

De derde golf in virtueel werken

T. Johns is CEO van Strategy and Talent Corporation en was eerder directielid bij Manpower Group. L. Gratton is professor 'Management Practice' aan de London Business School.

Kenniswerkers zijn tegenwoordig ongebonden; ze kunnen overal en altijd werken. Wat verwachten de besten van hen van uw organisatie?

Als we de ontwikkelingen in het kenniswerk van de afgelopen dertig jaar willen samenvatten, dan biedt de loopbaan van Heidi McCulloch een goed voorbeeld. McCulloch ging na haar studie aan de slag in de marketing en werkte bij een aantal verschillende bedrijven. Vervolgens stapte ze over naar een reclamebureau en werd daarmee een externe toeleverancier voor bedrijven waar ze voorheen in dienst was geweest. Toen ze een gezin stichtte, verliet ze de reclamewereld en werd zelfstandig ondernemer: ze restaureerde en verkocht een historische herberg. Enkele jaren later ging ze weer voor een reclamebureau werken. Ze raakte betrokken in internationale projectteams en klom op tot directielid. Nu werkt ze als onafhankelijk adviseur voor starters. In juli 2012 lanceerde ze een 'samenwerkingscentrum' in hartje Toronto voor mensen net als zij. Het centrum biedt een werkplek aan mobiele kenniswerkers die overal kunnen werken, maar dat bij voorkeur doen op plekken waar ze creatieve geestverwanten tegenkomen.

Voor een loopbaanplanner lijkt de carrière van McCulloch misschien nogal chaotisch. Wij zien er, als arbeidsmarktonderzoekers, echter een ontwikkeling in. In de grote veranderingen die het kenniswerk sinds de jaren tachtig heeft doorgemaakt, zijn drie grote golven van 'virtualisering' waar te nemen. Elk daarvan ontwikkelde zich om verschillende redenen en werkt tot op de dag van vandaag door. McCulloch lijkt aan alle drie actief te hebben deelgenomen.

In dit artikel beschrijven we hoe deze drie golven van virtualisering zijn ontstaan doordat zowel voor werkgevers als werknemers de prioriteiten veranderden en tegelijkertijd de technologische ontwik-

kelingen nieuwe vormen van communiceren en samenwerken mogelijk maakten. Volgens deskundigen zullen over enkele jaren meer dan 1,3 miljard mensen wereldwijd op een virtuele manier werken – lees: met behulp van veelzijdige elektronische verbindingen vanaf plekken die zij zelf uitkiezen. Dat vooruitzicht maakt het belangrijk om te begrijpen welke fundamentele verandering zich aan het voltrekken is.

Werk in wording

Herinnert u zich nog uw eerste personal computer – hoe u die mee naar huis nam en installeerde? Iedereen die boven de vijftig is, zal het zich zeker nog kunnen herinneren; zij waren toen immers al volwassen. Hetzelfde met de eerste stappen op het internet. Kon u zich destijds voorstellen dat u ooit witte-boordenwerk vanuit huis zou doen (misschien zelfs wel in uw pyjama) in plaats van in een kantoorgebouw? Al gauw kwamen sommige mensen op dat idee, en zij zetten de eerste golf van verandering in gang in de wereld van het werk.

De eerste golf: virtuele freelancers

De zelfstandige zonder personeel begon aan het begin van de jaren tachtig een waar maatschappelijk fenomeen te worden, toen freelancers zich van de kersverse e-mailnetwerken gingen bedienen. Door deze nieuwe vorm van communicatie kon iemand die anders bij een onderneming zou hebben gewerkt, of bij een gespecialiseerde dienstverlener die aan die onderneming leverde, voor zichzelf beginnen. Dankzij het nieuwe medium konden ook allerlei groepen in de marge – jonge ouders, mantelzorgers, gepensioneerden en stu-

denten – (weer) actief worden in de arbeidsmarkt. Vaak ging het om diensten als grafisch ontwerp, het schrijven van rapporten, vertalen en transcriptie. Ondernemingen huurden virtuele freelancers in voor specifieke klussen waar opdrachtgever en uitvoerder niet gelijktijdig aan hoefden te werken. Deze manier van werken gaf beide partijen meer flexibiliteit.

Voor veel mensen was de mogelijkheid om als zelfstandige te werken een geschenk uit de hemel. Nu hoefden zij niet langer hun privéleven op de tweede plaats te stellen om goed betaald werk te doen waar een goede opleiding voor nodig was. Door vanuit huis te gaan werken, kregen zij meer grip op hun werktijden, hoe zij hun werk indeelden, en vooral waar zij werkten. Sommigen konden hierdoor werk gaan doen waar zij tot dan toe niet in voor in aanmerking kwamen omdat zij op grond van hun formele kwalificaties nooit door de selectie waren gekomen. Zo lang het werk dat zij opleverden maar aan de kwaliteitseisen voldeed, was er vraag naar, kregen zij ervoor betaald en deden zij waardevolle ervaring op.

Managers in organisaties waren ook blij met deze ontwikkeling. Zij kregen hierdoor de beschikking over een reservoir aan freelancers en konden nu flexibel meer of minder mensen inschakelen, al naar gelang de behoefte. Zowel ontslagen als boventalligheid konden zo worden vermeden. Veel organisaties konden door deze ontwikkeling ook kosten besparen omdat ze minder fysieke infrastructuur nodig hadden en goedkopere krachten van buiten hun eigen regio konden inhuren. Door het grote aanbod van mogelijke toeleveranciers konden ze bovendien kieskeurig zijn in wie ze inhuurden.

Naarmate de technologie voortschreed, ontwikkelde ook het virtuele freelancen zich verder. Met de lancering, in 1995, van eBay kwam er een marktinfrastuctuur met betrouwbare betalingsfaciliteiten en een beheerssysteem in de vorm van een reputatieprotocol. Al gauw werden er via honderden van dergelijke virtuele markten diensten aangeboden en afgenomen. Elance en oDesk alleen al hebben samen zo'n twee miljoen geregistreerde gebruikers. Sinds de start ervan (in 1999 resp. 2003) hebben zelfstandigen via deze twee sites voor in totaal een miljard dollar aan projecten uitgevoerd.

De tweede golf: virtuele collega's in de onderneming

Ondanks de voordelen ervan ging de eerste golf ook gepaard met compromissen. Wie koos voor een bestaan als zelfstandige en werken op afstand

verloor de band met een onderneming, en alles wat daarmee samenhang – van werkgeversbijdragen aan de ziektekostenverzekering en de pensioenvoorziening tot leiderschapontwikkeling en carrière, en ook apparatuur en technische ondersteuning. Velen van hen misten toch een vaste groep collega's om zich heen, en het gevoel samen met hen aan een gemeenschappelijk doel te werken.

Ook organisaties misten die betrokkenheid bij virtuele freelancers. Zij werkten intussen veel meer internationaal en verlangden van steeds meer voltijdmedewerkers dat die op ongebruikelijke tijden en in projecten met internationale collega's en klanten werkten. Na de aanslagen van 11 september 2001 en de SARS-epidemie van 2002-2003 kregen organisaties bovendien behoefte aan een aanpak waarmee de bedrijfsvoering ook draaiende kon worden gehouden wanneer mensen niet samen in hetzelfde kantoor aanwezig konden zijn. Ook nu weer bood technologie zowel voor zelfstandigen als organisaties een oplossing. Zo ontstond de tweede golf, waarbij ook medewerkers in vaste dienst de vrijheid kregen om tijd- en plaatsonafhankelijk te gaan werken.

Aanvankelijk waren er twijfels of medewerkers in voltijddienst die op afstand werkten wel even betrokken en productief zouden zijn als collega's op een werkplek in de organisatie. De introductie van tijd- en plaatsonafhankelijk werken verloopt vaak niet zonder slag of stoot. Werknemers, leidinggevenden en managers moeten zich nieuwe vormen van aansturing en prestatiemeting eigen maken; dat gaat niet vanzelf. Dit heeft ook het Britse telecombedrijf BT ervaren. Daar werd bij wijze van proef een groep technici de mogelijkheid geboden om flexibel een deel van hun werk vanuit huis te gaan doen. Betrokkenheid en productiviteit werden nauwkeurig gemeten en vergeleken met die van hun collega's die op de traditionele manier werkten. In eerste instantie deed deze 'flex'-groep het minder goed. Ook liepen hun scores aanvankelijk steeds verder terug en bleek het verloop hoger. Gelukkig zette het management het project niet stil, en na enkele maanden leken de flexwerkers alsnog hun draai te hebben gevonden: uiteindelijk vertoonde deze groep een veel hogere productiviteit en lager verloop dan teams die op de traditionele manier werkten.

Experts schatten dat over een paar jaar 1,3 miljoen mensen virtueel werken

Een aspect van dit verhaal bij BT was dat de technologie voor thuiswerken zelfs gedurende het

Plekken als de 'Hub' in Amsterdam zijn voor kenniswerk wat fietsverhuur is voor vervoer: een gemeenschappelijke, goedkope, gemakkelijke en milieuvriendelijke oplossing

proefproject verder verbeterde. (Bovendien paste de bedrijfscultuur zich aan en leerden leidinggevenden hoe ze dit 'nieuwe werken' konden aansturen.) De systemen voor communicatie en samenwerken zijn stabiel en betrouwbaarder geworden, zodat meer mensen naadloos vanuit

hun werkplek thuis aan projecten kunnen werken. Vergaderingen en papieren memo's hebben steeds meer plaats gemaakt voor voice- en vervolgens e-mail. Daardoor deed het er steeds minder toe of collega's in hetzelfde gebouw of zelfs in hetzelfde deel van de wereld zaten.

Aangezien zowel werknemers als werkgevers hun voordeel doen met virtueel werken, is het aantal hoogopgeleide en tijd- en plaatsonafhankelijk werkende mensen exponentieel gestegen. De infrastructuur van kantoor is minder belangrijk geworden door de opkomst van slimmere persoonlijke technologie en cloud-computing. Toptalent hecht aan – en eist – een goede balans tussen werk en privéleven. IBM is al tamelijk vroeg met deze ontwikkeling meegegaan. Daar werkt inmiddels ruim 45 procent van de vierhonderdduizend onafhankelijke toeleveranciers en werknemers op afstand.

De derde golf: virtuele collega's in het netwerk

Naarmate de tweede golf om zich heen greep, werd naast de voordelen ook steeds duidelijker dat virtueel werken knaagde aan bepaalde voordelen van het traditionele, tijd- en plaatsgebonden werken die altijd vanzelfsprekend waren gevonden. Organisaties hechten aan teamwerk, maar de fragmentering en spreiding van het werk waren niet bevorderlijk voor samenwerking. Bovendien namen de voor innovatie belangrijke toevallige ontmoetingen en gesprekken 'in de wandelgangen' af. En dan kwam ook nog eens de uitstroom van de *babyboom*-generatie eraan. Bij organisaties groeide de vrees, dat impliciete kennis niet meer werd overgedragen op jongere generaties.

De werknemers (al dan niet in vaste dienst) deelden deze zorgen: in hun werk ontbrak het vaak aan een gemeenschapsgevoel en het veelzijdige karakter van samenwerking. Velen misten de on-

gestructureerde sociale contacten. Bij IBM begon onder de werknemers zelfs een sarcastisch grapje de ronde te doen: de initialen van het concern stonden voor 'I'm By Myself', werd er gekschend gezegd.

Dit heeft geleid tot de enigszins paradoxale ontwikkeling van weer een nieuwe golf van complex, wereldwijd gevirtualiseerd werk doordat veel mensen weer gemeenschappelijke werkplekken zijn gaan opzoeken. Een belangrijk oogmerk van de nieuwe technologie van de derde golf is om werknemers en zelfstandigen het gevoel te geven van een gemeenschappelijke omgeving. Een virtueel platform heeft echter onvermijdelijke beperkingen. Zoals we zullen zien, investeren organisaties en zelfstandigen ook in een hernieuwde concentratie van collega's in de echte wereld.

De 'hub'

Toen Heidi McCulloch voor het eerst een 'hub' zag, wist ze dat dit haar nieuwe uitvalsbasis zou worden. Vergeet niet dat McCulloch een veteraan was in thuiswerken – sterk gemotiveerd, technisch onderlegd en zeer gesteld op haar onafhankelijkheid. De 'hub' in kwestie was een goed uitgeruste ruimte voor mobiel werkende mensen, vergelijkbaar met een goed geoutilleerde wachtruimte voor zakenlui op vliegvelden – maar dan zonder vliegveld. Voorbeelden zijn Citizen Space in San Francisco, San Jose en Las Vegas; Somerset House in Londen; en de Hub in Amsterdam en een dertigtal andere steden wereldwijd. De mobiele werknemer en zelfstandigen vinden er open werkplekken, moderne technologie en een creatieve omgeving. Deze centra combineren comfort met functionaliteit door faciliteiten variërend van comfortabele zitbanken en bureaus tot vergader ruimten te bieden.

McCulloch zag direct dat een 'hub' alles bood wat haar zo aantrok aan virtueel werk. Ze hoefde er bijna niet voor te reizen, want dit specifieke werkplekkencentrum was vlakbij haar huis gevestigd. Door de open ruimte, hoge en onafgewerkte plafonds en eenvoudige (en eenvoudig te verplaatsen) meubilair leek het in niets op een traditionele kantoorverdieping met afgeschotte werkplekken. Ze kon gaan zitten waar en naast wie ze maar wilde, en ze kon komen en gaan zoals het haar uitkwam. Tegelijkertijd bood de 'hub' haar dat ene aspect van het traditionele kantoor dat ze zo miste: het gezelschap van andere specialistische dienstverleners.

Werkplekken als deze schieten als paddestoelen uit de grond, speciaal ingericht om mensen die doorgaans alleen werken met elkaar in contact te brengen en te inspireren. Wereldwijd bestaan er inmiddels meer dan tweeduizend van dergelijke samenwerkingsplekken – een stijging van 250 procent in twee jaar tijd – en iedere dag komen er nieuwe bij. Sommige worden opgezet door ondernemingen voor hun eigen mobiele werknemers; er wordt dan bijvoorbeeld een ruimte in een bestaand gebouw opnieuw voor ingericht. Die open, informele en zelfs hippe ruimte onderstreept het verschil tussen het oude en het nieuwe werken. Voor een organisatie bestaat het rendement uit een grotere betrokkenheid van mobiele werknemers en meer innovatie. Andere werkplekcentra worden onafhankelijk geëxploiteerd ten behoeve van zelfstandigen die voorheen hun toevlucht zochten in de lokale vestiging van Panera, Starbucks of McDonald's of iedere andere openbare gelegenheid met koffie en gratis internet.

Er is zelfs een tijdschrift gewijd aan deze open werkplekcentra: *Deskmag*. Volgens een recente internationale enquête van dit blad vinden de gebruikers van dergelijke centra vooral drie aspecten van belang: het contact met andere mensen, flexibele werktijden en een omgeving die toevallige ontdekkingen stimuleert.

Deze openbare werkplekcentra zijn voor kenniswerk wat fietsverhuur is voor personenvervoer: een gemeenschappelijke, goedkope, gemakkelijke en milieuvriendelijke oplossing. Sommige van deze centra zijn bedoeld voor bepaalde beroepsgroepen. Daar kunnen dan bijvoorbeeld zelfstandige web- en game-ontwerpers, schrijvers of maatschappelijk ondernemers elkaar ontmoeten. Het concept is er echter niet alleen voor innovatie- en internetgericht creatief werk. Het is zelfs nog meer geschikt voor de groeiende aantallen ambachtlieden die voor hun ontwikkelingswerk, prototypes en productie zijn aangewezen op werkplaatsen in gemeenschappelijke centra, zodat ze de kosten kunnen delen. Een voorbeeld hiervan is TechShop, ooit begonnen in Menlo Park in Californië: dit is een werkplaats waar je lid van kunt worden en waar beginnende uitvinders terecht kunnen voor ontwerp- en productiegereedschap en instructie en waar zij allerlei andere creatieve mensen treffen die hen graag met raad en daad bijstaan.

Een 'hub' voor een specifieke doelgroep ontwikkelt meestal een geheel eigen cultuur, afhankelijk van het betreffende specialisme. Zo'n centrum

kan uitgroeien tot een verzamelplaats van talent waar methoden en technieken, contacten en interesses worden gedeeld, net zoals vroeger in de gilden van de Middeleeuwen – en tegenwoordig in de groot-schalige *gaming*-gilden op internet. Waar dergelijke 'hubs' zijn ontwikkeld met visie, en ze mensen aantrekken die zoeken naar productiviteit, saamhorigheid en mentoren, zien we clusters van talent ontstaan.

Vorm geven aan de verandering

Werkgevers moeten nu vooral leren hoe zij deze drie golven van virtualisering van werk kunnen benutten. Een van ons, Lynda Gratton, leidt een consortium van vooruitstrevende organisaties die samen de kansen en uitdagingen van de nieuwe vormen van werken verkennen. Van de inspanningen van deze en andere organisaties hebben wij de volgende vijf adviezen afgeleid.

Streef vooral naar samenwerking

Elk strategisch plan begint met duidelijke doelen. In de 21e eeuw moet een nieuwe manier van werken in een grote organisatie zorgen voor meer samenwerking – want dat is de belangrijkste pijler onder sneller en beter innoveren. Met dit bedrijfsmatige resultaat voor ogen kunnen in het ontwerp de noodzakelijke keuzen worden gemaakt omtrent cultuur, bronnen van talent en te cultiveren leiderschap.

Het lijkt misschien eenvoudig en zelfs een open deur, maar als er een duidelijk doel is bepaald, dan helpt dat om conflicten op te lossen en de mentaliteit in de gewenste richting te sturen. Bij Tata Consultancy Services (TCS) werkt meer dan 85 procent van het personeel tijd- en plaatsonafhankelijk. Deze organisatie hanteert vier richtlijnen om de benodigde duidelijkheid te scheppen in elk project waarin mensen met elkaar moeten samenwerken:

- Doelen worden van tevoren bepaald, samen met de belangrijkste rollen, plichten en spelregels
- Leiders bepalen de visie en stellen de grenzen en laten het projectteam verder zelfstandig werken, in het besef dat projectleiderschap geen machts-spel is
- Rollen en plichten worden gemeten aan de hand van helder gecommuniceerde maatstaven
- Het vaste uitgangspunt is dat iedereen wordt vertrouwd totdat hij of zij dat vertrouwen beschaamt.

De introductie van tijd- en plaatsonafhankelijk werken verloopt vaak niet zonder slag of stoot

Richt de fysieke werkplek opnieuw in

Het motief voor een fysieke werkplek wordt als het ware op zijn kop gezet. Vroeger zorgde de vaste werkplek voor de kostbare technologie en hulp-

Werknemers, leidinggevenden en managers moeten nieuwe vormen van aansturing en prestatiemeting aanleren

middelen die medewerkers gebruikten bij hun werk. De vaste werkplek maakte het mogelijk om processen efficiënt te laten verlopen en optimaal productief te zijn. De vaste werkplek versterkte ook de managementhiërarchie. Onbedoelde neveneffecten van de concentratie van mensen en middelen op één plek waren culturele afstemming, ontwikkeling van ideeën en een saamhorigheid die vertrouwen, teamwerk en kwaliteit bevorderde. Tegenwoordig zijn, bij kenniswerk, juist die extra effecten de reden om mensen en middelen bij elkaar te brengen, en de fysieke ruimte moet worden geoptimaliseerd om juist die effecten te bewerkstelligen.

En dus worden werkkamers en afgeschotte werkplekken vervangen door meer flexibele, gemeenschappelijke en transparante werkplekken. De herinrichting van de werkruimte wordt zelfs gezien als een kans om werkprocessen en de organisatie opnieuw in te delen. Een internationaal adviesbureau besloot om zijn werkruimte anders in te richten omdat de eigen kantoren leeg bleven terwijl de consultants bij de cliënt, thuis of onderweg werkten. Vervolgens bleek het nieuwe ontwerp niet alleen kosten te besparen maar ook de cultuur van de firma te moderniseren. Dat de jonge garde de nieuwe werkplekken zou gebruiken, had men verwacht. Maar dat deden ook de tot dan toe in de prestigieuze hoekkamers genestelde senioren.

Een gemeenschappelijke werkruimte in Grand Rapids (Michigan) biedt voor bepaalde ondernemingen een aantrekkelijke mengvorm van een bedrijfsgebonden en een zelfstandige 'hub'. Dit is GRid70 (voluit: 'Grand Rapids innovation and design at 70 Ionia Avenue SW'), een centrum van vier verdiepingen met een totale vloeroppervlakte van drieduizend vierkante meter. GRid70 werd gecreëerd als gezamenlijke werklocatie voor de werknemers van vier bedrijven: Amway, Meijer, Wolverine Worldwide en Steelcase. Elk bedrijf heeft eigen ruimte in het gebouw, maar de duizend vierkante meter aan open ruimte die ze met elkaar delen, vooral op de bovenste verdieping, is bijna altijd volledig bezet. De leden van dit consortium delen ook bepaalde processen, onderzoeksbevindingen en mensen; zo rouleren bijvoorbeeld stu-

denten die stage lopen langs de vier bedrijven. Ook zijn er gezamenlijke projecten uitgevoerd, bijvoorbeeld om de technologische mogelijkheden van cloud-computing te onderzoeken. John Malnor, directielid bij Steelcase die verantwoordelijk is voor groei-initiatieven, legt uit waarom zijn onderneming in GRid70 investeerde: 'Wij zijn ervan overtuigd dat teams van mensen uit verschillende bedrijfstakken allerlei toevallige maar nuttige ingevingen zullen krijgen. Dat levert ideeën op voor innovatie, nieuwe producten en nieuwe manieren van denken.'

Het laat zich raden welke voordelen het kan hebben om creatieve mensen bij elkaar te brengen door gemeenschappelijke werklocaties ook open te stellen voor buitenstaanders – klanten, bijvoorbeeld, die steeds vaker verwachten actief betrokken te worden bij de ontwikkeling van producten en diensten.

We noemden TechShop al even. Autofabrikant Ford en de oprichters van TechShop hebben samen TechShop Detroit opgericht, een 'doe het zelf'-werkplaats van drieëneenhalfduizend vierkante meter voor werknemers, externen en gepensioneerden. Leden betalen 99 dollar per maand en kunnen daarvoor gebruik maken van een uitrusting die de meeste hobbyisten zich nooit zouden kunnen veroorloven. (Medewerkers en oud-medewerkers van Ford krijgen vijftig procent korting.) Wat Ford hieraan heeft? Voor Ford is innovatie van groot belang; de onderneming heeft al een portefeuille van ruim zeventienduizend toegekende en aangevraagde patenten. De experimenterende sfeer in het gebouw jaagt die ontwikkeling verder aan. Venkatesh Prasad, een hooggeplaatste manager in de techniek bij Ford, ziet het graag zo: 'Als Henry Ford nu had geleefd, dan was hij vast en zeker lid geweest van TechShop Detroit.'

Deel de werkstromen opnieuw in om talent op afstand te kunnen gebruiken

Het is nooit eenvoudig om verschillende specialisten bij elkaar te brengen voor een waardevol eindresultaat. Dit is vooral dan lastig, wanneer er moet worden samengewerkt terwijl de mensen die het moeten doen virtueel en onafhankelijk werken. In een eerder artikel is al eens geconstateerd dat organisaties moeten leren om projecten op te splitsen in afzonderlijke taken, die vervolgens door specialisten over de hele wereld kunnen worden uitgevoerd.¹ De waarde die daarmee wordt verkregen moet vervolgens natuurlijk niet worden verspild door een gebrekkige overdracht. Een goede over-

1. Thomas W. Malone, Robert J. Laubacher en Tammy Johns (2011). 'De opmars van hyper-specialisatie'. *Holland Management Review*, nov-dec 2011, pp. 33-42.

dracht vergt inzicht in de manier waarop de verschillende schakels in elkaar grijpen. Ook moet er zorgvuldig aandacht worden besteed aan de integratie.

TELUS, een vooraanstaand telecombedrijf in Canada, schat dat tegen 2015 nog slechts dertig procent van zijn personeel voltijds in een gebouw van de onderneming zelf zal werken; de rest werkt dan virtueel. Teams vormen zich bij deze onderneming nu rond een doel. Ze zijn niet langer ingericht langs functionele of afdelingslijnen voor bijvoorbeeld verkoop of financiën. Zo zullen bijvoorbeeld mensen die werk doen voor dezelfde klant bij elkaar zitten, ongeacht hun specifieke deskundigheid. Technologie maakt het mogelijk voor de teamleden bij TELUS om op iedere willekeurige verdieping in het gebouw te werken, in gemeenschappelijke ruimten. Wanneer zij op een externe locatie werken, kunnen zij virtueel contact onderhouden met hun teamleden, ongeacht waar die zich in Canada bevinden. Volgens TELUS is de productiviteit met vijf procent gestegen doordat er minder werktijd wordt verspild en de werkomgeving voor medewerkers is verbeterd. TELUS heeft zich door het ontwerp voor een gemeenschappelijke werkruimte ook laten inspireren om een open en vriendelijke 'hub' in Toronto in te richten. Daar kan de inrichting flexibel worden aangepast aan de behoefte van het moment. De virtueel werkende medewerkers van TELUS vinden er een werkplek die hen stimuleert om de banden met hun collega's en de onderneming als geheel weer aan te halen.

Investeer in intuïtieve technologie

Pogingen om werken op afstand te ondersteunen en samenwerking te stimuleren worden helaas vaak overschaduwd, en soms zelfs verdrukt, door een obsessie met geavanceerde technologie. Om dat te voorkomen is het belangrijk te blijven aansturen op de uiteindelijk te bewerkstelligen bedrijfsmatige uitkomsten. Tegelijkertijd leert de praktijk dat de succesvolle partijen gebruik maken van een zich snel ontwikkelende gereedschapskist aan IT. De meest betrouwbare weg naar meer innovatie en efficiëntie is om te investeren in intuïtieve samenwerkingstechnologie die deel gaat uitmaken van de reguliere werkstroom. Bedrijfsgerichte sociale netwerken als Chatter van Salesforce.com en Yammer van Microsoft worden steeds populairder omdat ze gebruiksvriendelijk zijn en omdat medewerkers deze niet beschouwen als de zoveelste laag aan administratieve processen, maar beseffen dat het om hulpmiddelen bij hun werk gaat.

Organisaties ontdekken dat technologie sneller wordt geaccepteerd naarmate deze in het gebruik ervan meer lijkt op apparaten en software die mensen al gebruiken. Daarom vertonen de interne instrumenten voor internationaal samenwerken bij Infosys, bijvoorbeeld, veel overeenkomsten met de populaire sociale netwerken op internet. Veel organisaties schakelen met hun samenwerkings-technologie snel over op mobiele platforms. Dat is een slimme zet als we bedenken wat er volgens analisten op ons afkomt: bij IDC verwachten deskundigen dat tegen 2015 wereldwijd 1,3 miljard mensen mobiel zullen werken; en Forrester verwacht dat tegen 2016 meer mensen mobiel breedband gebruiken dan breedband via hun PC.

Houd rekening met persoonlijke voorkeuren

Om succes te kunnen boeken met het nieuwe werken zullen werkgevers ook individuele voorkeuren moeten stimuleren en ondersteunen. De manier van werken moet op maat worden gesneden om verschillende mensen te kunnen betrekken en te motiveren. Er zal een subtiel evenwicht moeten worden gevonden tussen 'best practices' en flexibele arrangementen. Uit het oogpunt van rechtvaardigheid en efficiëntie wordt in de meeste werkomgevingen een gestandaardiseerd personeelsbeleid gevoerd. Zo'n uniforme benadering miskent echter verschillen in behoeften en wensen, zelfs gedurende de loopbaan van één enkele medewerker. Aspecten als flexibele werktijden, overplaatsing en reistijd wegen soms zwaarder, soms minder zwaar. Voor werknemers is het heel belangrijk dat ze zich in hun werk kunnen aanpassen aan de veranderingen in hun leven die zich gedurende hun beroepsleven voordoen. Werkgevers die deze mogelijkheid bieden, hebben daarmee op personeelsgebied een belangrijke waardepropositie in handen.

Een schoolvoorbeeld op dit gebied is HCL Technologies. Daar luidt de centrale managementfilosofie: 'Eerst de medewerkers, dan de klanten'. Net zoals veel ondernemingen optimaal proberen in te spelen op de specifieke behoeften van hun klanten, doet HCL er alles aan om de onderneming tot een werkbaar voorstel te maken voor de medewerkers. Hiertoe wordt onder meer de werk- en privé-assistent Genie ingezet, een persoonlijke

'Presenteeïsme' betekent tegenwoordig dat je je gezicht moet laten zien op het werk terwijl je elders productiever zou kunnen zijn

Ondanks een teleurstellende start zette het management van BT een proefproject niet stil, en enkele maanden later bleek het flexteam alsnog veel productiever te zijn

inkoper en huismeester die werknemers tijd bespaart door voor hen boodschappen te doen, afspraken te maken enzovoort. Maar de filosofie van HCL gaat verder: er zijn ook persoonlijke regelingen mogelijk. Medewerkers scoren het prestatieniveau van managers die met hun beleid invloed uitoefenen op hun werkend leven – de CEO niet uitgezonderd. Wie denkt dat zo iets niet vol te houden is bij de huidige concurrentie in de markt, hoeft alleen maar even te kijken naar de resultaten die HCL laat zien. Deze onderneming rapporteert stelselmatig bijzonder tevreden klanten en sterke financiële resultaten. Omzet en winst zijn sinds 2005 verdrievoudigd.

Nieuwe werken, nieuwe wereld

De drie geschetste golven van verandering hebben fundamenteel veranderd waar en hoe kenniswerk wordt uitgevoerd. Deze golven van verandering voltrekken zich niet netjes na elkaar. Ze voltrekken zich internationaal ook niet in hetzelfde tempo. Dat verschilt allemaal per bedrijfstak en gebied, en in de samenleving lopen ze in elkaar over. Als onderneming moet je proberen te begrijpen waar je staat te midden van deze golven van verandering. Dan kunnen aandacht en middelen worden geconcentreerd op de juiste uitdagingen en kansen. Dan kunnen er verstandige beslissingen worden genomen over technologie, manieren van werken, bronnen van talent en het personeelsbeleid. Zelfs bij ondernemingen die voorop lopen in de derde golf moeten werknemers en managers nog steeds compromissen sluiten. De mobiele telefoon staat altijd aan. Mensen werken in mondiale teams. Daardoor kunnen werk/privé-patronen uit het lood worden geslagen. (Eén manager vertelde ons dat zijn bedrijf 'te ver' was gegaan toen het aankondigde dat medewerkers die TelePresence gebruiken de camera nooit mochten uitschakelen, ongeacht of een vergadering in hun eigen tijdzone

plaatsvond.) Prestatiemeting blijft lastig; managers klagen erover dat ze mensen niet aan het werk kunnen zien en vragen zich af hoe ze de productiviteit van kenniswerk moeten meten. Er wordt soms technologie ingezet waarmee medewerkers op afstand in de gaten kunnen worden gehouden, zoals software die het aantal aanslagen op een toetsenbord registreert. Dat vinden die medewerkers vernederend. In een wereld waarin promotie vaak wordt verkregen door middel van sociale contacten kunnen hoogopgeleide virtuele medewerkers zich ondergewaardeerd voelen. Medewerkers klagen er nog steeds over dat zij zich door het 'aanwezigheidsdogma'² gedwongen voelen om hun gezicht op het werk te laten zien. Vroeger voelden werknemers zich gedwongen om naar kantoor te komen zelfs wanneer ze ziek waren. Tegenwoordig voelen zij die druk wanneer zij elders productiever zou kunnen zijn. Technologie invoeren om mensen ook buiten hun afgeschotpte werkplek op kantoor efficiënt te laten werken, blijkt de gemakkelijkste stap in de virtualisering van het werk.

Naarmate ondernemingen, medewerkers en freelancers meer ervaring opdoen met arrangementen voor werken op afstand, en de technologische ontwikkeling blijft inspelen op hun behoeften, kunnen we op al deze fronten vooruitgang verwachten. Naarmate de modellen die we invoeren voor iedereen beter gaan voldoen, zal door het positieve effect daarvan ook de gemeenschap waarin we leven andere contouren gaan krijgen. Communicatietechnologie heeft het mogelijk gemaakt om onze netwerken tot ver buiten onze eigen locatie uit te breiden. Hierdoor zijn nieuwe mogelijkheden om te werken ontstaan. Tegelijkertijd zijn de lokale relaties, waar we altijd onze sociale relaties en plezier aan ontleenden, hierdoor verzwakt. Nu werk steeds minder plaats- en tijdgebonden wordt, worden buurten en lokale gemeenschappen belangrijker dan ooit. In de derde virtualiseringsgolf zullen we terugwinnen wat bij uitstek goed was aan de tijd vóór de mondialisering: het onophoudelijke besef in ons werk dat wij van elkaar afhankelijk zijn en diepgaande relaties tussen mensen. ■

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'The Third Wave of Virtual Work', by Tammy Johns and Lynda Gratton, in the January-February 2013 issue of the Harvard Business Review, vol. 91, issue 1/2, pp. 66-73. © 2013 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2013 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.

2. Letterlijk: 'presenteeism';
noot v. vert.