

Het nieuwe werken ontrafeld

Over Bricks, Bytes & Behavior

Ruurd Baane

In 2010 heeft de Stichting Managementstudies onderzoek laten verrichten naar 'het nieuwe werken'. De studie is ingestoken vanuit de vraag welke impact ontwikkelingen zoals 'Web 2.0' en 'Medewerker 2.0' zullen hebben op de inrichting en besturing van organisaties en de manier waarop werk is georganiseerd. De onderliggende vraag was of de huidige arbeidsorganisaties nog volstaan of dat organisaties toe moeten naar nieuwe manieren van werken. En zo ja, hoe ziet die nieuwe arbeidsomgeving er dan uit? Dit artikel zet de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek op een rij. In een aantal kaders staan korte praktijkcases weergegeven van organisaties die momenteel experimenteren met het concept. Tevens wordt specifiek voor dit tijdschrift nader ingezoomd op de specifieke rol van HR bij de invoering en toepassing van het nieuwe werken.

Onderzoeksopzet

In het onderzoek, dat is uitgevoerd tussen januari 2009 en januari 2010, stonden de volgende vragen centraal:

1. Noodzaken ontwikkelingen rond 'Web 2.0' en 'Medewerker 2.0' tot aanpassing van de inrichting en organisatie van werk?
2. Wat zijn de spelregels van 'het nieuwe werken'?
3. Wat zijn beweegredenen voor organisaties om met het nieuwe werken aan de slag te gaan?
4. Welke initiatieven worden er concreet genomen en hoe krijgen deze in de praktijk invulling?
5. Wat zijn implementatiestrategieën van het nieuwe werken en wat zijn geleerde lessen?
6. Wat levert invoering van het nieuwe werken concreet op?
7. Betekent niet investeren in het nieuwe werken voor organisaties 'Next Level or Game Over'?

Het onderzoek is niet bedoeld als theoretische verhandeling over het nieuwe werken. Het is geschreven aan de hand van ervaringen van mensen uit de praktijk voor mensen in de praktijk. Met serieuze aandacht voor wat daar in de (wetenschappelijke) theorie over wordt vermeld. Het is een Nederlands onderzoek waaraan eenentwintig organisaties

Drs. R.J. Baane is als partner verbonden aan Bright & Company.

hebben deelgenomen. Al deze organisaties kunnen binnen hun context worden aangemerkt als koplopers op het gebied van het nieuwe werken. Er zijn in Nederland momenteel meer organisaties die bezig zijn met (de invoering van) het nieuwe werken. De deelnemende organisaties kunnen worden gezien als brede afspiegeling hiervan. Het betreft zowel grotere als kleinere organisaties uit verschillende branches (bedrijfsleven en publieke sector).

Naast diepte-interviews met één of meerdere vertegenwoordigers van deze organisaties (verantwoordelijken voor de invoering van het nieuwe werken en ervaringsdeskundigen) is een uitgebreide literatuurstudie verricht en is gesproken met 15 wetenschappers en experts op het onderzoeksterrein. Daarnaast is, om meer inzicht te krijgen in de (veranderende) preferenties, een drietal online debatten gevoerd met (aankomende) medewerkers. De verslagen van deze gesprekken en debatten en de uitkomsten van de literatuurstudie hebben ten grondslag gelegen aan de analyse die heeft geleid tot de beantwoording van de onderzoeksvragen. De auteurs zijn bij het verrichten van het onderzoek namens de Stichting Management Studies bijgestaan door een begeleidingscommissie.

Antwoord op de onderzoeksvragen

Noodzaken ontwikkelingen rond 'Web 2.0' en 'Medewerker 2.0' tot aanpassing van de inrichting en organisatie van werk?

In het eerste deel van het onderzoek is vanuit de theorie gekeken naar twee belangrijke ontwikkelingen die ten grondslag liggen aan het heroverwegen van de traditionele manier van werken. Sinds de onstuitbare ontwikkeling op het terrein van informatie- en communicatietechnologie en 'social media' (zoals Twitter, Facebook en MSN) gaat er steeds meer aandacht uit naar de impact hiervan op traditionele arbeidsprocessen en arbeidsverhoudingen. Deze ontwikkeling wordt wel aangeduid als 'Web 2.0'. De noodzaak voor organisaties om serieus na te denken over de consequenties en mogelijkheden van nieuwe ICT-toepassingen wordt versterkt door het feit dat gelijktijdig een nieuwe generatie medewerkers de arbeidsarena betreedt (Werknemer 2.0). Deze generatie is opgegroeid – zo niet vergroeid – met de ontelbare mogelijkheden die ICT hun biedt. Hun werkgedrag, voorkeuren, kennis en vaardigheid zijn er voor een groot deel op gebaseerd. De belangrijkste kenmerken van deze twee parallelle ontwikkelingen in relatie tot de organisatie van werk zijn de volgende.

Ontwikkeling 1: de opkomst van 'Werknemer 2.0'

Werknemer 2.0 is synoniem voor een werk- en leefstijl waarbij virtueel samenwerken, communiceren, netwerken en kennisdelen centraal staat. Op basis van ons onderzoek constateren we dat veel aankomende (maar

ook bestaande) medewerkers, met de zogenaamde kenniswerkers, kunnen worden geschaard onder de noemer 'Werknemer 2.0'. Deze generatie lijkt andere preferenties te ontwikkelen ten aanzien van leren, communiceren en samenwerken. Daaraan gekoppeld ontwikkelen zij andere verwachtingen over de manier waarop zij hun werkzame leven willen inrichten en arbeid willen verrichten. De nieuwe generatie medewerker wil meer flexibiliteit en zeggenschap over waar en wanneer hij werkt, hoe hij werkt, met wie hij werkt, en hoe de voorwaarden waartegen hij werkt zijn ingericht. Mede ingegeven door een riant positie op de arbeidsmarkt (zelfs ondanks de recente economische crisis...) leidt dit bij grote groepen medewerkers tot een kritische houding tegenover de manier waarop organisaties arbeidsprocessen, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen hebben ingericht. Waar voorgaande generaties medewerkers zich nog lieten 'afkopen' met hoge salarissen en luxe arbeidsvoorwaarden, lijkt de nieuwe generatie medewerkers veel minder bereid om zich 'zonder meer' aan te passen aan de heersende werkmores. Wij hebben de conclusie getrokken dat de wijze waarop veel bestaande arbeidsorganisaties zijn ingericht, niet meer volledig aansluit bij de wensen en eisen van een nieuwe generatie medewerkers.

Voor de Werknemer 2.0 staat virtueel samenwerken, communiceren, netwerken en kennisdelen centraal

Ontwikkeling 2: de opkomst van 'Web 2.0'

Naast een nieuwe generatie medewerkers worden organisaties ook geconfronteerd met een nieuwe generatie sociale ICT-toepassingen die een verre gaande vorm van virtuele sociale interactie mogelijk maken en stimuleren. Razendsnel ontstaan er platforms op het internet waar mensen zich kunnen organiseren, samenwerken, vriendschappen onderhouden, (kennis) delen, ruilen, handelen en creëren. Deze sociale ICT-toepassingen ondermijnen direct en indirect traditionele manieren van communiceren en de omgang tussen mensen. Dit wordt veroorzaakt door de volgende onderliggende mechanismen:

- *Web 2.0 democratiseert*: steeds meer mensen hebben snel en goedkoop toegang tot de schat aan informatie die via het Internet te benaderen is. Er wordt veel gebruik gemaakt van kennis en ervaringen van andere gebruikers waardoor de afhankelijkheid van 'traditionele' autoriteiten afneemt. Het principe 'kennis is macht' brokkelt af, het maximaal delen van kennis en contacten wordt de norm.
- *Web 2.0 activeert*: mensen kunnen zelf gemakkelijk actief bijdragen aan het verrijken van 'Het Net', door het toevoegen van kennis, opinies, meningen, links, foto's en filmpjes. 'User Generated Content' is inmiddels minstens zo omvangrijk als professioneel gepubliceerde content.
- *Web 2.0 verbindt*: steeds vaker werken grote groepen mensen virtueel samen om een vraagstuk op te lossen, vanuit de gedachte dat veel

mensen meer weten dan één ('Wisdom Of The Crowds'). Dit betekent niet dat 'de massa' altijd de juiste oplossing vindt, maar de kans daarop neemt wel toe.

- *Web 2.0 vertijdelijkt*: sociale software zorgt ervoor dat mensen zich meer en meer tijdelijk (kunnen) organiseren rond gezamenlijke interessegebieden of wederzijdse belangen. De rol van 'loosely connected communities' in de zin van losse, horizontale netwerken wordt steeds belangrijker.
- *Web 2.0 ontschot*: verschillen in plaats, tijd, leeftijd, status of achtergrond vormen niet langer 'natuurlijke' belemmeringen in communicatie tussen mensen. Iedereen staat met iedereen in contact.
- *Web 2.0 personaliseert*: de gebruiker en het gebruikersgemak staan centraal – niet de producent en het productiegemak. Er is een beweging gaande van 'One Size Fits All' naar 'My Size Fits Me'.

Ook op de werkvloer is deze 'fluwelen revolutie' steeds meer zichtbaar. De tijd waarin status, macht en autoriteit werden ontleend aan het beschikken over schaarse informatie lijkt op z'n retour. Het toegang hebben tot informatie en de mogelijkheid om deze toe te passen is veel belangrijker geworden dan het eigenaarschap. En daarin is met de nieuwe technologie in principe iedereen gelijk. '*Power to the people*' dus. Onze conclusie is dat de opkomst van Web 2.0 organisaties ertoe zal dwingen op een nieuwe manier naar de inrichting en organisatie van werk te kijken.

Naar een nieuwe manier van werken

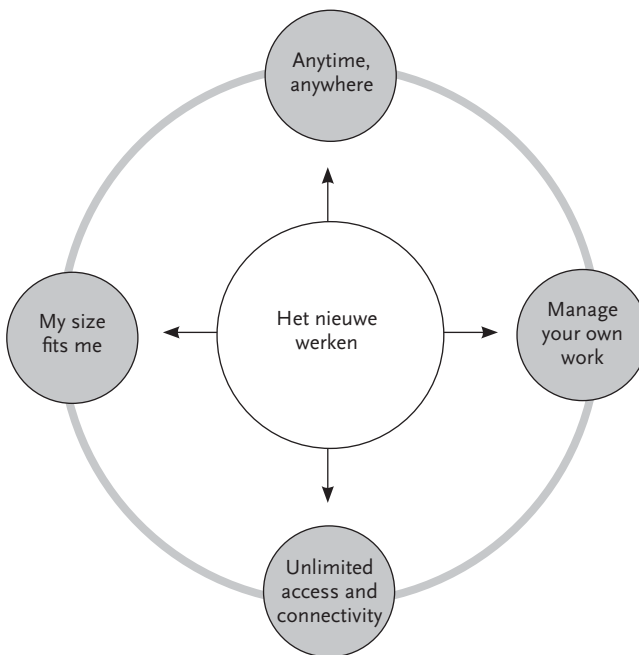
De gestelde nieuwe werkelijkheid waarbinnen Web 2.0 en Medewerker 2.0 belangrijke exponenten zijn, veroorzaakt in onze ogen dus serieuze vraagstukken over de inrichting en organisatie van werk. Veel organisaties en de onderliggende ontwerpprincipes zijn gebaseerd op die van de traditionele industrial firm, waarin top-down informeren en sturen passend en buitengewoon effectief waren. Waarin 'aanwezigheid' een uitingsvorm van presteren was. Waarin besluitvorming gebonden was aan de exclusieve toegang tot volledige informatie en leiderschap gebonden was aan vaste rollen en anciënniteit. En dat staat op gespannen voet met de nieuwe realiteit die wordt gekenmerkt door verbondenheid, snelheid, flexibiliteit, grenzeloosheid en maximale transparantie. Kortom: de manier van organiseren van gisteren en vandaag lijkt steeds minder te passen bij de werkelijkheid van morgen. Veel organisaties zijn daarom de afgelopen jaren ook op zoek gegaan naar 'nieuwe' organisatievormen die beter aansluiten op de nieuwe werkelijkheid.

Wat zijn de spelregels van 'het nieuwe werken'?

Het tweede deel van het onderzoek is een praktijkdeel, waarin we op zoek zijn gegaan naar organisaties die actief inspelen op de nieuwe werkelijkheid zoals hierboven is geschetst, door werk anders te organiseren. Dit

anders organiseren wordt tegenwoordig wel aangeduid als ‘het nieuwe werken’. Een verzamelterm waaronder inmiddels een bonte stoet van initiatieven wordt verstaan die uitgaan van meer autonomie en flexibiliteit voor manager en medewerker bij de uitoefening van hun taken. Er zijn vele definities van het nieuwe werken in zwang. Op basis van zowel de literatuurstudie alsmede de praktijkinzichten laat ‘het nieuwe werken’ zich naar onze mening het beste typeren aan de hand van de volgende vier kenmerken:

1. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken: *‘any time, anywhere’*.
2. Sturen van medewerkers op resultaat: *‘manage your own work’*.
3. Vrij toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën: *‘unlimited access and connectivity’*.
4. Flexibele arbeidsrelaties: *‘my size fits me’*.



Figuur 1. Kenmerken van ‘het nieuwe werken’.

Organisaties die deze thema’s omarmen, gaan uit van een zo groot mogelijke regelruimte voor de medewerker, gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Een arbeidsorganisatie waarin de medewerkers worden beoordeeld op resultaat, niet op hun aanwezigheid of de wijze waarop zij hun taken uitvoeren. Een organisatie waar de medewerker vrij kan beschikken over kennis en informatie, zonder hiërarchische beperkingen. En tot slot een organisatie ook waarin de medewerker een arbeidsrelatie kan aangaan

die persoonlijk ‘past’, op grond van ambitie, competentie, levensstijl of levensfase. Hoewel deze kenmerken op zich natuurlijk niet nieuw zijn, maken organisaties die deze in samenhang én consequent toepassen, wel degelijk een transformatieproces door. Een proces dat resulteert in een arbeidsorganisatie die fundamenteel anders is dan de klassieke en nog altijd gangbare organisatievorm van ‘command and control’.

Wat zijn beweegredenen voor organisaties om met het nieuwe werken aan de slag te gaan?

Het blijkt dat er inmiddels veel interesse is in het concept van het nieuwe werken, gezien de grote aandacht die het onderwerp geniet in (vak) bladen, internetfora en andere media. In vrijwel alle sectoren hebben organisaties inmiddels initiatieven gestart om met (elementen van) het nieuwe werken aan de slag te gaan. Het nieuwe werken wordt door steeds meer organisaties gezien als een nuttige ‘gereedschapskist’ om zich voor te bereiden op een nieuwe werkelijkheid, waarin *Medewerker 2.0* en *Web 2.0* een prominente rol spelen. Alle organisaties uit ons onderzoek hebben hoge verwachtingen van de initiatieven die zij in dit kader ontplooiën. De belangrijkste overwegingen hebben wij onderscheiden in ‘teller-effecten’ en ‘noemer-effecten’. Teller-effecten zijn gericht op het vergroten van toegevoegde waarde door het vergroten van opbrengsten. Noemereffecten zijn daarentegen gericht op een efficiëntere bedrijfsvoering, ofwel lagere kosten. In onderstaand overzicht staan de belangrijkste verwachte effecten op een rij gezet.

<p>Verhogen van de opbrengsten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hogere tevredenheid en betrokkenheid - Verhogen productiviteit - Verbeterde samenwerking - Beter benutten van kennis - Versterken van innovatiekracht - Aantrekkelijker werkgeversimago - Verhogen van klanttevredenheid - Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Duurzaamheid 	<p>Verlagen van kosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Besparing op huisvesting / facilities - Besparing op reis- en verblijfkosten - Besparing door verbetering van inzetbaarheid van medewerkers (minder mensen) - Besparing op ICT - Besparing op ziekteverzuim - Besparing op ongewenst verloop
--	---

Tabel 1. Verwachte effecten.

Voor de meeste organisaties die aan het onderzoek hebben deelgenomen geldt een combinatie van bovenstaande verwachtingen. Hoewel iedere organisatie uiteindelijk opbrengsten verwacht van het nieuwe werken, hebben wij twee dominante stromingen onderscheiden. De eerste categorie organisaties maakt de rationele afweging dat het nieuwe werken direct moet bijdragen aan een beter organisatieresultaat (eerst zien, dan geloven). De tweede categorie werkt meer vanuit de overtuiging dat het nieuwe werken bijdraagt aan een duurzame succesvolle organisatieont-

wikkeling ('eerst geloven, dan zien'). Zij zijn intrinsiek overtuigd van het concept en vertrouwen erop dat het de organisatiedoelen ten goede komt. Zij hechten minder aan het harde bewijs 'a priori'.

Motieven voor HNW bij KPN, aan de slag met HNW sinds 2008

- HNW is vooral voortgekomen uit de commerciële ambitie om eigen zakelijke ICT-diensten aan te bieden aan klanten die daarmee flexibiliteit in werken en samenwerken kunnen bevorderen. KPN wil het goede voorbeeld geven door zelf ook HNW door te voeren.
- Intern biedt HNW kansen om beter gebruik te maken van het beschikbare arbeidspotentieel en groepen werknemers aan te spreken (nieuwe generaties maar ook oudere medewerkers en vrouwen).
- Initiatieven ten aanzien van HNW zijn gericht op omzetvergroting, productiviteitsstijging, kostenbesparing, vergroting van aantrekkelijk werkgeverschap, verhoging van betrokkenheid, terugdringen fileprobleem en minder CO₂-uitstoot.

Welke initiatieven worden er concreet genomen en hoe krijgen deze in de praktijk invulling?

Welk motief er ook aan ten grondslag ligt, voor elk van de onderzochte organisaties geldt dat de initiatieven die zij nemen om met het nieuwe werken aan de slag te gaan, in meer of mindere mate worden ingezet langs drie 'hefbomen': 'Bricks', 'Bytes' en 'Behavior'. Deze lichten we hieronder toe.

Bricks: huisvesting- en facilityaspecten, met als belangrijkste kenmerken:

- een huisvestingsconcept gericht op flexibel werken;
- een inspirerende kantooromgeving ingericht als ontmoetingsplek en thuishonk;
- werkplekken ingericht volgens het principe van 'activiteitgerelateerd werken';
- een open netwerkomgeving waarbij fysiek ruimte wordt gecreëerd om de 'buitenwereld' naar binnen te halen.

Bytes: het gebruik van (nieuwe) technologie (hardware en software), met als belangrijkste kenmerken:

- gebruik van laptop en smartphone om plaatsonafhankelijk en virtueel te kunnen werken;
- slim vergaderen door gebruik van web-conferencing;
- de inzet van web 2.0-software voor werkdoeleinden;

- real-time beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie voor iedereen ('share unless');
- technologie die zich aanpast aan de gebruiker (in plaats van vice versa).

Behavior: beslaat naast de gedragsaspecten HRM in brede zin, met als belangrijkste kenmerken:

- autonomie voor medewerkers en maximaal delegeren van besluitvorming;
- situatieonafhankelijk anticiperen op verschillende werkstijlen en persoonlijkheden;
- projectmatig werken in (informele) tijdelijke communities;
- balans tussen vertrouwen en regelruimte enerzijds en controle en regels anderzijds;
- 'allround' rollen in plaats van vastomlijnde functies;
- maatwerk in arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden.

Initiatieven in het kader van HNW bij Interpolis, aan de slag met HNW (Helder Werken) sinds 1995

Helder werken bestaat uit:

- Flexibel werkconcept: on der andere nieuwe kantoorinrichting, flexibele werkplekken, thuiswerkmogelijkheden en inzet van nieuwe technologie.
- Sturen op resultaat: medewerkers zijn daadwerkelijk verantwoordelijk voor resultaat en hebben de ruimte om zelf te bepalen langs welke weg dit het best gaat. Met de ervaring op zak dat meer vertrouwen in klanten heeft geleid tot vermindering van het aantal claims, is er ook voor gekozen om op een andere manier met medewerkers om te gaan: van 'ik controleer' naar 'ik geef vertrouwen'. Werkprocessen zijn kaderstellend: zo weinig mogelijk regulering van bovenaf.

Het 'oude werken' heeft nog niet afgedaan

Daarmee zij gezegd dat 'het oude werken' nog lang niet heeft afgedaan. Sterker nog, uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat traditionele organisatiekenmerken als hiërarchie, organisatiestructuur, vastomlijnde werkprocessen en duidelijke regels vaak nog heel functioneel blijken. Niet in de laatste plaats omdat ze de voorwaarden kunnen scheppen voor vernieuwing en creativiteit. Door situationeel af te wegen welke werkprincipes het beste passen bij specifieke taken, lijkt een mix tussen 'oud' en 'nieuw' werken voor de meeste organisaties de beste oplossing. En dat geldt overigens niet alleen voor de 'gevestigde' organisaties; getuige het voorbeeld van e-office, een relatief jonge organisatie in de

IT-branche. Deze organisatie is tegen de huidige trend in juist weer meer gebruik gaan maken van ‘oud werken-principes’. Omdat ze ervaren dat volledige autonomie voor medewerkers en afwezigheid van structuur, regels en procedures suboptimaal werkt. Het durven erkennen van *functionele ongelijkheid* tussen werkzaamheden en de noodzaak om die dus ongelijk te behandelen ontstaat ook met het introduceren van *het nieuwe werken*. Zo is het goed denkbaar dat bij sommige werkzaamheden of afdelingen binnen een organisatie de traditionele *command & control* manier van werken uitermate goed past, terwijl ergens anders binnen het bedrijf *zelfsturing* juist een heel geschikt concept is om tot het beste resultaat te komen.

*‘Het oude werken’ heeft
nog lang niet afgedaan*

Wat zijn implementatiestrategieën van het nieuwe werken en wat zijn geleerde lessen?

De overgang naar het nieuwe werken blijkt voor veel van de onderzochte organisaties een spannend en ingrijpend veranderingstraject. Zeker als er wordt gekozen voor een integrale aanpak, waarbij verschillende aspecten van de bedrijfsvoering worden geraakt. Wij hebben in de praktijk van de onderzochte organisaties vier verschillende strategieën waargenomen om (onderdelen van) het nieuwe werken te introduceren.

1. *‘Laat het organisch ontstaan’*:
 - verschillende ideeën aan de top hoe HNW zich zal ontwikkelen;
 - losse initiatieven vanuit onderop;
 - geen sturing/regie van bovenaf, sponsorship vanuit de top op lokale initiatieven;
 - opstellen integrale visie op HNW niet nodig;
 - geen noodzaak voor projectmanagement en projectorganisaties;
 - eventueel budget wordt vastgesteld.
2. *‘Samen op reis’*:
 - verlangen tot vooruitgang gecreëerd;
 - HNW heeft geen vaste eindbestemming, de reis staat centraal;
 - top van de organisatie neemt het initiatief (reis leider);
 - gezamenlijk met de medewerkers wordt de reis aangegaan en mede bepaald hoe de reis eruit ziet;
 - beperkte sturing van bovenaf, vooral op het proces en op energie;
 - visie op HNW wordt onderweg gezamenlijk ingekleurd;
 - programmeerteam ingericht met procesbegeleiders;
 - budget wordt gaandeweg aangepast aan gekozen richting.
3. *‘De kunst van (ver)leiderschap’*:
 - van tevoren helder beeld van HNW; de eindbestemming staat vast;

- top van de organisatie + leidende coalitie is de motor achter het concept;
 - aansprekende voorbeelden uitgewerkt;
 - teams en individuen worden verleid mee te doen en worden hierin ondersteund (olievlekwerking);
 - integrale visie op HNW is vooraf opgesteld;
 - duidelijke sturing en faciliteiten van bovenaf;
 - programmteam ingericht met hulptroepen;
 - budget voor het traject is van tevoren in grote lijnen duidelijk; kwalitatieve business case opgesteld.
4. *'Zet mensen in beweging'*:
- scherp, uitgekristalliseerd beeld van de toekomstige manier van werken;
 - top van de organisatie heeft HNW als target;
 - planmatige aanpak vanuit programmteam inclusief duidelijke regie en mijlpalenplanning;
 - gefaseerde uitrol en implementatie door programmteam;
 - integrale visie op HNW is vooraf opgesteld;
 - budget voor het traject staat van tevoren vast;
 - kwantitatieve en kwalitatieve business case wordt opgesteld inclusief scenario's van te verwachten gebeurtenissen.

Implementatiestrategie HNW Rabobank, aan de slag met HNW (Unplugged) sinds 2007

- Het Unplugged team faciliteert, begeleidt, helpt en beïnvloedt. Managers zijn aan zet om het te laten landen. Multidisciplinaire implementatieteams bestaande uit afgevaardigden van arbo, HR, IT, huisvesting en communicatie.
- Het transitieprogramma is opgebouwd uit vijf fasen: verleiden, visie formuleren, contracteren, realiseren, transformeren.
- Implementatie door middel van pilots waarbij is gestart met het 'mentale' veranderproces, gevolgd door de virtuele en tot slot de fysieke implementatie. Hierdoor leerden medewerkers geleidelijk met het nieuwe werkconcept om te gaan.

Wat levert invoering van 'het nieuwe werken' concreet op?

Hoewel met het nieuwe werken wordt onderkend dat de positie van de medewerker binnen organisaties steeds belangrijker wordt, maakt het onderzoek ook duidelijk dat niet iedere medewerker zich er eenvoudig in laat schikken. De eerste reacties zijn vaak enthousiast, maar als er niet consequent wordt doorgepakt, steken oude patronen en werkwijzen weer snel de kop op. Bovendien vindt lang niet iedereen het nieuwe werken

een aantrekkelijk vooruitzicht. Sommige mensen hebben moeite met het idee dat 'werk vooral leuk moet zijn'. Voor een grote groep medewerkers is werk toch in de eerste plaats hun bron van inkomsten. Daar komt bij dat 'virtueel' samenwerken niet voor iedereen een aantrekkelijk vooruitzicht is. Zij willen het liefst hun collega's ook fysiek in nabijheid, bij voorkeur op gezette tijden. En, hoe weet je zeker of een collega geen misbruik maakt van de nieuwe vrijheid? Om niet te spreken van het verdwijnen van de vaste werkplek... Daarnaast doet zelfsturing ook een beroep op zelfdiscipline, een eigenschap die niet iedereen in gelijke mate gegeven is. Of er gebeurt het tegenovergestelde, sommige medewerkers vinden het juist lastig om maat te houden in een context van vrijheid en ervaren prestatiedruk, met alle gevolgen van dien. Kortom: niet iedereen kan of wil even gemakkelijk mee in de nieuwe manier van werken en het tempo waarin het wordt ingevoerd.

*Ook voor leidinggevendenden
blijkt het nieuwe werken
een behoorlijke omslag te
betekenen*

Ook voor leidinggevendenden blijkt het nieuwe werken een behoorlijke omslag te betekenen. Leidinggevendenden krijgen met nieuwe vraagstukken te maken. Uit het onderzoek komen de volgende belangrijke aspecten naar voren:

- *Behouden van de sociale cohesie binnen de afdeling:* meer virtueel met elkaar werken betekent minder fysiek contact. En niet iedere medewerker zoekt sociale contacten vanzelfsprekend actief zelf op. Als leidinggevende moet je dus extra aandacht besteden aan persoonlijk contact en samenzijn.
- *Bewaken van juiste werk/privé-balans:* niet iedere medewerker kan de vrijheid van flexibel werken aan. In de praktijk blijkt het risico dat medewerkers te veel gaan werken veel groter dan dat ze te weinig tijd in hun werk stoppen. In het bewaken van de 'work/life balance' ligt een belangrijke verantwoordelijkheid van de leidinggevende.
- *Juiste balans vinden tussen loslaten en controleren:* het nieuwe werken leidt tot een meer volwassen en gelijkwaardige relatie tussen medewerker en leidinggevende. Loslaten van controle is voor veel leidinggevendenden moeilijk. Zij vallen snel terug op 'oud', controlerend gedrag.
- *Omgaan met de mogelijkheid dat medewerkers misbruik maken van hun 'nieuwe vrijheid':* de neiging van veel managers is te veel focussen op de groep die de 'kantjes ervan af loopt'. In de praktijk komt dit neer op een zeer beperkte groep van alle werknemers. Het nieuwe werken gaat juist uit van positieve aandacht voor de groep die het wel goed doet, zonder dat misbruik wordt getolereerd.
- *Gelijkheid versus differentiatie:* het nieuwe werken zorgt voor uitvergroting van onderlinge verschillen tussen werkstijlen en preferenties van medewerkers. Dit zal in de praktijk leiden tot verschillen in

aansturing van individuele medewerkers (functionele differentiatie). Het gelijkheidsbeginsel is niet altijd meer effectief. Als manager moet je meer dan voorheen kunnen beargumenteren welke afwegingen aan verschillen in aansturing, vrijheid of faciliteiten ten grondslag liggen.

- *Voorkomen dat vertrouwelijke informatie op straat komt te liggen*: hoewel vrijheid om kennis, informatie en ervaringen te delen vaak wenselijk is, vereist de omgang met nieuwe vrijheden en technologie ook voorzorgsmaatregelen. In een open maatschappij praten mensen over hun werk, delen zij informatie en zijn zij ook op min of meer openbare plekken aan het werk.

Het aandacht besteden aan bovenstaande vraagstukken bij zowel medewerkers als leidinggevendens blijkt cruciaal bij de invoering van het nieuwe werken.

Geleerde lessen HNW Microsoft, aan de slag met HNW sinds 2006

- Overgang naar flexibel werken vraagt veel van mensen en brengt nieuwe vragen met zich mee. Met name het middelmanagement speelt een belangrijke rol in het anders aansturen van medewerkers. Zij moeten tijdig meegenomen worden in het traject. Voorbeeldgedrag van managers is essentieel voor het welslagen.
- Daadwerkelijk sturen op output blijkt niet gemakkelijk.
- Medewerkers blijken tijd nodig te hebben om te wennen. Zo is zoeken naar een goede work/life balance niet voor iedereen eenvoudig.

Betekent niet investeren in het nieuwe werken voor organisaties 'Next Level or Game Over'?

Als we kijken naar de vermeende opbrengsten van initiatieven rond het nieuwe werken, dan valt op dat deze vooral tot uitdrukking komen in de kwantitatief meetbare indicatoren (minder huisvestingskosten, minder reiskilometers, minder verblijfskosten) en in resultaten die gaan over het imago en de profilering van de organisatie, zowel intern (medewerkerbetrokkenheid, balans werk-privé) als extern (aantrekkelijkheid als werkgever, klantwaardering). *Harde* bewijzen op meer zachte factoren, zoals het vergroten van samenwerking en innovatief vermogen ontbreken vooralsnog. De resultaten die de onderzochte organisaties toekennen aan initiatieven en dat wat er over effecten van (deelaspecten van) het nieuwe werken in de literatuur bekend is, vormen in wetenschappelijke zin geen 'wettig en overtuigend' bewijs dat het nieuwe werken als integraal concept zijn vruchten afwerpt. Tegelijkertijd blijkt uit het onderzoek dat

er voldoende *circumstantial evidence* voor de stelling is dat organisaties er goed aan doen om werk te maken van het nieuwe werken.

Opbrengsten HNW IBM, aan de slag met HNW sinds 1990

- Uit intern onderzoek: hogere medewerkertevredenheid en bewezen positieve resultaten ten aanzien van productiviteit, retentie, aantrekkelijk werkgeverschap, creativiteit en continuïteit naar klanten. Gezondere balans privé-werk, minder file-leed, minder parkeerproblemen.
- Bcijferde verwachte afname van 5 procent woon-werkverkeer. Schatting van 40 procent besparing op huisvesting sinds 2005.
- Teleconferencing levert op jaarbasis een totale besparing op van minimaal een half miljoen euro (afname reis- en verblijfkosten).

De specifieke rol van HR bij de invoering en toepassing van het nieuwe werken

Het nieuwe werken gaat uit van een in hoge mate volwassen arbeidsrelatie, waarbij werkgever en werknemer gezamenlijk tot afspraken komen over inzet en samenwerking en de voorwaarden waaronder dit gebeurt. Om het nieuwe werken vanuit HR-perspectief te laten slagen zijn vaak aanpassingen nodig aan de bestaande HR-processen en werkwijzen. Bij veel van de onderzochte organisaties heeft een toets plaatsgevonden van het bestaande HR-beleid op de belangrijkste principes van het nieuwe werken of is het HR-beleid gaandeweg aangepast.

Hieronder staan per HR-proces de belangrijkste onderwerpen die in het onderzoek naar voren zijn gekomen:

- Een van de belangrijkste voorwaarden van het nieuwe werken is dat de HR-systemen eigen verantwoordelijkheid van medewerkers stimuleren door hen aan te sturen op resultaat. In veel gevallen betekent dit het aanpassen van de beoordelingscyclus. Transparantie in (verwachte) performance is daarbij een belangrijk uitgangspunt. We zien bij veel van de onderzochte organisaties dat de gesprekscyclus wordt aangepast. Gesprekken over verwachtingen en performance vinden frequenter plaats en hebben een informeler karakter dan voorheen. Er ontstaan continue feedbackloops tussen medewerker en manager. Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat sommige gesprekken ook plaatsvinden ‘op afstand’ via Skype of MSN. Daarvoor hoeft niet per se een vast moment of een vaste structuur te zijn, gesprekken vinden meer plaats op basis van behoefte.
- Voor werving en selectie geldt dat het nieuwe werken nieuwe eisen

stelt aan competenties van medewerkers (zoals het efficiënt en slim omgaan met de eigen tijd en middelen, het verantwoordelijk zijn voor eigen beslissingen en hierop aanspreekbaar zijn, omgaan met ‘werk in privé’ en ‘privé in werk’, kennis delen en samenwerken over de grenzen van de eigen afdeling heen). Aan de poort zal daarop nadrukkelijker worden geselecteerd. Daarnaast worden in toenemende mate e-recruitment en social media ingezet in wervingscampagnes om aan te sluiten bij de belevingswereld van nieuwe generaties medewerkers. Ook wordt het nieuwe werken nadrukkelijk gebruikt als benefit in het kader van employer branding.

- Op het gebied van gezondheidsmanagement betekent het nieuwe werken vaak aanpassingen van het arbo-beleid en een toets op (wettelijke) voorschriften vanwege de mogelijkheid om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken. Daarnaast worden er ook nieuwe spelregels bepaald ten aanzien van verzuim en verlof. Er komen nieuwe vragen op: hoe zit het bijvoorbeeld met vakantiedagen als medewerkers tijdens hun vakantieverblijf de laptop of smartphone meenemen om te reageren op mails? En als een medewerker griep heeft maar toch de laptop in bed openklapt, is hij dan formeel ziek? Daarnaast blijkt extra begeleiding nodig van medewerkers bij de persoonlijke beleving en invulling van de nieuwe vrijheid. Dit om bijvoorbeeld te voorkomen dat medewerkers geen rem meer zetten op hun werkzaamheden. Ofwel: met het initiëren van zelfsturing en zelfverantwoordelijkheid ontstaat de noodzaak om meer te sturen op preventie en voorlichting.
- Ten aanzien van het thema arbeidsvoorwaarden is ‘keuze’ een belangrijk begrip. Beloning biedt een mogelijkheid om gedifferentieerd aan te sluiten op de persoonlijke behoeften en levensfase van medewerkers. De meeste organisaties uit het onderzoek stellen medewerkers in staat om zelf een arbeidsvoorwaardenpakket samen te stellen dat in meer of mindere mate is afgestemd op persoonlijke voorkeuren. Door gebruik te maken van nieuwe technologie kunnen medewerkers tegenwoordig zelf online op elk moment van de dag arbeidsvoorwaarden aanpassen en real-time de financiële effecten van hun acties zien. Naast keuzeflexibiliteit is differentiatie in beloning ook een belangrijk element van arbeidsvoorwaarden. De toebedeling van beloning vindt in toenemende mate plaats op prestaties, toegevoegde waarde en geleverde bijdrage. Dit heeft direct ook impact op de functiestructuur. Vaste salarisstructuren en ‘salarishuizen’ verdwijnen daarmee meer en meer naar de achtergrond. Evenals de functiehuizen. Steeds vaker nemen organisaties afscheid van gedetailleerde functiebeschrijvingen en het aantal hiervan neemt ook af. Gedetailleerde functieprofielen worden vervangen door globale rolbeschrijvingen. Het nieuwe werken heeft ook impact op regelingen rond arbeidstijden. Werk- en verloftijden worden flexibeler en ‘zelfroosteren’ behoort voor grote groepen medewerkers steeds vaker tot de mogelijkheid. Verder zijn aanpas-

singen van mobiliteits- en parkeerbeleid van kracht als gevolg van de mogelijkheid tot thuis / mobiel / flexibel werken en het beperken van het aantal werkplekken. Ook voor wat betreft de ontwikkeling van medewerkers heeft het nieuwe werken consequenties. Het opleidings- en ontwikkelbeleid wordt ingericht op (individueel) maatwerk en krijgt een meer vraaggericht karakter in plaats van aanbodgestuurd. Medewerkers worden in de gelegenheid gesteld om meer verantwoordelijkheid te nemen voor eigen ontwikkelpaden en tempo. En talent- en opleidingsbeleid is naast verticale ontwikkeling ook gericht op horizontale groei. Wat betekenen loopbaanpaden, promotiebeleid en ontwikkeling überhaupt nog in een platte organisatie? Medewerkers groeien en ontwikkelen zich door met elkaar te delen waar ze mee bezig zijn, door elkaar op te zoeken op basis van gemeenschappelijke ambities of interesses, door te experimenteren met verschillende rollen en door steeds complexere opdrachten uit te voeren. Dit uiteraard naast inspirerende en uitdagende leeromgeving.

- Ook het thema Leiderschap is, zoals we hebben gezien, onderhevig aan veranderingen als gevolg van het nieuwe werken. De stijl van leidinggeven verschuift van *'command en control'* naar *'connect en collaborate'*. En van *'sturend en regulerend'* naar *'coachend en faciliterend'*. Voorbeeldgedrag blijkt in een veranderende omgeving naar het nieuwe werken toe cruciaal. *'Practise what you preach'* betekent zelf consequent en verantwoordelijk zijn in wat er is afgesproken over zaken als bereikbaarheid en zichtbaarheid, aanwezigheid op bijeenkomsten met een sociaal karakter, gebruik maken van nieuwe media, nakomen van meetbare resultaten en transparantie in overdraagbaarheid van het werk.

*Gedetailleerde functie-
profielen worden
vervangen door globale
rolbeschrijvingen*

Tot slot blijkt dat het nieuwe werken steeds vaker onderwerp van gesprek is tijdens CAO-besprekingen en in OR-vergaderingen.

HR-impact van HNW bij Finext, aan de slag met HNW sinds 1996

- Introductie netwerkstructuur met resultaatverantwoordelijke, autonome teams (*'micro-ondernemingen'*). Binnen teams is sprake van roulerende coördinerende rollen. Geen stafafdelingen; stafrollen worden onderling verdeeld. Geen management; de groep met additionele rollen vormt het MT. Verregaande doorvoering van zelfsturing en transparantie.

- Geen functieomschrijvingen en salarisschalen. Salarisverhoging wordt door de teams bepaald; salarissen zijn voor iedereen transparant.
- Iedereen deelt mee in winst; teams beslissen over interne verdeling.
- Geen loopbaanontwikkelingsbeleid; carrière maken betekent groeien in je vak (breedte en diepte). Beoordeling op basis van geleverde toegevoegde waarde.

Tot slot

De initiatieven binnen de organisaties die wij hebben onderzocht staan allemaal voor de overtuiging dat het noodzakelijk is om de organisatie aan te passen aan veranderende interne en externe omstandigheden en met name de opkomst van Medewerker 2.0 en Web 2.0. Het nieuwe werken, zo blijkt, is geen tovermiddel maar tegelijkertijd is 'niets doen' al lang geen serieus alternatief meer. Want in een snel veranderende organisatiecontext, waarin kennis en creativiteit als hefboom naar concurrentievoordeel aan belang winnen, wordt het steeds belangrijker om nieuwe manieren van werken te verkennen. Bij veel van de onderzochte organisaties zijn de aanpassingen meer dan puur cosmetisch. Het zijn de noodzakelijke innovaties in de organisatie van werk als reactie op de constatering dat veel organisaties hun werk in de 21ste eeuw nog organiseren langs de principes die zijn uitgevonden in de 20ste eeuw. En daar lijkt nu verandering in te komen.

Literatuur

- Baane, R., Houtkamp, P. & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld - Over Bricks, Bytes en Behavior*. Koninklijke Van Gorcum.
- Bontekoning, A.C. (2007). *Generaties in organisaties: Een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties*. Ridderkerk: Labyrint Publications.
- Boschma, J. & Groen, I. (2007). *Generatie Einstein: slimmer, sneller, socialer. Communiceren met jongeren van de 21e eeuw*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Bryan, L.L. & Joyce, C.I. (2007). *Mobilizing Minds: Creating Wealth from Talent in the 21st-Century Organization*. New Jersey, USA: McGraw-Hill Education.
- Goshal, S. & Bartlett, C.A. (1997). *The individualized corporation*. New York, USA: Harper Collins.
- Hameeteman, R. (2009). *De kracht van Mensen*. Zaltbommel: Uitgeverij Haystack.
- Hamel G. (2007). *The Future of Management*. Boston, USA: Harvard Business School.

- Li, C. & Bernhoff, J. (2008). *Groundswell; Winning in a world transformed by social Technologies*. Harvard Business Press.
- Pink, D.H. (2006). *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*. New York, USA: The Penguin Group.
- Shirky, C. (2008). *Here comes everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. New York, USA: The Penguin Group.
- Spangenberg, F. & Lampert, M. (2009). *De grenzeloze generatie en de eeuwige jeugd van hun opvoeders*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Surowiecki, J. (2004). *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*. New York, USA: Anchor Books.
- Tapscott, D. (2008). *Grown up digital: How the Net Generation Is Changing Your World*. New York, USA: McGraw-Hill Education.
- Tapscott, D. & Williams, A.D. (2006). *Wikinomics – How Mass Collaboration Changes Everything*. New York, USA: The Penguin Group.

Noot

- 1 Dit artikel is gebaseerd op een onderzoek van strategisch HR adviesbureau Bright & Company in opdracht van de Stichting Management Studies (SMS) met als titel *Het nieuwe werken ontrafeld – Over Bricks, Bytes en Behavior*. De auteurs zijn Ruurd Baane, Patrick Houtkamp en Marcel Knotter.