

M A N A G E M E N T

Scope

A MEETING OF MINDS

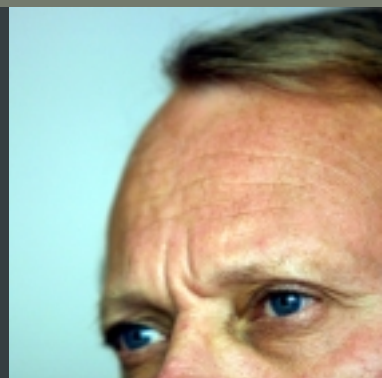
Baas van 90.000 mensen Piet Hoogendoorn
leidt Deloitte & Touche Tohmatsu wereldwijd

Lang zullen ze leven

Nederlandse bedrijven bestaan 50% langer dan Amerikaanse

"Iedereen kent Centraal Beheer, Zilveren Kruis en FBTO, maar Achmea is onbekend"

Niet lang meer als het aan Nol Hoevenaars ligt



Bij jou of bij mij?

Kenniswerkers vragen om nieuwe werkstijlen. Daarbij horen nieuwe kantoorconcepten. Het Network of Places van Sun Microsystems is een voorbeeld. Weg met het oude hoofdkantoor. Leve de lounge.

Gestauteurs: Wim Beltman en Marcel Storms

Illustratie: Aad Goudappel



Onze oude arbeidsmentaliteit – iedereen werkt met een ijeren regelmaat van negen tot vijf – lijkt niet meer houdbaar. We zullen een nieuwe balans ontwikkelen waarin de mens centraal staat, met een steeds grotere variatie. Er ontstaat bijvoorbeeld ruimte voor deeltijdwerk, thuiswerk, sabbatsverlof, flexibele arbeidsvoorwaarden, het combineren van zorgtaken, nieuwe pensioenregelingen en bovendien een nieuwe balans tussen werk en privé. Telewerken bijvoorbeeld heeft jarenlang een sluimerend bestaan geleid. We verwachten nu een onomkeerbare doorbraak. Bedrijven als Interpolis, Sun Microsystems en The Vision Web maken telewerken integraal onderdeel van het proces. Het Telewerkforum verwacht dat in 2006 circa 1 miljoen Nederlanders op een andere plek hun werk doen en niet meer in het traditionele kantoor. Telewerken leidt tot minder aanwezigheid op kantoor. We zullen dus onze werkprocessen moeten aanpassen. Er komen minder momenten van ontmoeting en de kwaliteit per ontmoeting zal fors omhoog moeten. De kwaliteit van samenwerken hebben wij jarenlang verwaarloosd. We ‘zitten’ vaak plichtmatig op kantoor en hebben een vergadercultuur die volledig uit de hand is gelopen. In plaats hiervan zullen we veel bewuster met elkaar moeten omgaan, elkaar inspireren en een gevoel van saamhorigheid creëren. De toegevoegde waarde van een ontmoeting kan en moet veel hoger worden.

Het Telewerkforum verwacht dat in 2006 1 miljoen Nederlanders niet meer in het traditionele kantoor werken

De technologie maakt ons minder afhankelijk van toevallige ontmoetingen en toevallige informatie. Dit leidt tot een bewustere indeling van onze werkdag. Voor een goede samenwerking binnen teams is het niet noodzakelijk dat men voortdurend bij elkaar zit. Samenwerking op afstand en de vorming van virtuele teams worden mogelijk dankzij nieuwe technologieën. Er vindt een ontwikkeling plaats in de richting van een grotere zelfstandigheid van mensen, afdelingen en teams. We moeten meer vertrouwen op elkaars talenten, elkaar respecteren en vertrouwen en proberen te sturen op resultaten. Dit alles zal leiden tot een nieuwe manier van werken, een veranderende cultuur en een nieuwe workstyle binnen bedrijven. Het proces zal daardoor leuker, inspirerender en bovendien succesvoller worden. Flexibele kantoorconcepten, mobiel werken, telewerken en internet zijn belangrijke ontwikkelingen. Tegenwoordig onderzoeken vrijwel alle grote Europese bedrijven de mogelijkheden van nieuwe flexibele kantoorconcepten. Eind jaren tachtig zagen

wij de eerste experimenten in Scandinavië waar met name multinationals uit de IT-sector, gestimuleerd door de lange reistijden van medewerkers, baanbrekend werk verrichten. Sinds 1997 is Interpolis in Nederland uitgegroeid tot een succesvol voorbeeld van een nieuwe werkcultuur. Inmiddels zien we in heel Europa vergelijkbare ontwikkelingen.

In de flexibilisering van werkprocessen zijn twee fasen te onderkennen. De eerste fase kenmerkt zich door het digitaliseren en flexibiliseren van processen binnen de contouren van het kantoor. In de tweede fase wordt deze ontwikkeling doorgetrokken tot buiten de grenzen van het kantoor, richting thuiswerken, virtueel werken en satellietkantoren. Een Nederlandse, internationaal vooroplopende exponent van deze verdere ontwikkeling is The Vision Web te Delft. In dergelijke ondernemingsformules worden met name de cultuur, normen en waarden en soft skills van een organisatie steeds belangrijker. Duidelijk wordt dat de fysieke invoering van een kantoorconcept niet op zichzelf staat. Er is met name aandacht nodig voor nieuwe arbeidsvoorwaarden, cultuur, human resources issues en de begeleiding van medewerkers middels veranderingsmanagement en training. Sun Microsystems heeft deze gedachte uitgewerkt in zijn Network of Places-filosofie. Sun streeft naar een netwerk van kantoren: een central office, lokale drop-in offices, home offices en virtuele kantoren. Na ervaring te hebben opgedaan met een twintigtal wereldwijd verspreide flexible-office-projecten is er een moment aangebroken om een stap verder te zetten door verder te flexibiliseren en efficiënter en resultaatgerichter te werken. De Network of Places-filosofie onderscheidt drie niveau's: het central office is het sociale hart van de organisatie; drop-in offices (ofwel satellietkantoren) worden gebruikt voor het werken dicht bij de klant of dicht bij huis; thuiswerken en mobiel werken zijn met name geschikt voor individueel geconcentreerd werk. Sun ondersteunt deze filosofie met behulp van internettoepassingen. In Nederland loopt een proef van Sun. Het netwerk bestaat hier uit een centraal kantoor te Amersfoort en een tweetal drop-in offices in Amsterdam en Rijswijk. De drop-in offices zijn inmiddels in gebruik genomen en het concept voor het central office is ontwikkeld.

De mens is de grootste waarde binnen een bedrijf. De werkwijze in een Network of Places gaat hiervan uit. De behoefte om elkaar te inspireren, creatief te zijn, resultaatgericht, zelfstandig en productief te werken wordt steeds groter. Het werkproces moet worden losgekoppeld van het traditionele kantoor. Binnen deze kantoren gaat te veel tijd verloren aan onzinnige procedures, een verstrooide focus en een slechte overlegcultuur. Een willekeurige salesmedewerker van Sun zal bijvoorbeeld op maandag thuis werken. Hij vermijdt de ochtendspits en wisselt informatie uit door middel van mail, websites en telefoon. Verder zal hij ►

productief en met een sterke focus werken omdat hij niet wordt gestoord door vragen van collega's. Op dinsdag ontmoet hij collega's in het drop-in kantoor in Amsterdam. In het communicatieve deel van het drop-in kantoor bereiden ze samen een meeting bij een belangrijke klant voor. Tevens hebben ze ook nog even tijd voor individueel werk en enkele telefoongesprekken waarvoor ze individuele cockpits gebruiken. Voor het vertrek naar de klant is er nog een korte afstemming in de lounge. Op woensdag vindt er een reguliere afdelingsborrel plaats in het grand café van het centraal kantoor te Amersfoort.

Op de plaza kan hij bij de bar socializen

Omdat dan vele collega's op kantoor zijn worden er ook meetings en brainstormsessies gepland. Ook zal men deze dag gebruiken om internationale collega's binnen enkele virtuele teams via videoconferencing te ontmoeten. Op donderdag is er een gewone werkdag waarvoor het centrale kantoor gebruikt wordt. Op elke kantoorverdieping kan de medewerker gebruik maken van verschillende zones. Op de plaza kan hij in de nabijheid van de bar socializen en een informeel gesprek met collega's voeren. Tevens zijn er zones gericht op het werken in wisselende (afdelingsoverschrijdende) projectteams en voor het werken binnen de afdeling. Ook het restaurant speelt een belangrijke rol. Behalve dat er wordt gegeten vinden er in een informele en attractieve sfeer ook vergaderingen plaats. Op vrijdag heeft deze collega een dagje vrij en de zaterdagochtend gebruikt hij om ontspannen enkele uren mailtjes te beantwoorden.

De betrokkenheid van medewerkers is geregeld via user- en focus-groepen. Iedere groep heeft een helder doel en vooraf gedefinieerde deliverables. De groepen komen maximaal drie keren bij elkaar om creatieve input te leveren, vervolgens worden zaken uitgewerkt door de projectorganisatie. Voorbeelden van thema's zijn: het gebruik van internettechnologie, managementstijl, virtuele samenwerking en kennisuitwisseling. Na deze creatieve fase wordt een trainingsprogramma uitgevoerd waarbij alle medewerkers worden geïnformeerd over de ontwikkelde concepten en waar wordt gediscussieerd over de werkwijze en -cultuur.

Omdat Sun vestigingen heeft in meer dan 170 landen is er veel ervaring opgedaan met het werken in virtuele teams. De leden van die teams werken onafhankelijk van hun onderlinge afstand voor dezelfde klanten. Via websites wisselen teams kennis uit en leren ze van elkaar. Ondersteund door nieuwe technologieën verlopen processen direct, snel en resultaatgericht. Via virtual communities wordt het interne proces maar ook de samen-

werking met business partners transparanter gemaakt. Naast telefoon en e-mail zijn websites onmisbare communicatiemiddelen. Wereldwijd heeft Sun misschien wel meer websites dan medewerkers. De toegankelijkheid van informatie via Internet stimuleert worldwide-learning. Naar verwachting biedt de Nederlandse cultuur met haar sociale en maatschappelijke klimaat een goede voedingsbodem om nieuwe concepten succesvol in praktijk te brengen.

De flexibiliteit en geografische spreiding vereisen nieuwe technologische gereedschappen. De traditionele kantooromgeving wordt veel kleiner; in plaats daarvan komen ontmoetingsfaciliteiten, lounges, een grand café en plekken voor ontspanning. Het kantoor wordt niet alleen een plek om te werken, maar vooral een sociaal hart gericht op creativiteit, samenwerking, ontmoeting en inspiratie. Eveneens is het noodzakelijk dat alle informatie en documentatie, via internet, op alle kantoren en werkplekken benaderbaar is. Daartoe worden alle processen op centrale servers opgeslagen en niet meer op lokale harddisks. De diverse kantoren moeten als het ware met elkaar worden verbonden. Via 'Sun Ray' wordt alle informatie toegankelijk gemaakt. Deze in eigen huis ontwikkelde technologie is een zogenaamde thin client die gekoppeld is aan de server. De Sun Ray 150, waarmee het Network of Places wordt ondersteund, is niet veel meer dan een flatscreen, een toetsenbord en een kaartlezer. Om toegang te krijgen tot het systeem, heeft iedere medewerker een soort id-card voor in de kaartlezer waarna hij binnen enkele seconden toegang krijgt tot alle gewenste informatie, onafhankelijk van tijd en kantoorlocatie. Verder worden de allernieuwste technologieën ingezet zoals webcams en draadloze communicatiesystemen.

De ontwikkelingen bij Sun zijn het zoveelste signaal dat onze oude manier van werken op de schop gaat. Ook andere multinationals zijn op zoek naar nieuwe concepten die zij wereldwijd kunnen inzetten. Deze zoektocht vergt visie en moed. Nieuwe kantoor- en werkconcepten kan men niet kopiëren. We kunnen ons enkel laten inspireren. ■

Wim Beltman is directeur global sales Sun Microsystems Nederland en management owner van het Nederlandse Network of Places project. Marcel Storms is partner Concept-international, workstyle consultants. Storms is tevens co-auteur van het boek www.newbusinessdimensions.com. Zie ook de gelijknamige website.

