

Rondetafeldiscussie over 'het nieuwe werken'

'Jongeren willen een pannenkoekorganisatie'



'Het nieuwe werken' mag dan een containerbegrip zijn, alle grote bedrijven breken zich het hoofd over de vraag wat er in de container moet. Dat werd duidelijk tijdens de rondetafeldiscussie op 28 mei bij HP in Amstelveen. Naast gastheer HP waren Achmea, Philips, Rabobank en KLM van de partij. 'Ik zeg: maak nou eens niet overal steeds weer nieuwe spelregels voor.'

Tekst Ton Verheijen, **Fotografie** Henk Thomas

We bereiden ons voor op andere omstandigheden', zegt Hans Dijkman van Philips. Het klinkt onschuldig maar het gewichtige geknik van vijf vooraanstaande hr-managers tijdens de rondetafeldiscussie bij HP in Amstelveen impliceert dat de onderliggende sentimenten allesbehalve onschuldig zijn. Er moet 'iets' gebeuren, beseffen de managers allemaal. 'Zowel fysiek, virtueel als mentaal moeten we sociaal innoveren', vat Henk Bot van Achmea de sentimenten samen. In de anderhalf uur durende discussie passeren alle belangrijke actualiteiten de revue: anders aansturen, anders afrekenen, binden en boeien van de generatie Y, thuis- en telewerken. En ook niet onbelangrijk: hoe faciliteer je dat allemaal? Achmea, KLM, Philips, Rabobank en HP zijn weliswaar op veel punten nauwelijks met elkaar te vergelijken, de managers van de bedrijven vertonen één opvallende overeenkomst: ze zijn gestopt met dingen als vanzelfsprekend aan te nemen. Met de waarheid van vandaag vis je morgen achter het net.

Gewoon aanschuiven

Thuiswerken is een van de eerste thema's die gespreksleider Guus Pijpers ter sprake brengt. Chiel Van der Heide van de Rabobank heeft daar duidelijke ideeën over: 'Je komt straks alleen nog naar kantoor als je daar moet zijn, bijvoorbeeld om samen iets te creëren. Wij zeggen: *you should work at the most evitable place*.' Bij de Rabobank werken 'nog niet extreem veel' mensen thuis (hoewel alle faciliteiten beschikbaar zijn).

'Onze arbeidsvoorwaarden faciliteren de vier v's: vrijheid, verantwoordelijkheid, vertrouwen en verbondenheid.'

Bij het bedrijfsonderdeel Interpolis van Achmea is dat anders. Van de 6.000 medewerkers werkt het gros regelmatig en 40 procent structureel thuis. 'Al sinds een jaar of tien', vertelt Bot. 'Iedereen is bij ons thuiswerker. Wij waren een van de eerste organisaties in Nederland waar iedereen 100 procent plaats- en tijdonafhankelijk kan werken. Het kantoor is bij ons een werk- en ontmoetingsplek. Onze mensen vinden naar kantoor komen vooral prettig om met collega's dingen te bespreken en kennis te delen. Van al onze werkplekken bestaat de meerderheid uit flexplekken. Gewoon aanschuiven ja. De arbeidsvoorwaarden hebben we zo aangepast dat onze vier v's gefaciliteerd worden: vrijheid, verantwoordelijkheid, vertrouwen en verbondenheid.' Een heel andere situatie zien we bij KLM en Philips. 'Piloten worden in vliegtuigen verwacht', benadrukt Jaschenka Aaij. Ook het werk op de hangars en platforms leent zich niet voor thuiswerk. Dat wil niet zeggen dat 'het nieuwe werken' hier niet leeft. Slim roosteren is het issue bij KLM, waar 80 procent in roosters werkt. Die situatie zien we in zekere zin ook bij de industriële tak van Philips: productie draaien gebeurt grotendeels in de fabriek. Voor de kantoorfuncties bij Philips zijn *workplace innovation* (thuis en op kantoor) en *desksharing* (op kantoor) de issues. 'Meer open ruimtes, minder vaste plekken.' In organisaties waar thuiswerken aan de orde is, worden nieuwe eisen gesteld aan leidinggevendenden. Die moeten meer gaan meten op output. Bot: 'Dat betekent: opleiden en coachen van peoplemanagers. Die moeten een team aansturen dat ze niet dagelijks zien. Als je dat niet goed faciliteert, wordt het een lastige exercitie. Wij zeggen: zorg dat je je team minstens een of twee dagen per week bijeen hebt, voor de sociale cohesie. Verder komt het vooral aan op loslaten en vertrouwen. Dat zijn voor ons de thema's. Bedrijven moeten veel duidelijker zijn in wát ze willen en tegelijkertijd mensen ruimte laten in hoe ze die doelen willen realiseren.'

Op maat

En dan het thema arbeidstijd. Achmea en Interpolis geven medewerkers de vrije keuze. Bot: 'Iedereen bij ons mag elk jaar kiezen tussen 34 en 40 uur werken. Dat laten wij helemaal los. Het wordt besproken tussen leidinggevendenden en collega's.' Aaij: 'Hoe zijn jullie op dat punt gekomen? Veel managers geloven niet dat loslaten de oplossing is.' Bot: 'Gewoon doen. Laat maar gebeuren. Wél monitoren hoe het proces verloopt.' Dijkman: 'Vertrouwen wordt inderdaad soms geschaad. Laat je daar niet door leiden. Op incidenten moet je geen beleid maken.' Of er nou individueel thuis wordt gewerkt, in ploegen of in roosters, alle gesprekspartners zijn het erover eens dat het negen-tot-vijf-model in de papierversnipperaar kan. Arbeidstijd en -plaats moeten passen als een op maat gesneden kostuum. Dijkman: 'Kijk hoe je dat mogelijk kunt maken.' Tegemoet komen aan de flexibiliteitswensen is noodzakelijk want anders komt er helemaal niemand meer voor je bedrijf

Het negen-tot-vijf-model kan in de papierversnipperaar

werken. In 2040 heeft Nederland een tekort van honderdduizenden werknemers. Over de aankomende generatie wordt met gemengde gevoelens gesproken. Zijn ze lastig? In elk geval stellen ze lastige vragen: Waarom zou ik bij jullie komen werken? Geef me argumenten? Waarin verschillen jullie van de rest? Hoe gaan jullie zorgen dat ik het beste uit mezelf haal?

Boeien

Pijpers wil weten hoe de organisaties de veeleisende jongeren willen boeien. Dijkman gaat niet mee in de gedachtengang van de gespreksleider. 'Hoezo zouden jongeren veeleisender zijn dan vroeger? Zulke eisen stellen alle jongeren. Daar is niks nieuws aan. Ze vragen om parttime, thuiswerken, *sabbaticals* en ontwikkelingsmogelijkheden. Daar proberen we op aan te sluiten.' Prakken van HP: 'Wij proberen ruimte te creëren om op individueel niveau tot zaken te komen.'

Het nieuwe werken vraagt om anders aansturen, om afrekenen op resultaat (en niet op aanwezigheid). 'Hoe doet Philips dat?', vraagt Pijpers aan Dijkman: 'Ik las laatst een stuk over leiderschap in computergames. In bepaalde games is leidinggeven geen identiteit maar een taak die iedereen zo nu en dan op zich neemt. Gamers geven een tijdje leiding aan hun team en gaan daarna weer iets anders doen. Ze ontstaat een totaal andere dynamiek. Dat biedt nieuwe mogelijkheden. We werken zelf soms met kleine teams die met elkaar bepalen wie wat doet.' Pijpers herkent de trend: 'Jongeren willen een pannenkoekorganisatie. Ze willen elkaar coachen. Ze leren op een andere manier. *On the job. On the fly*.'

Kennis delen

Interne sociale netwerken gaan belangrijk worden voor de kennisoverdracht. Voor Philips (dat het grotendeels moet hebben van innovaties) is uitwisseling van kennis noodzakelijk. Iedereen bij Philips kan in de *Yellow Pages* een vraag stellen, en iedereen kan antwoorden. Ook bij de Rabobank is kennis delen cruciaal (lees: efficiënt). Voor KLM geldt een ander verhaal. Aaij stelt dat de hiërarchische leercultuur bij KLM voor bepaalde groepen niet te doorbreken is. Zo gelden voor piloten, stewardessen en technici afgebakende trainingsprogramma's. Info uitwisselen is dan minder zinvol.

Bij Achmea is er veel aandacht voor de manier waarop jonge-

ren leren. Bot: 'Jonge mensen die bij ons binnenkomen, hebben steeds minder behoefte aan ouderwetse kennisoverdracht. Jongeren leren anders, van elkaar en op internet. Dat willen we faciliteren door interne platforms te bieden, zodat de een van de ander kan leren. Maar wat dat betreft zitten we nog in het beginstadium.'

HP lijkt hierin een stapje verder. Prakken noemt HP 'een groene, spirituele community', die gedijt bij netwerken van mensen met gemeenschappelijk interesses. Prakken: 'Iedereen bij ons mag zo'n netwerk opzetten. We hebben er tientallen. Je kunt het zo gek niet bedenken. Als iemand drie gelijkgestemden vindt, kan er een community worden opgezet. En dat hoeft niet intern te blijven. Die netwerken gaan over de grenzen van ons bedrijf heen.'

Volgens Van der Heide moeten bedrijven oude structuren en denkwijzen loslaten. Dat is eng omdat het nu eenmaal mens-eigen is om oude afspraken zo snel mogelijk te vervangen door nieuwe. Dijkman geeft een goed voorbeeld van de menselijke behoefte aan controle: 'In de cao hadden we afgesproken dat afwijkende arbeidstijden moesten kunnen tenzij het primaire proces erdoor in de verdrinking zou komen. Onmiddellijk werden we overspoeld met aanvragen voor 4 x 9 uur werken. En of we daar snel even beleid voor wilden maken. Nou, dat wilden we dus niet.' Bot is het daar volledig mee eens: 'Ik zeg: maak nou eens niet overal steeds weer nieuwe spelregels voor. Laat nou eens los, laat nou gaan.' ■



DEELNEMERS RONDetafelDISCUSSIE:

Jaschenka Aaij, projectmanager HR-IT KLM

Henk Bot, senior manager Sociale Innovatie Achmea

Hans Dijkman, hr-directeur Philips Electronics

Chiel van der Heide, hr-adviseur Rabobank

Peter Prakken, hr-directeur HP Nederland

Guus Pijpers, gespreksleider en managing director van Acuerdis