

■ Sibrenne Wagenaar

Theo Rinsema, General Manager van Microsoft Nederland

Doorbreken van patronen

Theo Rinsema is de grote trekker en inspirator van Het Nieuwe Werken binnen Microsoft Nederland. Al aan het begin van het gesprek benadrukt hij: "Het Nieuwe Werken gaat veel verder dan technologie, werktijden en de fysieke omgeving. Het biedt je de vrijheid en flexibiliteit om je werk zelf in te richten. En daarbij gaat het over een andere manier van samenwerken en uitnutten van competenties van mensen. Hier is een mentaliteitsverandering en cultuuromslag voor nodig. En een leiderschapsstijl gebaseerd op vertrouwen." Juist over dit aspect van Het Nieuwe Werken ga ik graag met Theo Rinsema in gesprek: Wat voor mentaliteit vraagt Het Nieuwe Werken? Hoe kun je op een lerende manier werken aan 'de reis van Het Nieuwe Werken'? Wat voor leiderschapsstijl draagt hieraan bij? En hoe leer je dit?

Werk- en leerpatronen doorbreken

Eerst nog even de aanleiding voor Microsoft Nederland om te investeren in Het Nieuwe Werken. Als drijvers van deze innovatie noemt Rinsema *cloud computing* en *social computing*, maar ook het elk jaar weer productiever willen werken, de organisatie aantrekkelijker willen maken voor vrouwen en de balans tussen werk en privé blijven verbeteren voor medewerkers. "Ik ben ervan



overtuigd dat door Het Nieuwe Werken mensen zich prettiger voelen en de organisatie productiever wordt.”

“Met Het Nieuwe Werken hebben we binnen Microsoft Nederland geleerd om op een andere manier naar werken te kijken, en daarbij op een andere manier te leren. Leren doe je altijd en is ook noodzakelijk in de huidige tijd waarin technologieën alles versnellen en iedereen in verbinding staat met elkaar. Het vraagt van ons wel de wil en toewijding om te veranderen. Om onze werk- en leefpatronen te doorbreken.” Hoe ziet het Nieuwe Werken er nu concreet uit? Teams spreken onderling af hoeveel uur men elkaar minimaal ‘in de ogen moet kunnen kijken’. Iedereen heeft de agenda open, zodat je makkelijk online van elkaar kunt zien waar je bent. En werk je op kantoor, dan kun je gebruik maken van de ruimte die geschikt is voor het werk dat je op dat moment wilt doen: een overlegplek, vergaderruimte, stilteplek, ontspanningsplek of ontmoetingsplek. En als medewerker zorg je ervoor dat het werk op een afgesproken moment af is, wanneer en waar dit gebeurt, is niet belangrijk.

Toch nog even over de informatietechnologie

Want deze rol is best groot, al heeft de technologie een ondersteunende functie. “Belangrijk is dat mensen moeten leren om de technologie voor zich te laten werken. Als je het goed gebruikt kan het je helpen om productiever te zijn.” Als voorbeeld beschrijft Rinsema de wijze waarop men nu binnen Microsoft Nederland elkaar weet te vinden voor overleg. “Als ik in het verleden iemand wilde spreken, dan belde ik hem of haar en bij 70% van de telefoontjes eindigde ik bij de voicemail. We hebben nu een gelaagdheid in de communicatie aangebracht middels een technologisch systeem dat we allemaal gebruiken. Ik begin met de chat. Ik stuur mijn

vraag en kijk of iemand bereikbaar is. Als ik merk dat het beter is elkaar even te spreken, dan bel ik die collega met één druk op een knop. Wil ik deze collega ook graag zien, dan schakel ik met een volgende druk op de knop de webcam in. En wil ik er een collega bij betrekken, dan maak ik er een groeps gesprek van: een soort *conference call* met beeld en geluid. De gelaagdheid zorgt ervoor dat we veel meer in *real-time* met elkaar in dialoog zijn. En soms is het belangrijk om elkaar ook echt te zien.”

Leiderschap en controlemechanismen

Het Nieuwe Werken vraagt een andere houding van het management. We hebben ons gerealiseerd dat een nieuwe manier van werken begint bij ons. Rinsema vertelt: “Het Nieuwe Werken vereist een leiderschapsstijl waarbij vertrouwen prevaleert boven controle. Als leidinggevende moet je op twee assen een belangrijke verandering aangaan: van controle naar sturen van vertrouwen en van het managen op basis van aanwezigheid van mensen naar het managen op basis van de output die ze genereren. Hier hebben we ons in de afgelopen jaren op verbeterd.”

Hoe doe je dat? “We zijn ons bewust geworden van onze controlemechanismen. Denk bijvoorbeeld aan de neiging tot controleren of voorschrijven. We hebben hier zoveel slimme mensen werken: waarom zou ik me bij het nemen van beslissingen dan beperken tot mijn eigen inzicht? Nu werkt het wel in ons voordeel dat Microsoft al goed was in het sturen op output. Dat maakt het wel makkelijker om die controle los te laten. Deze controlemechanismen en de manier waarop die voor je werken als leidinggevende, verschillen natuurlijk van persoon tot persoon. We hebben elkaar gecoacht op het loslaten, door elkaar feedback te geven op de manier van aansturen en ondersteunen. We hebben als leiderschapsteam durven

praten over wat er gebeurt als je een bepaald controlemechanisme loslaat. Door dit gesprek intensief met elkaar te voeren, durfden we te experimenteren met nieuw gedrag en nieuwe aanpakken.

Daarnaast hebben we de hiërarchie losgetrokken van de statussymboliek (de baas heeft het grootste kantoor, de grootste auto). De hiërarchie is er nog steeds: ik stuur het bedrijf aan, ik ben eindverantwoordelijk, maar de symboliek die erbij hoorde (dikker tapijt, een secretaresse) schepte afstand. En ik denk dat die afstand gevaarlijk is: hoe meer afstand hoe minder je weet wat er speelt, hoe meer je in je eigen wereld terecht komt. Net zozeer als dat je een direct contact wilt met je klanten en de maatschappij, wil je dit ook met je medewerkers. Wat heeft nu een goede baas nodig in Het Nieuwe Werken? Een goede baas is iemand die luistert, die weet wat er speelt, die veranderingen kan realiseren, die mensen inspireert om dat punt aan de horizon te zien en iemand die knopen doorhakt wanneer mensen daar om vragen.

Van 'naar het werk' naar 'aan het werk'

Bij Microsoft Nederland werken veel kenniswerkers. Over het algemeen hebben kenniswerkers een sterke behoefte aan ruimte en openheid om zelf te bepalen waar ze wanneer zijn. En zijn ze sterk betrokken bij wat ze doen. Rinsema geeft aan dat het samenwerkend vermogen een belangrijk aspect is van Het Nieuwe Werken. Hoe versterk je dit samenwerkend vermogen? "Door bijvoorbeeld te zorgen dat ze meer inzicht krijgen in zichzelf en in hun collega's en door afspraken te maken over hoe ze met elkaar samenwerken."

Microsoft Nederland maakt veel gebruik van specifieke interventies om het leren te stimuleren. Vanuit het geloof dat je iets moet ervaren om zicht te krijgen op je eigen patronen om deze vervolgens aan te

Over Theo Rinsema

Theo Rinsema, geboren in 1962, is na zijn studie commerciële economie gaan werken in de ICT-sector in zeer uiteenlopende functies. Voorafgaand aan zijn overstap naar Microsoft was Theo lid van de directie van Oracle Nederland en Oracle Benelux. In 2004 maakte hij de overstap naar Microsoft Nederland als marketingdirecteur, waar hij als eindverantwoordelijke voor marketing tevens verantwoordelijk was voor de vijf businessgroepen. Vanaf mei 2006 is hij algemeen directeur Microsoft Nederland.

Wil je hem volgen? Hij blogt namelijk zelf: <http://blogs.microsoft.nl/blogs/theor/>

(kunnen) passen. Rinsema geeft een aantal voorbeelden van interventies uit de afgelopen tijd:

- De Raad van Anders. Dat zijn 'buitenstaanders' die onafhankelijk zijn en een duidelijke mening hebben. Zij gaan met Microsoft Nederland in gesprek rondom specifieke thema's. De inzichten presenteren zij met de pers erbij. Deze Raad laat Microsoft Nederland met andere ogen kijken; houdt een spiegel voor. Verhelderend, confronterend soms en in alle gevallen een waardevolle leerervaring.
- Ruimte voor Groei. Elk jaar heeft Microsoft Nederland een Ruimte voor Groei-dag, waarbij groei staat voor persoonlijke groei, groei in het samenwerken en groei in het verbinden met de buitenwereld. En ruimte staat voor er bewust tijd voor vrijmaken. Een interventie waarbij medewerkers met de bus op pad gingen: elkaar beter leren kennen, samen werken aan een vraag van een klant en ideeën en inspiratie

- opdoen. De ene groep naar TNT, de ander naar de Apenheul en een derde naar Schiphol.
- Het Project Crowley; een negen weken durende *alternate reality game*, een interactief verhaal wat zich zowel online als *in real life* afspeelt. Medewerkers ontvingen opdrachten en cryptische documenten die zij door onderlinge interactie en de inzet van sociale netwerken konden oplossen. Doel van project Crowley was medewerkers leren samenwerken via Microsoft Technologie. Met het experimenteren en toepassen van nieuwe technologieën zouden medewerkers de toegevoegde waarde ervan ervaren en dit zou hen stimuleren het in de dagelijkse patronen toe te passen.

De grote gemene deler in deze interventies is het creëren van een spiegel, leren van ervaringen, leren van en met elkaar en leren om vanuit andere perspectieven naar je eigen organisatie te durven kijken. Opvallend in de voorbeelden is dat technologie een relatief kleine rol speelt bij het leren en werken binnen Microsoft Nederland, met uitzondering van het project Crowley. Leren vormt heel duidelijk een integraal onderdeel van de organisatie en is niet een separate gebeurtenis. Mooi om te zien hoe Microsoft Nederland leert door ongewone leerinterventies en vanuit ongewone perspectieven. Gericht op aanspreken van de intrinsieke motivatie en het voeren van dialogen.

Een uitdaging voor de komende tijd?

“Een lastig element bij het vormgeven van het nieuwe werken was de balans werk en privé. Men had moeite om te stoppen met werken. Medewerkers werken in teams, en deze teams bepalen zelf hoeveel tijd ze op kantoor zijn en wanneer.” Kunnen mensen zich niet verliezen in het werk? “Grenzen vervagen, wat maakt dat het belang van zelfsturing

steeds groter wordt. We hebben trainingen op het gebied van de balans werk-privé. Die taak is echt meer naar het individu geschoven. Als manager hou je in één-op-ééngesprekken goed in de gaten of iemand goed in zijn vel zit en zich goed ontwikkelt. Echte ontmoetingen zijn hier belangrijk. Ons gebouw is dan ook ingericht op ontmoeten en niet zozeer op werken. Dat kun je overal.”

“Een andere uitdaging voor de komende tijd is nieuwe medewerkers ondersteunen bij het zich eigen maken van de nieuwe werkstijl. Zij moeten echt wennen. We geven ze bij de start de technische hulpmiddelen die ze nodig hebben, maar werken in een sociale samenhang zoals wij die hebben vormgegeven doet een beroep op zelfstandigheid, zelfsturing, een goede balans vinden tussen privé en werk.”

“Zelf vind ik het echt leuker werken. Ik ben als manager veel dichterbij de mensen. Op een dag in het gebouw kan ik wel op zes verschillende plekken zitten, en elke plek levert me weer een ander gesprek op. Ik voel het bedrijf veel meer, weet wat er speelt. En impulsen van medewerkers zijn net zo belangrijk als impulsen van klanten.”

Bij Microsoft Nederland gaat de reis gewoon verder, want zo zegt Theo Rinsema: “Het is nooit klaar. We blijven ontwikkelen, ons verbazen, groeien. Er is altijd ruimte om te verbeteren. We blijven in dialoog met elkaar en onze klanten over wat goed gaat én over wat beter kan. We vinden het belangrijk om kritisch te blijven. We streven naar een verdere verbetering van de productiviteit én een verdere verhoging van de medewerkerstevredenheid. Kortom, we blijven werken aan de ontwikkeling van onze mensen en aan de manier waarop we werken en samenwerken. En tegelijkertijd genieten van wat er bereikt is!” ■