

# Grenzeloos werken: lust of toch last?

Wat gebeurt er als een manager gaat werken bij een organisatie zonder geografische grenzen en structuur? Een kijkje in de keuken bij een succesvol internetbedrijf.

**Tekst** Tony Brugman

Stel je eens voor. Het is je eerste officiële werkdag voor je nieuwe baan. Je agenda voor de komende drie dagen staat vol met inwerktrainingen. 10 minuten voor je eerste afspraak kom je je bed uit. Je pakt een kop koffie en loopt naar je werkplek. Het is amper 15 seconden lopen van de keuken naar je werk. Onderweg struikel je bijna over je hond. Je start je computer op. Even later zit je via Skype te chatten met een van je nieuwe collega's die je alles vertelt over wat je moet weten over de manier van werken en diverse systemen. Aan het einde van de dag ben je nog steeds thuis, maar heb je al een derde van je inwerktijd erop zitten.

Dit is het waargebeurde verhaal van Scott Berkun, managementexpert en tevens oud-manager bij Microsoft, die als manager aan de slag ging bij Automattic. Hoewel hij als zelfstandige al het een en ander gewend was, viel hij van de ene in de ander verbazing. Automattic is het bedrijf achter het succesvolle WordPress, een gratis open-sourcesoftwareprogramma waarmee 20 procent van alle websites in de wereld wordt gemaakt en onderhouden.

Toen Berkun in 2010 in dienst trad, was

hij de 58<sup>e</sup> medewerker. Inmiddels telt Automattic bijna 250 mensen, die vanwege de aard van het werk (hoofdzakelijk ontwerp-, ontwikkel- en programmeerwerk) overal over de wereld werkzaam zijn.

## Het Nieuwe Werken

Berkun doet letterlijk een boekje open over zijn tijd en over de manier van werken bij Automattic in het boek *The Year Without Pants: Wordpress.com and the Future of Work (2013)*. Je kunt het lezen als autobiografie, maar wie het leest als managementboek, krijgt een interessant inzicht in de belevingswereld van managers die zich staande moeten houden in een Anglosaksische organisatie zonder geografische grenzen, en met een minimum aan structuur en regels. In Nederland zouden we dit voorbeeld met gemak scharen onder de noemer Het Nieuwe Werken (HNW).

## Ruim baan voor talent

Scott Berkun ontdekte dat Automattic op geheel eigenwijze invulling geeft aan haar managementfilosofie en personeelsmanagement. Grofweg zijn er twee belangrijke pijlers. Ten eerste, het koesteren van talent. Bij Automattic staan de *product*

creators centraal. Zij zijn de motor waar de organisatie op draait. Alle andere functies (inclusief management) zijn ondersteunend aan de mensen die de websites creëren. Omdat het meeste werk online kan worden uitgevoerd, zijn medewerkers niet gebonden aan geografische grenzen. Daarom is Automattic in staat om talent van over de hele wereld aan te trekken.

## Zelfsturende teams

De tweede pijler is het creëren van een werkomgeving die deze talenten in staat stelt het beste uit zichzelf te halen. Dit doet Automattic enerzijds door een hoge mate van autonomie aan haar mensen te geven, en anderzijds door het vermijden van hiërarchie, bureaucratie en al het andere dat mensen in hun werk mogelijkwijs kan belemmeren. De voorheen platte organisatiestructuur werd vanwege de sterke groei vervangen door zelfsturende teams. Dat dit destijds door medewerkers argwanend werd ontvangen, zegt veel over de aversie tegen structuur en hiërarchie bij de Automatticians, zoals de medewerkers zichzelf noemen.

## Geen e-mail

Vanaf zijn virtuele introductieperiode, werd Berkun blootgesteld aan de nodige verwonderingen. Tijdens zijn bezoek aan het Automattic-hoofdkantoor in San Francisco trof hij een nagenoeg leeg gebouw aan. Uit onderzoek van Berkun zelf bleek dat slechts 9 procent van de mensen daadwerkelijk ergens op een kantoor werkzaam was. Het overgrote deel van zijn collega's (60 procent) werkte vanuit huis, en de rest op een andere flexibele werkplek. Het viel Berkun op dat slechts in 2 procent van de gevallen gecommuniceerd werd via e-mail. Het grootste deel van alle communicatie vond plaats via het interne kennisplatform bestaande uit, hoe kan het ook anders, een zestigtal weblogs. Daarnaast maakte men veel gebruik van tekstuele chatprogramma's zoals Skype en IRC.

## Extra dimensie

Hoewel Berkun aangaf best open te staan voor virtueel werken, kwam hij er steeds meer achter dat hij de fysieke samenwer-

# Offline contact geeft een extra dimensie aan samenwerken. Denk aan het delen van een geniale ingeving op een whiteboard

king met collega's miste. Zelf geeft hij de voorkeur aan face-to-face-contact in eenzelfde ruimte. Dit geeft hem veel meer energie. Hij beseft dat werken op afstand niet per se leidt tot mindere productie, maar offline contact geeft een belangrijke extra dimensie aan samenwerken. Denk bijvoorbeeld aan het delen van een geniale ingeving op een whiteboard aan het einde van een dag hard werken, of het inspireren van elkaar tijdens een offline brainstorm.

## Gevoel overbodig te zijn

De 'andere manier van werken' liet Berkun ook in zijn rol als leidinggevende niet ongemoeid. Zo be kroop hem op een gegeven moment, toen hij samen met zijn team op locatie aan het werk was, het nare gevoel dat hij min of meer overbodig leek te zijn. Hij schreef: "Het stil zitten maakt mij nerveus, te meer als de mensen om mij heen hard aan het werk zijn." Een schril contrast met zijn tijd als altijd 'drukbezette' projectmanager bij Microsoft. Hij beseftte dat hoewel hij de titel heeft van manager, dit niet hem het recht gaf om de hele dag orders en verzoeken uit te delen. Sterker, je dient als leidinggevende binnen Automattic eerst het respect en vertrouwen

van je programmeurs en ontwerpers verdienen. En dit kost zowel tijd als geduld. Iets wat hem overigens goed afging.

## Universele geluksformule?

Hoewel je na het lezen van het boek bijna zou denken dat er letterlijk geen grenzen bestaan aan het succes van Automattic, Wordpress en de manier van werken, plaatst Berkun een aantal rake kanttekeningen. En dat maakt het boek interessant. Bijvoorbeeld zijn behoefte aan een (meer directe) manier van communiceren, of zijn kritiek op de manier waarop te gemakkelijk met fouten in producten wordt omgegaan.

Ook mist hij soms de verhitte momenten wanneer het spannend wordt: bij werken op afstand vlakken de scherpe kanten af. Het meest fundamenteel is zijn opmerking dat hij het niet eens is met het geloof dat veel Automatticians hebben dat tijd- en plaatsonafhankelijk werken de best mogelijke oplossing is. Mensen hebben immers een persoonlijke voorkeur in hoe zij willen werken en wat zij verwachten van hun werk. Berkun zelf geeft bijvoorbeeld de voorkeur aan frequenter en diepgaander contact en opbouwen van sterke relaties.

## Onderzoeken

Berkun krijgt hierin bijval vanuit wetenschappelijke hoek. Recente afzonderlijke onderzoeken van bijvoorbeeld TNO en de Universiteit van Groningen laten zien dat de mate waarin mensen zich prettig voelen bij vormen van Het Nieuwe Werken sterk afhangt van hun persoonlijke eigenschappen en werkpreferenties. De onderzoeken en het boek laten duidelijk zien dat het, ondanks de fantastische mogelijkheden en vooruitzichten, niet voor elke organisatie of elk onderdeel en voor elke medewerker is weggelegd om grenzeloos virtueel en structuurloos te gaan werken. De zoektocht naar de toekomst van werk wordt hiermee nieuw leven in geblazen.



**Tony Brugman**  
HR-businessanalist  
Bright & Company