

Ruurd Baane: 'Managers zien de bui al hangen'

- DOOR BEN KUIKEN - ILLUSTRATIE WALDEMAR POST

Wat is de impact van de nieuwe generatie medewerkers en nieuwe technologieën op organisaties? Met deze vraag stuurde de Stichting Management Studies Ruurd Baane, Patrick Houtkamp en Marcel Knotter van HR-adviesbureau Bright & Company op pad. Het resultaat is een nuchter boek over 'het nieuwe werken', getiteld *Het nieuwe werken ontrafeld*. M&L spreekt met Ruurd Baane over het misschien wel meest gehypte thema van dit moment. Baane: 'Organisaties die hier niet mee aan de slag gaan, missen uiteindelijk de boot.'

De Stichting Management Studies, gelieerd aan VNO-NCW, vraagt deskundigen regelmatig onderzoek te doen. Wat was jullie opdracht?

De stichting kwam in 2008 bij ons met de vraag of wij konden onderzoeken wat de impact op organisaties is van twee belangrijke ontwikkelingen. Allereerst de komst van een nieuwe generatie medewerkers op de arbeidsmarkt; uit allerlei publicaties wordt duidelijk dat deze werknemer 2.0 heel anders tegen werk aankijkt dan de huidige generatie. Ten tweede de ontwikkeling van nieuwe technologieën, zoals social media, mobiel internet en dergelijke. Wat de stichting wilde weten, was: wat is de impact van deze ontwikkelingen op de inrichting en besturing van organisaties, de arbeidsverhoudingen en de manier waarop werk wordt georganiseerd? Moet je er als organisatie actief mee aan de slag gaan? En mis je de boot als je er niets mee doet?

En? Wat is jullie conclusie?

Ja, organisaties die hier niet mee aan de slag gaan, missen uiteindelijk de boot. Maar het hangt wel van de branche af waarin je werkzaam bent, wanneer die boot vertrekt. In een productieomgeving zal het minder snel gaan dan in een serviceorganisatie. Maar uiteindelijk krijgen ze er ook daar mee te maken.

*Toch heet jullie boek *Het nieuwe werken ontrafeld*. Wilden jullie meeliften op de hype?*

Nee hoor, maar als je de impact van die twee ontwikkelingen bestudeert, kom je al snel bij de principes van het nieuwe werken uit. Daar komen die twee zaken samen, evenals een groot aantal andere ontwikkelingen die momenteel gaande zijn. Bijvoorbeeld de economische crisis waardoor organisaties sterk naar de kosten kijken. Het nieuwe werken is daar ook een antwoord op. Hetzelfde kun je zeggen van de behoefte van organisaties om klantgericht te werken, of het dreigende tekort aan talent. Er lijkt op dit moment een soort dwingende noodzaak te ontstaan om al die ontwikkelingen bij elkaar te pakken en daar in één keer antwoord op te geven. De meeste principes van het nieuwe werken, zoals sturen en output of tijd- en

plaatsonafhankelijk werken, zijn helemaal niet zo nieuw. Maar door de context waarin organisaties zich momenteel begeven, gaan ze er nu op een gestructureerde manier mee aan de slag. Ze willen het in één keer goed doen, zodat de principes elkaar ook versterken.

Wat verstaan jullie onder het nieuwe werken?

In het boek noemen we vier werkprincipes die we bij de bestudeerde organisaties in meer of mindere mate terug zien komen. Allereerst is dat tijd- en plaatsonafhankelijk werken, dus bijvoorbeeld thuiswerken en flexibele werkplekken. Het logische gevolg daarvan is dat je medewerkers dan ook op een andere manier moet aansturen; meer op resultaat. Het derde principe is: vrij toegang tot informatie. Dan begint het bij sommige organisaties al wat lastiger te worden, want je wilt natuurlijk niet dat allerlei informatie op straat komt te liggen. Het vierde principe is flexibele arbeidsrelaties, wat ook best lastig kan zijn als je te maken hebt met dwingende cao's of wettelijke arbo-eisen. Je ziet dan ook dat verschillende organisaties anders met het nieuwe werken omgaan: sommige zijn bijna geïnfecteerd door het geloof erin, andere doen eerst voorzichtigte experimenten.

Maar, zo stellen jullie, als je dit goed wil doen, zul je all the way moeten gaan.

Ja, om een optimaal effect te bereiken, zul je op al die vier onderdelen actie moeten ondernemen. Veel organisaties doen dit door middel van een samenspel tussen *bricks*, dat zijn de huisvesting en facilities, *bytes*, de IT, en *behavior*, de gedragskant en HR. Dat waren in het verleden gescheiden staffuncties, maar die zullen veel meer moeten samenwerken om het nieuwe werken van de grond te krijgen. Dat betekent dus bijvoorbeeld dat de HR-directeur ook verstand moet hebben van de mogelijkheden van IT en dat de IT-manager moet begrijpen wat de vragen zijn vanuit de HR. Als je dat volledig losstaand benadert, ben je lang niet zo effectief als zou kunnen.

Jullie beschrijven Finext dat hier heel ver in gaat en bijvoorbeeld geen managers meer heeft. Moet de manager vrezen voor zijn baan?

Ja, dat is waar het echt spannend wordt. De leidinggevende ziet zijn controle langzaam wegvloeien, dat doet pijn. Je weet ook niet wat je ervoor terugkrijgt als je gaat sturen op vertrouwen. Het angstbeeld is dat er misbruik van gemaakt wordt, dat de productie omlaag gaat, dat je de grip verliest. En dan moet je ook nog eens je eigen kamer inleveren. Daar zie je het dan ook wel stokken in veel organisaties: heel veel middenmanagers staan sceptisch tegenover deze beweging, want ze zien de bui al hangen. Daar moet je dan ook veel aandacht aan besteden.



Nu wordt het nieuwe werken sterk gepromoot door organisaties die er veel geld mee denken te verdienen. Doen jullie niet ook gewoon mee aan het creëren van een hype?

We hebben in elk geval geprobeerd om een nuchter boek te schrijven, dat interessant is voor mensen die er nog mee aan de slag gaan. Dat horen we ook van lezers: velen noemen de positiefkritische blik een verademing ten opzichte van wat er al is. Het gevaar van een hype is dat organisaties simpelweg een conceptje kopiëren, maar dat werkt niet. Je zult er zelf mee aan de slag moeten gaan, je eigen koers bepalen en het doorleven – dat kost jaren. Je knutselt echt aan de krochten van de organisatie en iedere organisatie zal voor zichzelf moeten uitvinden wat de beste aanpak daarvoor is. Er is niet één manier, er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden. Maar één ding is ook zeker: het nieuwe werken biedt in de huidige tijdsgeest vele kansen en als je hier niet mee aan de slag gaat, dan kom je jezelf vroeg of laat een keer tegen. •

HET NIEUWE WERKEN ONTRAFELD

Ruurd Baane, Patrick Houtkamp, Marcel Knotter

Van Gorcum / 2010 / paperback / 168 blz.

€ 29,95

Het nieuwe werken is geen tovermiddel maar tegelijkertijd is 'niets doen' al lang geen serieus alternatief meer. Doordat kennis en creativiteit als hefboomen naar concurrentievoordeel aan belang winnen, wordt het steeds belangrijker om nieuwe manieren van organiseren te verkennen.

