,2 procent van de Nederlandse werknemers typeert zichzelf als telewerker, zo blijkt uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2010. De meerderheid (62,3 procent) zegt de mogelijkheid om thuis te werken ook niet belangrijk te vinden.

ALTIJD BESCHIKBAAR VOOR KLANTEN
Ook voor organisaties heeft 'het nieuwe werken' voordelen. Zo leidt flexibel werken door een betere inzet van competenties, minder woon-werkverkeer en geconcentreerder werken tot een stijging van de productiviteit, zo blijkt uit een evaluatie bij zes organisaties, waaronder IBM, Dalsa en Shell. "Er wordt bijvoorbeeld korter en efficiënter vergaderd", verduidelijkt Peter Vink, researchmanager bij TNO en hoogleraar Industriële Vormgeving aan de TU Delft. "Bovendien stijgt de medewerkerstevredenheid door de toegenomen vrijheid en de aantrekkelijker kantooromgeving." Ook klanten profiteren, volgens Marianne Sturman, oprichter van Money Penny, een uitzendorganisatie voor flexibele werknemers. "Parttimedewerkers die hun uren flexibel over de week verdelen zijn vaak fulltime beschikbaar voor klanten."

RENNEN VOOR EEN WERKPLEK
Twee decennia ervaring met 'het nieuwe werken' leert echter ook dat er nog genoeg te verbeteren valt. Zo grijpen zeven van de tien grote bedrijven HNW aan voor kostenbesparing door te snijden in het aantal vierkante meters kantoorruimte, weet Sturman. Maar HNW is meer dan alleen flexplekken inrichten. Wouters: "Doordat zo'n organisatie de werkplekken halveert, moeten de medewerkers 's morgens rennen omdat ze anders op een vervelende plek in de kantine zitten." Veel organisaties gaan ook voorbij aan het gebrek aan privacy in een flexibele kantooromgeving, vult Vink aan. "Medewerkers ervaren dat als een groot knelpunt. Automatiseerder Logica laat zien dat het ook anders kan door dit probleem te

ondervangen met veel overgruimten, concentratieplekken en belcellen. De 1200 medewerkers hebben daardoor nu juist meer privacy dan in de oude situatie."

TWEE LAPTOPS, JUST IN CASE
Slechtwerkende informatietechnologie vormt een ander struikelblok. "De ICT wordt soms zo streng beveiligd dat mensen nergens meer kunnen werken in plaats van overal", schetst Vink een vreemde paradox. "Laatst had iemand twee laptops bij zich: als de laptop van de baas weer eens te langzaam was, nam hij die van zichzelf." Bereikbaarheid is ook een probleem: hoe vind je mensen die elke dag ergens anders zitten? TNO vond een praktische oplossing, vertelt Vink. "Op een groot scherm bij de receptie kun je zien waar iedereen zit aan de hand van de gps-module in hun laptop." Ook informatie, kennis, werkprocessen en agenda's moeten digitaaliseerd worden zodat deze overal en voor iedereen toegankelijk zijn. "Dat creëert op korte termijn meer werk, dus dat leidt soms tot weerstand", weet Sturman. "Op de lange termijn werkt het efficiënter omdat je alles registreert en archiveert en dus makkelijk kunt terugvinden." Organisaties kunnen HNW dan ook beter niet meteen in een keer uitrollen, maar eerst een pilot doen, adviseert Vink. "Dan haal je de kinderziekten eruit." Zo ervoeren de medewerkers van een uitgeverijconcern na de verhuizing naar een nieuw pand en de overstap op HNW geluidsoverlast doordat de architect veel glas had gebruikt. "Daar zijn toen zachtere materialen toegevoegd. Bovendien zijn de journalistieke afdelingen en de marketingafdeling uit elkaar gezet, zodat ze geen last meer van elkaar hadden. Zorg dus voor extra budget om klachten te verhelpen."

MEER VRIJHEID, MINDER VRIJBLIJVENDHEID
De grootste hobbel voor HNW is echter niet de inrichting of de technologie, maar het management. "Je kunt nog zo'n hip kantoor met designlampen hebben, mensen voelen zich pas gelukkig wanneer hun leidinggevende hen volledig vertrouwt, ook al werken ze op afstand", benadrukt Wouters. "Veel managers hebben er moeite mee om die controleдрог los te laten." In grote bureaucratische organisaties is een succesvolle invoering van HNW dan ook lastiger dan in kleine, flexibele ondernemingen, stelt Wouters. Overigens moeten medewerkers zelf ook wennen aan de vrijheid. Toen Vink een van zijn veertig mensen in de

stad tegenkwam, riep die meteen dat hij zijn werk 's avonds wel zou inhalen. "Terwijl het mij niet kan schelen wanneer hij zijn werk doet, als hij het maar doet", stelt Vink. Het 'nieuwe management' is dus loslaten en outputgerichte targets stellen. Dat kan echter niet zonder duidelijke kaders, benadrukt Sturman. "Managers moeten formele structuren in het leven roepen om zicht te houden op de kwaliteit. HNW is meer vrijheid, maar minder vrijblijvendheid."

WIFI OP DE CAMPING
Maar wie die vrijheid aan kan, krijgt er veel voor terug. Zoals bij mooi lenteweer bellen, mail beantwoorden of die strategische notitie schrijven in het Amsterdamse Vondelpark, waar steeds meer 'werknomaden' de bankjes met wifi weten te vinden. Of een werkbespreking met een latte op een zonnig terras en leuke contacten opdoen bij ontmoetingsplekken als Seats2Meet, waar wifi, koffie en thee en de lunch gratis zijn. Ook steeds meer campings en speeltuinen hebben wifi. Werk, vrije tijd en vakantie lopen naadloos in elkaar over, na een potje voetbal of een ritje in de draaimolen gaat de laptop gewoon weer open. "Vroeger had ik altijd een schuldgevoel als ik onder werktijd leuke dingen deed", aldus Wouters. "Nu ik altijd en overal kan werken, is dat voorbij. In onze interviews met flexwerkers geven mensen ook aan gelukkiger te zijn als ze werk en privé goed kunnen combineren." Sturman, wier medewerkers grotendeels thuis werken, merkt hetzelfde. "Mensen genieten van de vrijheid die HNW schept om de zorg voor kinderen, maar bijvoorbeeld ook vrijwilligerswerk te combineren. En oudere werknemers willen best langer doorwerken, als ze daarnaast maar op hun kleinkinderen kunnen passen of als mantelzorger actief kunnen zijn."

'HET NIEUWE EXPORTPRODUCT'
Hoewel zowel Sturman als Wouters ook waarschuwt tegen het gevaar van overbelasting en *information overload*, zijn ze er beiden heilig van overtuigd dat HNW de toekomst heeft. "Jongeren zijn gewend om 24 uur per dag online te zijn", aldus Sturman. "Onze cultuur is er uitermate geschikt voor, met ons calvinistische arbeidsethos, ons gebrek aan hiërarchie en onze positie als deeltijdwerklid nummer één", vult Wouters aan. "Alle ingrediënten zijn aanwezig om HNW als mondiaal exportproduct te vermarkten en er buitenlandse investeerders mee binnen te halen." Alleen moeten we dan

afschied nemen van andere calvinistische erfennissen: archaïsche structuren als de vrije woensdagmiddag, de bouwvak of om zes uur aan tafel gaan. "In een 24 uren economie moeten we niet langer vasthouden aan dat soort behoudende regelgeving." Ook hier laat 'het nieuwe(w) werken' zich dus samenvatten in één woord: loslaten.

"Ook je klanten profiteren hiervan"



Peter Vink

interview

66

67