

Telewerken

Soms heb ik het idee dat hoe groter ons kantoor wordt, hoe minder mensen er werken. Het blijkt dat ik niet de enige ben. Telewerken en thuiswerken zijn niet meer weg te denken sociale en economische verschijnselen geworden. Omdat men nog niet zo lang geleden de verwachting koesterde dat telewerken een concurrent-in functie was van autowegen en tunnels, heeft het Ministerie van Verkeer en Waterstaat enkele jaren geleden het Platform Telewerken ingesteld. Dit Platform had – naar de eis van de tijd – een tijdelijk karakter; het hief zichzelf onlangs op met een congres waaraan ik een en ander ontleen¹.

Er is een verschil tussen telewerken en thuiswerken. Bij telewerken is er sprake van een permanente aansluiting van de telewerker met een systeem. Dat kan een administratief systeem zijn, maar in toenemende mate kunnen bedrijfsprocessen vanuit de huiskamer worden aangestuurd. Hetzelfde geldt voor medische controle. Thuiswerken kent niet een dergelijke permanente on-line verbinding. Garnalenspellers zijn thuiswerkers, maar veel onderzoekers, managers en consultants werken thuis en hebben daarbij veelvuldig contact via modems, telefoon en fax, en in de toekomst via beeldtelefonie zodat het verschil tussen een interactieve thuiswerker en een telewerker verwaagt.

De verwachting van velen dat kabels een aantrekkelijk alternatief kunnen zijn voor wegen en tunnels blijkt echter niet uit te komen. In 1995 verreden we met z'n allen in Nederland 176 miljard kilometer (CBS). Hoewel het woon-werkverkeer daarvan maar een kwart is, is het wel verantwoordelijk voor 90% van de ochtendfiles en 60% van de avondfiles. Hoeveel daarvan afkan door telewerk is *anybody's guess* – 15% is een veel gehoorde schatting. In ieder geval is telewerk niet het afdoende wapen tegen files.

De stuwende kracht achter telewerk blijkt veel meer een sociale te zijn: mensen willen graag thuis werken. Daarmee kom je meteen op het grote knelpunt: managers wantrouwen het werken thuis. Men kan er minder controle op uitoefenen.

Wat die controle betreft zitten velen kennelijk nog in het model van de industriële revolutie. Hierin waren de planning en de organisatie van het werk strak gescheiden van de uitvoering. De uitvoering moest minitieuus worden gecontroleerd om de goede afloop te garanderen. Thans zien we in toenemende mate dat mensen, of teams van mensen, worden belast met integrale taken, dat wil zeggen dat planning, organisatie en uitvoering in één hand komen. Telewerken past daarbij: niet controleren wat er wordt gedaan, maar controleren op eindresultaat. De reinwinst van het postindustriële model op het industriële model bepaalt de mate van telwerken.

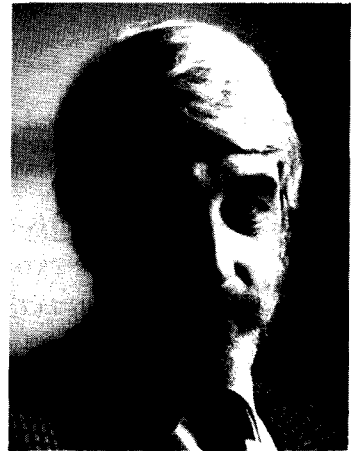
Onderzoek leert dat het niet alleen leidt tot een betere arbeidsmoraal (meer verantwoordelijkheidsgevoel) maar ook tot produktiviteitsstijgingen van ca. 30%. Daar moet men natuurlijk kritisch naar kijken. Een

ieder die wel eens een dag thuis werkt weet dat je enorm kunt opschieten, omdat je de gewone zorgen laat liggen en die kom je dan op kantoor weer tegen. Maar evident is de stijging zeker.

Telewerk kan er dus voor zorgen dat er andere arbeidsverhoudingen ontstaan. Wat dit betreft staat telewerk op één lijn met zelfsturende teams. Ik heb in deze kolom al eens eerder betoogd dat de trend naar integrale taken in kleine groepen een van de sterkste is in het bedrijfsleven. Maar het is ook een trend die nog wel een generatie nodig heeft om echt volwassen te worden. In groepen komt men immers allerlei problemen tegen waarvoor men niet is opgeleid, zoals het oplossen van conflicten.

Samengevat, telewerk past in een trend, het zal een bijdrage leveren aan moderne arbeidsverhoudingen, het zal de motivatie van mensen ten goede komen en tot produktiviteitsstijgingen leiden, het verkeer zal er door afnemen maar niet extreme mate, en de kantoorkosten kunnen, soms drastisch, dalen.

Telewerk scheidt echter ook afstand en men kan zich afvragen wat er terecht komt van de onderneming als sociale eenheid. Ik maak me daar niet zoveel zorgen over. Men zal de sociale gelegenheden bewust gaan creëren, een paar dagen op de hei en dergelijke. Want het spontane contact op de gang en bij de koffie wordt toch al minder. High tech, high touch. Toffler zei het al.



J.G. Wissema

1. Het Platform heeft met een informatief boek afscheid genomen, *Handboek Telewerken*, Van Gorcum, 1995.