

THUISVOORDEEL

Leesexemplaar

KOEN BLANQUART

THUISVOORDEEL

WAT WE VAN DIGITAL NOMADS
KUNNEN LEREN OVER
PLAATSONAFHANKELIJK
WERKEN

P E L C K M A N S

INHOUD

I. INLEIDING

1. Vraag me alsjeblieft niet waar ik woon
9
2. Waarom dit boek en waarom nu?
11
3. Hoe kon het zover komen?
17
4. Waarom wil iedereen weer pendelen?
25

II. DE UITHUIZIGE MANAGER

1. Butts-in-seats-management is dood
31
2. De transnationale organisatie
35
3. Synchron vs. asynchroon
47
4. De transnationale 'war on talent'
59
5. Het volgende normaal
63

III. TRANSNATIONAAL IN DE PRAKTIJK

1. Cultuur
69
2. Doelstellingen en belangrijkste resultaten
81
3. Vaardigheden
89
4. De volgende werkplek
99
5. Vergaderen
113
6. Geestelijke gezondheid in de transnationale organisatie
143
7. De logistieke kant
167

IV. SLOT

1. Moeten we allemaal digital nomads worden?
183
 2. En nu?
185
- Het laatste woord
193
- Bronnen en naslagwerken
195

|

INLEIDING

VRAAG ME ALSJEBLIEFT NIET WAAR IK WOON

Wanderlust is geen erkende ziekte. Maar in het grootste deel van mijn volwassen leven is het wel een drijvende kracht geweest: een zoektocht om nieuwe culturen te leren kennen. Niet enkel omdat ik ongelooflijk nieuwsgierig ben, maar ook omdat mijn creatieve kant steeds getriggerd wordt wanneer ik nieuwe indrukken kan opdoen.

Het was dan ook niet zo verwonderlijk dat ik naar een nomadisch leven evolueerde. Dat gebeurde eerder geleidelijk. Waarbij ik eerst wat langer op een vakantieoord bleef en van daaruit een paar dagen werkte, evolueerde dat al snel naar heuse *workations*: een combinatie van op reis gaan en tegelijk deeltijds werken in mijn tijdelijke verblijf. In Mexico ging ik 's ochtends duiken rond het prachtige Cozumel, en was ik tegen het einde van de voormiddag weer aan de slag met mijn team in New York. Eens ik de smaak daarvan te pakken had, werden die gecombineerde periodes niet alleen steeds langer, maar ook minder 'vakantie'. En ineens was ik, voor ik er goed en wel erg in had, bijna non-stop nomadisch aan het leven. Toen ik mijn plek in Manhattan permanent op AirBnB terugvond, besepte ik dat dit reizende leven nu de norm was geworden.

Gelukkig vond ik als consultant opdrachten en klanten die ermee akkoord gingen dat ik een strategische rol zou spelen in hun organisatie, ook al was ik niet dagelijks (of wekelijks) op kantoor. Visionaire bedrijfsleiders die me toelieten om deels op afstand te werken.

INLEIDING

Een nomadisch bestaan klinkt als een droom voor velen, en ik moet toegeven dat er veel bijzonder aantrekkelijke aspecten aan dat leven zijn. Wie wil er nu niet werken en leven op meer exotische plaatsen? Tegelijkertijd kan het je stevig op de proef stellen. Het sociale weefsel van familie en vrienden waar we in ons thuisland op kunnen terugvallen, is ineens onbestaande. En terwijl de goede dagen in dit leven extra fijn kunnen zijn, is het tegenovergestelde ook waar: de moeilijkere dagen zijn daardoor vaak ook extra zwaar. De combinatie van reizen en werken is een van de meest bijzondere avonturen van mijn leven. Met veel unieke ervaringen en een aantal (meer dan je zou willen) onverwachte uitdagingen. Zoals een eerste afspraakje, waarbij je ontdekt dat een vrij typische vraag als 'Zo, waar woon je?' nu een ongewoon en enigszins ingewikkeld antwoord vereist. Kun je je voorstellen dat dergelijke vragen ineens moeilijk te beantwoorden zijn? Hoe vertel je mensen die je net ontmoet hebt dat je eigenlijk dakloos bent uit vrije wil? Het liefst zonder dat ze vervolgens meteen de deur uitrennen?

Een groot deel van mijn reizende leven reisde ik rond zonder een thuisbasis. Maar het werd me gaandeweg duidelijk dat het me innerlijke rust gaf om een plek te hebben waar ik altijd naar kon terugkeren. En voor mij is New York nu al meer dan een decennium die plek.

2

WAAROM DIT BOEK EN WAAROM NU?

Bij een van mijn eerste jobs in het buitenland had ik een wereldwijd klantenbestand, maar toch wilde mijn baas me elke dag op kantoor zien in New York. Hij vond dat het een verkeerd signaal zou geven aan de rest van het team als ik veel zou reizen en op afstand zou werken. Uit de discussies die volgden, besepte ik voor het eerst dat dit debat helemaal niet draaide om de zoektocht naar de beste werkomstandigheden voor werknemers, zodat ze het beste van zichzelf kunnen geven. Veeleer ging het om controle, ofwel 'butts-in-seats-management'.

Als ik mijn werknemers op hun bureaustoel op kantoor zie zitten, zo redeneert een butts-in-seats-manager, weet ik zeker dat ze optimaal werken. De butts-in-seats-manager houdt er geen rekening mee dat werknemers misschien helemaal niet tevreden zijn met hun kantooromgeving. Hij beseft niet dat ze thuis misschien betere technologische ondersteuning hebben dan op kantoor. De manager slaagt er dan wel in om het team samen in één gebouw te krijgen, maar dat leidt niet automatisch tot betere resultaten of meer output.

Je kunt iemands creativiteit of dagritme niet forceren, er is geen aan- en uitknop voor. Zelf werk ik bijvoorbeeld het best in de vroege ochtend. Dankzij een routine van meditatie en (te weinig) sporten zodra ik opsta, ben ik klaar om productief te zijn lang voordat de klassieke werkdag begint. Maar het vele werk dat ik in de vroege ochtend verzet, is in de ogen

**Je kunt iemands
creativiteit of
dagritme niet
forceren, er is
geen aan- en
uitknop voor.**

van een butts-in-seats-manager niet genoeg. Butts-in-seats-managers verwachten van hun personeel dat ze tussen negen uur 's ochtends en twaalf uur 's middags creatief en productief zijn, hun hersenen op pauze zetten voor de lunch en vervolgens tussen één uur en zes uur weer onafgebroken alles uit de kast halen.

Sinds die onenigheid met mijn manager is mijn leven steeds internationaler geworden. Soms verhuis ik vanwege een carrièreswitch, als ik bijvoorbeeld de mogelijkheid krijg om in een ander land als consultant aan de slag te gaan. Maar het kan ook om persoonlijke redenen zijn, omdat ik de omgeving beu ben of omdat ik hoor dat een groep vrienden naar een geweldige nieuwe plek is verhuisd. Ik verhuisde steeds vaker en vaker, tot ik in 2015 bijna voortdurend onderweg was. In 2016 reisde ik in twaalf maanden tijd naar maar liefst zesenvertig verschillende landen. Op een nieuwe plek aankomen werkt voor mij altijd erg inspirerend, al was dat ritme me toch net iets té inspirerend.

Tijdens het reizen begon ik het concept van *digital nomadism* of mobiel werken te onderzoeken. Terwijl de term *digital nomads* voor sommigen het beeld oproept van de technologie-expert die met zijn laptop in Zuidoost-Azië rondtrekt en werkt, gaat het voor mij om een bredere groep: een verzameling van mensen die hun job kunnen uitvoeren waar ze ook zijn (vaak, maar niet altijd dankzij de mobiliteit die technologie nu mogelijk maakt) en die dat ook effectief doen.

Ik had twee redenen voor mijn onderzoek. Allereerst wilde ik meer te weten komen over dit fenomeen. Wie waren die digital nomads, en wat inspireerde hen om voor een reizend bestaan te kiezen? Ten tweede was ik zelf inmiddels een digital nomad geworden, en wilde ik ook uitzoeken hoe ik het meest uit deze levensstijl kon halen.

Ik kwam er al snel achter dat de redenen om te kiezen voor een nomadebestaan erg persoonlijk en uiteenlopend zijn. De meeste mensen die voor

een locatieonafhankelijke carrière kiezen, willen zelf kunnen bepalen waar ze werken en meer controle over hun work-lifebalance krijgen. Ze wisten instinctief wat ze belangrijk vonden in het leven, vertelden ze: een carrière uitbouwen én tegelijkertijd een opwindend leven leiden, waarin ze een stukje van de wereld konden zien.

De mensen die ik sprak hadden het idee dat hun leven gelukkiger en evenwichtiger was dan dat van hun tegenhangers op kantoor. Ze hadden het gevoel dat ze zelf de touwtjes in handen hadden, en voelden zich daardoor ook verantwoordelijk om de best mogelijke resultaten te behalen. Ik stelde vast dat de resultaten en output van een team op afstand niet onderdoen voor de output van wie in een traditionele professionele omgeving werkt.

Ik stond op het punt om mijn research af te ronden en mijn boek over digital nomads te schrijven, toen de coronapandemie toesloeg. Opeens zag ik butts-in-seats-managers die zich in allerijl aan een nieuwe manier van werken probeerden aan te passen. In plaats van de best practices toe te passen die ze ongetwijfeld van digital nomads hadden kunnen leren, wilden ze hun werknemers eerst voorzien van een laptop en een tool voor videovergaderingen. Ze begrepen naar mijn gevoel niet dat ze aan het begin van dit nieuwe tijdperk een stapje verder konden gaan. Hun bedrijf zou er veel meer baat bij hebben als ze het werk anders zouden organiseren. Als ze op zoek zouden gaan naar de manieren waarop werken op verschillende locaties anders, en beter, kan gebeuren, in plaats van het kantoorleven bijna onveranderd naar een thuiswerksituatie te verplaatsen.

Op dat moment verlegde ik de focus van mijn onderzoek. Ik concentreerde me op wat bedrijfsleiders kunnen leren over thuis- en plaatsonafhankelijk werken van digital nomads die al jaren op verschillende locaties werken. Er is veel potentieel, en dit is hét moment voor bedrijven om hun werkwijze te veranderen. Niet alleen om de pandemie zonder kleerscheuren door te komen, maar ook om ons voor te bereiden op wat hierna komt, op het volgende normaal.

WAAROM DIT BOEK EN WAAROM NU?

Voor zo'n verschuiving moet je meer doen dan alleen technologie inzetten. Je moet alles herbekijken: processen, succescriteria voor teams en hoe je werk organiseert. Dit boek is dan ook geen overlevingsgids voor de coronacrisis. Het is een kompas voor een tijd ná de pandemie.

HOE KON HET ZOVER KOMEN?

De coronapandemie heeft de manier waarop we zakendoen niet volledig veranderd. We leven vandaag niet in een of andere ‘parallele tijdlijn’, zoals in een sciencefictionroman. De verschuiving die in 2020 plaatsvond, was al langer aan de gang. Waar de coronacrisis wel voor zorgde, is dat het allemaal sneller ging dan verwacht. Opeens was de overschakeling van een analoge naar een digitale werkplek geen verre toekomstmuziek meer, maar iets wat meteen moest gebeuren. Plotseling was het niet langer het probleem van de volgende generatie.

Met een analoge werkplek bedoel ik natuurlijk de setting van negen-tot-vijf, waar je moet inklokken en uitklokken en gezellig kunt kletsen bij de koffieautomaat, die zo kenmerkend is voor het kantoorleven. Die typische kantoorsetting werd vastgelegd in films en tv-series. Maar dat iets in steen (of celluloid) is gebeiteld, betekent niet automatisch dat het altijd zo zal blijven. Tijden veranderen, en de grappen en het decor van *The Office* zullen voor toekomstige generaties net zo bizar lijken als de oude machines die we zelf in Bokrijk kunnen bekijken.

De huidige overgangperiode is belangrijk omdat velen onderweg fouten hebben gemaakt, en dat ongetwijfeld zullen blijven doen. Enkele grondbeginselen van de kantoorcultuur hebben immers geen rechtstreekse tegenhanger in een werkomgeving op afstand. Je moet dan ook alles opnieuw evalueren en herbekijken: wat het betekent om een werknemer te

INLEIDING

zijn, wat het betekent om een bedrijfscultuur te hebben, en zelfs wat het betekent om een hr- of managementafdeling te hebben.

Dit boek gaat specifiek over de tussensituatie waarin we ons nu bevinden. Zo'n tussensituatie is altijd een beetje ongemakkelijk, want niemand vindt het fijn als er geen pasklare oplossing voorhanden is. De meeste experts, consultants en historici denken graag in begin- en eindpunten. Specifieke data en gebeurtenissen worden gebombardeerd tot het begin van een nieuw tijdperk. Een goed voorbeeld daarvan is 476, het laatste jaar van het Romeinse Rijk, of de publicatie van de Gutenbergbijbel, die een nieuw tijdperk van massageletterdheid en moderne intellectuele cultuur inluidde. Maar de geschiedenis is een slechte scenarist en zulke duidelijke eindpunten zijn zeldzaam. Het Romeinse Rijk bleef bijvoorbeeld nog minstens een eeuw na 'de val' bestaan en ook de afbrokkeling begon al zeker een eeuw voor 476. En na de publicatie van de Gutenbergbijbel volgde een hele geschiedenis van groeipijnen voor het productieproces van boeken, om van handgeschreven ambacht naar een massaproduct te evolueren.

In het geval van de coronacrisis zullen een heleboel mensen de gebeurtenissen van 2020 'het Begin van de Werkplek op Afstand' noemen, of misschien wel 'de Dood van het Traditionele Kantoor'. 'Het Begin' impliceert een spannende, nog niet in kaart gebrachte grens van nieuwe en ongeproefde ideeën. Het perspectief van de dood wekt daarentegen de indruk dat de oude gewoontes niet alleen definitief begraven zijn, maar ook verouderd. Beide perspectieven kloppen niet helemaal. De kiemen voor deze nieuwe periode werden al in de begindagen van het internet gelegd. En er zal nog veel moeten veranderen op juridisch en technologisch vlak voor de overgang tot volle bloei kan komen. Het is zoals bij de Gutenbergbijbel: we bevinden ons in een gelijkaardige onduidelijke periode. Die unheimliche historische vallei die men ook wel 'incunabelen' noemt, waarbij drukkers hun gedrukte boeken nog steeds laten illumineren door een klerk, en televisies en radio's in houten kasten worden verkocht als 'meubilair'.

HOE KON HET ZOVER KOMEN?

In geschiedenisboeken vinden we meestal alleen een soort van *best of* terug. Tientallen jaren van vallen en opstaan worden samengebond in een overgang die zo abrupt is dat het lijkt alsof alles van de ene dag op de andere veranderde. De mensheid ging slapen in de velden van het tijdperk van het geloof, om de volgende ochtend op zoek te gaan naar een baan in een fabriek in een industriële samenleving. Maar zo snel of rechtlijnig is de geschiedenis nooit. De weg van het ene tijdperk naar het andere is vaak kronkelig, met veel doodlopende straten en valse starts.

Bepaalde technologieën zullen net zo snel weer verdwijnen als ze opkwamen, omdat ze hun tijd te ver vooruit zijn om hun nut te kunnen bewijzen. Zoals bijvoorbeeld het Friendster-platform, waar mensen het reilen en zeilen van hun dagelijkse leven met elkaar konden delen op een ogenblik dat ze daar nog niet klaar voor waren. Maar wanneer Marck Zuckerberg vier jaar later zijn studentenplatform Facebook opent voor de wereld, was dat wel het geval.

Bovendien zullen er tijdens een overgangperiode ook tijdelijke technologieën opduiken. De eerste consumentenelektronica was niet zo onhandig groot omdat het niet anders kon. Mensen wisten gewoon nog niet goed waar ze hun radio en televisie kwijt konden. Het was gemakkelijker om ze als echte meubelstukken in huis op te nemen, wat met de dunne ontwerpen die we vandaag kennen niet zo vanzelfsprekend zou zijn.

In een overgangperiode moeten we onze wereld met een nuchtere nederigheid benaderen, zowel tegenover het verleden als de toekomst. We moeten leren uit het verleden en tegelijkertijd rekening houden met de toekomst, en we moeten aanvaarden dat veel van onze hervormingen, veranderingen en technieken slechts als springplank zullen dienen. Daarnaast moeten we ons er bewust van zijn dat ook wij slechts invallers zijn. Generatie X en millennials staan met één voet in het verleden en de andere voet in de toekomst. Ze effenen het pad voor latere generaties, die de oude manieren van werken nooit gekend zullen hebben. We kunnen niet verwach-

INLEIDING

ten dat wij hét model voor het werk in de toekomst zullen uittekenen, maar toch zullen we een precedent scheppen. Zelfs als we fouten maken, zal de manier waarop we problemen aanpakken ervoor zorgen dat anderen op onze inspanningen kunnen voortbouwen.

Daarom denk ik dat het altijd nuttig is om naar het verleden te kijken als je institutionele veranderingen wilt doorvoeren. Ofwel probeer je zelf invloed uit te oefenen op de toekomst, ofwel zorgt iemand anders ervoor dat je verandert om aan het heden te voldoen. De geschiedenis staat bol van voorbeelden van bedrijven en regeringen die het teken aan de wand zagen en probeerden om zelf te veranderen, voordat anderen het landschap voor hen veranderden.

Een voorbeeld hiervan vinden we in de filmindustrie. Toen films uitgroeiden tot een bron van entertainment voor honderdduizenden mensen, begonnen velen zich zorgen te maken over de invloed van de Hollywood-studio's op hun kinderen en de samenleving. Als reactie probeerden regeringen strenge regels op te leggen. Ze bemoeiden zich plots met het filmproces en richtten commissies op die films controleerden en censureerden. Zo zorgden ze ervoor dat de films het juiste ideologische en nationale karakter behielden, wat de kwaliteit van de films vaak niet ten goede kwam. Die censurbeweging bleef niet beperkt tot de Verenigde Staten. Ook in alle Europese landen en in het China van het interbellum ontstonden filmcommissies. Uniek voor de Verenigde Staten was wel dat de Amerikaanse filmindustrie de directe inspraak van de censors vermeed door aan zelfcensuur te doen. Ze meetten zichzelf spelregels aan vooraleer de overheid enige regelgeving zou opleggen. Zo ontstond in de jaren dertig van de vorige eeuw The Motion Picture Production Code of Hays Code.

De Hays Code werd opgesteld door een jezuitische priester en een protestantse dominee: twee film liefhebbers die wilden dat films het juiste karakter behielden, zonder het filmproces te belemmeren. Ze stelden een reeks voorschriften en regels op die door de studio's zelf zouden worden