



Leuk of niet, ook de klassieke manager moet aan 'Het Nieuwe Werken'

Noem het flexwerken, digitale mobiliteit, mobiel werken of zelfroosteren. Het gaat allemaal over Het Nieuwe Werken. En daarin moet je kenniswerkers faciliteren en durven loslaten. Want dat is, onderstreept onderzoek, goed voor de kwaliteit van het werk en het bevordert innovatie. Organisaties die achterblijven, verliezen talentvolle medewerkers. Maar Het Nieuwe Werken is ook wennen voor het middenmanagement. "Niet meer controleren, maar coachen".

"Weg met het oude arbeidsethos waarin aanwezigheid en controle door de chef de productiviteit en werklust bepalen", roepen de aanhangers van Het Nieuwe Werken. Sinds de industriële revolutie zijn we opgegroeid met vaste werktijden, prikklokken en strak omschreven functieomschrijvingen. De digitale revolutie gooit de oude structuren omver, maar ook vergrijzing, ontgroening en de arbeidsmarktontwikkeling zijn van veel invloed. In de hedendaagse netwerkorganisaties – het model waarin steeds meer bedrijven zichzelf transformeren – zijn dienende leiders nodig die de *flow* tussen medewerkers aanwakkeren. Kenniswerkers, ook wel de 'Werknemer 2.0' genoemd, kunnen zichzelf wel aansturen. Deze generatie is opgegroeid in de digitale wereld en heeft andere ideeën over en voorkeuren voor werk, werkomgeving en uitvoering van taken. Virtueel communiceren, samenwerken en kennis delen is voor hen de normaalste zaak van de wereld. Verzekeraar Interpolis ontdekte dat als een van de eerste bedrijven in Nederland in de jaren negentig. 'Helder Werken' was de noemer waaronder Interpolis als 'lerende organisatie' een revolutionair concept ontwikkelde waarin werkprocessen, human-resource management, informatie-technologie en de inrichting van gebouwen met elkaar zijn geïntegreerd. De kantoortuinen met tussenschotjes werden bij de sloop gezet.

Niet dat Het Nieuwe Werken hét ultieme tovermiddel is om een gemarginaliseerde organisatie op te peppen, of zo mateloos populair en *mainstream* dat je als manager een afvallige bent als je er niet aan begint. Veel managers worden neerslachtig bij de gedachte de eigen werkkamer met plant, schilderij aan de muur en vrij uitzicht te moeten opgeven voor een voor iedere collega flexibele werkplek, vaak niet meer dan een kaal bureaublad met wifi-aansluiting. Toch zullen ook die managers eraan moeten geloven, want organisaties die het nieuwe werken negeren, verliezen ook hun aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt. Flexibel kunnen werken maakt mensen tevredener, geeft een grotere arbeidsvoldoening en is voor meer dan de helft van de werkende Nederlanders essentieel bij het zoeken naar een baan, aldus onderzoek van TNS Nipo. Een kwart van de werkenden zegt op zoek te gaan naar een andere baan als flexibel werken niet mag.

Vier werkprincipes

"Een kantoor wordt veel meer een ontmoetingsplaats, een plek voor sociale binding tussen medewerkers. Uit onderzoek blijkt dat mensen goed via de telefoon, internet en sociale media kunnen communiceren, mits zij elkaar geregeld ontmoeten", zegt hrm-managementadviseur Ruurd Baane van bureau Bright&Company in Maarssen. Dit bureau voerde in opdracht van de Stichting Management Studies een onderzoek uit bij twintig bedrijven waar het nieuwe werken gemeengoed is, waaronder IBM Nederland, Microsoft Nederland, Pricewaterhouse Coopers, Finext en Accenture.

In minder dan 50 woorden

- Bedrijfsmodellen waarin medewerkers op vaste tijden, in nauw omliggende functies werken, maken plaats voor concepten van Het Nieuwe Werken.
- Hierin werken kenniswerkers autonoom en plaats- en tijd-onafhankelijk.
- Informatie putten zij uit een uitgebreid, bedrijfsoverstijgend netwerk en delen zij met andere kenniswerkers.
- Het middenmanagement moet aansluiting zoeken bij deze werkmentaliteit.

De ervaringen van deze bedrijven zijn neergelegd in het veel geprezen boek *'Het Nieuwe Werken ontrafeld'*, waarvan Baane één van de auteurs is. Bedrijven kunnen het meest profiteren van Het Nieuwe Werken als de organisatieverandering zich voltrekt langs vier werkprincipes:

1. tijd- en plaatsafhankelijk werken;
2. consequent aansturen op resultaat;
3. vrije toegang tot kennis en informatie;
4. op maat gesneden arbeidsrelaties (zoals de mogelijkheid om variabel te belonen en werk- en privé-tijd op elkaar af te stemmen).

Baane: "Tijd- en plaatsafhankelijk werken is niet echt nieuw. Maar in het licht van de economische crisis zijn organisaties sterk op de kosten gaan letten. Het nieuwe werken is daar een antwoord op."

Flexibele werkplekken kunnen een fikse bezuiniging opleveren, omdat het kantoor met minder vierkante meters toe kan. Daar tegenover staan echter wel extra investeringen in communicatietechnieken en vergaderplekken waar de nieuwe werkers elkaar kunnen treffen. "Maar het is geen eenzijdige kostenkwesitie", aldus Baane. Bij het nieuwe werken staat juist de combinatie van het vinden en boeien van talenten, productiviteitsverhoging en verbetering van de samenwerking centraal. Bedrijven maken sneller de draai door de vier principes van het nieuwe werken in één keer integraal door te voeren."

Bricks, bytes & behaviour

Veel organisaties kiezen daarbij volgens Baane ook voor het verweven van staffuncties als de *bricks* (huisvesting, faciliteiten), *bytes* (de ict) en *behaviour* (gedragsskant en hrm).

"Tussen deze staffuncties, die vaak nog los van elkaar opereren, moet samenspel zijn om het nieuwe werken te doen slagen. De gedragskant is vaak de bepalende factor, omdat het nieuwe werken wel wat meer behelst dan iemand een Blackberry en een flexibele werkplek geven. Autonomie, ofwel zelf kunnen beslissen, waar en wanneer je werkzaamheden uitvoert is cruciaal, ook wel aangeduid met de drie V's: Vrijheid, Vertrouwen en Verantwoordelijkheid. Dat vraagt om een duidelijke faciliterende opstelling van het middenmanagement, de werknemers vanaf 40 jaar. Dat is de groep

die altijd als filter tussen de top en de werkvloer heeft gefungeerd en gewend is aan controleren op aanwezigheid.”

Omggaan met informatiestromen

In de nieuwe organisatie moeten meer regelruimte en zelfsturing het werk leuker en uitdagender maken. “Kennisswerkers vragen niet ‘Waar is mijn pc?’, maar ‘Waar kan ik inloggen?’. Zoals je ook niet tegen kennisswerkers waarvan innovatieve dingen verwacht worden kunt zeggen: ‘Begin maar mooi om negen uur’, zegt dr. ir. Guus Pijpers, directeur van Acuerdis, een organisatie- en adviesbureau dat ondernemingen helpt bij het slimmer omgaan met informatiestromen. Ook was hij tot voor kort lector aan de

de groep tussen de 35 en 55 jaar, die nog opgegroeid is met ponskaarten, en e-mail nog steeds erg modern vindt – moeten veranderen om aansluiting te vinden bij een mentaliteit van een nieuwe groep medewerkers. Want het nieuwe werken is vooral een mentaliteitsverbetering waarbij je nieuwe dingen doet. De middenmanagers moeten aanvaarden dat medewerkers in een netwerkorganisatie op een of andere manier toegang krijgen tot informatie, die informatie met elkaar delen en daarover ook niet steeds verantwoording hoeven af te leggen.”

“Bij de productiemedewerker aan de lopende band staat het werk centraal. Die heeft ook niets met het nieuwe werken. Bij de kenniswerker staat voor 80 procent de medewerker centraal, want hij of zij wil tot ontplooiing komen. Voor de jonge generatie is dat vaak belangrijker dan het salaris.

Het nieuwe werken is vooral een mentaliteitsverbetering, waarbij je nieuwe dingen doet

TiasNimbas businessschool van de Universiteit van Tilburg. “Het nieuwe werken is synoniem aan wat ik het ‘Het Nieuwe Weten’ noem. Dan gaat het over het doseren van informatie, het communiceren van informatie en het vermogen om bewust doof en blind te zijn voor overload aan informatie die via print en digitale netwerken tot ons komt. De actuele vraag is: wat moet ik vooral wel en vooral niet weten? Mensen met te veel informatie hebben iets fout gedaan. Hoeveel vaktijdschriften en nieuwsbrieven moet je lezen om iets weten? Is iemand anders binnen jouw bedrijf al expert op een bepaald gebied? Dan hoeft jij het niet te weten.”

Pijpers schreef diverse boeken, zoals recent ‘*Het Informatieparadijs*’, over het informatiegedrag van mensen. “Informatie is het nieuwe goud, maar de kunst is om het effectief te gebruiken. Er wordt in organisaties veel zinloze informatie uitgewisseld, dingen die mensen al weten. Medewerkers versturen mailtjes met cc’tjes naar 15 collega’s en voorzien van 12 bijlagen, terwijl die informatie misschien maar voor één of twee personen relevant is. Ik zeg wel eens als ik bij bedrijven kom: ‘Wat gaan we eigenlijk doen in dat ene uur dat we vergaderen? Elkaar vertellen wat we al weten, of kunnen we niet beter even gaan sporten?’”

Middenmanager moet veranderen

Als er iemand last heeft van het nieuwe werken, dan zijn het wel de middenmanagers, beaamt ook Guus Pijpers. “Hun loopbaan heeft zich ontwikkeld in een tijdperk van inmiddels verouderde bedrijfskundige modellen van staf- en lijnfunctionarissen, beheersen, vergaderen en de regie behouden over werkprocessen. Dat zijn de organisaties die het werk centraal stellen en niet de werknemer. De middenmanagers –

Jongeren voegen zich niet naar bedrijfsmodellen waarin informatie slechts voor een beperkte groep toegankelijk is. Bedrijven die dat niet snappen, missen de boot.” Bedrijven zien volgens Pijpers gelukkig steeds meer in dat ‘traditioneel leiderschap niet meer de manier is om *state of the art* te zijn en te blijven. “Je moet vanuit de haarvaten van je organisatie anders besturen.”

Wereldwijd netwerk

Op ICT-gebied is genoeg gebruiksvriendelijke software op de markt. “Dat het technisch complex zou zijn om met het nieuwe werken te beginnen, kan geen argument meer zijn”, zegt Pijpers. “Bij een IT-bedrijf als Cap Gemini krijgen medewerkers het dringend advies uitsluitend naar kantoor te komen als men écht nergens anders kan werken. Ik ken een ander bedrijf waar ook besloten werd tot de invoering van flexibele werkplekken. Zegt een manager: ‘Ik laat mijn mensen ook rouleren. Alleen: die hoek dáár, dat gedeelte bij het raam, is van mij!’ Dan heb je er dus weinig van begrepen.”

Waar de medewerker ‘oude stijl’ er vroeger acht uur over deed om uit databases een oplossing voor een probleem te vinden, kan deze generatie kennisswerkers al na vijf minuten online samenwerken de oplossing tevoorschijn toveren. Pijpers: “Het nieuwe werken is succesvoller naarmate we effectiever kunnen omgaan met informatie. Bedrijven worden er innovatiever door als je medewerkers ruimte laat om leuke dingen buiten het stramien van de eigen bedrijfsgrenzen op te zoeken. Tegenwoordig kan een kind al via MSN, Hyves en andere netwerken contacten leggen met de andere kant van de wereld. Zo doen ze spelenderwijs ervaring met het opbouwen van netwerken die ze ook als volwassene in hun carrière voortzetten en uitbouwen. Voor kennisswerkers is

een wereldwijd netwerk belangrijk. Uit dat netwerk, bijvoorbeeld via LinkedIn, Facebook, of via een collega die informatie bij een concurrent haalt, putten zij informatie voor hun werk. Iemand die bij Shell expert is in diepzeeboringen wil zijn kennis wereldwijd delen met collega’s in hetzelfde vakgebied. Naar organisaties geredeneerd: als jouw medewerkers op verschillende en steeds wisselende locaties werken, heb je als manager maar één kerntaak: weten wie wát weet, daarop coachen, mensen enthousiast maken. En een klankbord zijn voor je medewerkers.”

Trainen in informatievaardigheden

Voor informatievaardigheden bestaat op dit moment in de directiekamers echter weinig belangstelling, constateert Pijpers. Topmanagers erkennen dat goede informatie het verschil maakt voor menig bedrijf. Maar medewerkers selecteren op en trainen in informatievaardigheden gebeurt hier, anders dan in Amerika, niet. “Op een hbo-instelling gebeurt hier en daar wel iets aan ‘mediawijsheid’, maar verder leeft het niet. Goede informatievaardigheden zijn onmisbaar om een leven lang te blijven leren.” Voor de jonge generatie, net klaar met de opleiding en begonnen aan de eerste baan, is het nieuwe werken overigens niet iets waar deze generatie het eerst om vraagt. “Voor hen is het kantoor juist wel weer belangrijk”, zegt Ruurd Baarne. Daar kunnen ze de ervaringen en kennis van seniormedewerkers opsnuiven, sociale vaardigheden opdoen, collega’s ontmoeten, wat een prettig gevoel geeft om

2010 tot één van de slimste organisaties van Nederland uitgeroepen. Je kunt niet op voorhand zeggen dat dit concept kopieerbaar is. Iedere organisatie moet zijn eigen pad uitstippelen, maar het is goed om aan te sluiten bij al lopende initiatieven, zoals zelfsturende teams. Die moet je dan wel boven zichzelf laten uitstijgen.”

Sociale innovatie

Brancheorganisatie MKB Nederland, die de belangen van het midden- en kleinbedrijf behartigt, probeert met gerichte voorlichting en campagnes de achterban te bewegen tot slimmer werken. Netwerken, inspirerend leiderschap, flexibel roosteren, talentontwikkeling, zeggenschap van werknemers: allemaal ingrediënten die moeten bijdragen tot sociale innovatie, de term die Léon Vincken, senior adviseur arbeidsvoorwaarden, voor het nieuwe werken gebruikt. “In veel familiebedrijven wordt van oudsher al samengewerkt tussen directeur en personeel”, zegt Vincken. “Daar zijn de scheidingslijnen vaak flinterdun en vertrouwt de leiding op het vakmanschap en het probleemoplossend vermogen van de medewerker. De kern van sociale innovatie is de arbeidsverhouding, die vastgelegd is in cao’s, individuele arbeidscontracten, of andere spelregels, soms met de ondernemingsraad opgesteld. Deze regels knellen vaak met de roep om meer ruimte, minder sturing en maatwerk. Werkgevers zoeken naar productieverhoging en flexibele inzet. Werknemers kunnen en willen meer zaken zelf regelen. Daarvoor moet je wel de bestaande spelregels anders invullen.

“Kennisswerkers vragen niet: ‘Waar is mijn pc?’, maar: ‘Waar kan ik inloggen?’

bij de club te horen. Voor de generatie middenmanagement, die de categorie nieuwe werkers moet leren begrijpen, kan de overstap naar één of twee dagen thuis werken juist een eye-opener zijn. Er rijpen nieuwe inzichten, er is meer tijd voor reflectie, waardoor ook productiviteit en de kwaliteit van het werk toeneemt.”

Schoolvoorbeeld

Een schoolvoorbeeld van een organisatie waar het nieuwe werken tot het uiterste is ingevoerd – en maximaal gegrondvest op het begrip ‘vertrouwen’ – is het financieel adviesbureau Finext (130 medewerkers, opgericht in 1999) in Voorburg. Ruurd Baarne: “Finext heeft geen vaste werkplekken en functieomschrijvingen. Medewerkers bepalen ook hun eigen salaris. Finext heeft geen managers, geen leidinggevenden. Hiërarchie is er onbekend. Er is wel een directeur, maar vooral als aanspreekpunt voor de bank en de aandeelhouders. Finext is daar zeer succesvol in, want ze zijn in

Het arbeidscontract met de cao is de sleutel om aan de bron meer ruimte te creëren, gekoppeld aan beloning, scholing, duurzame inzetbaarheid van medewerkers en afspraken over resultaatverplichtingen. Over dat laatste aspect gaat de cao ook niet. Daar moeten we een slag maken om het op een andere manier in te vullen. Dat kan per individuele medewerker. Dan spreek je al gauw over zzp’ers in loondienst.”

Vincken wijst naar een onderzoek van het instituut voor economisch en sociaal beleidsonderzoek, EIM: “In 2009 hebben mkb-bedrijven 9 tot 10 procent meer productie-winst gemaakt door sociale innovatie, in de vorm van bijvoorbeeld zelfroosteren, arbeidstijdenmanagement, betere arbeidsomstandigheden.” Vormen van prestatiebeloning horen ook bij het nieuwe werken, vindt Vincken. “Niet om mensen op te jagen extra uren te werken, maar omdat financiële prikkels medewerkers ook creatiever kunnen maken. Ik adviseer bedrijven wel om het nieuwe werken niet van bovenaf in te voeren. Laat afdelingen of teams eerst

zelf om tafel zitten om uit vissen wat ze aan vrijheid en regelruimte willen. Er is geen blauwdruk. Laat maat duizend bloemen bloeien op het veld van het nieuwe werken.”

Meetbaar instrument

Met de introductie van het nieuwe werken, zegt Guus Pijpers, huren bedrijven een deel van de hersencapaciteit van hun medewerkers in. Soms duurt het jaren voordat een goed idee leidt tot een nieuw product, een andere dienstverlening, meer marktaandeel. Hoe lastig is het om prestaties van medewerkers bij het nieuwe werken te beoordelen? Behoorlijk lastig, oordeelt Pijpers. “Wat dat betreft zijn er nog amper meetbare criteria ontwikkeld. Het verbaast me dat vooraanstaande kennisbedrijven die het nieuwe werken toepassen nog geen instrument hebben waarmee de productiviteit per persoon gemeten kan worden. We weten alleen dat hij zoveel uur thuis heeft thuisgewerkt en tussendoor nog zijn kind naar school heeft gebracht. En omdat hij niet in de file heeft gestaan, heeft hij ook geen zakelijke autokilometers gereden. Een lage CO2-footprint dus, goed

voor het milieu. Maar meer weten we ook niet over deze nieuwe werker.”

Ruurd Baane: “Aan de voorkant afspraken maken tussen management en medewerker over het te bereiken resultaat kan inderdaad lastig zijn. Ik vind dat je per medewerker vooral moet kijken waar hij behoefte aan heeft. Kan ik hem loslaten? Durf ik als manager taken naar hem te delegeren? Of moet ik de medewerker dicht bij me houden? Situationeel managen is heel belangrijk. Goed aansturen op resultaat heeft het voordeel dat medewerkers bewuster worden van hun output, hun bijdrage aan de organisatie. Dat alleen al is van belang om de productiviteit te verhogen.”

Literatuur

Egmond van, Henny, *Het Nieuwe Werken, Van visie naar praktijk*, Wolters Kluwer, 2011.
Pijpers, Guus, *Het Informatieparadijs*, Haystack, 2011.
Knotter, M., R. Baarne, P. Houtkamp, *Het Nieuwe Werken ontrafeld*, Koninklijke Van Gorcum, 2010.

Auteur

Loek Kusiak is freelance journalist.

Advertentie



Wilt u uzelf en uw organisatie duurzaam verbeteren?

U bent verantwoordelijk voor de kwaliteit binnen uw organisatie en wat dan! U wilt graag dat u en uw collega's kwaliteit hoog in het vaandel hebben en houden. Daartoe zijn er allerlei protocollen, systemen en technieken. Maar hoe zorgt u dat u up to date bent en de noodzakelijke kwaliteitsverbeteringen nu doorvoert. Alleen kennis over kwaliteitsmanagement volstaat niet om een traject succesvol op te pakken, te implementeren en af te ronden. Kennis op het gebied van verandermanagement en leiderschap is een absolute must om een verbetertraject succesvol af te ronden.

Avans+ combineert al deze facetten in de postbachelor opleiding Kwaliteit & Verandermanagement.

Het programma van de opleiding Kwaliteit- en Verandermanagement omvat de volgende onderdelen:

<ul style="list-style-type: none"> + persoonlijke effectiviteit + ontwikkelingen in kwaliteitsmanagement + INK-managementmodel + NEN en ISO9001 + Balanced Scorecard 	<ul style="list-style-type: none"> + systemen en structuren + verbetermanagement en Six Sigma + inhoud en sturing geven aan veranderfasen + verbeterplan
---	--

Interesse?
Kijk voor meer informatie op www.avansplus.nl/kwaliteit. Heeft u nog vragen of wilt u gewoon graag een persoonlijk adviesgesprek om zo tot de juiste keuze te komen? Maak dan een afspraak met opleidingsmanager Mariëlle Wijnhoven via 0900 110 10 10 (lokaal tarief) of mail mwijnhoven@avansplus.nl

Kijk voor meer informatie op www.avansplus.nl/kwaliteit

