GERT JAN KLEINRENSINK

Arbeid anders georganiseerd

Een praktijkvoorbeeld

Veranderde verhoudingen op de arbeidsmarkt hebben de afgelopen tien jaar geleid tot veranderingen in de organisatie van de arbeid en tot fundamentele wijzigingen in de verhouding tussen werkgever en werknemer. Aan de hand van een praktijkvoorbeeld – Interpolis – willen we een aantal daarvan expliciet in de context plaatsen van het bewust benutten en uitbuiten van de mogelijkheden van nieuwe media. Interpolis heeft in die context medio jaren negentig verregaande veranderingen doorgevoerd in de inrichting van de arbeidsplaats (het kantoor) en de arbeid verregaand geflexibiliseerd.

Deze beschouwing gaat nader in op de achtergronden, de doelen en de randvoorwaarden van deze ontwikkelingen.

INLEIDING

Het afgelopen decennium is turbulent geweest voor de Nederlandse arbeidsmarkt. In relatief korte tijd heeft de arbeidsmarkt te maken gekregen met een aantal ontwikkelingen, die de relatie tussen werkgever en werknemer sterk beïnvloed hebben. We noemen er een aantal.

In de eerste plaats is het aandeel van werkende vrouwen fors gestegen. Hoewel het aandeel van vrouwen in het geheel van de Nederlandse beroepsbevolking nog altijd kleiner is dan het internationaal gemiddelde, is een gedeelte van de inhaalslag geleverd en telt de Nederlandse beroepsbevolking meer vrouwen dan ooit.

Charles van der Mast, Wim van de Donk, Joan Hemels en Jan Jans (red.),
Mens, Machine, Mens. Nieuwe media en maatschappelijke relaties
Valkhof Pers, Nijmegen 2001
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 89.3)

Ten tweede is de inrichting van de arbeidsovereenkomst geflexibiliseerd. De traditionele veertigurige werkweek bestaat nog wel, maar is nu onderdeel van een palet van heel verschillend ingerichte overeenkomsten: verschijnselen als werkweken van tweeëndertig uur en zesendertig uur en in deeltijd, maar ook zorgverlof, ouderschapsverlof en tweeverdieners geven blijk van het feit dat individuele wensen meer centraal staan. Een arbeidsovereenkomst-op-maat behoort steeds vaker tot de mogelijkheden.

Verder gaat het ons land economisch gezien voor de wind. De achterliggende jaren kenmerken zich door groei, toename van bestedingen, verre reizen en een verkorting van de gemiddelde werkweek.

In de loop van de afgelopen jaren werd Nederland steeds meer Europees. Onder invloed van de effecten van het beleid van de Europese Unie groeien we naar een Verenigde Staten van Europa. De invoering van de euro per 1 januari 2002 is daar een tastbaar bewijs van.

De conjuncturele groei heeft ook schaarste met zich mee gebracht in een aantal sectoren van de arbeidsmarkt. Werkgevers moeten tegenwoordig hun beste beentje voorzetten om geschikte kandidaten voor hun bedrijf te winnen. De toenemende vergrijzing zal de krapte op de arbeidsmarkt naar alle waarschijnlijkheid alleen maar versterken. We kunnen dan ook spreken van een veranderende ruilvoet. De primaire beloning is voor de werknemer in een toenemend aantal gevallen niet meer de eerste prioriteit. Hieraan is immers vaak al voldaan. Voor de werknemer is de kwaliteit van de arbeidsverhouding ook afhankelijk van een aantal andere zaken. We noemden eerder al de wens van de werknemer het arbeidscontract aan te passen aan zijn eigen leefstijl.

De computer heeft de afgelopen jaren een vaste plaats gekregen. Dit geldt zowel voor het werk als voor thuis. Het is misschien nog te vroeg om al te spreken van een informatie-technologierevolutie, maar feit is wel dat onze

Charles van der Mast, Wim van de Donk, Joan Hemels en Jan Jans (red.),
Mens, Machine, Mens. Nieuwe media en maatschappelijke relaties
Valkhof Pers, Nijmegen 2001
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 89.3)

manier van samenwerken en communiceren drastisch veranderd is. Om het geheugen wat op te frissen geven we een voorbeeld. Halverwege de jaren tachtig hadden de meeste ondernemingen nog een type-afdeling waar – met of zonder carbon – de administratieve productie geleverd werd. Onder het streng toeziend oog van een meestal oudere hoofdtypiste werden de stukken uitgewerkt. Type-afdelingen, die op deze manier zijn ingericht, kennen we niet meer. Ook de telexafdeling behoort tot één van de relikwieën van de vorige eeuw.

In 2001 hebben we in Nederland inmiddels de beschikking over ongeveer tienmiljoen g*lobal system for mobile communication*-aansluitingen (*gsm*-aansluitingen) en zo'n achtmiljoen internetaansluitingen. De internettechnologie is relatief nieuw. Op dit moment bevinden we ons in een adolescentiefase en verkennen we de mogelijkheden van de digitalisering en van het internet. Duidelijk is al wel dat de ontwikkelingen op dit gebied elkaar in hoog tempo opvolgen en dat het einde nog niet in zicht is.

EEN VOORBEELD UIT DE PRAKTIJK

Het management van Interpolis stelde begin jaren negentig vast dat de bedrijfsresultaten niet waren wat het ervan verwacht had. De positionering op de markt verliep niet naar wens. De commerciële slagkracht en de kwaliteit van de dienstverlening waren voor verbetering vatbaar. Het management was van mening dat het antwoord op de problemen lag in het opnieuw bezien van het perspectief, van waaruit gewerkt werd: de klant moest centraal gesteld worden. Deze constatering leidde tot een grootschalig veranderingstraject. De bedrijfsprocessen zijn kritisch bekeken en daar waar nodig verbeterd. Interne doorlooptijden werden verkort. De cultuur binnen de organisatie veranderde radicaal. De eigen verantwoordelijkheid en het

Charles van der Mast, Wim van de Donk, Joan Hemels en Jan Jans (red.),
Mens, Machine, Mens. Nieuwe media en maatschappelijke relaties
Valkhof Pers, Nijmegen 2001
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 89.3)

werken aan klanttevredenheid werden centraal gesteld. Uiteraard is het formuleren van een gedragsverandering bij medewerkers niet al te moeilijk. De praktische implementatie – dus het werkelijk doorvoeren van alle mooie plannen – stuit in de praktijk echter vaak op voetangels en klemmen. Hoe is dat bij Interpolis gegaan?

Uitgangspunten

Het belangrijkste uitgangspunt in het veranderingsproces binnen Interpolis was het teruggeven van verantwoordelijkheid aan de individuele medewerker. Om medewerkers meer plezier in hun werk te bieden en om een beter product te leveren aan de klanten was heroriëntatie op een aantal gebieden noodzakelijk. Bestaande conventies werden ter discussie gesteld. De heersende hiërarchie binnen de organisatie werd onder de loep genomen en het aantal lagen tussen directie en uitvoering werd kritisch bekeken. Naast de inrichting van de organisatie en de processen werd veel aandacht besteed aan de aard van de werkomgeving. Een aantal praktijkvoorbeelden in het buitenland liet zien dat flexibiliteit in werkomgeving en werkprocessen daar tot betere resultaten leidde.[1] In het geval van Interpolis kwam daar iets bij: er was een verhuizing op handen. Die vormde een harde en tegelijkertijd uitdagende stimulans om de gewenste veranderingen te realiseren.

Het kantoorconcept

De meeste kantoren zijn gebouwd volgens een bekend stramien. We kennen allemaal de lange gangen, die toegang geven tot kleinere werkruimtes. Hoe hoger de positie van de werknemer binnen de organisatie, des te meer 'privileges' heeft hij tot zijn beschikking. De werknemer zit dan alleen, op meer vierkante meters, geniet van een beter uitzicht en de aankleding van het kantoor is luxe. De werknemer kent de directe buren, maar daar houdt het dan ook vaak mee op. Deze indeling werkt kruisbestuiving van kennis niet in de hand. Een van de nadelen, die kleven aan

Charles van der Mast, Wim van de Donk, Joan Hemels en Jan Jans (red.),
Mens, Machine, Mens. Nieuwe media en maatschappelijke relaties
Valkhof Pers, Nijmegen 2001
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 89.3)

de traditionele kantoorinrichting, is de vaste werkplek. Bij afwezigheid van een medewerker blijft 'zijn' kantoorruimte onbenut. In de praktijk beslaat de hoeveelheid kantoorruimte, die niet benut wordt, vaak meer dan twintig procent van de beschikbare ruimte.

Vanuit veranderingsoogpunt kan het traditionele kantoorconcept remmend werken. Om meer verantwoordelijkheid te kunnen leggen bij goed afgebakende bedrijfseenheden werden bij Interpolis grote organisaties opgebroken in kleinere onderdelen. Deze eenheden zijn wendbaar en kunnen sneller inspelen op de behoeften van klanten. Als medewerkers gedwongen worden om na te denken over *wat* zij willen doen, over *wie* zij daarvoor nodig hebben en over de wijze, *waarop* ze dit willen realiseren, leidt dit tot een hoge mate van betrokkenheid. Hieruit vloeien betere prestaties voort. Een flexibel kantoorconcept wil hiervoor ruimte scheppen en mogelijkheden bieden. Het kan daarom ook als katalysator werken bij een veranderingsproces. Het innovatieve effect ervan komt immers voort uit de omdraaiing van de uitgangspunten van het traditionele kantoorconcept.

Praktische uitwerking

Hoe werkt dat nu in de praktijk? Anders gezegd, wat zijn de voorwaarden, waaraan voldaan moet worden om succes te boeken met een innovatief kantoorconcept?

Vooreerst: zorg voor een inspirerende ruimte, waarin medewerkers een werkplek kunnen kiezen, die aansluit bij hun werkzaamheden van dat moment. Dit kan bijvoorbeeld een werkplek zijn, waar men zich kan concentreren: een transparante, afgesloten ruimte, waar geluidsinvloeden van buiten op afstand gehouden worden. Maar het kan ook een ruimte zijn, die uitnodigt tot informeel overleg.

Vervolgens: bied veel verschillend ingerichte ruimtes, waar medewerkers van gedachten kunnen wisselen. Communicatie – voorwaarde om van elkaar te kunnen leren – is essentieel in de nieuwe aanpak. Medewerkers hebben geen

Charles van der Mast, Wim van de Donk, Joan Hemels en Jan Jans (red.),
Mens, Machine, Mens. Nieuwe media en maatschappelijke relaties
Valkhof Pers, Nijmegen 2001
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 89.3)

vaste plaats meer in deze omgeving. Wél hebben ze een verscheidenheid van ruimtes, waar ze met collega's kunnen overleggen. Hierdoor is de functie van het kantoor voor een deel veranderd. Was het kantoor vroeger de plaats, waar men werkte, met het toenemen van telewerken is het ook de plaats, waar men elkaar ontmoet.

Geen vast bureau betekent ook minder papier. Iedere avond moet het bureau leeg zijn. Maar de foto van de partner of de kinderen wil toch een plekje. Iedere medewerker krijgt de beschikking over een zogenaamde 'flex-koffer', waarin persoonlijke zaken kunnen worden opgeborgen. Voorafgaand aan de verhuizing is er onderzoek verricht naar (kantoor)werkprocessen, kantoorbezetting-ratio's en naar de wensen van medewerkers. Vóór de introductie van het concept zijn medewerkers uitgebreid geïnformeerd en hebben ze via proefopstellingen kennis kunnen nemen van de nieuwe inrichting.

Kritische randvoorwaarden voor succes zijn informatietechnologie, telewerk, intelligente kantoorinrichting en samenwerking tussen medewerkers.

INFORMATIETECHNOLOGIE EN TELEWERKEN

De bijdrage, die de informatietechnologie geleverd heeft aan de nieuwe manier van werken, is onlosmakelijk verbonden met die nieuwe manier van werken zelf; een conditio sine qua non. Aan het begin van de jaren tachtig drong de *personal computer* door tot de kantoren. In principe zijn bijna alle huidige bedrijfsprocessen geënt op informatietechnologie. Het internet – en met name *e-mail* – stelt medewerkers in staat om op elke gewenste plaats informatie te verschaffen of te ontsluiten. Het Interpolis-kantoorconcept kan niet los gezien worden van de mogelijkheden, die informatietechnologie ons biedt. We geven een aantal voorbeelden.

Charles van der Mast, Wim van de Donk, Joan Hemels en Jan Jans (red.),
Mens, Machine, Mens. Nieuwe media en maatschappelijke relaties
Valkhof Pers, Nijmegen 2001
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 89.3)

Digitalisering

In een aantal afdelingen binnen Interpolis worden alle binnenkomende informatiegevens, te verwerken stukken én uitgaande berichten gedigitaliseerd. Het archief is digitaal ingericht en het beheer ervan vindt op digitale wijze plaats. De opgeslagen informatie is voor geautoriseerde medewerkers elektronisch te benaderen. Men hoeft dus niet fysiek op kantoor te zijn om stukken te kunnen verwerken.

Telefonie

Binnen het kantoor is een apart netwerk geïnstalleerd. Iedere medewerker heeft een mobiele telefoon. Dit verhoogt de bereikbaarheid van medewerkers. Door de mobiele telefoon is een medewerker binnen kantoor niet gebonden aan een vaste plaats. Door gebruik te maken van intelligente doorschakelfuncties kan er ook thuis gewerkt worden. De thuiswerkers worden telefonisch 'in de groep gezet'. Op die manier hebben klanten het idee dat zij met iemand binnen Interpolis bellen.

Telewerken

Hiermee is ook al aan een aantal belangrijke voorwaarden voor telewerk voldaan. Telewerk sluit logisch aan op het kantoorconcept. Een van de belangrijkste voordelen van telewerken is de hogere mate van tevredenheid van medewerkers. De medewerker kan kiezen voor tijd en plaats van werk. De telewerker kan werk- en zorgtaken gemakkelijker combineren. Er is minder reistijd. In dit kader moet de bediening van klanten en samenwerking met collega's uiteraard gewaarborgd zijn. Naar onze waarnemingen stijgt de productiviteit.

Een goede invoering van telewerken brengt de nodige voorbereiding met zich mee. Er bestaat een checklist, die de implementatie ondersteunt. Er wordt gekeken naar de aard van de functie, er wordt gelet op sociale cohesie, men maakt telewerk-groepsafspraken. Ook de inrichting van de thuiswerkplek vereist professionele aandacht.

Charles van der Mast, Wim van de Donk, Joan Hemels en Jan Jans (red.),
Mens, Machine, Mens. Nieuwe media en maatschappelijke relaties
Valkhof Pers, Nijmegen 2001
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 89.3)

Concluderend kunnen we stellen dat de combinatie van het flexibele kantoorconcept, de digitalisering en het telewerken ons in staat stellen om daadwerkelijk vorm te geven aan het werken in een omgeving, die minder afhankelijk is van de beperkingen van *tijd* en *plaats*.

SAMENWERKEN

De medewerkers hebben binnen het nieuwe Interpolis meer verantwoordelijkheid gekregen. Zij hebben relatief veel vrijheid om hun werk in te richten naar hun eigen wensen. Dat heeft succes gehad: Interpolis heeft meer klanten. De bedrijfstrots en de medewerkerstevredenheid zijn hoog. In principe kunnen alle medewerkers telewerken.

Maar het is naïef om te veronderstellen dat een dergelijke manier van werken vanzelf gaat. De belangrijkste aandachts- en leerpunten zijn de volgende.

Een gemeenschappelijk vertrekpunt

Het moet voor iedereen duidelijk zijn waar de onderneming voor staat. De noodzaak tot verandering, de missie en de normen en waarden zijn bekend en het beeld, dat hiervan bestaat, wordt algemeen gedeeld. Dit zijn 'zachte' factoren en om derhalve moeilijk te benoemen en te meten.

Het sterk toenemend gebruik van *e-mail* en het internet brengt ook een discussie over normen en waarden met zich mee. Hoe moet de onderneming omgaan met onacceptabele *mail* en bezoek aan internet-*sites*, die geen ondernemingsdoel dienen? Waar ligt de afgrenzing tussen bescherming van de privacy van het individu en het handhaven van normen en waarden? In samenspraak met de ondernemingsraad is een omgangsprotocol voor het internet ontwikkeld. Deze gedragsregels zijn onder de medewerkers verspreid en geven de kaders aan, waarbinnen de Interpolis-werkgemeenschap zich beweegt.

Charles van der Mast, Wim van de Donk, Joan Hemels en Jan Jans (red.),
Mens, Machine, Mens. Nieuwe media en maatschappelijke relaties
Valkhof Pers, Nijmegen 2001
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 89.3)

Prestaties en ontwikkeling meten

Beloning vindt plaats op basis van vooraf afgestemde doelen, die te realiseren zijn, gegeven de mogelijkheden van de medewerker. Dit geldt ook voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. In dit proces ligt een groot deel van het gezamenlijk belang van onderneming en individu besloten. Het zorgvuldig plannen en benoemen van doelen is de eerste stap. Gedurende het jaar worden vorderingen bijgehouden en wordt de medewerker gecoacht. Aan het einde van de cyclus vindt er een formele beoordeling plaats en wordt de beloning vastgesteld. Waar nodig leggen we in onderling overleg een individueel ontwikkelingstraject vast.

Leidinggeven op afstand

Om de sociale cohesie te behouden en onderlinge afstemming te vergemakkelijken hanteert Interpolis een maximum aan telewerktijd van twee tot drie dagen per week bij een volledig dienstverband. In een omgeving, waar telewerken een normaal verschijnsel is geworden en er minder contact is tussen collega's, moet er meer aandacht aan binding besteed worden. Uit onderzoek zijn de volgende succesadviezen naar voren gekomen: besteed aandacht aan sociale activiteiten, koppel deze aan formele contactmomenten, wees (op afstand) goed bereikbaar voor medewerkers, bezoek de medewerker thuis en zorg voor een kwalitatief goede en aangename kantooromgeving.[2]

Flexibilisering

De aard van de arbeidsovereenkomst wijzigt snel. In steeds meer gevallen heeft de medewerker de mogelijkheid om individueel zijn arbeidsvoorwaarden vast te stellen. Ook uitruil van arbeidsvoorwaarden gaat tot de mogelijkheden behoren. In die zin wordt er wel gesproken van zogenaamde 'cafetaria-modellen', hetgeen niet altijd een goede weergave van de inhoud is. De kwaliteit van de arbeidsvoorwaarden kan in veel gevallen ook met *haute*

Charles van der Mast, Wim van de Donk, Joan Hemels en Jan Jans (red.),
Mens, Machine, Mens. Nieuwe media en maatschappelijke relaties
Valkhof Pers, Nijmegen 2001
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 89.3)

cuisine aangeduid worden. Uit het oogpunt van samenwerking is de flexibilisering van arbeidstijden een factor, die aandacht behoeft. De vanzelfsprekendheid dat collega's elkaar iedere dag op de werkvloer ontmoeten bestaat niet meer. Om gezamenlijk doelen te bepalen, taken en verantwoordelijkheden te delen is het opstellen van spelregels noodzakelijk. Deze regels bieden houvast bij het maken van goede afspraken. Maatgevend is en blijft het garanderen van de kwaliteit van dienstverlening naar klanten.

SAMENVATTING

De combinatie van het flexibele kantoorconcept, informatietechnologie en telewerk heeft de medewerkers van Interpolis meer vrijheid en verantwoordelijkheid gegeven. Zij heeft bijgedragen tot de verbetering van de resultaten en tot grotere betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers. Door verandering van de media, de werktuigen en het speelveld verandert het spel en daarmee de spelregels. Als alle betrokkenen zich dat realiseren en ernaar handelen, biedt informatietechnologie in combinatie met flexibilisering geweldige mogelijkheden en uitdagingen voor ondernemingen en medewerkers.

NOTEN

1. Francis Duffy, *The new Office*, Conran Octopus 1999.
2. C.H.J. de Bont en W.P.J. Engelen, *Leidinggeven op afstand*, GITP, Nijmegen-Tilburg februari 2000.

Charles van der Mast, Wim van de Donk, Joan Hemels en Jan Jans (red.),
Mens, Machine, Mens. Nieuwe media en maatschappelijke relaties
Valkhof Pers, Nijmegen 2001
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 89.3)