

In deze bijdrage reageert Martine Maes op het artikel *Het nieuwe werken ontrafeld, Over Bricks, Bytes & Behavior* van Ruurd Baane.

Integrale en eigentijdse wijze van organiseren

Martine Maes

In de 19e eeuw kenden de Fransen kunst die zover afweek van wat voorheen gangbaar was, dat ze het 'Art Moderne' noemden. Vervolgens moesten ze bij de intrede van de twintigste eeuw tijdens nóg grotere omwentelingen in de politiek en industrie weer een nieuwe term verzinnen voor de kunst in die tijd. Dat werd 'Art Nouveau'. Waarna ze voor de overtreffende trap een term kozen die wat langer meeging: 'Art Contemporain', hedendaagse kunst.

Laten we deze analogie dan maar direct toepassen op de wijze van het organiseren van werk. Ik stap over de term Het Nieuwe Werken heen en noem het hedendaags organiseren. Gewoon met kleine letters. De hoofdletters die we vaker zien bij HNW, vooral die van het lidwoord Het, verheffen het begrip blijkbaar tot een absolute waarheid. Zo zie ik het nog niet terug in de praktijk.

De auteurs van het artikel *Het nieuwe werken ontrafeld* hebben een mooi inzicht gegeven in de aanpakken van de onderzochte organisaties waarin we vanuit het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) veel herkennen. De werkprincipes die koplopers in deze tijd hanteren, en die 'in hun samenhang staan voor een arbeidsorganisatie waarin

autonomie, resultaatgerichtheid en flexibiliteit de "norm" zijn' (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010), herken ik helemaal. Het gaat dan om de organisatie die haar medewerkers in staat stelt om onafhankelijk van tijd en plaats te werken; hen aanstuurt op resultaat; zorgt dat medewerkers vrij toegang hebben tot en gebruik kunnen maken van kennis, ervaringen en ideeën (intern en extern), en die gebaseerd is op flexibele arbeidsrelaties. Het NCSI benadrukt de integrale aanpak van deze vernieuwingen vanuit het idee dat de arbeidsproductiviteit verhoogd wordt en tegelijkertijd de talenten van medewerkers volop benut worden. Het grotere werkplezier en mogelijkheden voor een betere werk-privé balans zijn een belangrijk pluspunt voor de medewerkers, en helemaal voor de toekomstige medewerkers.

Baane maakt het onderscheid tussen 'nieuw' en 'oud' werken, en afhankelijk van context pleit hij zelfs voor behoud van het 'oude' werken. Dat onderscheid kan ik niet goed plaatsen, en kom daar graag later op terug.

Veranderingen gaan met horten en stoten, zoals we ook al eerder in de historie gezien hebben. We zitten nu midden in zo'n periode om ons te ontworstelen aan de vroeg twintigste-eeuwse organisatiestructuren. Baane en col-

lega's hebben enkele voorbeelden onderzocht van organisaties die vooruitstrevend aan de slag zijn met vernieuwende concepten. Daar zijn enkele heel mooie voorbeelden bij (o.a. Finext, Rabobank, Interpolis) waar het gaat om het aanvoelen van de tijdsgeest en die vervolgens adequaat en consequent vertalen naar de bedrijfsvoering, producten en diensten, de wijze van samenwerken en de waarden in de organisatie. Ik zou deze voorbeelden niet direct de boegbeelden van het nieuwe werken noemen, maar noem ze parels van hedendaags organiseren (of voorbeelden van sociale innovatie zo je wilt) pur sang. Niet gedreven vanuit negatieve en instrumentele indicatoren zoals kostenreductie of werkplekreductie, of marketingbelangen om de verkoop van eigen producten en diensten te stimuleren door zelf het voorbeeld te geven.

Het gaat dan om voorbeelden waar de flexibilisering van werk in tijd en plaats samengaat met aanpassingen in de arbeidsorganisatie, de arbeidsverhoudingen en een eigentijdse manier van leidinggeven. De medewerkers hebben vervolgens meer autonomie, meer motivatie en plezier in het werk. De business case komt rond omdat een verhoging van de arbeidsproductiviteit gemeten wordt, minder ziekteverzuim, lagere kosten voor reizen en werkplek, etc. Het gaat er echter om dat in essentie de werkwijze veranderd is, dat iedereen daarin mee gaat (ook het hoger management!). Het is daarbij handig dat mensen de mogelijkheden van de technologie volop benutten.

Anachronismen of bij de tijd?

Blijvend vernieuwen en verbeteren is het adagium, dat kun je alleen als je bovenop de ontwikkelingen zit. En daar zit dan ook de verbinding naar web 2.0 en medewerker 2.0 waar de auteurs hun onderzoek omheen hebben opgezet.

In het artikel benoemen de auteurs nog enkele hardnekkige misverstanden, en geven aan dat het 'oude' werken ook zijn functionele

kanten heeft. Natuurlijk zijn er krachten die een hedendaagse manier van werken niet direct omarmen. Maar ik eindig graag met enkele observaties in de praktijk waar we het uiteindelijk niet mee gaan redden en een aantal pareltjes waarvan ik denk dat die wel de toekomst hebben. Laten we het vooral niet meer over 'oud' en 'nieuw' denken hebben! Een paar anachronismen die ik observeer in de praktijk:

- protocollen opstellen vanuit afdelingen communicatie of marketing voor gebruik van twitter;
- onderzoeksdata of toepasbare kennis achter wachtwoorden versleutelen;
- hoger management die eigen werkplekken en kamers behouden in open werkplek omgevingen;
- jongeren die vanuit modern ingerichte leeromgevingen en na een half leven in web 2.0 doorgebracht te hebben, nog te veel in hiërarchische organisaties terug moeten gaan in de tijd naar formele overlegstructuren (in plaats van directe online communicatiemogelijkheden met de leidinggevende), kantoortuinen, vaste werktijden, en 'oude' visies op samenwerken, zelfsturing of automatisering;
- een implementatieplan Het Nieuwe Werken 2011-2014 opstellen vanuit de afdeling HR.

Waar ik wel toekomst in zie, zijn ontwikkelingen als:

- mensen die banen vinden via twitter en LinkedIn;
- medewerkers die, buiten grote klassieke organisatiestructuren om, veel slagkracht ontwikkelen en initiatieven opstarten door gebruik van hun netwerken (in het e-book Easycratie leggen Aslander en Witteveen heel mooi de link tussen web 2.0 en medewerker 2.0);
- individueel en in dialoog werken op een manier die bij je past, in deze tijd;
- veranderingen klein starten, mensen kiezen

hun eigen veranderpad en -tempo vanuit intrinsieke motivatie. De invloed hiervan zie je terug in de gehele bedrijfsvoering en in het innovatievermogen van de hele organisatie.

Mijn advies is dan ook dit soort initiatieven de ruimte te geven in organisaties in plaats van te proberen business cases rond te maken volgens 20ste-eeuwse indicatoren. Dan zijn we helemaal bij de tijd in de 21ste eeuw.

Referenties

Baane, R., P. Houtkamp & M. Knotter (2011).

Het nieuwe werken ontrafeld; over bricks, bytes & behavior. Van Gorcum.

Aslander, M. & E. Witteveen (2010). *Easycratie; de toekomst van werken en organiseren.*

Academic Services. Gratis te downloaden van internet.

Diverse cases zijn te lezen op de website www.ncsi.nl.

Mw drs. M.E.J. Maes is Programmamanager bij het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie.