

Aan de slag met het nieuwe werken

Dik Bijl

Deel 1: Het Nieuwe Werken

Waarom is Het Nieuwe Werken nodig?

Verschillende vervelende factoren houden ons af van ons eigenlijk werk: overvolle wegen, overvolle e-mail inbox, talloze vergaderingen en toenemende administratie.

De verleiding is groot om steeds maar langer te werken en ons op de urgente zaken te richten. Ons 'ondernemerschap' (ontwikkelen nieuwe producten en diensten, betere dienstverlening, aanboren nieuwe markten) en innovatie lijden hieronder.

Behalve de externe omstandigheden verandert ook de aard van ons werk: meer met ons hoofd werken, minder met onze handen, automatisatie, uitbesteding aan lagelonenlanden.

Blijft over: het werk waarvoor wij meer en meer beroep moeten doen op onze creativiteit en empathie. 'Kennisdelen geeft kracht' is het nieuwe credo.

Wat is Het Nieuwe Werken nu eigenlijk?

Een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker door het centraal stellen van de medewerker, deze de ruimte en vrijheid te geven (binnen bepaalde grenzen) in het bepalen van hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt.

Processen ondersteunen het unieke werk van de mens en laat deze toe zijn kennis, creativiteit, analyse en empathie maximaal in te zetten. Werken wordt dan zinvoller, leuker en uitdagender.

Het Nieuwe Werken mag niet teruggebracht worden tot het begrip 'thuiswerken'; het gaat werkelijk over de vrije keuze waar je wil werken: thuis, op kantoor, in de trein, in het bos of op het strand.

Het Nieuwe Werken is niet voor iedereen eenvoudig of realiseerbaar daar niet elk werk tijd- en plaatsafhankelijk kan gebeuren. Doch meer en meer beroepen en functies komen ervoor in aanmerking. Zelfs fabriekwerkers kunnen dit door hun werkrooster zelf in te vullen. Het voorbeeld van Ricardo Semler, een succesvol Braziliaans ondernemer bewijst dit. Zijn credo is 'Laat de mensen het zelf regelen, dan regelt het zich vanzelf.'

Wat komt erbij kijken?

Hoofdgebied ICT.

ICT is de grote katalysator en aanjager van Het Nieuwe Werken. Web 2.0. biedt voorheen ongekende mogelijkheden tot samenwerking, netwerken en kennis delen binnen en buiten de organisatie.

Doch ICT leidt niet automatisch tot Het Nieuwe Werken.

Het actieve internet: je consumeert niet alleen van het internet maar je draagt er zelf aan bij. Wij delen onze kennis met de wereld en iedereen kan erop reageren.

Sociale netwerken, Wikipedia, blogs, twitteren: een paar van de toepassingen die ons toelaten kennis te delen.

De rol van de ICT afdeling in bedrijven is niet meer het beheren en bewaken van de centrale bedrijfssystemen maar de werkelijke dienstverlening aan medewerkers (technische en klantvriendelijke ondersteuning):

- Mogelijk maken van tijd- en plaatsafhankelijk (samen)werken
- Verminderen van de administratieve overlast
- Aanbieden van nieuwe manieren van samenwerken

Hoofdgebied Fysieke werkomgeving

Voor veel medewerkers is dit nog steeds het kantoor, vaak nog erg traditioneel ingericht. Wij moeten evolueren naar:

- Het effectieve kantoor: onderscheid tussen communicatiewerk en concentratiewerk, met specifieke plekken speciaal aangepast hiervoor.
- Het efficiënte kantoor: rekening houden met bezettingsgraad van werkplekken, elimineren van nutteloze m² zoals gangen, kastuimten ed.
- Kantoor als ontmoetingsplaats: de plaats waar je formeel en informeel met elkaar afstemt, de verbinding met elkaar (het wij-gevoel)
- Kantoor als visitekaartje

Telewerken met thuiswerken als de meest populaire vorm biedt nog veel meer mogelijkheden in de toekomst.

Thuiswerken kan worden onderverdeeld in incidenteel en structureel thuiswerken. Deze grens zal vervagen bij Het Nieuwe Werken. Ook het opzetten van 'flexkantoren' zit in de lift daar niet iedereen door familiale omstandigheden aan thuiswerken kan doen.

Hoofdgebied Organisatie.

Volgens Nieuwenhuis bestaat een organisatie uit zes bouwstenen: strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten.

De auteur stelt dat een organisatie moet afgesteld zijn op het soort werk dat er verricht wordt en de omgeving waarin men acteert. Consistentie is de boodschap en moeten de medewerkers enig houvast bieden.

Het Nieuwe Werken vraagt van een organisatie:

- Een duidelijke, strak geformuleerde, voor iedereen zichtbare en blijvende visie, missie en ambitie met een prikkel om in actie te komen.
- Dynamische processen die soepel op veranderingen kunnen inspelen.
- Duidelijke kernwaarden die bepalen hoe de organisatie omgaat met medewerkers, klanten en partners en hoe de medewerker omgaat met de organisatie.
- Leiderschap die het voortouw neemt in Het Nieuwe Werken: vormgeven en op een authentieke wijze uitdragen door het coördineren en cultiveren.
- Dit alles vertaalt zich in resultaatafspraken, de 'linking pin'

Hoofdgebied De Mens.

- Van wantrouwen naar vertrouwen. Het winnen van vertrouwen is een precare zaak en moet zorgvuldig aangepakt worden. De manager moet hier het initiatief nemen: vertrouwen en loslaten. Hij moet angst, onzekerheid en wantrouwen overwinnen en er zelf werkelijk in geloven.
De medewerkers moeten de toegeschoven vrijheid en verantwoordelijkheid opnemen. Resultaatafspraken geven een kader en duidelijkheid.
- Medewerkers evolueren tot ondernemers binnen de onderneming. Het maken van deze extra stap is een combinatie van mogen, kunnen en willen.
 - o het mogen: geregeld door de manager via de resultaatafspraak.
 - o het kunnen: een kwestie van durven en gewoon doen met inzicht in eigen gedragskenmerken en voorkeurstijlen.
 - o het willen: de meeste mensen willen 'ondernemen' in een relatief veilige omgeving, met voldoende waardering en permanente ontwikkeling. Doch er zullen steeds mensen zijn die geen echte bevrediging in werken vinden of gewoon niet willen.
- Manager als coach, doch nog steeds de eindverantwoordelijke voor de resultaten.
- Een integrale benadering vertrekkende van het totaalbeeld van 'de mens centraal', ondersteund door allerlei middelen, diensten, programma's en ondersteuning.

Wat levert het op?

- Meer opbrengst nl. winst per werknemer
- Kostenbesparingen op huisvestingsruimte, reiskosten, interne verhuisbewegingen wegen ruim op tegen de extra investeringen. Doch als kostenbesparing de hoofdreden zou zijn om Het Nieuwe Werken in te voeren dan wordt er gezondigd tegen het principe 'de mens centraal' en zou er een boemerang kunnen terugkomen naar het management.
- Tevredenheid. Tevreden medewerkers hebben meer aandacht voor hun klanten, wat dan leidt tot tevreden klanten.
- Reputatie
- 'Groene' duurzaamheid: Planet, People and Profit.

Bijwerkingen

- Verzakelijking: te wijten aan de resultaatafspraken die alleen 'harde' objectieven zoals omzet, aantallen ed. kennen. Tip: neem ook 'zachte' objectieven op zoals klantentevredenheid.
- Solistisch gedrag: om dit te voorkomen neem je best ook afspraken op groeps-, afdelings of zelfs organisatieniveau op in de resultaatsafspraken.
- Verlies van de sociale cohesie. Tip: maak van het kantoor een aantrekkelijke ontmoetingsplaats en spreek een aantal minimum sociale of fysieke ontmoetingen af.
- Geen scheiding tussen werk en privé: dit hoeft niet noodzakelijk een nadeel te zijn.
- Mensen stoppen niet meer met werken: inderdaad, veel mensen voelen intrinsiek de noodzaak om iets af te ronden voordat ze stoppen met werken, zeker als er een grote betrokkenheid is. En het vergroten van deze betrokkenheid is wat men juist wil bereiken met Het Nieuwe Werken.

Deel 2: Aan de slag.

Organisaties die het doen.

Hier overloopt de auteur bedrijven en sectoren die Het Nieuwe Werken reeds implementeren of ermee starten.

In Nederland zijn Interpolis en Microsoft bij de trekkers. Het Nieuwe Werken is vooral favoriet bij financiële instellingen (Rabobank, SNS reaal, UVIT, Achmea, ING).

Een 2de bedrijfstak is de ICT-sector (HP, Vodaphone, Getronics, Cap Gemini...).

Ook de publieke sector is meer en meer geïnteresseerd (Politie, Defensie, Binnenlandse Zaken ..)

Beslissers die het willen.

Piet Van Schijndel, RABOBANK.

Reeds vanaf 2005 loopt het programma 'Rabo unplugged'. Voor Piet draait het allemaal om vertrouwen: het management vertrouwt erop dat hun mensen de goede dingen doen, graag willen werken en capabel genoeg zijn om hun eigen werk te organiseren. Wederzijds vertrouwen maakt het altijd en overal werken moreel en mentaal mogelijk. Medewerkers moeten zich veilig voelen volgens Piet: 'Veilig om fouten te kunnen maken en daarover gewoon te kunnen praten'

Het Nieuwe Werken kan niet van bovenaf afgedwongen worden (alleen de resultaatafspraken en het kantoorconcept zijn hierop een uitzondering).

Theo Rinsema, Microsoft.

Het nieuwe kantoor op Schiphol, werd in 2008 het tastbare boegbeeld van de visie op Het Nieuwe Werken. Basis voor deze visie: authenticiteit en reputatie. Volgende vraag werd gesteld bij de start van het traject: 'Hoe kunnen wij onze klanten inspireren om op een andere manier te gaan werken en samenwerken; hoe kunnen wij ze ertoe brengen andere, meer effectieve werkstijlen te adopteren?' Het antwoord: 'Door er eerst zelf mee te beginnen, het zelf te doorleven en te internaliseren'.

Nico Jongerius, SNS Reaal.

Voor Nico draait Het Nieuwe Werken primair om opbrengst-vermeerdering: toename van productiviteit en kostenreductie. Doch ook een betere combinatie van privé en werk voor zijn medewerkers zijn een belangrijke drijfveer. Hierdoor worden talenten aan de onderneming gebonden en kan de service aan de klanten uitgebreid worden.

Rob Hillebrand, UVIT.

Deze in 2007 uit een fusie ontstane organisatie stond voor de uitdaging terug te vallen op 5 kantoren (ipv 17) en de uitbouw van een nieuw hoofdkantoor. Bij de verkenning van het begrip Net Nieuwe Werken ontdekten zij dat iedereen een verschillend verhaal en verwachting hierover had. Dit leidde tot doordachte keuzes en in 2009 stelde Rob dat 'Het Nieuwe Werken trekt de volwassenheid van de organisatie naar omhoog door de mensen meer vrijheid en verantwoordelijkheid te geven. Dat verhoogt hun verantwoordelijkheidsgevoel en daarmee hun betrokkenheid. Verder beïnvloedt een moderne werkomgeving onze uitstraling op de arbeidsmarkt in positieve zin. Ten slotte leidt het tot een aanzienlijke besparing in huisvestingskosten'

Flip Verwaaijen, TNT

In 2007 stelde TNT een ambitieuze ambitie: het eerste emissievrije express- en postbedrijf ter wereld worden. Via het aanmoedigen van ondernemerschap, vertrouwen en loslaten door managers en vrijheid en verantwoordelijkheid voor resultaten door medewerkers werken aan een cultuuromslag. Deze transformatie vindt langs de natuurlijke weg plaats en met respect voor diversiteit.

Jeroen Versteeg, Sogeti

Empowerment staat centraal. Empowerment = medewerkers die zelf om zaken vragen bv. meer invloed op de bedrijfsstrategie. Zij doen dit omdat ze zich betrokken voelen. Een cultuur waarin iedereen durft en waarin initiatieven worden gesteund was de basis.

Rabo Unplugged – Microsoft – SNS Reaal, UVIT, Interpolis

In dit hoofdstuk gaat de auteur uitgebreid in op Het Nieuwe werken bij de in de titel vermelde bedrijven. In detail wordt de aanleiding, het opzet en de uitvoering geschetst.

Conclusie

De opstart:

Bij vele bedrijven is dit de verhuis naar een nieuw hoofdkantoor daar dit prachtige mogelijkheden biedt om eenvoudiger fysieke veranderingen aan te brengen.

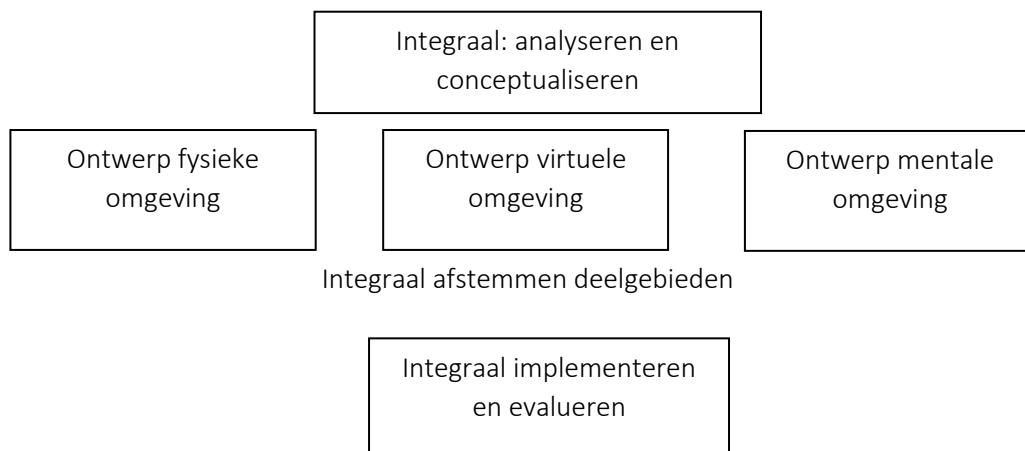
Cruciaal is de champion: de persoon die Het Nieuwe Werken oppakt en najaagt vanuit een persoonlijke overtuiging en drive. Regelmatig wordt er externe expertise binnengehaald.

Kritisch en belangrijkste succesfactor: het overtuigen van het hoofd van de organisatie daar deze het veranderingstraject krachtig moet ondersteunen, zelf het goede voorbeeld geven en tevens zijn medewerkers moet vertrouwen en ruimte geven.

Een duidelijk en krachtig visie- of ambitiesdocument is noodzakelijk om een breder kader te schetsen.

De aanpak:

De kracht zit in de integrale aanpak gebaseerd op de methodiek ontwikkeld door Erik Veldhoen, 2005)



De gedrevenheid en het enthousiasme van de mensen die eraan meewerken is steeds opvallend. Iedereen vindt het leuk daar het ervaren wordt als een bevrijding uit een beklemming.

Een bijzondere rol is weggelegd voor de communicatie daar deze de bereidheid van medewerkers om de veranderingen van harte te accepteren beïnvloedt.

Beleving en resultaat:

Het Nieuwe werken wordt duidelijk omarmd door de medewerkers daar zij de toegenomen vrijheid, flexibiliteit en een betere combinatie van werk en privé appreciëren. De tevredenheid van de medewerkers en de klantentevredenheid stijgt duidelijk. Lastiger wordt het als men de 'harde' resultaten wil meten: er zijn duidelijke kostenbesparingen doch er zijn ook extra investeringen nodig. Doch de eerste resultaten zijn ook hier hoopgevend.

Aan de slag.

Fase 1: overtuig het hoofd. Breng in kaart waar je organisatie nu staat en wat je ambieert. Kom met een goed verhaal: Wat is het Nieuwe Werken en wat brengt het op? Wie doet het reeds? Waarom dit ook voor jouw organisatie essentieel is. Overtuig de top en zie dat je een budget bekommt.

Fase 2:

- Een visie- en ambitiedocument
- Een breed draagvlak
- Een 'go' voor het vervolgtraject
- Een programmadirecteur en executive sponsor

Fase 3: Ontwerp en realisatie

- Verder invullen van de programmaorganisatie
- Bepalen en aantrekken van de nodige externe expertise
- Werkconcept: fysieke werkomgeving, ICT werkomgeving, de aan Het Nieuwe werken aangepaste organisatie, menselijke omgeving gebaseerd op vertrouwen, vrijheid, verantwoordelijkheid, sociale cohesie en een optimale balans in werk en privé.
- Werkconcepten aangepast aan verschillende functies.
- Werkscenario's
- Communicatie

Fase 4: Invoering

- Uittesten met ruimte voor veranderingen en aanpassingen
- Gewenningsperiode
- Meten

Fase 5: Scherp houden

Dit is een continu proces: niet laten verwateren van kernwaarden en huisregels.

Tot slot vinden we nog een praktische test: 'Ben je toe aan het Nieuwe Werken?'