

Het nieuwe werken

Op weg naar een productieve kenniseconomie

Dik Bijl

ICT-bibliotheek
Den Haag 2007



Inhoudsopgave

Ten geleide 9

Voorwoord 11

- 1 Het nieuwe werken 15
 - 1.1 De weg naar het nieuwe werken 17
- 2 Het oude werken 23
 - 2.1 De maatschappijvormen 24
 - 2.2 Welvaart en economie 27
 - 2.3 Ethiek van het werken 30
 - 2.4 Organisatie en communicatie 35
 - 2.5 Conclusie 38
- 3 De nieuwe context 41
 - 3.1 Technologie 41
 - 3.2 De wereldeconomie 43
 - 3.2.1 De wereld is plat 43
 - 3.2.2 De cijfers 45
 - 3.3 Aard van het werk 46
 - 3.4 Energie 47
 - 3.5 De beroepsbevolking 49
 - 3.6 De grote uitdaging 51

Het nieuwe werken

- 4 Visie 55
 - 4.1 De visie 56

- 5 ICT 59
 - 5.1 ICT-voorzieningen thuis en overal 59
 - 5.2 Trends in internetdiensten 61
 - 5.3 En ondertussen op de zaak... 64
 - 5.4 ICT-voorziening; lopende band of schroefboormachine? 66
 - 5.5 Trends in de zakelijke ICT 66
 - 5.5.1 'Consumerization' van IT 67
 - 5.5.2 Een nieuw beveiligingsmodel 68
 - 5.5.3 De dynamische ICT-infrastructuur 70
 - 5.5.4 Enterprise Web 2.0-varianten 71
 - 5.5.5 Communication en collaboration tools 72
 - 5.6 De kenniswerker en de virtuele omgeving 72

- 6 De fysieke werkplek 75
 - 6.1 Het nieuwe werken volgens de kantoorarchitect 76
 - 6.2 Kostenbesparing 77
 - 6.3 Het Village Office-concept 78
 - 6.4 Meer dan het bedrijfskantoor alleen 79
 - 6.5 Overall werken 81

- 7 De nieuwe organisatie 83
 - 7.1 De oude organisatie 83
 - 7.2 De nieuwe context 84
 - 7.3 Wie presteert het best en waarom? 85
 - 7.4 De organisatiestructuur 86
 - 7.5 Organisatiecultuur 87
 - 7.6 Leiderschap 89
 - 7.7 Het 'scientific management' van het nieuwe werken 90

- 8 De nieuwe werker 93
 - 8.1 De medewerker 94
 - 8.2 De manager 97

9	Praktijkvoorbeelden	101
9.1	Samas' Village Office	101
9.2	Rabo unplugged	105
9.3	De virtuele kenniswerker/manager	109
10	En nu de praktijk	113
11	Microsofts visie en aanpak	117
11.1	Microsofts aanpak	118
11.2	Factor 4 Index	121
11.3	Infrastructuuroptimalisatie	123
12	Softwaretechnologie voor het nieuwe werken	125
12.1	2007 Microsoft Office system	126
12.2	SharePoint	128
12.3	Groove	130
12.4	Unified Communications	131
12.5	En de ontwikkeling gaat door	132
	Literatuur	135
	Register	139

I Het nieuwe werken

De grootste verdienste van het management in de 20e eeuw is de vijftigvoudige verbetering van de productiviteit van de fabriekswerker. De grootste uitdaging van het management voor de 21e eeuw is om de productiviteit van de kenniswerker op een vergelijkbare wijze te verbeteren.

Dit zijn de woorden die Peter Drucker op 89-jarige leeftijd schreef aan de vooravond van de 21e eeuw (Drucker, 2000).

Dit boek neemt de uitdaging van Drucker serieus en beweert dat om een substantiële en duurzame productiviteitsverbetering van de kenniswerker te bereiken een heel andere manier van werken en nadenken over werken noodzakelijk is. Die andere manier wordt 'het nieuwe werken' genoemd. 'Het nieuwe werken' is een visie op het werken (hoofdstukken 4-8) en levert ook een aanpak om een start te maken met het invoeren van het nieuwe werken (hoofdstukken 11-12). Maar daarvoor is het nodig om eerst aan te tonen dat een andere manier van (denken over) werken echt noodzakelijk is (hoofdstukken 2-3). Het doel van het boek is om een discussie in gang te zetten over het nieuwe werken.

Even een lakmoestest voor u als lezer om te bepalen of u mentaal al klaar bent voor het nieuwe werken. De test bestaat uit twee vragen en gaat ervan uit dat u kenniswerker bent en een volledige baan heeft. De eerste vraag is: 'Heeft u er moeite mee om 's avonds of in het weekend voor uw bedrijf of

16 organisatie aan het werk te zijn?’ De tweede vraag is: ‘Heeft u er moeite mee om doordeweeks ’s ochtends of overdag te gaan winkelen of sporten?’ Als u behoort tot de doorsneekenniswerkers, dan heeft u op deze vragen respectievelijk ‘nee’ en ‘ja’ geantwoord.

Natuurlijk werkt u ’s avonds en in het weekend wel eens. Het kan, want u heeft een laptop van en breedbandverbinding met de zaak. Maar het moet ook, want anders komt uw werk niet af. U heeft er ook geen moeite mee: uw werk is belangrijk voor u. En ja, u doet overdag wel eens iets anders dan werken. En daarover voelt u zich dan flink schuldig. Als u voor kleding gaat winkelen op donderdagochtend omdat het dan lekker rustig is, kijkt u schichtig om u heen of u niet betrap wordt. U voelt zich in overtreding.

Die houding betekent dat u mentaal nog niet klaar bent voor het nieuwe werken. Ricardo Semler schrijft in zijn aanstekelijk enthousiasmerende boek *The Seven-Day Weekend* dat we door de nieuwe technologie de neiging hebben om de hele week door te werken en zo altijd maar van onze vrije tijd af te snoepen: de zevendaagse werkweek. Hij draait de zaak om door te stellen dat we in dat geval net zo goed van onze werktijd mogen afsnoepen door doordeweeks ook leuke dingen te gaan doen. Hij houdt geen pleidooi voor luiheid, maar voor balans en feitelijk voor een betere kwaliteit van het werk:

We have to find a way for work to work. The seven-day workweek is shaping up as a personal, societal and business disaster. It robs people of passion and pleasure, destroys family and community stability, and sets up business organizations to ultimately fail once they’ve burned out their employees and burned through ever more manipulative and oppressive strategies. (Semler, 2003)

Het idee van Semler klinkt leuk, maar er zijn zoveel leuke ideeën, nietwaar? Alleen is Ricardo Semler CEO en grootaandeelhouder van het Braziliaanse bedrijf Semco dat onder zijn leiding is gegroeid van 4 miljoen dollar omzet in 1982 tot ruim 200 miljoen dollar in 2003, een gemiddelde groei van 40% per jaar. Er werken ruim 3000 werknemers tegen slechts 90 in 1982. In de periode 2000-2001 verlieten slechts drie werknemers het bedrijf. Dat betekent dat het bedrijf niet alleen in omvang spectaculair is gegroeid, maar dat medewerkers kennelijk graag bij het bedrijf werken.

Ricardo Semler is het prototype van de manager die het nieuwe werken snapt en het door voorbeeldgedrag ook laat zien aan iedereen. Voorbeeldgedrag van de leider is essentieel bij het nieuwe werken. Semler werkt graag in een hangmat met laptop op schoot aan de rand van het zwembad. Iedereen mag dat weten en zien. Hij weet dat het bij het nieuwe werken om de mensen gaat: zij vormen de belangrijkste middelen van het bedrijf. Het gaat erom dat medewerkers zich op hun plek en gewaardeerd voelen, dat initiatief en creativiteit gewaardeerd worden en dat niemand controleert of ze wel aan het werk zijn. Dat ze werken blijkt wel uit de resultaten die ze opleveren. En die resultaten zijn in het geval van Semco bepaald niet verkeerd.

1.1 De weg naar het nieuwe werken

U wordt uitgenodigd om dit boek te lezen, om mee op reis te gaan naar het nieuwe werken. In deze paragraaf krijgt u een ‘sneak preview’ van de trip voorgeschoteld.

Als er ‘het nieuwe werken’ is, dan is er ook ‘het oude werken’. Hoofdstuk 2 kijkt naar het werken door de geschiedenis heen. Want de mens heeft altijd gewerkt, maar niet altijd op dezelfde manier, met hetzelfde doel, met dezelfde hulpmiddelen, in dezelfde omgeving, met dezelfde managers of met dezelfde motivatie. Kijken naar hoe werken vroeger ging is belangrijk voor de beeldvorming over het nieuwe werken. Mensen hebben namelijk de neiging om hun eigen waarneming te verabsoluteren en te denken dat zoals we nu werken het eigenlijk altijd al is gegaan en dat het ook de enig juiste manier is. Maar driehonderd jaar geleden werkte bijna iedereen thuis en was in elk geval niemand zo gek om elke ochtend een uur in de file te gaan staan om zijn werkplek te bereiken. We kunnen ook leren van de invloeden van technologische ontwikkelingen op het werken en we kunnen zien dat het tempo waarin veranderingen plaatsvinden steeds groter wordt.

Hoofdstuk 3 gaat over de nieuwe context, over ontwikkelingen die plaatsvinden en die maken dat we wel over een andere manier van werken *moeten* gaan nadenken. Het zijn ontwikkelingen die autonoom plaatsvinden en die we niet in de hand hebben. Ze overkomen ons, althans zo lijkt het. De almaar nieuwe technologische ontwikkelingen, de globalisering van de economie, de snelle uitputting van onze energiebronnen met daarbij de

18 klimaatverandering, de verandering van het soort werk en de verandering van het aantal en soort werkers. Het soort werk dat we doen verschuift – vooral in het Westen – meer en meer van handwerk naar hoofdwerk. Het grootste deel van alle nieuwe functies bestaat uit complex, ‘tacit’ kenniswerk (McKinsey, 2006). Dat betekent dat een steeds groter deel van al het werk uit ‘tacit’ kenniswerk zal gaan bestaan; en op dat soort werk richt zich de visie van het nieuwe werken.

De vergrijzing maakt de druk op de productiviteitsverbetering nog groter, want een steeds kleiner percentage van de bevolking is actief op de arbeidsmarkt. Mensen leven langer, pensioneren eerder en er komen relatief minder nieuwe mensen bij. Ook vindt er een wisseling van de wacht plaats. De naoorlogse generatie (‘babyboomers’, geboren in de periode 1946-1964) neemt de komende twintig jaar massaal afscheid van de arbeidsmarkt. De internetgeneratie (geboren vanaf ongeveer 1988) komt het stokje overnemen. Die is opgegroeid met (spel)computers, het internet en mobiele telefoons. Het zijn de digitale autochtonen (Prensky, 2001). Het digitale informatietijdperk is hun thuis. Zij weten niet beter dan dat ze altijd online zijn. En zij hebben andere competenties, normen, waarden, wensen en vooral ook eisen. Ze kijken anders tegen werken aan en verwachten andere dingen van hun werklevens. Zo zullen ze geen genoegen nemen met verouderde technologie op hun werk. De vraag daarbij is niet zozeer of zij wel klaar zijn voor de arbeidsmarkt, maar of de arbeidsmarkt wel klaar is voor hen.

In hoofdstuk 4 wordt de visie op het nieuwe werken gepresenteerd. De nieuwe, veranderde context maakt dat de huidige manier van werken in het bijzonder voor het kenniswerk niet effectief is. We staan met ons lichaam al in het informatietijdperk, maar de manier waarop we het werk inrichten en managen – ons hoofd – is nog gebaseerd op industrieel denken. Dat hoofd moet radicaal veranderen, er moet vernieuwing van denken komen. Allereerst bij het bestuur van het land en de private en publieke ondernemingen, maar daarnaast in de hoofden van alle individuele kenniswerkers en hun managers. Alleen als dat gebeurt, kan het doel van het nieuwe werken bereikt worden: substantiële en duurzame productiviteitsverbetering van het kenniswerk zonder dat het ten koste gaat van het welzijn van de kenniswerker. Er zijn vier gebieden, vier aspecten van het werken waar vernieuwing moet plaatsvinden: de technologie, de werkplek, de werkorganisatie inclusief het leiderschap en de kenniswerker zelf.

Het nieuwe werken heeft een andere wijze van technologische ondersteuning nodig dan vandaag bij de meeste bedrijven gemeengoed is. Technologie is een belangrijke 'enabler' van het nieuwe werken. Zij maakt het mogelijk dat het gros van de kenniswerkers althans in theorie altijd en overal kan werken en samenwerken. Maar dat moet de ICT-organisatie van het bedrijf dan ook wel ondersteunen en niet frustreren. Uit onderzoek blijkt dat kenniswerkers de tekortkomingen in technologische ondersteuning als belangrijkste knelpunt ervaren bij verbetering van hun productiviteit (Boer & Croon, 2006). En volgens McKinsey (2006) zijn bedrijven die meer investeren in technologie voor 'tacit' werk succesvoller dan vergelijkbare bedrijven die dat niet doen. Keuzevrijheid is hier erg belangrijk: de kenniswerker moet binnen bepaalde grenzen zijn eigen ICT-middelen kunnen uitkiezen.

Er is in de afgelopen vijftig jaar veel veranderd, maar het lijkt wel of de inrichting van de werkplek en het kantoor hebben stilgestaan. Het kantoor is ingericht op fysieke aanwezigheid en op visuele controle daarvan: als je er bent, werk je en anders niet. Dus heeft iedereen zijn eigen vaste plek. Dat is vandaag de dag niet alleen inefficiënt, maar ook ineffectief. Belangrijker in het nieuwe werken is beschikbaarheid en het kantoor wordt primair een ontmoetingsplaats. Andere werkplekken buiten kantoor worden gemeengoed.

Niet alleen het kantoor maar ook de organisatie en het management zijn vaak nog ingericht op basis van de industriële principes, het scientific management van Frederick Taylor: horizontaal en verticaal uitgekledede functies waar de werker weinig tot geen beslisbevoegdheid heeft en waar het management voorschrijft en controleert: 'command and control'. Dit werkt misschien in een fabriek waar de machines het eigendom van het bedrijf zijn en waar werkers worden toegevoegd aan het productieproces om de beperkingen van de machines op te vangen. Maar dit is hopeloos inefficiënt en ineffectief in een omgeving waarin de kenniswerker zelf en niet het bedrijf eigenaar is van de primaire productiemiddelen: de hersens en de competenties van de kenniswerker. Daar past geen commando en controle of scheiding van denken en doen. Daar moet de werker, wil hij optimaal kunnen functioneren, voldoende vrijheid, uitdaging en verantwoordelijkheid krijgen. De rol van de manager wordt, afhankelijk van de situatie, er een van coach, begeleider of zelfs dienstverlener. Daarnaast heeft de manager tot taak om de kenniswerkers te laten samenwerken om zo synergie te bereiken en om het werk af te stemmen op de doelen van de

20 organisatie. De aansturing en beoordeling van de prestatie van de kenniswerker verschuift van het ‘hoe werk je’ naar ‘wat lever je op’.

Maar dit alles staat of valt met het vermogen van de kenniswerker zelf om met die situatie om te gaan. Ervaart hij het altijd en overal kunnen werken als een bevrijding van de beperkingen van plaats/tijd of ervaart hij het als druk om nog meer te moeten werken en presteren? Hoe gaat hij om met de vervaging van de scheiding tussen werk en privé? En accepteren zijn kinderen het dat als hij thuis werkt hij ook echt aan het werk is? En hoe gaat de manager ermee om? Durft hij los te laten en te vertrouwen? Of gebruikt hij de nieuwe technologie om zijn mensen te controleren? Past hij micromanagementpraktijken toe door een overdaad aan spreadsheetmanagement of het afdwingen van administratieve processen via softwaretechnologie?

De hoofdstukken 5 tot en met 8 werken elk van de vier aspecten verder uit: de nieuwe technologie, de nieuwe werkplek, de nieuwe organisatie en de ‘nieuwe’ werker/manager, wat neerkomt op hetzelfde individu maar met andere competenties, motivatie en mentaliteit. Alleen als deze vier aspecten optimaal zijn ingericht en op elkaar zijn afgestemd, wordt het doel van het nieuwe werken bereikt. Daarbij zijn de eerste twee aspecten – technologie en werkplek – relatief eenvoudig te realiseren, maar ze kunnen nooit op zichzelf tot het gewenste resultaat leiden. Organisatieverandering is al complexer, maar het moeilijkst is het doorvoeren van een andere bedrijfs-cultuur en de verandering van de mentaliteit van de kenniswerker en zijn manager.

Hoofdstuk 9 laat een aantal praktijkvoorbeelden zien van bedrijven en mensen die al bezig zijn met het nieuwe werken of daar naar onderweg zijn. Wat zijn hun gedachten, plannen, resultaten en ervaringen?

Hoofdstuk 10 is een ‘call to action’. Als u tot zover de reis heeft meegeemaakt, bent u vast ook toe aan de volgende fase, namelijk om uzelf en uw bedrijf in actie te brengen.

De hoofdstukken 11 en 12 laten de visie en aanpak van Microsoft zien. De visie van Microsoft op het nieuwe werken mondt uit in nieuwe generaties van softwaretechnologie die de kenniswerker ondersteunen, want dat is de kerncompetentie en tevens missie van Microsoft: het maken van software die mensen en bedrijven in staat stelt hun volledige potentieel te realiseren. En dat is volledig in lijn met de visie op ‘het nieuwe werken’ zoals die in dit boek wordt beschreven. Maar aandacht voor alleen (software)techno-

logie is te beperkt, het is immers slechts een van de vier aspecten. En het leveren van nieuwe softwaretechnologie betekent nog geen goed geborgd implementatietraject van die technologie. Daarom heeft Microsoft Services een aanpak ontwikkeld die beide ‘tekortkomingen’ adresseert. Daarop gaat hoofdstuk 11 in. Hoofdstuk 12 ten slotte laat in vogelvlucht zien op welke wijze de nieuwe generatie van Microsofts softwareportfolio het nieuwe werken ondersteunt.

21

Alle Microsoft-gerelateerde zaken zijn in deze laatste twee hoofdstukken gestopt. Wilt u wel de reis naar het nieuwe werken maken, maar niet met Microsoft de reis afmaken, dan haakt u na hoofdstuk 10 gewoon af. Of wilt u eerst de kat uit de boom kijken, kom dan in 2008 op bezoek bij het nieuwe hoofdkantoor van Microsoft Nederland op Schiphol, waar het nieuwe werken volgens de visie van Microsoft wordt ingevoerd.