

# Autonoom, en duchtig gecontroleerd

Hay Group Vision Society-debat over het nieuwe werken

De postmoderne werker is losgekoppeld van vaste werkplekken en computers. Hij maakt zelf uit hoe, waar en wanneer hij werkt. De techniek maakt dat mogelijk. Maar die techniek volgt en controleert hem ook hoe, waar en wanneer hij ook werkt...

**Menno Bosma**

Interpolis checkt niet meer op aanwezigheid en heeft in het bedrijfsrestaurant de caissière afgeschaft. Maar bij British Telecom worden zelfs de vergaderzalen met videocamera's in de gaten gehouden en Cisco laat vanuit India bijhouden hoe lang en veel de werknemers werken. Oftewel: met technologie kun je alle kanten op. Welke kant gaat het anno 2009 feitelijk op? Die vraag stond centraal tijdens het Hay Group Vision Society-debat van 11 december over het thema 'het nieuwe werken'. Sprekers en publiek waren het erover eens dat ICT faciliterend en ondersteunend is bij het nieuwe werken. Maar in het ene voorbeeld verschaft ICT de professional meer vrijheid en verantwoordelijkheid, en in het andere juist minder. Of de wens de vader van de gedachte was, werd niet duidelijk, maar toen HGVS-president Henk Volberda aan het eind vroeg of ICT een facilitator of juist een barrière is voor

sociale innovatie, gingen er alleen handen omhoog voor de eerste optie. Terwijl er toch ook representanten aanwezig waren van bedrijven die met behulp van nieuwe technologie de teugels strakker aantrekken. Zo is bij ASML iets van de command & control-sfeer van vroeger teruggekeerd. Onder het motto 'meten is weten' installeerde de organisatie dashboards met *key performance indicators*. Er werken louter autonome professionals bij ASML. Maar de leiding weet beter dan ooit wat ze doen.

## Genadeloos

De contouren van het nieuwe werken waren snel geschetst tijdens het debat. Er zijn geen vaste teams meer en geen vaste werkplekken, je hebt altijd een digitaal communicatiemiddel bij je in plaats van dat je aan een computer gebonden bent, je gaat minder mailen en meer chatten, je bent alleen nog op kantoor voor de persoonlijke contacten, je werkt op afstand samen met mensen die je nooit hebt gezien. 'Slimmer werken', zo werd het ook wel genoemd.

Gonnie Been van Microsoft vertelde hoe haar bedrijf sinds 2005 bezig is met het project 2bPR oftewel *to be people ready*. Daarin staan veel vaste waarden (bijvoorbeeld dat werken automatisch betekent dat je op kantoor bent) ter discussie. 'Dat is niet erg, want uit chaos ontstaan nieuwe patronen', zei Been. Maar haar medewerkers kregen het soms wel even te kwaad. In weer een sessie waarin vrijuit kon worden gepraat

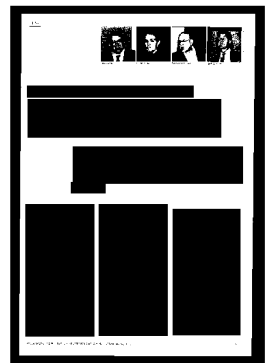
British Telecom houdt zelfs de vergaderzalen met videocamera's in de gaten

over het nieuwe werken, vroegen ze haar: 'Wat wil je dat ik doe?' Het hielp dat Microsoft nieuwbouwplannen ontwikkelde. Veel medewerkers kop-

pelden het project aan het nieuwe kantoor dat dit jaar werd opgeleverd. Het op Schiphol gelegen pand, dat nog maar aan 51% van het personeel plek biedt, is vooral bedoeld om elkaar te ontmoeten. Het individuele werk gebeurt veelal elders, bijvoorbeeld thuis.

Microsoft ziet het project niet alleen als uithangbord voor klanten, als een manier om te laten zien dat het bedrijf praktiseert wat het predikt, maar verkoopt het ook. De Rotterdam School of Management en de Erasmus Universiteit zorgen voor wetenschappelijke begeleiding. Hoewel Been zei zich ervan bewust te zijn dat veel van haar verhaal 'sof' klonk, verzekerde ze haar toehoorders in Slot Zeist dat Microsoft zeer outputgericht is.

Henny van Egmond van de Rabobank belichtte een soortgelijk project, Rabo Unplugged. De kern daarvan is dat klantgerichtheid en intern ondernemerschap met elkaar worden verbonden. Het kantoorconcept van Interpolis, in de jaren negentig ontwikkeld, vormde een belangrijke inspiratiebron.



Kenmerk van het nieuwe werken is dat medewerkers verantwoordelijkheden terugkrijgen die hen de laatste dertig jaar zijn afgepakt, aldus de Rabobank-man. Dwangmatig controleren noemde hij uit de tijd. 'We kunnen best zonder een command & control-cultuur. Je hebt geen regels nodig, maar afspraken.' Het wordt grotendeels aan de mensen zelf overgelaten hoe ze tot het beste resultaat komen. Wat daarbij helpt, is dat de populatie van de Rabobank de laatste tien jaar tijd drastisch veranderde. Had in 1996 de helft van de werknemers niet meer dan lager beroepsonderwijs, nu is dat nog maar 1%.

De nieuwe cultuur is er niet een van vrijblijvendheid. Wordt een van de kernwaarden van de organisatie geschonden, dan is de reactie genadeloos, aldus Van Egmond: dan volgt ontslag. Maar de beloning is er: in het nieuwe werken vinden de medewerkers hun kern terug en kunnen ze authentiek zijn.

### Zonder enige schroom

Wie ICT-gerelateerde begrippen had gemist, kwam aan zijn trekken bij IBM'er *Kees Donker*. Die schetste hoe de razendsnelle technologische vooruitgang de wereld platter, kleiner en slimmer maakt. Dat geldt ook voor de wereld van het werk. Mensen zitten niet meer rond zware apparaten maar dragen de communicatiemogelijkheden permanent met zich mee. Werk en privé worden steeds minder gescheiden. Afdelingen verdwijnen, (tijdelijke) projectgroepen en netwerken komen op. En dat alles heeft alleen maar positieve gevolgen: slimme technologie gaat verspilling tegen, verbetert de communicatie en levert meer vrije tijd op.

Na deze lofzangen was het tijd voor wat gesputter vanuit het publiek. Technologie had toch ook mindere kanten, zoals toenemende controle, inbreuk op je privacy en informatiebombardementen? Maar de heilspredikers van Microsoft, Rabobank en IBM wilden er niet van weten. 'Je stelt zelf grenzen aan wat je deelt op het web', vond *Gonnie Been*. 'Het is niet de techniek maar de interne cultuur die bepalend is. Als jouw directeur steeds zijn deur dicht heeft, zul je waarschijnlijk ook digitaal niet veel informatie met hem delen.'

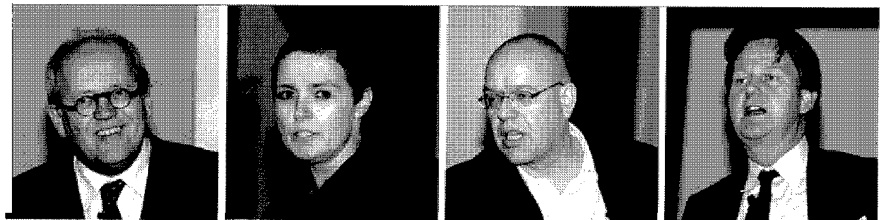
'E-mailterreur creëer je zelf', meende *Henny van Egmond*. 'Als jij niet mailt, krijg je ook minder terug. Bovendien hoef je niet steeds die inbox te managen. Veel mails gaan helemaal nergens over, die komen vooral voort uit het niet durven nemen van beslissingen. En angst voor privacy bestaat alleen bij onze generatie. Jongeren dumpen de hele dag door zonder enige schroom al hun gegevens op het web.'

'In het nieuwe werken heb je geen regels nodig, alleen afspraken'

### Debatten Hay Group Vision Society

Hay Group Vision Society organiseert nog één debat over sociale innovatie. Dat vindt plaats op 12 maart 2009 en gaat over open innovatie en co-creatie. Het debat is alleen op uitnodiging toegankelijk. Management Executive zal er verslag van doen.

Zie verder [www.hgvs.nl](http://www.hgvs.nl).



Kees Donker

Gonnie Been

Henny van Egmond

Henk Valberda

Foto: DSE/MaxFoto/Beeld/Beeld/Beeld