

‘Nieuwe werken’ bezorgt ons veel werk

Het ‘nieuwe werken’ is in aantocht. Dat is althans mijn conclusie nadat ik er een jaar mee bezig ben geweest en er net een boek over heb geschreven. Het nieuwe werken is geen ‘nice to have’, maar een pure noodzaak willen wij in het Westen en dus ook in Nederland ons partijtje in de wereldeconomie duurzaam blijven meeblazen. En voor ICT-ers is er daarbij veel (nieuw) werk aan de winkel. Maar ze hebben daarvoor wel een omscholingscursus nodig.

In mei 2005 kwam Bill Gates met een van zijn inmiddels beroemde ‘executive emails’ (www.microsoft.com/execmail) over “The New World of Work”. Die mail werd direct gevolgd door een white paper over datzelfde onderwerp. Dat white paper kreeg in het Nederlands de titel “Het nieuwe werken”. De strekking van het ‘nieuwe werken’ is dat mensen in het digitale tijdperk veel efficiënter en effectiever zouden moeten kunnen werken, dat dit onderwerp hoog op de agenda van elk bedrijf zou moeten staan en natuurlijk dat ontwikkelingen in de software-technologie helpen. Software-technologie of eigenlijk breder: ICT als enabler van het nieuwe werken. Tot zover de boodschap.

In het boek werk ik dit verder uit en kom ik tot een drietal aanvullende enablers: ten eerste, de inrichting van de fysieke werkplek en het kantoor, vervolgens de inrichting van de organisatie en het management daarvan en tenslotte de mentaliteit van de nieuwe werker en zijn manager. Maar waarom is het ‘nieuwe werken’ eigenlijk nodig? Gaat het dan niet goed dan? Het antwoord is dat het inderdaad niet goed gaat als je het langetermijn perspectief neemt. Een toename in productiviteit – dat is meer produceren tegen dezelfde kosten – is de motor van economische groei. Die groei blijft in het Westen steeds meer achter bij de nieuwe ‘emerging economies’, landen als China, India en ook Brazilië. We lossen dat nu op door mensen meer en harder te laten werken. Op de korte termijn werkt dat wel, maar het is in wezen het plegen van roofoverval. Het gevolg is veel stress, ‘burn out’, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid wat uiteindelijk de productiviteit omlaag haalt. En dan heb ik het nog niet eens over de kwaliteit van het leven, met andere woorden de ‘work/life balance’. Er is een andere manier van (denken over) werken nodig, willen we de productiviteit duurzaam verbeteren zonder dat het ten koste gaat van ons welzijn. En daarvoor zijn fundamentele vernieuwingen nodig op die vier aspecten.

Maar laat ik mij in een kolom van een ICT-blad maar beperken tot het aspect ICT. En dan niet de stortvloed aan technologische ontwikkelingen op zowel hard- als softwaregebied die vanuit de leveranciers over ons heenkomen, maar op de praktijk van de ICT in de organisaties en ondernemingen. Onderzoek van managementconsultancybedrijf Boer & Croon heeft uitgewezen dat informatiewerkers de ICT-ondersteuning in hun werk als grootste bron van frustratie zien en als blokkade om effectiever te kunnen werken. Wat is hier aan de hand?

Ik zou daarvoor een metafoor willen gebruiken: lopende band werk versus klussen. Er zit aan die metafoor een aantal aspecten. Laat ik er een paar noemen. Ten eerste lopende band werk doe je op je werk en is een plicht. Klussen doe je meestal thuis en is een keuze. Het tweede aspect is dat de lopende band centraal is ontworpen, ingericht en ook centraal wordt beheerd. Mensen worden aan de lopende band gezet en moeten daarin vrij specifieke opdrachten uitvoeren. Er is weinig ruimte voor creativiteit; het is “do as you’re told”. Bij klussen kan het gaan om reparaties aan iets bestaands, maar het kan ook om volledig nieuwe dingen gaan: een

nieuwe kamer aanbouwen, een vijver of zwembad in de tuin plaatsen, enzovoort. Er is daarbij veel meer ruimte, creativiteit en vrijheid: zowel hoe je het werk uitvoert als wanneer je het doet.

De traditionele manier van werken binnen organisaties is te vergelijken met werken aan de lopende band. Iedereen heeft zijn plaats, zijn taken en verantwoordelijkheden en voert zijn werk op gezette tijden uit: meestal tussen 9 en 5. De administratieve variant van de lopende band is het primaire of secundaire bedrijfsproces, zoals het orderverwerkingsproces (primaire) of het opvoeren van een nieuwe medewerker in een bedrijf (secundaire) met alles wat daarbij geregeld moet worden. De ICT-ers houden zich bezig met de mate van automatisering van die administratieve processen. Daarbij worden mensen weliswaar geraadpleegd, maar het proces zelf staat voorop. De mens wordt daarop aangesloten en moet zich aanpassen aan de regels en procedures van het bedrijfsproces. Het ICT-beheer zorgt ervoor dat de lopende band draaiende blijft. De ICT-afdelingen binnen bedrijven en instellingen zijn vooral op dit lopende band werk ingericht en hebben ook helemaal de cultuur en het gedrag daaromheen aangenomen: het proces staat voorop en de mens – de gebruiker – moet zich aanpassen en gewoon aan de regels houden.

Deze houding en attitude van de ICT-afdeling is wellicht effectief en efficiënt bij het lopende band werk, maar absoluut niet in de klus omgeving. Stel je voor dat de verkoper van de doe-het-zelf zaak op de hoek jou exact gaat voorschrijven hoe en waarmee je moet klussen. Als je om advies vraagt, kun je dat krijgen, maar dat is jouw keuze. Nou ben ik een waardeloze doe-het-zelfer maar, een ding snap ik wel. Wil ik effectief kunnen klussen, dan heb ik goed gereedschap nodig. Gereedschap dat bij mij past en waar ik goed mee uit de voeten kan; na enige oefening en training wellicht. Dat zal mijn motivatie om goed werk te verrichten en het plezier in mijn kluswerk verhogen. De goede verkoper van de doe-het-zelf zaak zal zich op mijn wensen en behoeften richten. Dat is goed voor hem – een tevreden klant – en goed voor mij – ik kan prettiger en effectiever werken.

Het nieuwe werken heeft veel meer van klussen dan van lopende band werk heeft. Het aantal functies waarin complex denkwerk verricht moet worden neemt snel toe. McKinsey heeft onderzocht dat driekwart van de nieuwe functies uit dat soort werk bestaat. Al het andere werk wordt in toenemende mate geautomatiseerd, geoptimaliseerd of naar het buitenland uitbesteed. Met andere woorden het klopt dat we snel onderweg zijn naar een kenniseconomie. Functies met complex en creatief denkwerk laten zich niet vangen in een voorschrijvend bedrijfsproces met uiterst gedetailleerde procedures. Er is juist vrijheid en eigen verantwoordelijkheid nodig om daarin effectief te opereren.

Voor ICT-ers is bij het ‘nieuwe werken’ heel veel werk aan de winkel. Dat is mooi. Maar het werk wordt wel anders. De mens en niet het proces komt centraal te staan. De architecten en de ontwerpers houden zich bezig met het vervaardigen van nieuwe stukken gereedschap waarmee die mens het best uit de voeten kan. Ze moeten zich meer en meer verplaatsen in de gedachtewereld van die mens en minder in het bedrijfsproces. De beheerders houden zich bezig met het gevraagd adviseren en ondersteunen van die mens. Zij stellen zelf slechts een enkele vraag: wat heb jij nodig om effectiever te kunnen werken en hoe kan ik daarbij helpen. Dat is een hoopvolle toekomst; ook voor de ICT-ers zelf. Maar een culturele omscholing is daarvoor bij de meeste ICT-ers hard nodig.

Dik Bijl