



Het Nieuwe Werken: 'Haast is geboden'

De faciliteiten om flexibel te werken zijn aanwezig voor werknemers. Maar echt van harte gaat het nog niet, zo blijkt uit onderzoek van Ricoh. "De vrijheid om het bespreekbaar te maken, is er nog niet."

Tekst Pieter Verbeek

Er is niks mis met de technologie en faciliteiten waarover Nederlandse werknemers kunnen beschikken. Ruim 40 procent van de medewerkers is er zelfs zeer tevreden over dankzij een laptop en smartphone van de werkgever en de beschikbaarheid van webmail.

Toch ervaart slechts één op de vijf van hen een stimulans van zijn werkgever om ook echt op een andere, niet-traditionele manier, te werken, zo blijkt uit het onderzoek 'Anders werken: wat vindt werkend Nederland?' van Ricoh. Het zit gewoon nog niet in het beleid van de meeste organisaties. Pas 11 procent van de organisaties heeft de spelregels over thuiswerken en tijd- en plaatsafhankelijk werken vastgelegd.

Vrijheid

Van de Nederlandse werknemers voelt maar liefst 35 procent zich door de bedrijfscultuur en sociale controle op het werk niet vrij om zomaar elders te werken. Een kwart van hen krijgt er niet eens toestemming voor van de leidinggevende. Dat moet wel gaan veranderen, want uit het onderzoek blijkt ook dat de nieuwe generaties medewerkers juist van de werkgever verwacht dat deze tegemoetkomt aan hun behoeften. En die liggen bij

meer flexibel, meer in de *cloud* en los van vaste tijden en plekken werken. Als er wel elders wordt gewerkt, gebeurt dat meestal vanaf huis (58 procent) of bij de klant (19 procent). Nederlanders zien het kantoor nog steeds in belangrijke mate als een werkplek (49 procent) en in mindere mate als ontmoetingsplek (11 procent).

Balans werk en privé

Een andere uitkomst uit het onderzoek: de balans tussen werk en privé ontbreekt vaak bij medewerkers. Kantoorwerkers voelen zich bijvoorbeeld nog niet vrij om privé-zaken te regelen onder werktijd. Slechts 30 procent van hen durft even koffie te drinken met een vriend die in de buurt is. Nog geen kwart van de medewerkers voelt zich comfortabel om onder werktijd te gaan sporten, om het werk vervolgens 's avonds in te halen. Tegelijkertijd is het wel steeds normaler dat medewerkers werken in hun eigen tijd. Zo neemt ruim de helft (56 procent) van de medewerkers zijn of haar werk in enige mate mee op vakantie en is bijna 70 procent op vakantie bereikbaar voor collega's. Maar liefst 27 procent neemt zelfs de laptop mee op vakantie. Brian Berkouwer, directeur HR & Organisation Development van technologiebedrijf Ricoh, licht de onderzoeksresultaten toe.

Het lijkt zo goed te gaan met Het Nieuwe Werken in Nederland. Kunnen we nu met jullie onderzoek in de hand concluderen dat dat tegenvalt in de praktijk? "Dat behoeft enige nuance. Als je Nederland vergelijkt met andere landen zijn we heel ver met flexibel werken. In Spanje gaat de discussie bijvoorbeeld over of je zelf mag weten wanneer je kunt beginnen. Dat noemen ze daar flexibel werken. Terwijl wij het hebben over werken waar en wanneer je wilt. We praten er dus op een heel andere manier over. We zijn veel verder, ook als je het vergelijkt met landen als Japan en de VS."

Is de behoefte aan meer flexibiliteit in ons werk iets van de laatste jaren dan? En wordt die behoefte steeds groter? "Ik denk dat de behoefte aan autonomie juist van alle tijden is. Het is niet iets nieuws. Het is iets wat we altijd hebben gewenst. Nieuw is dat we het nu ook mogen verwachten, eisen bijna. De machtsbalans is namelijk veranderd. De relatie tussen werknemer en werkgever is veel meer in evenwicht. Het is niet per se zo dat de manager meer weet of zomaar meer mag of kan vinden vanwege de eigen positie. En dan bedoel ik vooral aan de bovenkant van de arbeidsmarkt, bij zakelijke professionals, ICT, kenniswerkers. Er is daar meer

evenwicht ontstaan. Je hebt nu een heel ander soort gesprek met leidinggevenden dan vroeger. Klaagden we vroeger over werk, dan kwam dat vooral door onze manager. Wat toen anders was, is dat we het zelf niet konden beïnvloeden. En nu wel. Vroeger vroeg je aan je baas: mag ik, of vind je het goed dat ik ga thuiswerken? Nu is er meer overleg; als er vertrouwen is, kan het een mededeling zijn. De machtsbalans is verschoven naar meer dialoog met de manager, in plaats dat hij van bovenaf praat. De manager van nu is meer *sparring partner*, een facilitator.”

Dat klinkt ideaal voor de werknemer!
“Natuurlijk, dit is de ideale wereld. Maar niet alleen de leidinggevende moet veranderen. De bedrijfscultuur kan alleen veranderen als de medewerker ook de juiste *frame* heeft. Als deze zich afwachtend en afhankelijk opstelt, zal die cultuur niet veranderen. Als je het zo insteekt, wordt het ook *self-fulfilling*. Het is net als je ruzie hebt met je vriendin, en je haar altijd de schuld geeft. Als je het zelf niet anders insteekt, zal je relatie nooit veranderen. Die situatie zie je nu bij veel bedrijven. De relatie moet nog veranderen. Het gaat dus om die *frame*. Er wordt dus niet meer eenzijdig vanuit de werkgever of de manager bepaald, maar daar moet je wel je verantwoordelijkheid in nemen. We moeten anders gaan kijken naar de relatie tussen werkgever en werknemer. Veel oudere werknemers en managers zijn er nog niet aan gewend. Maar het is wel waar we meer en meer naar toe gaan.”

Werknemers kunnen flexibel werken, maar ze doen het nog niet. Omdat de bedrijfscultuur er nog niet klaar voor is?
“De vrijheid om het bespreekbaar te ma-

ken is er nog niet. Werknemers willen de macht verschuiven, maar de structuren zijn nog te rigide. Met name bij de grote bedrijven. Die zijn zeker vanaf de onderkant moeilijk te veranderen. Het kost tijd.”

Tegelijk zeggen jullie naar aanleiding van het onderzoek dat andere manieren van werk snel nodig zijn en belangrijk zijn voor Nederland. Vanwaar die haast?
“Kijk maar naar de veranderingen die er zijn in de maatschappij. Als organisatie moet je daarvoor een mate van agility in hebben. Een voorbeeld is de Brexit. Dat gaat een enorme invloed hebben op ons als internationaal technologiebedrijf. Als organisatie moet je daar supersnel op reageren. Daar kun je niet ‘even snel’ van bovenaf op reageren. Dat gaat niet via *command & control*. Dat moet dus via een andere besturingsfilosofie, zoals *connect & engage*. Kortom, de hele manier van aansturen moet veranderen. De tijd van 9-tot-5-werken is echt voorbij. De werk-privébalans bestaat niet meer uit je telefoon uitzetten in de avond. Dat moeten we anders gaan invullen. Zelf vind ik dat ook weleens moeilijk.”

Hoe bedoel je?

“Ik ben zelf als leidinggevende ook het type van ‘niet lullen maar poetsen’. Ik moet zelf ook de rust en de dialoog opzoeken. Hoe kan je bijvoorbeeld het best iemand van twintig jaar oud aansturen? We moeten echter niet alleen veranderen, omdat de medewerkers het willen, maar ook omdat de maatschappelijke context nu eenmaal zo enorm snel verandert. Je kunt gewoon niet meer anders als organisatie, je moet wel mee. Corporates hebben het daar het moeilijkste mee, die voelen de contextdruk minder snel. Maar die is er wel degelijk.”

Zijn de jonge generaties nu van grote invloed op het veranderen van de manieren van werken?

“Ja. Onze generatie begint nu pas het inzicht te krijgen dat een goede werk-privébalans goed mogelijk is. De jongere generaties krijgen dat meteen mee. Toen ik twintig was, was ik net als velen een on-aangepast en vrij persoon. Ik had nog geen idee wat ik precies wilde gaan doen met mijn leven. Het verschil met de jongere generaties van nu is dat ze echt anders leven. Ze communiceren veel meer. Ze accepteren onze rigide structuren niet meer. Hoezo een vergadering van één uur? Kunnen we het niet even in drie minuten afkaarten? We vergaderen met vijf personen tegelijk in vijf verschillende landen, of werken gezamenlijk op afstand via videoverbinding en via interactieve borden aan een powerpoint. Wij hebben dat moeten leren. Voor hen is dat gesneden koek. Ze hebben de vrijheid om anders te denken op de werkvloer dan wij. Ze zijn opgegroeid met mogelijkheden die voor ons niet natuurlijk zijn. Ze brengen daarom een frisse kijk mee. Dankzij hen realiseren we dat we anders moeten gaan sturen, leidinggeven en faciliteren. De macht is verschoven. De kenniswerkers van nu zijn veranderd. Als het hen niet bevalt dan gaan ze om zich heen kijken Vakbonden zijn dan ook nauwelijks meer nodig aan de bovenkant van de arbeidsmarkt. Natuurlijk zijn er altijd groepen die we wél goed in de gaten moeten houden, zoals zzp'ers en de onderkant van de arbeidsmarkt waar je niet zomaar de vrijheid hebt om buiten de organisatie te stappen. In de meer zakelijke dienstverlening is het in ieder geval nu zo dat als je niet anders werkt en aanstuurt, je niet meer aantrekkelijk bent voor jonge talenten.”