



Virtuele teams trekken arbeidsproces binnenstebuiten

Overleven in de nieuwe werkelijkheid

De wereld waar het oude werken van leefde, is niet meer. De arbeidsverhoudingen zijn gewijzigd, concurrentieposities hebben zich omgedraaid. De reactie op deze veranderingen komt misschien al te laat. Het nieuwe werken is een aanpassing aan een nieuwe werkelijkheid. Wat is er precies gebeurd, en wat moeten bedrijven doen om zich te handhaven?

DOOR JOHN SCHMEITZ

Arbeidsvoorwaarden waren de oorspronkelijke achtergrond van het nieuwe werken. De ontwikkeling ervan werd vooral gedreven door het steeds nijpender gebrek aan personeel uit bepaalde segmenten van de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld hoogopgeleiden. Om deze mensen aan te trekken moest er het een en ander veranderen aan de

traditionele manier van werken. Ten eerste heeft deze groep de behoefte om dingen te doen wanneer ze die willen doen, onafhankelijk van tijd en plaats. Vroeger zei men: "Ik ga naar mijn werk." Maar werk is helemaal geen locatie, het is een activiteit. Een onderdeel van het nieuwe werken is dan ook met informatie en hulpmiddelen de

mogelijkheid te faciliteren om taken overall adequaat uit te voeren. Unified communications kunnen hiervoor zorgen, maar dat moet dan wel goed georganiseerd gebeuren en met enige discipline. Denk eens aan het opnemen van de telefoon van een collega. Hoe vaak gebeurt dit nu niet zoals het zou moeten? Als mensen die

Elke medewerker is een vervangbaar middel

zelfbeheersing niet eens op kunnen brengen, hoe zullen ze dan omgaan met iets als presence, die vergt dat iemand zelf zijn status wijzigt (afwezig, beschikbaar, in vergadering enzovoorts)? Sommige gevallen blijven hierbij nog uitgezonderd, bijvoorbeeld wanneer iemand telefonisch in gesprek is of door een agendakoppeling blijkt dat diegene onbeschikbaar is. Daarin verzorgt de techniek de juiste status, maar ook dan kan het misgaan. De vergadering kan uitlopen, om maar eens iets te noemen. Organisatie en discipline zijn dus noodzakelijk.

Arbeidsmarkt

Een ingrijpende ontwikkeling is het krimpen van de beroepsbevolking. Volgens het CBS zal de komende twintig jaar de potentiële beroepsbevolking van personen tussen de 20 en 65 jaar met één miljoen dalen naar negen miljoen. In 2020 zal daarnaast 37 procent van hen 50 jaar of ouder zijn, de zogenaamde ontgroening. Het wordt dan extra belangrijk dat oudere mensen nog steeds goed door kunnen gaan met hun werk. De arbeid moet wellicht anders verdeeld worden. Tevens moeten er mogelijkheden komen om de kennis en ervaring van de voorgaande generatie zo goed mogelijk beschikbaar te maken voor jongere medewerkers. Denk aan een vraagbaak vanuit huis, een centraal callcenter of een soort missioncontrol, die de handjes in het veld kan aansturen of voorzien van advies. Vroeger konden mensen nog hun hele arbeidsleven bij één baas werken. Nu is de medewerker een vervangbaar middel geworden. Dat heet flexibiliteit, maar dat wil dus ook zeggen: geen loyaliteit meer vanuit de werknemer. Juist die loyaliteit is cruciaal voor de continuïteit van een onderneming. Hoe vaak zorgt het verlies van een medewerker niet voor een dubbel gemis? Zowel zijn kennis als zijn bezieling voor de zaak gaat verloren. Wanneer iemand is vertrokken kost het opvullen van de vacature al gauw 10.000 tot 20.000 euro. Ook daarom is het voordelig om medewerkers zoveel mogelijk te binden. Een andere invloedrijke ontwikkeling is de stijging van het aantal zzp'ers

oftewel zelfstandigen zonder personeel. Deze groep bestaat inmiddels uit bijna één miljoen mensen. Met name in de zorg en de ambachtelijke beroepen doet zich laatste jaren een toenemende groei voor. Het organiseren van informatie- en communicatiestromen binnen een organisatie is al lastig genoeg, helemaal wanneer er mensen bijkomen die niet tot het bedrijf behoren, maar tijdelijk zijn ingehuurd om extra capaciteit of specifieke kennis te leveren. De informatie- en communicatiestromen moeten ook hen omvatten. Naast alle problemen voor organisatie en beveiliging, kleeft hier ook een financieel nadeel aan. Contracten met telecomproviders richten zich vaak op onderlinge communicatie binnen het eigen bedrijf voor een flat fee, maar dat is vaak niet het geval voor zzp'ers die tijdelijk bij een organisatie werkzaam zijn. Voor mobiele telefonie kan de organisatie natuurlijk een abonnement verstrekken, maar de zelfstandige zal ook op zijn eigen nummer bereikbaar willen blijven. Gaat de zzp'er dan twee toestellen meenemen of een toestel met twee simkaarten aanschaffen? Bereikbaarheid via 088-bedrijfsnummers is een optie, maar de vraagstukken van kosten en beveiliging blijven. Vaak loopt het uit op een juridisch verhaal, waarbij de zzp'er moet verklaren de securityregels van de organisatie te volgen. Technisch is het echter niet te garanderen, dat diegene dat ook doet.

Virtuele teams

Steeds meer werk wordt naar het buitenland verplaatst. Vaak blijven de R&D en de verkooporganisatie of frontoffice in het land van oorsprong, terwijl de productie- of backofficeafdeling naar het buitenland verhuist. De reden daarvoor is, naast de lagere loonkosten, ook de grotere beschikbaarheid van hoogopgeleiden in bijvoorbeeld India of China. Je krijgt nu werkgroepen die soms duizenden kilometers bij elkaar vandaan zitten. Deze zogenoemde virtuele teams moeten goed met elkaar kunnen communiceren. Binnen de landsgrenzen zijn mail, chat en telefoon daarvoor prima. Over grote afstanden echter is oogcontact en menselijke interactie essentieel. 70 procent van alle communicatie is non-verbaal, en die portie komt niet tot uiting via

tekstberichten. De telefoon laat in ieder geval nog de mogelijkheid van intonatie, maar dat is toch iets anders dan iemand in de ogen kijken. Het mag dan ook geen verassing heten dat grote offshorebedrijven geavanceerde videoconferencingapparatuur gebruiken. Zelfs daarmee is het nog nodig om regelmatig je gezicht te laten zien, vanwege het cultuurverschil. Als de baas er niet is wordt er duidelijk anders gewerkt. Daarnaast is er het risico van misverstanden. Werknemers willen steeds meer vrijheid en letten scherp op de balans tussen werk en privé. Elke dag naar kantoor moeten en dan ook nog in de file staan accepteren ze niet meer. Het samenkomen van medewerkers moet niet alleen gebeuren omdat hun arbeidsplaatsen toevallig op dezelfde locatie zitten, het moet functioneel zijn. Als onderdeel van het nieuwe werken hebben een aantal bedrijven hun kantoorruimtes geconsolideerd en teruggebracht in één gebouw, dat vooral dient als ontmoetingsplaats. Vergaderkamers, lounge, bar, stilleruimtes en communicatiekamers met elektronische whiteboards, videoconferencingapparatuur enzovoorts. Menselijke interactie blijft onontbeerlijk, omdat vooral het bundelen van verschillende meningen en inzichten leidt tot een beter resultaat. Er is ook helemaal geen vaste werkplek nodig om medewerkers bij het uitvoeren van hun taken te kunnen faciliteren door ze toegang te geven tot informatie en hulpmiddelen, een flexplek volstaat. Hierdoor is er behoefte aan minder werkplekken, en dat scheelt al snel enkele duizenden euro's per jaar. Weliswaar zijn er meestal hogere kosten voor vervoer en communicatie, maar per saldo is de financiële balans al snel positief. Voor werknemers is de psychologische kant interessanter: zij krijgen een zekere mate van vrijheid. Ook organisatorisch zal er het nodige moeten gebeuren. De juiste mensen in de juiste teams plaatsen en goed plannen, daar hangt steeds meer van af. Te vaak telt alleen iemands kennis, en niet zijn vaardigheid of zijn positie in de groep. Bij het nieuwe werken is het vormen van de juiste virtuele teams doorslaggevend. Daarnaast zal men meer sturen op resultaat, en minder op aanwezigheid. Voor sommige managers is dit een brug te ver. In het nieuwe

Werk is geen locatie, maar een activiteit



Proceseigenaar weeft samenhang tussen teams

werken worden zij vooral motivators, coaches en teaminrichters. Overigens zal het ook HRM voor behoorlijk wat uitdagingen stellen.

Bestaande techniek

Waar het er om gaat informatie bij elkaar te brengen en mensen op afstand met elkaar in verbinding te stellen, daar speelt de techniek een belangrijke faciliterende rol. Voornaamste componenten hierin zijn naadloze communicatie, beheersbare gegevensstromen en de opslag en validatie van die informatie. De markt heeft niet stilgezeten en schuift unified communications (UC) en enterprise content management (ECM) naar voren als oplossingen. Op conceptueel niveau klopt dit ook, maar de praktijk is weerbarstiger. Iedere organisatie heeft namelijk al wat staan en kan vaak niet zomaar alles in één keer vernieuwen, zeker gezien de huidige economische situatie. Bestaande informatie- en communicatiesystemen zullen nog zo lang mogelijk door moeten draaien.

Dit vraagt behoorlijk wat improvisatie, kennis, maar vooral ook organisatie. Juist omdat al die systemen zo verschillend zijn, moet men heel veel aandacht besteden aan de koppelingen. Standaardisatie is een nobel streven, maar het is in nog lang niet alle gevallen voldoende uitgekristalliseerd om die verbindingen gelijk te laten werken. Informatiesystemen, databases en applicaties zijn vaak als maatwerk geïmplementeerd. Het vergt specifieke kennis om die systemen te onderhouden en eist een erg strakke sturing op de documentatie en de borgen daarvan. In de uitvoering loopt het nogal eens spaak, omdat de kennis bij één leverancier is belegd of bij een of twee interne ontwikkelaars binnen de organisatie zit. Wanneer zo'n persoon of leverancier wegvalt, ontstaat een groot en soms zelfs een uitermate bedrijfskritisch probleem.

De techniek moet zorgen voor transparantie (onder andere bij de koppelingen), consolidatie en standaardisatie. Hierdoor is er zo veel mogelijk plaats voor generieke oplossingen. Deze kan een bedrijf uitbesteden en value added service providers kunnen ze als managed services aanbieden. Zo krijgen ook gebruikers buiten de organisatie relatief eenvoudig de kans om te participeren. Om het betaalbaar te houden zijn er financieringsmodellen, die alles vertalen naar een prijs per maand. Ze gaan uit van een basisinfrastructuur, waarop meerdere diensten modulair aangesloten zijn. De prijs voor de backbone wordt vervolgens uitgesmeerd over die services, zodat de financiële drempel laag is.

Proceseigenaar

Uit de voorgaande verkenningen blijkt dat er steeds een organisatorisch aspect om de hoek komt kijken. Het begint bij het topmanagement, dat het nieuwe werken blijvend moet uitdragen in de organisatie. Daarnaast is er binnen het faciliterende bedrijf een sterke regievoering nodig: duidelijke functieprofielen waarin alle vereiste vaardigheden staan, een goed bestuursmodel en borgen voor voldoende kennis om de leveranciers te instrueren. Het nieuwe werken is vaak gebaseerd op de vorming van virtuele teams, die meestal ad hoc samenwerken. Het is verstandig om voor elk van die groepjes een proceseigenaar aan te stellen. Die is onmisbaar, als een spin in het web zorgt hij voor een bepaald proces en weeft hij een grotere samenhang

binnen en tussen de teams. Ook zal de proceseigenaar een gewichtige rol spelen bij het inrichten van de groepjes. Dit vergt specifieke vaardigheden, teams ontstaan namelijk niet automatisch. Het ophalen van en omgaan met feedback uit de organisatie is ook niet iedereen gegeven.

De groepsdynamica leert ons, dat een collectief proces verschillende stadia kent. Bruce Tuckman onderscheidt er drie: forming, storming en norming. De proceseigenaar moet daarbij optreden als deskundige, coach en projectmanager ineen. De vereiste vakkennis hangt daarbij samen met welk soort proces het betreft. Zo is de impact van veranderingen ook inhoudelijk beter in te schatten.

Conclusies

Tegenwoordig staat het nieuwe werken vooral in het teken van het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het is een manier van denken die aansluit bij de huidige ontwikkelingen, en niet zo maar een concept, hoewel het helaas vaak zo wordt neergezet. Daarom is het niet genoeg wanneer het topmanagement het nieuwe werken enkel goedkeurt, de bestuurders moeten het actief uitdragen. Een organisatie moet zich ermee kunnen identificeren, zoals met een missie.

Unified communications en enterprise content management kunnen voor een groot deel van de facilitering zorgen. Ze moeten dan goed zijn ingericht en zoveel mogelijk gebaseerd zijn op een uniforme basisinfrastructuur. Dit vereist een sterke faciliterende organisatie, die leveranciers goed kan aansturen, ongeacht of ze de klus zelf doet of hem uitbestedt.

De virtuele teams zijn de eigenlijke motor van de organisatie. Daarom is het essentieel dat men niet alleen naar competenties, maar ook naar vaardigheden kijkt. Het mag daarbij niet uitmaken of het teamlid van binnen of van buiten de organisatie komt. De proceseigenaar begeleidt hen en zal daarbij soms als deskundige, soms als coach en soms als projectmanager optreden. Men moet dit alles goed afstemmen met HRM.

John Schmeitz (john@schmeitz-advies.nl) is onafhankelijk organisatie-deskundige op telecomgebied. Hij heeft zich gespecialiseerd in het slaan van bruggen tussen technologie en organisatie. Als coach begeleidt hij veranderprocessen.