

# ‘In deze tijd zoeken mensen betekenis’

Microsoft Nederland heeft zelf het initiatief genomen om ‘het nieuwe werken’ door te voeren. Amerika kijkt goedkeurend toe. ‘We hebben hier behoorlijk veel vrijheid’, aldus directeur Theo Rinsema.

Interview Wim Eysink Tekst Irene Schoemakers Fotografie Ad Nuis

**H**et kantoor van Microsoft Nederland op Schiphol is de belichaming van het nieuwe werken. Geen gesloten kantoorruimtes, maar open structuren met veelzijdig modern meubilair waar gewerkt, ontmoet en vergaderd kan worden op tijden dat dit medewerkers het beste schikt. Jaarlijks komen er meer dan 45 duizend externe bezoekers op dit kantoor af om het nieuwe werken met eigen ogen te kunnen aanschouwen. ‘Kopje koffie?’ vraagt Rinsema die – terwijl hij ons voorgaat in het pand – even een stop maakt bij een stand van de Coffee Company. ‘Geloof het of niet, maar dit is de drukst bezochte Coffee Company van Nederland’, lacht de directeur van Microsoft Nederland die noch een eigen kamer

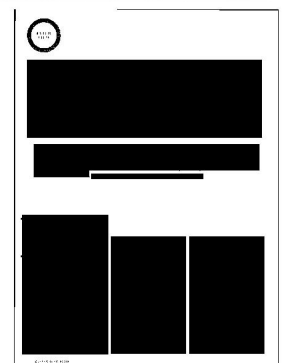
noch een eigen parkeerplaats heeft. Rinsema moet net als andere medewerkers ’s ochtends bij binnenkomst gewoon een plekje zien te vinden. ‘En ik mag blij zijn er als er een plaats in de garage is voor me. Wanneer klanten de vrije plekken hebben ingenomen, moet ik uitwijken naar een parkeerplaats aan de overkant van de straat.’ Maar Rinsema heeft er geen problemen mee. Sterker nog, het invoeren van het nieuwe werken was en is zijn eigen idee en overtuiging, zo blijkt. Het nieuwe werken is bij Microsoft Nederland dan ook veel meer dan woorden alleen. Sinds 2007 is Microsoft het nieuwe werken. En niet zonder succes. Uit onderzoek van de Rot-

terdam School of Management blijkt dat sinds de invoering van een andere manier van werken, ondersteund door de laatste technologie, de productiviteit met gemiddeld 28 minuten per dag per medewerker is toegenomen, het aantal vierkante meters kantoorruimte per medewerker is afgenomen van zeventien naar twaalf, en het aantal kilometers woon-werkverkeer zes procent minder is.

◦ *Wat heeft u zelf met het nieuwe werken?* Veel. En dat heeft alles te maken met de manier waarop ik zelf naar de wereld kijk. Ik heb twee kinderen van zestien en negentien en ben druk bezig hen eigen verantwoordelijkheden bij te brengen. Zodra ze straks in een bedrijf gaan werken, wordt een deel van die eigen verantwoordelijkheden vervolgens weer ingetrokken omdat er managers zijn die zeggen wat zij moeten doen en hoe. Dat vind ik jammer. Wie goed is in het definiëren van het ‘wat’ en het ‘hoe’ los kan laten, hoeft het ‘hoe’ in feite niet te controleren. Dan volstaat het controleren van het ‘wat’. Dat is mijn basishouding en dat is waar het nieuwe werken grotendeels over gaat. Daarnaast leven we in een tijd waarin mensen op zoek zijn naar betekenis en een bedrijf niet langer uitsluitend een middel is om geld te verdienen. Men is geïnteresseerd in wat het bedrijf bijdraagt aan de samenleving. Daar halen mensen hun inspiratie uit. En als je wilt dat medewerkers de ruimte krijgen en eigen verantwoordelijkheden nemen, maar zich tegelijkertijd wel identificeren met je bedrijf, dan moet je meer doen dan tegeltjeswijsheden opdreunen als “we gaan respectvol om met onze om-

geving”. Dat moet je niet zeggen, dat moet je doen. Zo zijn wij ambassadeur van de stichting Mantelzorg. Maar daar blijft het niet bij. Zeventig procent van onze mensen reist buiten de file. En in die tijd neemt een deel van deze medewerkers zorgtaken op zich voor grootouders, ouders of kinderen. Het nieuwe werken gaat dus veel verder dan dat een bedrijf er alleen maar beter van wordt. Het draagt ook bij aan een betere maatschappij. En ook dit laatste is een reden waarom dit onderwerp mij na aan het hart ligt. Ik ben benieuwd in hoeverre organisaties in staat zijn het instituut bedrijf op te rekken om zodoende bij te dragen aan een betere wereld. Wie dat doet, wordt vanzelf succesvol. Daar geloof ik heilig in.

◦ *U geeft medewerkers de vrijheid en controleert bij voorkeur alleen de output. Maar de moederorganisatie in de Verenigde Staten wil ongetwijfeld ook dat zaken volgens bepaalde regels gaan en dat er niets mis gaat. Hoe gaat u daarmee om?* Een mooie vraag. Gelukkig kent Microsoft meer regels op het ‘wat’ dan op het ‘hoe’. Alleen daar waar het compliance betreft, worden er eisen gesteld aan het ‘hoe’. Los daarvan hebben we





hier in onze BV in Nederland behoorlijk wat vrijheid. Er zijn vijf gebieden waarop de vestiging wordt afgerekend door Microsoft USA. Daarvoor heb ik een *service level agreement* met hen afgesloten: het winnen van nieuwe klanten, het verhogen van klanttevredenheid, groei op bepaalde gebieden, innovatie en diversiteit. We kunnen hier dus wel degelijk creatief zijn en eigen beslissingen nemen, maar we moeten wel excelleren en goede resultaten halen. Kortom, fouten maken mag. Maar het moeten wel gecalculerde fouten zijn. We kunnen echter alleen verbeteren en innoveren als we bereid zijn nieuwe dingen uit te proberen. Het enige wat ik wil weten is wat de risico's en mogelijke fouten zijn. Daarna laat ik het los en kunnen de medewerkers ermee aan de slag. Daarmee rem je niet de creativiteit, maar geef je duidelijke kaders aan. En die kaders kunnen bij tijd en wijlen heel ruim zijn. Zo kan ik toestemming geven voor een project dat drie ton kost en waarvan de kans dat de opbrengst nul is tachtig procent is. Een Amerikaans bedrijf zou die toestemming nooit geven. Wij wel.'

◦ **Wat betekent het nieuwe werken voor het leiderschap in de organisatie?** 'Zoals gezegd heeft niemand hier een eigen parkeerplaats of kamer. We hebben status en hiërarchie volledig uit elkaar getrokken. Wat we belangrijk vinden is dat het management in verbinding staat met de medewerkers en de medewerkers inspireert. Om die reden organiseren we geregeld zogenoemde dialoogsessies tussen leden van het MT en zo'n tien tot vijftien medewerkers. Die dialoogsessies gaan over een bepaald thema, zoals 'loslaten'. Ik vertel dan eerst zelf wat ik moeilijk en uitdagend vind aan dat onderwerp. Op die manier voeren we interventies uit op de cultuur.'

◦ **Waar let u op bij de instroom van medewerkers?** 'Dat er bovenal voldoende diversiteit is. En dat was een tijdlang niet breed genoeg, wat ons betreft. Om die reden zijn we gaan werven via de sociale media en hebben we de drempel verlaagd voor kandidaten op de arbeidsmarkt om hier een kijkje te komen nemen. Verder letten we vooral op wie de kandidaten als mens zijn. Ik geloof dat succesvolle mensen ronde mensen zijn. Daarmee bedoel ik dat ze het een en ander hebben meegemaakt dat hun perspectief heeft verbreed.'

◦ **In hoeverre was het uw eigen keuze om het nieuwe werken door te voeren in dit kantoorpand?** 'Dat was volledig

onze eigen keuze. Het was bovendien een businesscase waar de Amerikanen aanvankelijk niet aan wilden. Microsoft zet wereldwijd vijftien nieuwe gebouwen per jaar neer. Het model waarmee het bedrijf werkte was vooral gestoeld op vierkante meters per werkplek. Daar wilde ik niet meer aan meedoen. Ik wilde vierkante meters per mens. Ik heb toen moeten aantonen dat dit een beter idee was en daar hebben ze "ja" tegen gezegd. En als een bedrijf een afwijkende gedachte doorvoert en dit wordt een succes, dan wordt dit gevierd. Ons Nederlandse model wordt nu in de bestaande modellen overgenomen. Die ruimte is er dus binnen Microsoft.'

◦ **Ik las op uw weblog dat u vooral ICT-bedrijven als uw concurrenten beschouwt. Zelf had ik gedacht dat uw concurrenten veel meer de innovatieve bedrijven zouden zijn zoals Google en Apple.** 'Ik beschouw deze bedrijven ook als ICT-bedrijven.'

◦ **Toch zie ik Microsoft meer als een kennisbedrijf dat aan innovatie doet, dan een ICT-onderneming.** 'Maar onze concurrenten zijn wat mij betreft alle ICT-bedrijven. Van Google tot Oracle, van Apple tot SAP. We vissen om te beginnen allemaal in dezelfde arbeidsmarkt-vijver. Maar ook zie ik deze branche als een ecosysteem met een taak. Ik vind dat wij met elkaar een bijdrage kunnen en moeten leveren aan een betere samenleving. En eerlijk gezegd vind ik dat we die taak maar matig vervullen.'

◦ **Wat zou er dan beter kunnen volgens u?** 'Neem nu de Rijksbegroting. Die bedraagt 275 miljard euro waarvan zo'n zeventig procent opgaat aan gezondheid, sociale zaken en onderwijs. Allemaal gebieden waar ICT nog lang niet volledig wordt uitgenut. Als wij als ICT-bedrijven er nu voor kunnen zorgen dat we ICT-systemen leveren waarmee de efficiency van deze gebieden toeneemt en we hiermee bijvoorbeeld vijf procent bezuinigingen kunnen realiseren, dan hebben we de kosten voor defensie alleen al uitgespaard. En die vijf procent is nog aan de conservatieve kant. Dat moet zeker haalbaar zijn. Maar zelfs die halen we op dit moment niet.'

◦ **Als Amerikaans bedrijf heeft u te maken met het one-tier model. Voor commissarissen zoals wij die kennen, is daarbinnen geen plaats. Maar dat wil niet zeggen dat er geen toezicht is. Hoe is dit geregeld?** 'Het toezicht is internationaal strikt geborgd via de one-tier constructie. En de personen die verantwoordelijk zijn

voor het toezicht staan vandaag de dag veel meer in verbinding met ons dan in het verleden. Zo heb ik meegemaakt dat ik in Amerika afspraken had met zakenpartners en de commissie die binnen het one-tier model met toezicht belast is aan mij vroeg of ze erbij mocht zitten. Die commissie zit kortom dicht en dicht op de organisatie. Ze spreken met mijn klanten en nemen deel aan meetings. En dat is mooi. Daaruit spreekt betrokkenheid.'

◦ **Microsoft kent ook een zogenoemde Raad van Anders. Houdt deze raad ook toezicht?** 'Nee. De Raad van Anders fungeert vooral als een tijdelijke spiegel. Dat is de buitenwereld die we hier binnenhalen. Toen Microsoft in 2008 naar The Outlook verhuisde, kregen we vrijwel uitsluitend applaus van de buitenwereld. En de medewerkers gingen zich daar naar gedragen. Trots is natuurlijk een mooi gevoel. Maar het is ook gezond om de aarde te blijven voelen, vandaar deze raad. Ze adviseert ons, en helpt ons beter te worden en te innoveren. We vragen iedere keer aan een andere groep mensen – rond de vijftien in totaal – om gedurende drie maanden in onze huid te kruipen en tijdens een aantal bijeenkomsten te komen tot nieuwe inzichten over onze organisatie. Gedurende die maanden krijgen ze een toegangspas voor dit kantoor en mogen ze iedereen interviewen die ze maar willen. Ook mogen ze de pers erbij uitnodigen. In die groep mensen kunnen jongeren zitten, vrouwen, ambtenaren, noem maar op. Een raad wordt vaak samengesteld rondom een bepaald thema. Het helpt ons om met andere ogen te kijken naar hoe wij werken.'

◦ **Veel bij Microsoft Nederland staat of valt met uw eigen visie. Hoe blijft u zelf met uw voeten op de grond staan? Met andere woorden: wie corrigeert de baas van Microsoft Nederland?** 'Dat doen de mensen binnen dit bedrijf. Ik heb hier geen eigen kamer, laat staan dat de deur daarvan dicht is. Ik loop hier vaak rond en ben, vind ik zelf, behoorlijk goed aanspreekbaar.'

◦ **Mist u een commissaris in dit bedrijf?** 'Dat hangt van de persoon in kwestie af. Ik noem geen namen, maar van sommige commissarissen zou ik het een feestje vinden wanneer zij aan deze onderneming verbonden zouden zijn. Van anderen ben ik daarentegen weer blij dat ze hier geen toezicht houden. In het algemeen kan ik zeggen dat een commissaris die op de millimeter toezicht houdt, niet mijn voorkeur zou hebben. Dat werkt



niet. Een commissaris moet mijns inziens scherp en betrokken zijn en ruimte laten voor creativiteit. Dat is ook de manier waarop ik door Amerika wordt aangestuurd en dat werkt uitstekend! ●

Wim Eysink is partner bij Deloitte.



**‘IK GELOOF DAT  
SUCCESSVOLLE  
MENSEN  
RONDE  
MENSEN ZIJN  
DIE IETS  
HEBBEN  
MEEGEMAAKT’**

**‘ALS JE WILT  
VERANDEREN  
MOET JE MEER  
DOEN DAN**

**TEGELTJES-  
WIJSHEDEN  
OPDREUNEN’**







**Theo Rinsema (1962)**

**Opleiding** Commerciële Economie  
HES Den Haag.

**Loopbaan**

2006 – heden General Manager

Microsoft Nederland

2004 – 2006 Marketingdirecteur

Microsoft Nederland

1996 – 2004 Marketingdirecteur Oracle

1987 – 1996 Salesmanager Multihouse

**Nevenfuncties**

Lid Raad van Advies ECP EPN

Lid Raad van Advies Telewerkforum

Lid algemeen bestuur ICT Office

Lid algemeen bestuur Kenniskring  
Amsterdam

**Thuis** gehuwd en twee kinderen

**Hobby's** muziek, sporten, lezen en  
luisteren