



Zijn de werkelijke **Het Nieuwe Werken**

Ondanks de vele publicaties over Het Nieuwe Werken (HNW) komt telkens weer een aantal vragen bovendrijven: Wat is HNW nu precies? Wat is er nieuw aan? En wat weten we eigenlijk echt van de effecten op de bedrijfsvoering en de beleving van medewerkers en klanten? Een analyse van definities, drijfveren, verwachtingen en werkelijkheid.

TEKST: MARION BEIJER, THEO VAN DER VOORDT EN JAAP HANEKAMP

'Werken nieuwe stijl'. 'Aan de slag met Het Nieuwe Werken'. 'Het nieuwe werken ontrafeld'. 'Workin' Wonderland'. 'From Workplace to Playspace'. Vijf boektitels over Het Nieuwe Werken, binnen een jaar verschenen,

elk vanuit een eigen perspectief geschreven; nuchter en zakelijk, of meer speels en visionair. HNW lijkt dus gedefinieerd en uitgekristalliseerd. Maar zo eenvoudig ligt het niet. Op de simpele vraag 'Wie heeft/

geeft er een korte en krachtige definitie van het begrip Het Nieuwe Werken?' zijn op de gelijknamige LinkedIn-groep al meer dan 230 reacties binnengekomen. In veel reacties ligt het accent op



effecten wel te meten?

onder het ontleedmes

tijd- en plaatsafhankelijk werken. Anderen vinden dit te randvoorwaardelijk. Het zou bij HNW niet zozeer gaan om het creëren van andere fysieke werkomstandigheden (plaats, tijd, ICT), maar om een andere kijk op werken en het aansturen van medewerkers. Bijvoorbeeld: meer resultaat- en klantgericht, minder moeten, meer mogen, speelser, creatiever.

Volgens veel reacties gaat het in essentie om 'anders aan het werk gaan', om vervolgens te bekijken wat dit organisatorisch, taakstellend en randvoorwaardelijk betekent. Vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid zijn sleutelbegrippen, snelle en krachtige ICT-voorzieningen een

belangrijke randvoorwaarde.

In veel definities worden ook wensen, doelstellingen en verwachtingen meegenomen. Dik Bijl, een belangrijke

promotor van HNW in Nederland, zegt het zo: 'Het Nieuwe Werken is een visie om werken effectiever, efficiënter en plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Die visie wordt gerealiseerd door die medewerker centraal

te stellen en hem – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid te geven in hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee

De kenniseconomie waar HNW is ontstaan, is het kind van de Industriële Revolutie

hij werkt en met wie hij werkt. Recente ontwikkelingen in de ICT maken Het Nieuwe Werken technisch mogelijk, maatschappelijke ontwikkelingen maken het wenselijk.' Volgens Ruurd Baane loopt HNW langs drie dominante 'hef-



bomen': bricks, bytes en behaviour. Bricks en bytes zijn de enablers om de nieuwe manier van werken mogelijk te maken. Bas van de Haterd legt ten aanzien van HNW de volgende accenten: 'Werken nieuwe stijl gaat over het nieuwe werken. Werk op een andere manier indelen, plaats- en tijdonafhankelijk bijvoorbeeld. Technologie speelt hier een rol in, werkplekken veranderen hierdoor, maar het belangrijkste is vertrouwen. Vertrouwen in medewerkers en sturen op output. Er is geen enkele reden om niet te denken dat we met de transitie van industriële diensten naar een kennis- en creativiteitsindustrie niet dezelfde productiviteitsstijging kunnen halen als bij de overgang van jagen en verzamelen naar agricultuur en van agricultuur naar industrie, namelijk een factor 50 (dus 5.000%). Maar dan moeten we wel net als die beide keren ons werk anders inrichten.'

De samenbindende aspecten van HNW lijken op het vlak van 'flexibiliteit in tijd, plaats en duur van werken' te liggen, met meer vrijheid en verantwoordelijkheid voor de medewerkers wanneer, waar en hoe zij hun taken uitvoeren, tegen lagere

kosten. Met HNW zou een historisch breukvlak zijn ontstaan waarbij, afgaand op diverse citaten, werk is geherdefinieerd in welhaast utopische kleuren: 'to hunt in the morning, fish in the afternoon, rear cattle in the evening, criticise after dinner', zoals Karl Marx ooit zijn ideale (communistiche) samen-

leving beschreef. Uiteraard staat die flexibiliteit in tijd, plaats en duur van werken niet op zichzelf. Zij dient een of meerdere doelen, zoals productiviteitsstijging, vergroting van effectiviteit en efficiëntie van de input van medewerkers, meer plezier van de medewerkers, kostenreductie en dergelijke.

Niet nieuw

Het streven naar efficiency en effectiviteit, als aspecten van HNW, is niet bepaald nieuw te noemen. De kenniseconomie waarin HNW is ontstaan, is het kind van de Industriële

Revolutie van zo'n twee eeuwen geleden. Door de massale mechanisering van arbeid heeft het werk een weg 'van handen naar hoofd' afgelegd, van handenarbeid naar het zogenaamde kenniswerk. ICT heeft dit proces verder doorgezet. De personal computer en talloze mobile devices – volgens velen zowel drijf-

Empirische bewijslast voor de vermeende effecten van HNW is nauwelijks te vinden

veer als randvoorwaarde voor HNW – zijn al meer dan een kwart eeuw dominant aanwezig op de werkplek. Dat door de ICT-ontwikkelingen de plaatsafhankelijkheid, als één van de aspecten van HNW, is vergroot, is onbetwist, maar wel het gevolg van een evolutie die zich in de twintigste eeuw heeft voltrokken, en dus verre van nieuw is. Wat betreft plaatsafhankelijkheid trok Interpolis al in 1995 veel aandacht met 'flexibel' werken in een meer open setting, toen nog bekend als kantoorinnovatie. Plaatjes uit die tijd van werknemers aan de rand van het zwembad met hun laptop op schoot staan nog scherp op het netvlies. Al snel drong het besef door dat plaats- en ook tijdonafhankelijk werken een andere managementstijl vereist: sturen op output en vertrouwen op de eigen verant-

FMM.NL Het boek *Workin' Wonderland* geeft een idee van hoe de toekomst er uit zal zien en het moedigt aan vernieuwend om te gaan met de geboden uitdagingen. U kunt het boek online bestellen in de shop. www.fmm.nl/workin



Definities van HNW ontleend aan de discussie op LinkedIn

- ‘Tijd- en plaatsongebonden werken’ (bestuurder zakelijke dienstverlening)
- ‘Tijd-, plaats- en baasongebonden werken’ (adviseur)
- ‘Een andere manier van werken en samenwerken, ondersteund door de laatste technologie’ (marketingmanager)
- ‘Resultaatgericht werken in een nieuwe jas, mogelijk door (maatschappelijke) trends en IT’ (managementtrainer)
- ‘Op een andere manier werken, zinvoller, effectiever, efficiënter en plezieriger’ (adviseur)
- ‘Niet naar het werk maar aan het werk gaan’ (coach)
- ‘Onderdeel van Slimmer werken en een moderne bedrijfsfilosofie’ (manager)
- ‘Zorgen dat de ‘klant’ goed geholpen wordt’ (projectmanager)
- ‘Een mindset, mentaliteit, stijl van leidinggeven zodat de doelstellingen van de organisatie worden overtroffen’ (adviseur)
- ‘Gewoon veel meer keus en zelfstandigheid voor medewerkers’ (communicatieadviseur)
- ‘Kanteling van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd werken, voor zowel werknemers als klanten’ (case manager)
- ‘Werken op basis van nieuwe uitgangspunten, regels en kaders, en mogelijkheden die er voorheen niet waren’ (inspirator)

woordelijkheid van de medewerkers. Thema’s die als kenmerkend voor HNW worden benoemd, maar dus evenmin nieuw zijn.

Aanjagers, drijfveren en ambities

Er zijn veel uiteenlopende redenen waarom bedrijven en publieke organisaties HNW omarmen, vooral in termen van tijd- en plaatsafhankelijk werken. Enerzijds omdat moderne ICT-ontwikkelingen anders werken mogelijk maken, anderzijds omdat er veel van wordt verwacht. Door het loslaten van vaste werkplekken en het delen van activiteitgerelateerde werkplekken is de verwachting dat aanzienlijk minder plekken – en dus ook minder vierkante meters – nodig zijn ten behoeve van het te verrichten werk. De gedachte is dat ‘minder gebouw’ tot lagere huisvestings-

wisseld, terwijl werken op de plek en het moment dat dit het beste uitkomt goed is voor de concentratie. In sommige stukken wordt zelfs gesproken van tientallen procenten productiviteitswinst.

Een ander veelvoorkomend argument is: we kunnen niet achterblijven (imago). Meer vrijheid in plaats, tijd en wijze van werken wordt gewaardeerd (medewerkertevredenheid), leidt tot minder files en maakt een betere balans mogelijk tussen werk en privé. Dat helpt in het aantrekken en vasthouden van schaars personeel. Flexibel werken vergroot de gebruiksflexibiliteit, waardoor nieuw personeel gemakkelijker en sneller in de bestaande huisvesting kan worden opgenomen.

In het debat over HNW zijn ook tegengeluiden te horen, vooral ten

teit. Thuis werken heeft ook nadelen. De teamcohesie wordt minder, niet iedereen kan thuis goed werken en het loslaten van min of meer vaste werktijden geeft veel mensen het gevoel nooit meer echt vrij te zijn, wat een mentale belasting betekent.

Vermeende of daadwerkelijke effecten?

De drijfveren en ambities van HNW lijken logisch. De tegenwerpingen klinken eveneens plausibel. Hoewel de beschreven polemiek veel feiten aanhaalt, is het de vraag in hoeverre er betrouwbare en valide data beschikbaar zijn om deze ‘feiten’ te staven. Wat zijn nu werkelijk de effecten van HNW, gekoppeld aan welke definitie van HNW, en op welke manieren zijn die effecten te kwalificeren en kwantificeren? Op internetsites en in tijdschriften verschijnen met grote regelmaat berichten over de positieve effecten van Het Nieuwe Werken, maar zelden met heldere bronvermeldingen of verwijzingen naar onderzoek. Onderzoeksrapporten gaan veelal vooral over de vraag of organisaties klaar zijn voor HNW. Empirische bewijslast voor de vermeende effecten op basis van onderzoek is niet of nauwelijks te vinden. Wellicht dat organisaties wel over harde data beschikken, maar deze niet aan de openbaarheid willen prijsgeven. Maar kunnen we de daadwerkelijke effecten eigenlijk wel meten?

Productiviteitsgroei bijvoorbeeld is lastig te meten in bepaalde sectoren van de arbeidsmarkt. Causaliteit is eveneens lastig aan te tonen. Welk aspect dat als onderdeel van HNW wordt geduid heeft welk type effect veroorzaakt, en hoe is die wijziging te kwalificeren dan wel te kwantificeren? Het definitievraagstuk speelt hier een grote rol: Welke parameters kunnen het best worden gebruikt als prestatie-indicatoren, voor het meten van welke effecten van HNW? Voor zover bekend zijn er (nog) geen organisaties integraal geëvalueerd op basis van breed gedragen indicatoren. Voor zover wel data beschikbaar zijn, gaat het vaak om bezettingsgraadmetingen, of om de mate waarin mensen algemene uitspraken zoals ‘Een aantrekkelijke werkgever is actief bezig met Het Nieuwe Werken’ onderschrijven. Ook is op beperkte schaal onderzoek gedaan

HNW is vooral een containerbegrip om aan te geven dat we anders werken

kosten leidt, minder bouw materiaal vergt en voor minder CO₂-uitstoot zorgt. Dat is goed voor het milieu en draagt bij aan duurzaamheid. Voorts wordt geponeerd dat door HNW effectiever wordt gewerkt, wat goed is voor de arbeidsproductiviteit. Meer openheid ondersteunt de communicatie, waardoor gemakkelijker en sneller kennis kan worden uitge-

aanzien van flexibele werkplekken in een open setting. ‘Het past niet bij onze cultuur’ is een veelgehoorde uiting van weerstand en gebrek aan draagvlak. Vaak wordt gewezen op de nadelen van een open omgeving: te weinig privacy en te veel afleiding, waardoor de medewerkers zich niet goed kunnen concentreren. Dit gaat ten koste van de productivi-

naar de effecten van flexibel werken in meer open kantooromgevingen. Uit onderzoek van het Center for People and Buildings (CfPB) komen significante verschillen in waardering naar voren in vergelijking met traditionele cellenkantoren met vaste werkplekken. In nieuwe flexibele kantooromgevingen met verschillende typen werkplekken zijn de medewerkers over het algemeen meer tevreden over de huisvesting als geheel dan in oudere cellenkantoren met vaste werkplekken. Dit geldt ook voor de 'communicatiemogelijkheden en sociale interactie' en 'indeling van het gebouw'. Op concentratiemogelijkheden en privacy worden combikantoren daar-entegen lager gewaardeerd. Ook is hier een bovengemiddeld percentage medewerkers ontevreden over 'archief en opslagmogelijkheden', 'ICT en ondersteunende ICT-voorzieningen' en 'faciliteiten en het beheer van faciliteiten'. Kennelijk worden deze voorzieningen in flexibele combikantoren eerder als knelpunten ervaren.

Het CfPB heeft ook onderzocht welke drie aspecten de medewerkers het meest belangrijk vinden voor hun werkomgeving. 'Functionaliteit en comfort van de werkplek' wordt door meer dan de helft van de mensen tot de drie meest belangrijke aspecten gerekend. Binnenklimaat, bereikbaarheid van het gebouw en concentratiemogelijkheden worden in de onderzochte projecten door minstens 25 procent van de medewerkers tot de belangrijkste factoren gerekend. Aspecten waarop bij HNW veel nadruk wordt gelegd, zoals 'openheid en transparantie', 'communicatiemogelijkheden en sociale interactie' en 'mogelijkheden om buiten het eigen kantoor te werken' worden minder vaak als belangrijk bestempeld. Deze onderzoeksresultaten zijn bij lange na niet voldoende om gefundeerde uitspraken te kunnen doen, maar geven wel te denken.

Eenduidig

Hoewel de veelheid aan literatuur over HNW doet vermoeden dat er eenduidigheid bestaat over definities, implementatiepraktijken en consequenties, is HNW vooral een containerbegrip om aan te geven dat we anders (kunnen en gaan) werken

FMM.NL 'In 5 stappen naar Het Nieuwe Werken' beschrijft een aanpak om de facilitaire organisatie goed te positioneren tijdens de ontwikkeling van HNW. Download het rapport online. www.fmm.nl/5stappen

dan we decennialang gewend waren. Er lijkt overeenstemming te bestaan over het belang van drie componenten: meer tijd- en plaatsafhankelijk werken door gebruik van moderne

licht van de intenties van HNW. Meer en breder onderzoek – ook in andere sectoren dan alleen de kantorensector – en de bereidheid om onderzoeksdata met elkaar te delen

We kunnen nog geen uitspraken doen over de consequenties van HNW

technologie, een andere manier van leidinggeven met meer vrijheid en verantwoordelijk voor medewerkers, en effectiever, efficiënter en 'vrijer' werken tegen lagere kosten. Empirische kennis, voortkomend uit wetenschappelijk onderzoek dat HNW eenduidig definieert en gebruikmaakt van breed gedragen prestatie-indicatoren, is echter nog onvoldoende voorhanden. We kunnen dus nog geen gefundeerde uitspraken doen over de consequenties van HNW bij implementatie in organisaties. Om een echte businesscase te kunnen uitvoeren waarin de kosten en baten transparant en objectief tegen elkaar worden afgewogen, kwantitatief en kwalitatief, monetair en niet-monetair, is nog een lange weg te gaan. Daar komt bij dat 'zachtere' doelstellingen zoals een tevreden klant, tevreden medewerkers en een positief imago wellicht andere meetmethoden vragen dan 'harde' doelstellingen zoals kostenbesparing en grotere winstgevendheid. Het is nog maar de vraag of klassieke economische modellen stand houden in het

zijn noodzakelijke voorwaarden om te kunnen toetsen of de verschillende ambities en doelstellingen worden waargemaakt en om van verhalen naar feitenkennis te kunnen komen.

LITERATUUR

- Baane, R., Houtkamp, P. en Knotter, M. (2010), Het nieuwe werken ontrafeld. Over Bricks, Bytes & Behavior. Assen: Van Gorcum Uitgeverij, in opdracht van Stichting Management Studies.
- Bijl, D. (2009), Aan de slag met Het Nieuwe Werken. Zeewolde: Par CC. Zie ook <http://www.nieuw-werken.nl/home.aspx>.
- Drion, B., Marée, G. en Melissen, F. (2010), 'Workin' Wonderland. Where People Gravitates and Managers Navigate. Nieuwegein: Arko Uitgeverij.
- Meyer, P. (2010), From Workplace to Play-space. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mokyr, J. (2002), The Gifts of Athena. Historical Origins of the Knowledge Economy. Princeton: Princeton University Press.
- Schöttelndreier, M. (2010), Controle is uit, vertrouwen in. VKbanen, Volkskrant najaar 2010, pp 6-9.
- Van de Haterd, B. (2010), Werken Nieuwe Stijl. Utrecht: A.W. Bruna uitgeverij BV. Zie ook <http://www.werkennieuwestijl.nl/>.
- Van der Voordt, Th. en De Been, I. (2010), Werkomgeving: breinbreker of tevredenheidsgenerator? In: I. Bakker (red), De Breinwerker. Naarden: Uitgeverij FMN, pp 67-86

Marion Beijer, Theo van der Voordt en Jaap Hanekamp zijn allen verbonden aan het Center for People and Buildings in Delft. Theo van der Voordt is voorts universitair hoofddocent aan de Faculteit Bouwkunde van de TU Delft. Jaap Hanekamp is universitair docent aan de Roosevelt Academy in Middelburg.

REAGEREN?
fmm@weka.nl