

'Het Nieuwe Werken'

'Het Nieuwe Werken': de mens centraal, sturen op resultaat, plaats- en tijdonafhankelijk, ondersteund door moderne technologie.

Iedere organisatie kent de cruciale vragen: hoe blijf ik de concurrentie voor, hoe houd ik mijn kosten op peil, hoe houd ik talentvolle werknemers aan boord? Kortom, hoe blijf ik als organisatie succesvol? In onze huidige kenniseconomie zijn werknemers voor werkgevers de grootste kostenpost, maar ook het grootste kapitaal. De behoefte aan verhoging van de arbeidsproductiviteit staat daarom hoog op de agenda van Nederlandse ondernemingen.

Andere trends die het gevolg zijn van de zich steeds sneller ontwikkelende kenniseconomie:

- De arbeidsmarkt verandert ten gevolge van vergrijzing, het tekort aan gekwalificeerd personeel neemt toe.
- Mensen zijn mondiger en weerbaarder geworden. Werknemers hebben behoefte aan eigen verantwoordelijkheid en maatwerk.
- Andere behoeftes en de veranderende kijk op werk van de nieuwe generatie.
- Innovatie is het belangrijkste concurrentiewapen van de toekomst geworden. Hoogwaardige kennis en een hoge productiviteit worden belangrijker.
- Machtsverhoudingen veranderen, het zwaartepunt van de wereldeconomie verschuift, Europa wordt een kenniseconomie.
- Internationalisering zet door, ICT is een drijvende kracht.

Deze trends beïnvloeden in belangrijke mate onze manier van werken.

Met een nieuwe manier van werken ('Het Nieuwe Werken' ¹) kan verbetering van de effectiviteit en de efficiency worden aangepakt.

Het Nieuwe Werken is een visie waarbij recente ontwikkelingen in de informatietechnologie als aanjagers gelden voor een beter(e) inrichting en bestuur van het kenniswerk. Het gaat om vernieuwing van de fysieke werkplek(ken), de organisatiestructuur en -cultuur, de managementstijl en niet te vergeten de mentaliteit van de kenniswerker en zijn manager.

Steeds meer bedrijven gaan over tot Telewerken, Flexwerken, Zaaksgewijs werken en Clean desk. Ze richten hun strategie voor het komende tijdperk van snelle verandering en toenemende mondiale integratie op het in staat stellen van mensen om efficiënter en effectiever te werken. Dit wordt ondersteund door technologische innovatie:

- Krachtiger software
- Krachtiger computersystemen
- Het Internet
- Draadloze connectiviteit.

Het snel groeiende gebruik van informatie heeft al een cruciale rol gespeeld in het verbeteren van de resultaten van ondernemingen en het verhogen van de productiviteit van hun medewerkers.

Het Nieuwe Werken is een visie om het concurrentievermogen en de productiviteit van een onderneming te verbeteren. Effectiever, maar ook

plezieriger voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door de medewerker, als de meest kritische productiefactor, in de werkprocessen centraal te stellen en door hem –binnen bepaalde grenzen- de ruimte en vrijheid te geven in hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt.

Het Nieuwe Werken is niet alleen een visie, maar bevat ook een strategie. Daarin wordt de medewerker centraal gezet en vervolgens gaat gekeken worden wat die medewerker allemaal nodig heeft om zijn werk goed of nog beter te kunnen doen. Dat kan gaan om een betere fysieke werkplek, een aantal ICT-hulpmiddelen, een andere organisatie en aansturing van het werk, minder regels en procedures, een beter begrip van de missie en ambitie van het bedrijf, een inspirerende bedrijfscultuur, een leider als boegbeeld, een flexibele manager, een opleidingsplan, een resultaatafspraken, enzovoort.

In een definitie van prof.dr. H.W.Volberda (Erasmus Universiteit Rotterdam):

'Het Nieuwe Werken betreft het samenspel tussen
- het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden,
- het hanteren van innovatieve organisatieprincipes en
- het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen
om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren'.

Vanuit verschillende invalshoeken en op verschillende manieren wordt inmiddels 'Het Nieuwe Werken' door een aantal bedrijven en organisaties toegepast:

- **Productiviteit**

Nieuwe toepassingen leiden tot productieverhoging en hogere effectiviteit van de kenniswerker.

- **Werkomgeving**

Kantoor- en werkplekconcepten laten aansluiten bij de werkprocessen binnen de organisatie.

- **Technologisch** (platformen, toepassingen, applicaties, tools)

Nieuwe manieren van werken worden gestimuleerd en gepromoot vanuit een technologische en productgerelateerde achtergrond. Deze technologieën maken de uitwisseling van informatie, kennisdeling en vormen van interactief samenwerken

- **Kostenreductie**

Het Nieuwe Werken leidt op diverse domeinen tot kostenbesparing. Verhuizing of nieuwbouw is al vaak een aanzet geweest om te kijken naar de manieren waarop gewerkt wordt en zou kunnen worden. Kostenbesparing is niet het doel van Het Nieuwe Werken, maar wel een belangrijk neveneffect gebleken.

- **HRM**

Nieuwe werkvormen, mogelijk gemaakt door technologische ontwikkelingen, maar ook door de komst van nieuwe generatie werknemers op de arbeidsmarkt die op een nieuwe (=andere) manier invulling aan hun werk willen geven.

- **Flexibel werken**

Telewerken, thuiswerken, mobiliteit en dynamische werkplekken staan voorop.

Het Nieuwe Werken biedt een werkomgeving voor een nieuwe generatie werknemers die al van jongs af aan gewend is om te gaan met nieuwe technologieën, social networking, multitasking en andere werkwijzen. Zij zijn zelfbewust, inventief, streetwise, kijken wat zij zelf kunnen leren van hun werk en doen de deur na vijf uur achter zich dicht, niet omdat de werktijd er op zit, maar omdat er andere leuke dingen en uitdagingen buiten het werk wachten. Het mag duidelijk zijn dat deze zaken en tendensen op (middellange) termijn grote invloed gaan hebben op de invulling van kenniswerk en op de relatie tussen werknemer en werkgever of opdrachtgever. Maar ook op de selectiecriteria en wensen van organisaties en bedrijven aan hun personeel.

Matthieu Weggeman, hoogleraar in Eindhoven en specialist in kennismanagement en innovatiemanagement zegt hierover: "Professionals hebben geen sturing nodig, maar concrete afspraken over projecten en resultaten. Ze willen voortdurend feedback. Bovendien willen ze afgerekend worden op output in plaats van controle op aanwezigheid, planning etc.!"

Wat zijn nu de belangrijkste kenmerken van de professional:

- De professional wil ruimte voor 'ondernemerschap' binnen de organisatie. Daarbij zet hij of zij kennis, netwerk en technologische mogelijkheden maximaal in.
- De professional zoekt naar zingeving. Geen baan voor het leven, maar een baan of project waar hij/zij zich mee verbonden voelt.
- De professional stelt persoonlijke groei en ontwikkeling centraal. Professionals profileren zich met onderwerpen waar ze betrokken bij zijn en met de resultaten die ze hebben behaald. Zolang de organisatie weet te prikkelen en weet bij te dragen aan die groei, is de organisatie interessant voor de werknemer.
- Hiërarchie wordt steeds minder belangrijk. Het is veel belangrijker om in het project, team of dossier waaraan de professional werkt de juiste bijdrage te leveren. Functie is dus veel minder interessant dan de bijdrage of expertise (kennisdeling) aan het proces. Dáárin ligt de autoriteit.
- De professional is open en wil laten zien waar hij/zij mee bezig is. Niet in het vasthouden van kennis zit zijn kracht, maar in het leveren van toegevoegde waarde door die kennis te delen. Kennis delen is vermenigvuldigen.
- Collega's die kennis of informatie 'voor zich houden', zullen de volgende keer niet snel weer bij een project worden betrokken.
- De professional richt zich op zijn onderwerp of project. Hiërarchische structuren, bureaucratie en interne politieke spelletjes belemmeren de oplossing alleen maar en zijn zonde van de tijd.
- De professional houdt zijn netwerk op de hoogte van waaraan hij of zij aan werkt. De prioriteit ligt bij samenwerking.
- De Manager van de professional werkt als facilitator en zorgt voor de juiste voorzieningen, functionaliteiten, ruimte en sturing. De kernvraag: 'hoe kun je je afdeling of organisatie zodanig inrichten dat ze zichzelf organiseert'.
- Professionals worden niet 'afgerekend' op fouten die zij maken, maar juist op het eindresultaat, de bijdrage die zij leveren en mate van ondernemerschap die zij tonen. Van fouten maken leer je immers het meest.

'Het Nieuwe Werken' (Digitale Tijdperk) vergeleken met 'Het Oude Werken' (Industriële Tijdperk):

'Het Oude Werken'	'Het Nieuwe Werken'
Focus op input	Focus op output
Werken op basis van opdrachten verantwoordelijkheden	Werken op basis van
Vastgestelde werkplek en werktijden	werken wanneer en waar het schikt
Uniforme arbeidsrelaties en veel regelingen	Maatwerk en variëteit in arbeidsrelaties ofwel I-deals
Vrijheid	Controle op aanwezigheid
Proces centraal	Mens centraal
De mens is vervangbaar productiefactor	De mens is een kritische
Uniformiteit, geslotenheid, vaste lijnen, controle	Pluriformiteit, transparantie, flexibiliteit, vertrouwen
Werk en privé gescheiden elkaar	Werk en privé lopen meer door
Functionele verbinding met organisatie	Bredere ruilrelatie: persoonlijke doelen sluiten aan bij collectieve ambitie (Missie, organisatie doelen, waarden, normen)
Nuchtere kijk op het werk.	Werken mag leuk zijn en moet voldoening opleveren
Directe communicatie van persoon tot persoon, eindpunt is bekend.	Naast directe communicatie veel broadcasting; uitzenden zonder te weten wie ontvanger is (twitter, wiki's, etc)
Synchrone communicatie, zender wacht op antwoord van ontvanger	Asynchrone communicatie, ontvanger onderbreekt zender

Het Nieuwe Werken spreekt veel mensen aan, maar er zijn ook veel misvattingen over wat het nu echt betekent, bijvoorbeeld:

- **'Het Nieuwe Werken' betekent 'Thuis werken'**

Er zijn mensen die graag naar kantoor gaan, die niet vanuit huis willen werken en denken dat je volgens het nieuwe werken altijd maar thuis moet werken. Dat is een misvatting. Iedereen moet voor zichzelf kiezen waar hij of zij welk deel van zijn of haar werk uitvoert. Dat kan op kantoor zijn en dat kan thuis zijn, maar ook in de trein, in het bos, in een wachtruimte, bij een klant, of waar dan ook. De flexibiliteit qua werkplek is juist waar 'Het Nieuwe Werken' om draait, niet de must om een nieuwe vaste werkplek te creëren. Ook is fysieke nabijheid in veel situaties erg praktisch en efficiënt, waardoor aanwezigheid op kantoor gewenst is, maar niet per sé elke dag tussen 9 en 5.

- **'Het Nieuwe Werken' is een manier om kosten te besparen en om te reorganiseren.**

Het is waar dat je met Het Nieuwe Werken geld kunt besparen; veel geld zelfs. Organisaties besparen veel geld op interne verhuizingen die niet meer nodig zijn vanwege de flexplekken. Een grote organisatie bespaart bijvoorbeeld 8 miljoen euro huur omdat ze een pand minder nodig hebben en doet hetzelfde werk met 18% minder mankracht. Ook is het waar dat er altijd een grote reorganisatie nodig is om het in te voeren, er moet immers op een hele andere manier gewerkt worden en mensen moeten anders worden aangestuurd. Toch is dit meer een positieve bijwerking van Het Nieuwe Werken, dan een doel op zich.

Het instant houden van het industriële denken kost veel geld, energie en mentale gezondheid. Het betekent roofofbouw op mens en omgeving. Het vernieuwen van ons denken en het geschikt maken van organisatie en besturing levert geld en energie op. Van merknemers die overgegaan zijn op deze manier van werken hoor je alleen maar positieve verhalen. Het was even wennen, maar ze willen nooit meer terug.

- **'Het Nieuwe Werken' werkt anarchie in de hand.**

Het nieuwe Werken biedt veel vrijheid. Maar het verlangt ook iets terug en dat is het afleggen van verantwoording. Daarbij moet via outputafspraken objectief gemeten worden of de medewerker zijn verantwoordelijkheid heeft waargemaakt. Het is dus geen losbandigheid. Niet iedereen zal er in het begin even goed mee omgaan, maar alles valt te leren.

- **'Het Nieuwe Werken' zorgt ervoor dat je elkaar niet meer hoeft te ontmoeten.**

Veel mensen vinden het prettig om collega's face-to-face te zien. Ook bij het Nieuwe Werken blijft dat mogelijk. De techniek biedt de mogelijkheid om op elke plek en elk moment een videogesprek of een videoconferentie te houden. En ook de fysieke nabijheid blijft belangrijk. Bij Het Nieuwe Werken kun je voor elke activiteit bepalen hoe je elkaar ontmoet. Soms is face-to-face contact handig

en bijna altijd is het elkaar fysiek ontmoeten noodzakelijk voor een goede samenwerking.

- **'Het Nieuwe Werken'** is maar voor een klein deel van de werkende bevolking mogelijk

Niet elk werk kan tijd- en plaatsafhankelijk gedaan worden. De ober zal toch echt in het restaurant de maaltijden uit moeten serveren, de onderhoudsmonteur zal bij de machine in de fabriek zijn werk moeten doen, de chirurg zal aan de operatietafel moeten staan. Hoewel, de onderhoudsmonteur kan deels service verlenen via een helpdeskfunctie, en er worden al 'operaties op afstand' verricht.

Voor een steeds groter deel van de werkende bevolking geldt dat ze voornamelijk met hun hoofd en met informatie werken; en met klanten die ze ook op afstand bedienen via telefoon, videoconferencing, chat en e-mail. Denk aan het gros van de ambtenarij, het bank- en verzekeringswezen, de consultants en de ICT'ers. Maar ook de inkopers, de planners, managers en verkopers die in de industriële sector werken. Voor een steeds groter deel van de werkende bevolking is Het Nieuwe Werken mogelijk. Zelfs de politiemans brengt zijn tijd niet altijd op straat door. Een groot deel van zijn tijd brengt hij zijn tijd door met administratieve voorbereidingen en afhandelingen. Werk dat tijd- en plaatsafhankelijk gedaan kan worden.

¹ Bill Gates, oprichter van Microsoft, introduceerde dit begrip in een 'white paper' dat hij in 2005 publiceerde met als doel te wijzen op de noodzaak en mogelijkheden van digitaal werken als dé nieuwe manier van werken.