

Nieuw organiseren gaat uit van vakmanschap, verbinding en vertrouwen

# De valkuilen van Het Nieuwe Werken

52



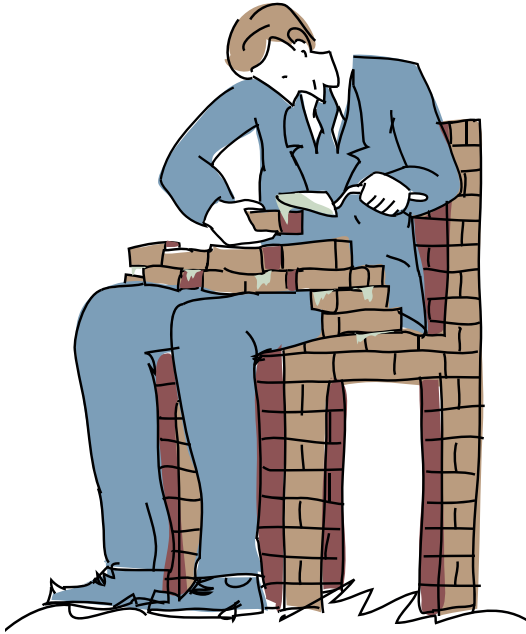
**‘Het Nieuwe Werken’ staat volop in de belangstelling. Is het een hype, of schiet het wortel en heeft het de toekomst? Vooral nog ligt de nadruk te veel op de kantooromgeving en de ICT-middelen en worden medewerkers geacht zich daaraan aan te passen. Kern van de discussie zou moeten zijn: hoe komen we van de klassieke organisatie, gebaseerd op command, communication & control, naar werkelijk Nieuw Organiseren met als kernbegrippen vakmanschap, verbinding en vertrouwen?**

In de zomer van 2010 werden we opgeschrikt door de mededeling: ‘Minder managers nodig door Het Nieuwe Werken’. Dit geluid kwam notabene van Henk van Tilborg, de HR-manager van KPN en tevens projectleider van het nieuwe werken bij dit telecombedrijf. ‘Je kunt namelijk op afstand meer mensen aansturen,’ zegt hij. Zeker in een tijd van ingrijpende besparingen klinkt dit organisaties als muziek in de oren. Maar wie om redenen van kostenbesparing het nieuwe werken gaat ‘uitrollen’, komt van een koude kermis thuis. Enkele weken later viel in de bijlage VK-Banen van de Volkskrant te lezen dat het eerst moet gaan om tevreden medewerkers, die vervolgens tevreden klanten en enthousiaste toeleveranciers (co-makers) maken. Pas aan het eind van die trits volgen ook nog eens blije aandeelhouders. Aan het woord was Dik Bijl, auteur van Aan de slag met Het Nieuwe Werken. Een rechtstreeks pleidooi voor de Rijnlandse weg. Een weg waarlangs niet alleen veel geld, maar primair ook veel

leed bij de professionals op de werkvloer wordt bespaard. ‘Controle is uit, vertrouwen is in’, stelt Bijl. En dat klinkt pas echt als muziek in de oren.

**‘We hebben het  
geprobeerd te imple-  
menteren hoor, maar  
het was niks. Ze willen  
gewoon niet.’**

Of het zover komt, valt te bezien. Slagen we erin verder te denken dan de mogelijke besparing in geld? Daar zal vanaf hangen of het nieuwe werken (#HNW in Twittertaal) blijft hangen in de hype. Natuurlijk, de bezettingsgraad van onze huidige werkplekken bedraagt slechts een onacceptabele 45 tot 68 procent, zo leert onderzoek ons. En minder managers, minder files, je zou het ervoor doen. Maar we horen het straks al gezegd worden: ‘We hebben het →



geprobeerd te implementeren hoor, maar het was niks. Ze willen gewoon niet.' Dat 'implementeren' is namelijk meer dan het verbouwen van het pand op Interpolis-achtige wijze plus een aanvullende cursus Windows-expert (204 euro) voor ambtenaren die thuis verstoken zijn van wizzkids of een helpdesk.

Ruim een kwart van de kantoorruimte in Nederland is al HNW-achtig ingericht. Je moet er eens gaan luisteren. 'Sinds de invoering van het nieuwe werken kom ik een uur vroeger op kantoor. Dan heb ik én een parkeerplek én zit er tenminste nog niemand op mijn flexibele werkplek. Trouwens, bij ons op kantoor hebben we geen geluidskaarten op de computer, dus YouTube kijken heeft geen zin. Skypen gaat niet omdat we geen camera hebben, en vrij surfen kan ook niet. Het management vindt trouwens sowieso dat we te veel internetten. De ICT-afdeling heeft alles afgeschermd, mijn collega's houden al helemaal niet van Twitter – laat staan Yammer – en privé en werk blijven strikt gescheiden. Als je met je Apple aan komt zetten, schrikt iedereen. Als je een iPad hebt, loop je achter hypes aan. En de code van het draadloos netwerk is het grootste bedrijfsgeheim.'

**'Zeg jij het maar, jij wordt ervoor betaald.'**

Veel medewerkers zijn letterlijk 'verslaafd' aan hun loonslavenbaan. De creatieve vrijheid die hen in theorie door het nieuwe werken wordt geboden, zien ze eerder als een bedreiging. 'Je denkt toch niet dat ik zomaar even bij een Seats2Meet-achtige organisatie kan en wil gaan zitten om mijn werk te doen?' Overigens zijn er ook trainingen, voor ambtenaren, waarin je leert om duidelijker je grenzen aan te geven om daarmee de balans tussen werk en privé te herstellen (3.830 euro).

Zelf gebruiken we al jaren willens en wetens de term 'Nieuw Organiseren' voor wat je een combinatie van het nieuwe werken met een andere mindset zou kunnen noemen. Die combinatie maakt sociale innovatie mogelijk, en daar gaat het eigenlijk over.

Het nieuwe werken loopt meestal vast in Het Oude Denken, ofwel managen. Dan hoor je opmerkingen als 'mensen willen nu eenmaal niet veranderen', 'gedoe hou je toch', 'medewerkers willen nu eenmaal strakke kaders' of 'mensen hebben nu eenmaal leiding nodig'. In feite betreft dit gedrag een natuurlijke aanpassing van medewerkers aan de context die hen wordt geboden: 'Zeg jij het maar, jij wordt ervoor betaald.' En dat zijn vrij onveranderlijk organisaties waarin de planning- en controlcyclus een allesbepalend keurslijf vormt. De hierboven genoemde effecten krijg je er dan gratis bij. Al eerder hebben wij hiervoor de term intensieve menshouderij gebezigd.

## **'Hoe moet ik mijn mensen aansturen als ik ze niet zie?'**

Buiten de intensieve menshouderijen zien we echter een heel ander 'natuurlijk' gedrag, het gedrag dat wonderwel past bij het nieuwe werken. Eenmaal buiten het toezicht van managers ('Hoe moet ik mijn mensen aansturen als ik ze niet zie?') blijken mensen geheel tegen de verwachting in helemaal niet de kantjes er vanaf te lopen. Integendeel, ze werken soms te hard. Tja, dat is wel even wennen natuurlijk.

Aanpassing van organisaties aan nieuwe mogelijkheden tot verbinding die de technologie biedt, verloopt in onze praktijk doorgaans in drie fases. In de eerste fase

Tom Peters doorbreekt (met co-auteur Robert H. Waterman) de golf van neo-taylorisme met zijn publicatie *In Search of Excellence*. Op basis van hun werk als consultants stellen ze het belang van de mens en de 'zachte factoren' in de organisatie centraal.

blijven we het oude doen, maar dan met nieuwe middelen. Daarna gaan we stapje voor stapje, stukje bij beetje de mogelijkheden van de nieuwe middelen benutten, maar blijven ons verbazen dat ons beeld van de wereld niet klopt. En uiteindelijk stellen we ons wereldbeeld fundamenteel bij en gaan we het echt anders doen. Zoals het eigenlijk altijd al had gemoeten, vinden we dan. Dat laatste wordt ook wel een paradigmaverschuiving genoemd. Wat zoveel betekent als dat de toekomst er eigenlijk allang was (Twitter is uit 2006 bijvoorbeeld), alleen in ons hoofd was het nog even niet zover.

De drie fasen laten zich wat nader omschrijven. In de eerste fase – het oude blijven doen, maar dan met nieuwe middelen – gaan we stug door met automatiseren. We blijven elkaar brieven sturen, alleen nu elektronisch. En omdat het in onze bureaucratieën nu verstandiger is dan ooit om jezelf in te dekken (Big Brother is increasingly watching you), kopiëren we zoveel mogelijk mensen in. Er ontstaat een cc-cultuur (die was er al, maar komt nu versterkt tot uiting) die de gebruikelijke manier van werken in de weg gaat zitten.

#### KLASSIEKE C<sub>3</sub>-ORGANISATIE

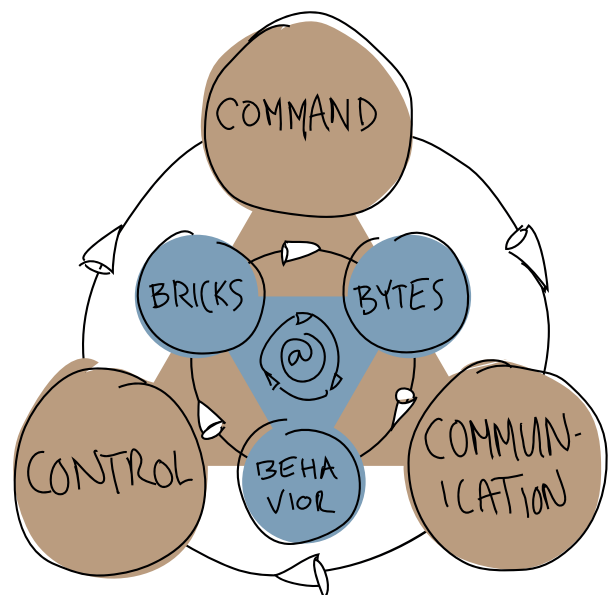
Een managementbureaucratie reageert dan op twee manieren. Met nieuwe werkinstructies zoals procedures en richtlijnen voor cc's, of met een voorlichtingsoffensief via posters, het personeelsblad, zeepkisten en andere creatief bedachte kanalen. In de praktijk zien we beide benaderingen: Command (strategie, beleid, regels) en Communication (uitleggen, implementeren). Vervolgens wordt erop toegezien dat de nieuwe richtlijnen ook worden opgevolgd: Control. Noem het de klassieke C<sub>3</sub>-organisatie. Tegelijkertijd zien we van bovenaf allerlei, vaak groot-schalige, initiatieven om het systeem van Command, Communications & Control te ondersteunen. Er ontstaat van de weeromstuit een levendige SAP-, Six Sigma- of wat dies meer zij -industrie. De top versteekt de greep op de

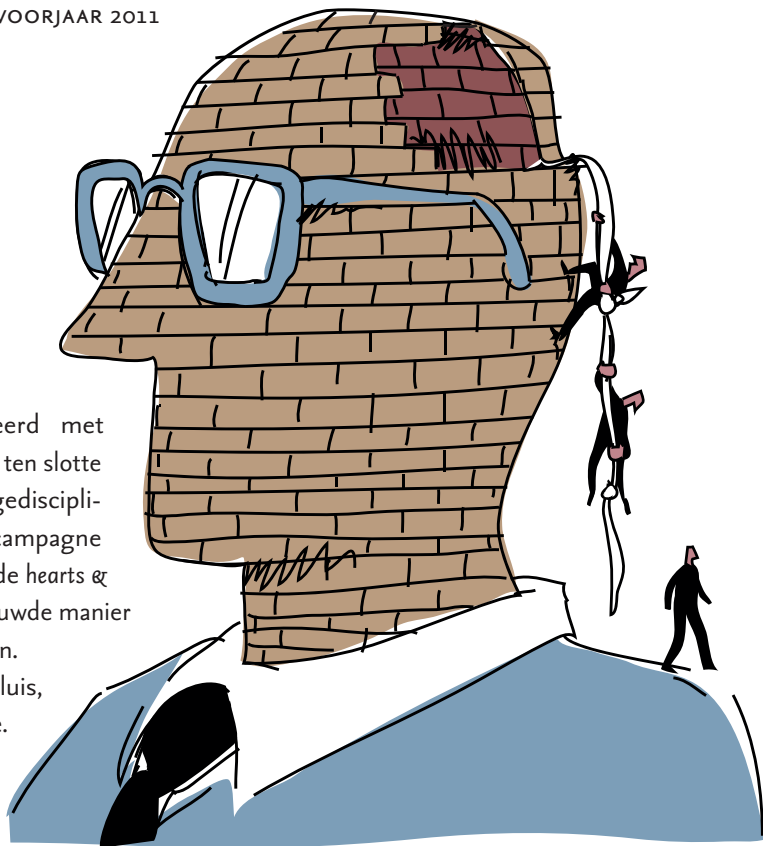
organisatie, tot het er niet meer te harden is en allerhande reparaties moeten worden ondernomen (cursus assertiviteit: 2.750 euro).

Intussen wordt elke noviteit, na een fase van ontkenning, begroet met de vragen: 'Moeten we hier iets mee?' en 'Hoe kunnen we dit nieuwe fenomeen strategisch inzetten?' Omdat het tot het natuurlijk gedragsrepertoire van mensen hoort zich te onttrekken aan al te dominante regimes (denk aan je kinderen), ontstaat vervolgens het fenomeen van de verandermanager die zich steeds afvraagt: 'Hoe krijg ik ze zover?'

#### HARDE SYSTEMEN

De vernieuwing doet kennelijk zijn intrede in de volgorde Bricks, Bytes en Behavior (B<sub>3</sub>). Eerst worden gebouwen en andere 'harde' systemen en structuren uitgedacht en neergezet (Bricks). Vervolgens worden de





56

bedrijfsprocessen verder gerationaliseerd met behulp van nieuwe technologie (Bytes). En ten slotte wordt het gedrag van mensen daarop gedisciplineerd, bijvoorbeeld in de vorm van een campagne houding & gedrag of het veroveren van de hearts & minds (Behavior). Intussen wordt de vertrouwde manier van organiseren (C3) strakker aangetrokken.

Veel medewerkers, managers inclusief, bevinden zich nog steeds in die eerste fase. Of nog niet eens. Zo zijn er leraren die nog nooit hun e-mail hebben geopend en daar zelfs trots op zijn, en tal van topmensen bij overheden en concerns vinden 'die' social media maar onzin. 'Asociale media', 'Gaat nergens over', is steevast hun commentaar. Die organisaties verkeren in groot gevaar. Ook zie je momenteel tegendraadse reacties op de crisis. Gemeenten bijvoorbeeld die – hoewel ze al voorzichtig aan het ruiken waren aan de nieuwe tijd – toch weer reageren op aankomende bezuinigingen door het verder aanhalen van de budget- en controlecyclus. Het verstevigen van de C3-context dus. Onverstandig als je de vruchten van het nieuwe werken inclusief de kostenbesparingen wilt plukken!

## **'Zie je wel, het was gewoon weer de zoveelste hype.'**

Gelukkig werken er overal mensen met een exploratieve geest. Hun gedrag is vaak uit nood geboren en soms komt er iets van hun experimenteerdrang naar buiten. Zo waren we er getuige van dat een managementteam een pilot wilde starten met het nieuwe werken. Navraag leerde dat ongeveer de helft van de mede-

werkers vaak al thuis of bij de klant werkte en daarbij gebruik maakte van niet door de ICT-afdeling gefaciliteerde apparaten en systemen om in contact te blijven. Tekenen van de tweede fase, waarbij we de mogelijkheden van de nieuwe middelen voorzichtig benutten, maar nog niet echt. De 'implementatie' van het nieuwe werken had beperkt kunnen blijven tot de zin: 'Fijn, laten we ophouden het in het geniep te doen en zoveel mogelijk van elkaars ervaringen leren.' Maar nee, de pilot moest en zou er komen en wel in de vorm van een aparte daartoe ingerichte vleugel van het gebouw (eerst de Bricks dus). De ICT-afdeling ondersteunde deze managementstrategie actief (de Bytes) en verbood de webcams en de freeware op de van bedrijfswege verstrekte laptops zonder usb-poort (Behaviour).

We zien in deze fase dat de B3-cyclus zich als het ware omdraait door zelforganisatie van een deel van de medewerkers. Hij loopt nu van Behavior, via Bytes naar Bricks. Omgekeerd dus. Mensen worden zelfsturend, vinden allerhande dingetjes die hen daarbij ondersteunen en laten ten slotte de aangeboden harde structuren voor wat

Stephen Covey betreedt het toneel met zijn bestseller *The Seven Habits of Highly Effective People*. Hij zet daarmee het persoonlijk handelen en het begrip leiderschap op de kaart. Een jaar later volgt Peter Senge met het concept van de lerende organisatie.

ze zijn. 'Ik koop zelf wel een iPhone', en 'Weet jij trouwens nog een projectnummer waar we die webcams op kwijt kunnen?' Zelfs terwijl het management nog steeds stevig de andere kant uit duwt, vindt in menige organisatie de onvermijdelijke vernieuwing plaats. Duurt alleen een beetje lang. En als je niet oppast loopt ze vast. 'Zie je wel, het was gewoon weer de zoveelste hype.'

#### GESTRIPT PC

De situatie wordt in menige organisatie acuut nu zich een nieuwe generatie jonge medewerkers aandient, die het volkomen logisch vindt de hele dag in verbinding te staan met anderen. Tot hun verbazing treffen zij een werkplek aan (dat is al wennen) met daarop een vaste gestripte pc waarop een haperend intranet draait. Een dramatisch gevolg van centraal genomen beslissingen. Op een of andere manier houden we de toekomst tegen, lijkt het. Het is een conclusie die VNO-NCW kennelijk deelt, gezien de oprichting van een taskforce.

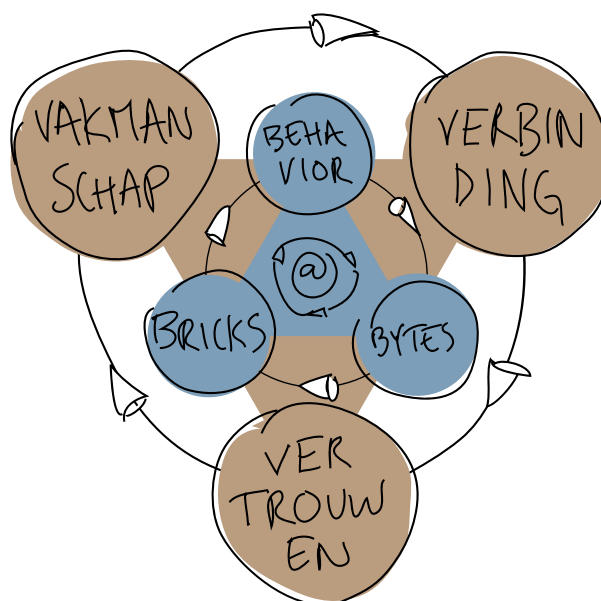
Natuurlijk, die nieuwe generatie past zich ook wel weer aan. Ook zij zullen snel van hun oudere collega's leren hoe je gewoon kunt blijven organiseren ondanks het C3-regime. Maar de echte talenten zullen steeds meer gaan kiezen voor een context waarin hun natuurlijke gedrag wel wordt gefaciliteerd. Buiten een C3-organisatie dus. Sterker nog, als er niet al te veel kapitaalgoederen in het spel zijn, loont het voor de nieuwe generatie al snel om zelf wat op te zetten. Dankzij de nieuwe manieren om gegevens uit te wisselen en met elkaar in verbinding te blijven, naderen de transactiekosten (afstemmingskosten) de nullijn. Daar kan een C3-organisatie met al z'n overhead en vergaderende en coördinerende managers nimmer tegenop.

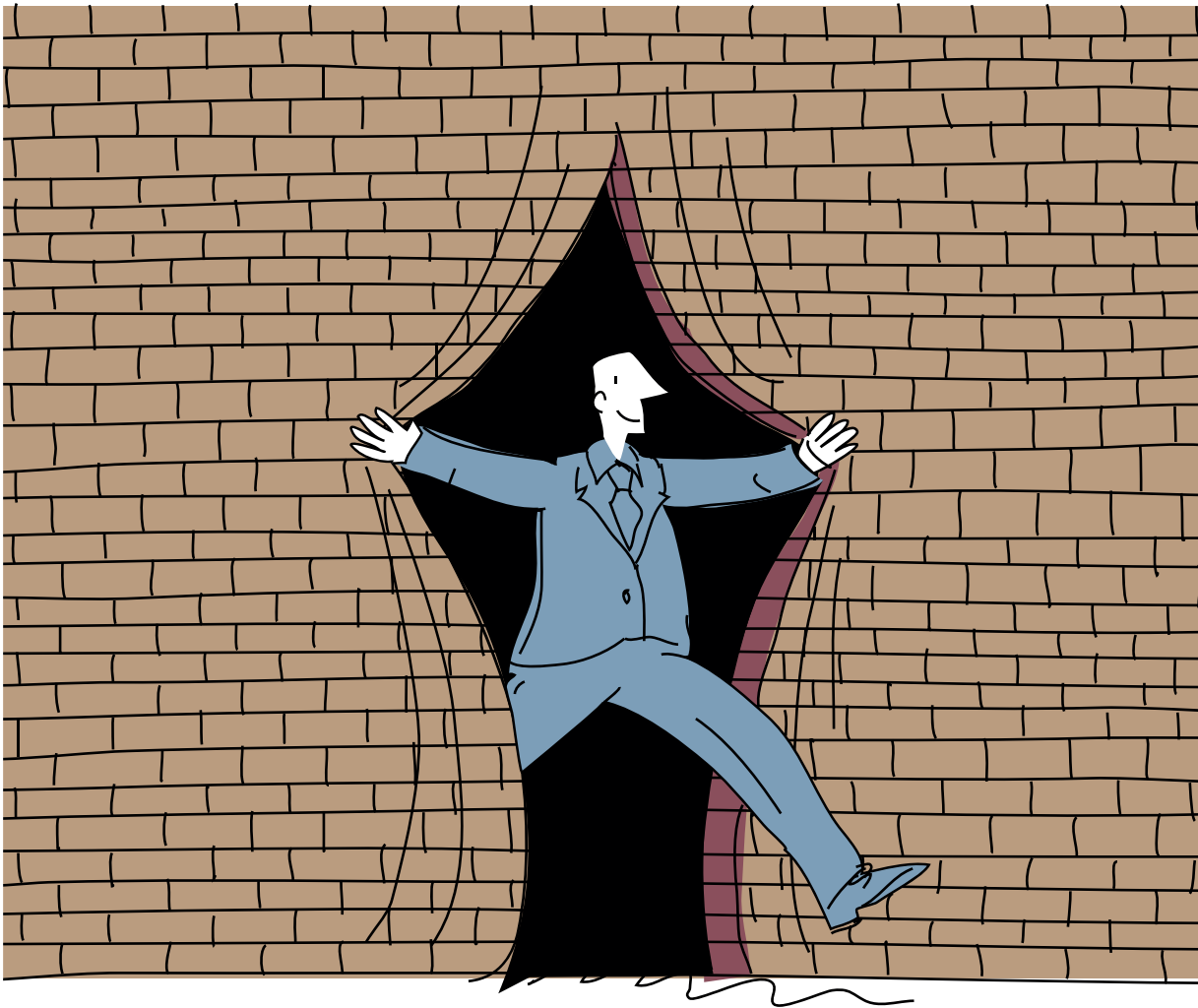
De realiteit is er eerder dan de planning. Dat is wennen, zeker voor managers.

#### VERINNERLIJKT VAKMANSCHAP

De Thuiszorg is een buitengewoon goede branche om het verschijnsel waar te nemen dat echte vernieuwing vooral buiten de reguliere organisaties plaatsvindt. Aan de ene kant zie je tegen de klippen op fuserende C3-organisaties, die hun zware overheadkosten zoveel mogelijk trachten te 'verdunnen' door ze te spreiden over zoveel mogelijk professionals. In aanvulling daarop wordt het primair proces volgens C3-logica verder generationaliseerd. Aan de andere kant hebben we Buurtzorg Nederland, waar professionals weer hun vak mogen uitoefenen en waar de overheadkosten vrijwel nul zijn (2.300 medewerkers, 9 medewerkers overhead). Daar heerst de logica van Vakmanschap, Verbinding en Vertrouwen (V3).

In het voorbeeld van de thuiszorg zien we overduidelijk hoe die verschillende vormen van logica werken. Bedoelt de een met kwaliteit verinnerlijkt vakmanschap, de ander vraagt zich af of de kwaliteit wel onder controle





is (in de vorm van systemen uiteraard). De een vertrouwt erop dat kwakzalverij vanzelf ontmaskerd wordt omdat iedereen van elkaar weet wat je doet, de andere wil een toezichthouder. Wordt de een gestuurd door de werkelijke behoefte van de cliënt, de ander wenst het zwart op wit, in de vorm van een duidelijk contract, een diagnose-behandelcombinatie.

Als het mogelijk zou zijn de V<sub>3</sub>-manier van werken morgen in de hele zorgsector te 'implementeren', zou alleen daarmee al de bezuigingsopgave ruimschoots gerealiseerd kunnen worden. Maar ja, de C<sub>3</sub>-logica tussen de oren zit in de weg...

#### NIEUW ORGANISEREN

Bij doodgewoon organiseren draait het in beginsel dus om Vakmanschap, Verbinding en Vertrouwen. Vakmanschap omdat het altijd gaat om mensen die echt iets kunnen. Vertrouwen om iets aan een ander over te laten die iets beter kan of beter weet dan jijzelf. En tenslotte Verbinding om het mogelijk te maken het samen te doen (alleen ben je sneller, samen kom je verder).

Gelukkig kunnen we teruggrijpen op onze Rijnlandse traditie, die altijd al werkte met deze drie V's. Probleem werd op enig moment vooral de V van Verbinding, maar daar hebben we – mede dankzij de techniek achter het nieuwe werken – nu oplossingen voor. Dankzij de social

media kunnen we vooruit naar het verleden. Ziedaar nieuw organiseren. De C<sub>3</sub>-organisaties waarmee we zo vertrouwd zijn geraakt, bieden onvoldoende platform voor het benutten van de potentie van het nieuwe werken. Zij zullen de komende jaren links en rechts worden voorbijgestreefd door V<sub>3</sub>-organisaties die opereren langs de lijnen van nieuw organiseren. De toekomst is aan die organiseervormen die het kunnen stellen zonder kostbare coördinatielagen van vrijgestelden van het echte werk. Professionals kunnen meer kwaliteit leveren tegen geringere kosten, want V<sub>3</sub>-organisaties laten mensen die echt iets kunnen vanuit hun passie handelen, in plaats van hen te dressereren via protocollen.

#### NEOLOGISME

Wie het nieuwe werken serieus neemt en daar ook de condities voor wil creëren, kan beter maar meteen beginnen met het transformatieproces. Daarvoor is het vooral nodig om niet in het C<sub>3</sub>-paradigma te blijven hangen. Vergeet ook het woord 'implementeren', dat eind vorige eeuw met de komst van de ICT-technologie 1.0 als neologisme onze taal is binnengeslopen. Implementeren gaat eigenlijk over de volgorde Brick-Bytes-Behavior. En dat is

nu juist waar we vanaf moeten om de zegeningen van de nieuwe verbindingstechnologie te kunnen oogsten. Dan gaat het met name om het drastisch verminderen van de offers die wij brengen in termen van geld en leed om een inmiddels eenvoudig coördinatievraagstuk op te lossen. Vooralsnog lijkt het ons veel effectiever de toekomst niet langer tegen te houden met managementlogica. □

- ✕ Jaap Peters is auteur van onder andere *Intensieve Menshouderij*, *Het Rijnlandboekje* en *Bij welke reorganisatie werk jij*. Harold Jansen is organisatieactivist en helpt organisaties de toekomst toe te laten. Beiden zijn werkzaam bij DeLimes, Nieuw Rijnlands Organiseren. Dit artikel verscheen ook op [www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl).

