

Gedaan met de files: in de toekomst werken we allemaal gezellig van thuis, en communiceren we met het werk via mail en telefoon. Onzin? De waarheid over thuiswerken blijkt in elk geval een pak genuanceerder. 'Maar we evolueren toch naar een manier van werken waarop meer mensen zich zelfstandiger opstellen.'

Matthieu Van Steenkiste

Bert Smits van Kessel-Smit deed al vaker onderzoek rond organisatievormen voor kenniswerk, onder andere voor Agoria. Zodoende heeft hij een duidelijk beeld van hoe het bedrijf van de toekomst zich zal moeten organiseren. 'Belangrijk voor mensen die kenniswerk verrichten, is autonomie', steekt hij van wal. 'Ze willen liefst van al zelf bepalen op welke moment en op welke plek ze hun werk doen. Dat is daarom niet noodzakelijk thuis. Uit interviews met werknemers bleek dat ze wel graag eens een halve dag thuiswerken om ongestoord iets te kunnen afmaken, maar dat daar ook veel afleiding is, van kinderen, de wasmachine... Het werkt dus niet voor iedereen en het past ook niet bij elk werk. Soms heb je ook de faciliteiten van het bedrijf nodig: een bibliotheek, laboratoria... Nuance is dus op zijn plaats: thuis is gewoon één van de mogelijke werkplekken die je kunt hebben.'



We zullen allemaal meer netwerkcompetenties moeten ontwikkelen.

'Wat je meer en meer ziet, is dat mensen van meerdere werkplekken gebruikmaken, maar toch manieren hebben om de band met de collega's niet te verliezen. Er wordt veel geskypet, documenten worden online gedeeld op servers zodat iedereen ze van overal kan raadplegen. Zo worden ook de ongemakken van telewerken opgevangen.'

ISOLATIE

Geert Verschraegen, directeur van het sociaal departement van Agoria, waarschuwt voor de negatieve kanten van thuiswerken. 'Sociale isolatie is een dreigend gevaar. Thuiswerken mag dus zeker niet het overwicht hebben. Het aantal thuiswerkende dagen bedraagt best niet meer dan de helft van de werkweek, anders bestaat het gevaar dat vervreemding optreedt, niet alleen van de collega's maar ook van het bedrijf.'

Toch ziet ook hij bedrijven die zich meer en meer flexibel zullen organiseren. 'De vraag van de toekomst is sowieso: hoe gaan we zo ruim mogelijk gebruikmaken van de technologie die tot onze beschikking staat, om zo optimaal en flexibel mogelijk de arbeidstijd te benutten? Telewerk is ruimer dan van thuis uit werken. Een ander voorbeeld is: in plaats van in de file te gaan staan, te werken in een wegrestaurant met een hotspot. Zo kun je toch je werk doen, en moet je niet gefrustreerd staan bumperen. Zo zijn er allerlei situaties te bedenken.'

WACHTEN OP INSPIRATIE

Die evolutie heeft zo zijn gevolgen. Wie thuiswerkt, zit ook middenin zijn leven buiten het werk. Dat kan aangenaam zijn, maar het kan net zo goed leiden tot een papa of mama die voortdurend aan het werk is, en altijd een half oog op de mailbox heeft. 'Er moeten tussen werkgever en werknemer goede afspraken worden gemaakt wanneer wel en wanneer niet wordt gewerkt', geeft Verschraegen mee. Smits vult aan met een voorbeeld uit zijn eigen leven: 'De tendens is dat mensen hun dagtaak verschuiven. Zo ben ik zelf op woensdagmiddag thuis voor de kinderen, wat wil zeggen dat ik tussen 12 en 18 uur niet werk, maar wel beschikbaar ben via de telefoon als iemand me nodig heeft. Het werk zelf haal

Iedereen zelfstandig?

ik dan 's avonds in. Je ziet dat mensen dus hun werk inderdaad mee naar huis nemen, maar het ook duidelijk organiseren.'

Wat telt, is het werk, niet wanneer je dat doet. Smits zegt: 'Als je job voorschrijft dat je moet innoveren of creëren, dan is dat ook niet altijd gebonden aan vaste uren. De beste ideeën krijg je niet noodzakelijk op je werk. Ook als je thuis bent, kunnen ze komen. Dat idee kan meer waard zijn dan een dag lang achter je bureau zitten te wachten op inspiratie. In die zin vervaagt het hele onderscheid tussen productieve momenten en andere.'

CONTROLE

Allemaal goed en wel. Maar wat doe je als werkgever om zeker te zijn dat je uit al die flexibiliteit en vrijheid ook resultaat ziet? 'Een grote fout die gemaakt wordt bij thuiswerken, is verantwoordingsvragen voor de verstrekte tijd. Daarbij gaat het bedrijf ervan uit dat werk in uren is uit te drukken, en een werknemer zijn plicht heeft gedaan als hij maar genoeg uren presteert. Zo werkt het niet. Meer en meer verschuiven we naar het idee dat de medewerker toegevoegde waarde moet creëren. De baas moet tevreden zijn met iemand zijn prestaties. Dat wil niet zeggen dat hij met kant-en-klare oplossingen moet komen, maar dat hij een bijdrage levert: wat hij zegt of doet, moet iets toevoegen aan het doel van de organisatie. Of die daar nu tien dagen of twee uur voor nodig heeft, is dan niet meer zo relevant.'

Verschraegen: 'Als werkgevers kunnen wij daar een stuk in volgen. Het is voor een werkgever in se niet belangrijk om controle op de werknemer te hebben, maar wel dat zijn output er is. In dat opzicht is de controle op zich niet belangrijk. Maar dit is geen zwart-witdiscussie. Het woord 'controle' heeft misschien een te negatieve connotatie, laat ons spreken over toezicht en coaching.'



Sociale isolatie is een dreigend gevaar bij thuiswerk. Het aantal thuis gewerkte dagen bedraagt best niet meer dan de helft van de werkweek.

De essentie is dat er een arbeidsovereenkomst is tussen werkgever en werknemer, en die moet behouden blijven. Dus er zal altijd een vorm van toezicht en coaching moeten zijn in die relatie.'

Om discussies uit de weg te gaan zullen werknemers in de toekomst voor de vlucht vooruit naar zelfstandigheid kiezen. 'We gaan een toename zien van het aantal autonome professionals - wat in Nederland ZZP, zelfstandigen zonder personeel, wordt genoemd - gelooft Smits. 'Dat zijn mensen die het statuut van een zelfstandige aannemen, net om die ballast van verantwoording op het vlak van uurrooster en dergelijke te vermijden. Zo evolueert hij naar een verhouding met de werkgever die meer die van een klant is. Ze voeren een soort van contractbespreking: wat moet gebeuren en wat zijn de voorwaarden. Organisaties van de toekomst zullen meer en meer het werk zo moeten organiseren dat dat soort gesprekken worden gevoerd, in een sfeer van samenwerking, veel meer dan werken met algemene statuten die voor iedereen opgaan.'

OMSLAG

Conclusie: de strak geleide multinational met zijn vele werknemers en midlevelmanagers is ten dode opgeschreven en we worden allemaal kleine zelfstandigen? Ja en nee, zegt de onderzoeker. 'De grote multinational die steunt op één meesterbrein dat alle processen probeert te controleren en te sturen, zal niet overleven. Ook die organisaties zullen stippellijnen rond de organisatie moeten trekken in plaats van vaste grenzen, waarbij medewerkers gemakkelijker in en uit kunnen stappen, en er ook vlotter samenwerkingsverbanden met buiten kunnen worden gelegd. Ze zullen dus een stuk controle moeten lossen, en zich concentreren op het bepalen van de doelen. Ook in sectoren met handarbeid gaan we evolueren naar kleinere bedrijven. We hebben al een kmo-cultuur, maar die gaat evolueren naar kleinere kmo's van vier à vijf man, die voor bepaalde grote opdrachten eventueel gaan samenwerken. We zullen allemaal meer netwerkcompetenties moeten ontwikk