

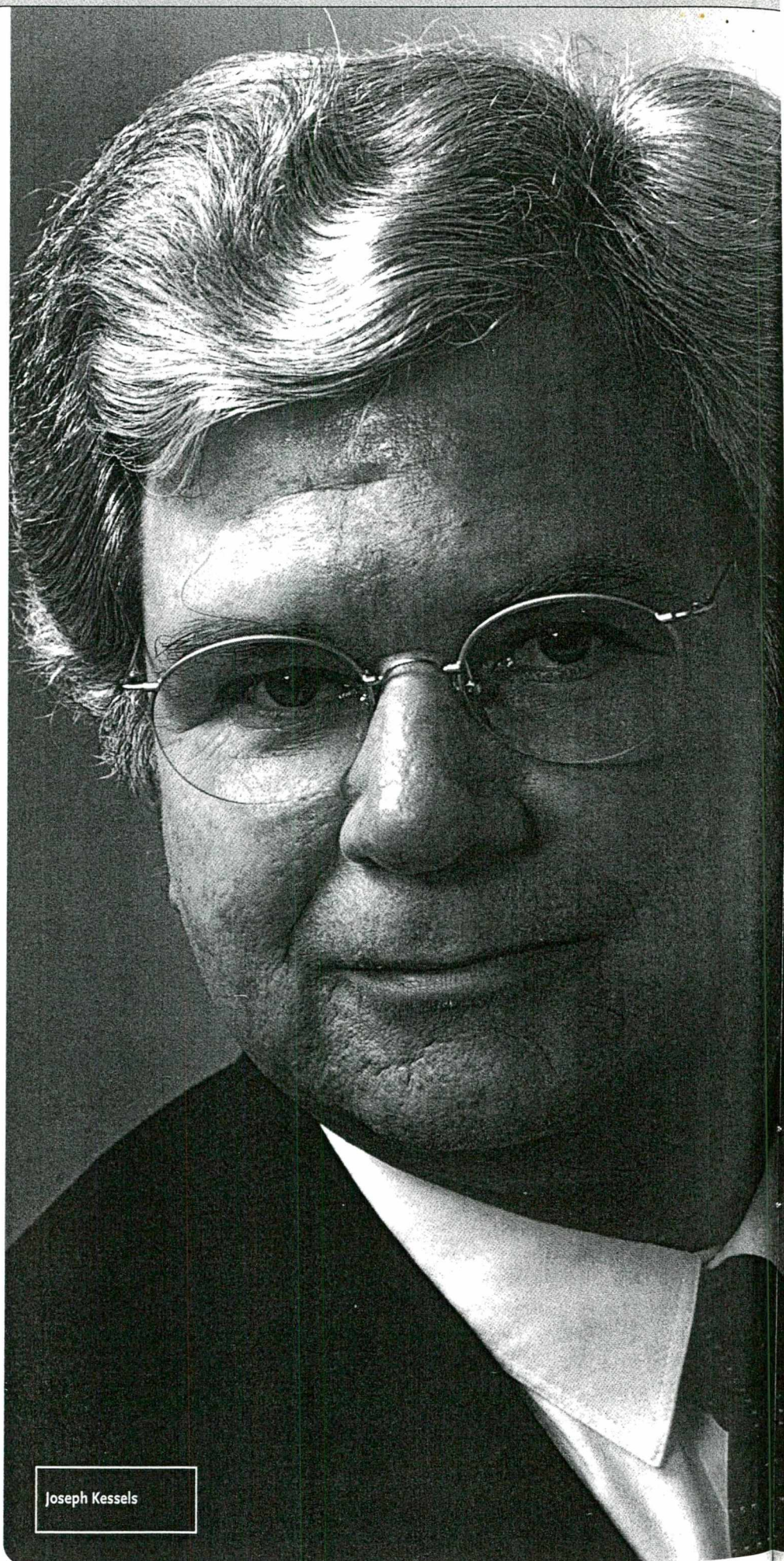
Zelf de hoogte van je salaris bepalen? Een bedrijf zonder directeur of manager? Volgens Joseph Kessels, nieuwe hoogleraar Human Resource Development aan de Universiteit van Twente, is dat door de ICT mogelijk geworden. Bij zijn eigen bedrijf The Learning Company brengt hij het al in de praktijk.

"De manier van werken van bedrijven zal met de komst van ICT drastisch veranderen. Werknemers krijgen hierdoor de kans om te leren wat ze echt interessant vinden. Het opleggen van leertrajecten heeft weinig zin. Ideaalbeeld is een bedrijf zonder directeur, manager en de traditionele personeelsfunctionaris. Er zijn geen vaste arbeidstijden en functieprofielen, werknemers stellen zelf hun salaris vast. Als het proletariaat, in de vorm van kenniswerkers, uiteindelijk de nieuwe machthebber is, dan is nu de tijd waarbij dat bij uitstek kan.

Ik voorspel dat er uiteindelijk organisaties ontstaan op een nieuwe leest geschoeid. Ik geef daarbij mijn eigen bedrijf, The Learning Company, als voorbeeld. Dit is een organisatie dat bedrijven helpt bij leerprocessen. We hebben geen werkplekken, we hebben

'Er zijn geen vaste arbeidstijden en functieprofielen, werknemers stellen zelf hun salaris vast'

geen managers, we hebben geen functieprofielen. Medewerkers bepalen zelf op welke thema's ze werkzaam zijn en hoe zij zich daarin willen ontwikkelen. De medewerkers stellen zelf hun salaris vast. Niemand zegt zomaar uit het luchtledige 'ik wil 10.000 verdienen'. Iemand heeft bijvoorbeeld net een huis gekocht en heeft veel extra kosten. Anderen vinden het belangrijker om een paar dagen thuis bij de kinderen te zijn.



Joseph Kessels

Weg met de directeur en de manager

Weer anderen willen studeren. Ik merk dat bij mensen, zeker in de groep waarin ik verkeer, eigenlijk niemand het in zijn hoofd haalt om egocentrisch een heleboel materiële dingen te vergaren ten koste van anderen. Deze collega valt dan uit het netwerk, uit de familie en maakt zich onaantrekkelijk en kan dan in zo'n omgeving ook niet meer functioneren. Dus tegelijkertijd leer je ook

'De medewerker zelf bepaalt of de productie succesvol is'

dat je ook voor elkaar een soort aantrekkelijkheid moet hebben, dat je een plezierig teamlid bent om lastige klussen te klaren. Collega's moeten op elkaar kunnen rekenen als het even minder gaat, nemen klussen van elkaar over en laten elkaar niet vallen.

Regelaar

De personeelsfunctionaris zal verdwijnen. Als de personeelsfunctionaris zichzelf ziet als een soort regelaar van de regels, dan hebben we inderdaad geen behoefte meer aan een personeelsfunctionaris. Wel heeft een ieder van ons een persoonlijke coach nodig waar zaken regelmatig mee worden besproken. Ook is er een teamoverleg, waarin je je zorgen over je eigen ontwikkeling aan kunt voorleggen en waar je hulp krijgt van collega's om daarin koers te vinden. Laat de personeelsfunctionaris een plek zoeken waar die belangstelling voor heeft. Je hoeft de personeelsfunctionaris ook niet af te schaffen, want hij verdwijnt toch. De klassieke personeelsfunctionaris kan kiezen om deze beweging actief te bevorderen en aan te zwengelen en mensen erbij te helpen, of hij

kan afwachten en gewoon zien dat er niemand meer bij zijn deur komt aankloppen. Managers zijn er ook niet meer. Als het coördineren voor een team belangrijk is dan spreken ze met elkaar af wie dat in de komende tijden een tijdje coördineert als dat nodig is. Maar dat is niet een reden om iemand tot manager te benoemen en dan een grotere kamer te geven en een bureau met een duurder stoel.

Vaste werktijden zijn er binnen de Learning Company niet. We werken wanneer we dat willen en sommigen doen het 's nachts en anderen doen het overdag en sommigen geven de voorkeur aan het weekeinde. De productie is ook geen maatstaf. De medewerker zelf bepaalt of deze succesvol is. Want hij is op het terrein waar die ingezet wordt wel de beste graadmeter. Iemand is succesvol als hij of zij plezier in het werk heeft, als het lukt om de dingen die hij zich heeft voorgenomen, te realiseren. Als blijkt dat de interesses van de werknemers niet overeenkomen met die van het bedrijf, moet een andere baan worden gevonden. Dit betekent ook dat de hiërarchie weg is. The Learning Company kent geen directeur. Er zijn zelfs medewerkers die meer verdienen dan ik zelf.

Kapitalistisch gedachtegoed

Ik erken dat hiermee een stukje kapitalistisch gedachtegoed overboord wordt gegooit, want een ondernemer wil immers zoveel mogelijk geld verdienen. Daarom huurt de ondernemer mensen in om te werken en dit alles moet zo goedkoop mogelijk geschieden. Op de eerste plaats ontstaat er een nieuwe generatie mensen die zich niet

uit de naad werkt om meer geld te verdienen, maar om dingen met hun leven te doen die ze belangrijk vinden. En het gekke is, als iemand dat doet, kan deze daar ook nog behoorlijk mee verdienen. Als je echt doet wat je wilt, hoeft je niet arm te zijn. Tweede punt is dat, als je je begeeft op een kennis-intensief domein, dan is het noodzakelijk om met andere collega's samen te werken, want die brengen andere ideeën in. Er moet een ronde tafel zijn waar mensen zitten die gelijkwaardig zijn en elkaar respecteren. Bedrijven worden omgevormd tot diffusere, fluïde netwerken van mensen die tijdelijk met elkaar optrekken: er is geen manager meer die het voor ze organiseert. En ze zullen zelf de bekwaamheden moeten ontwikkelen om aansluiting te vinden.

'Als je echt doet wat je wilt, hoeft je niet arm te zijn'

De begrippen kapitalisme en communisme pasten in een tijd die voorbij is. Maar elementen van het kapitalisme vind je terug in mijn redenering. Ik heb Marx bestudeerd en ik probeer een aantal ideeën die me daarin aanspreken ook toe te passen in de context van de nieuwe kenniseconomie. Als het proletariaat uiteindelijk de nieuwe machthebber is, dan is nu de tijd waarin dat bij uitstek kan. Want de medewerker vertegenwoordigt de brains van een bedrijf, nog veel meer dan in een tijd dat we de productie met machines deden."

M