

Het Nieuwe Werken

Gedragsverandering is de succesfactor

Kees Froeling, Bart Atema

Overheidsorganisaties willen een aantrekkelijke werkgever zijn, nu en in de toekomst. Daarbij hoort een virtuele werkomgeving en medewerkers die tijd- en plaatsonafhankelijk kunnen werken. Medewerkers krijgen meer verantwoordelijkheid, zijn taakvolwassen en hebben een goede balans tussen werk en privé. De samenwerking en kennisdeling tussen medewerkers onderling is optimaal.

Het Nieuwe Werken (HNW) vormt een belangrijk onderdeel van het programma Overheid voor de Toekomst. HNW staat voor het werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Het gaat daarbij vooral om een verandering van cultuur en mentaliteit, waarbij de nieuwste technologie helpt om de verbinding tussen mensen te leggen.

Het gaat bij HNW nadrukkelijk niet om thuiswerken of het aanschaffen van laptops. HNW vraagt om een nieuw type organisatie waarin de medewerkers:

- met vertrouwen, vrijheid, verantwoordelijkheid en verbinding als sleutelbegrippen fungeren;
- sturen op resultaat;
- vrij toegang hebben tot kennis en informatie;
- plaats en tijdonafhankelijk werken.

Huisvestingontwikkeling versus organisatieontwikkeling

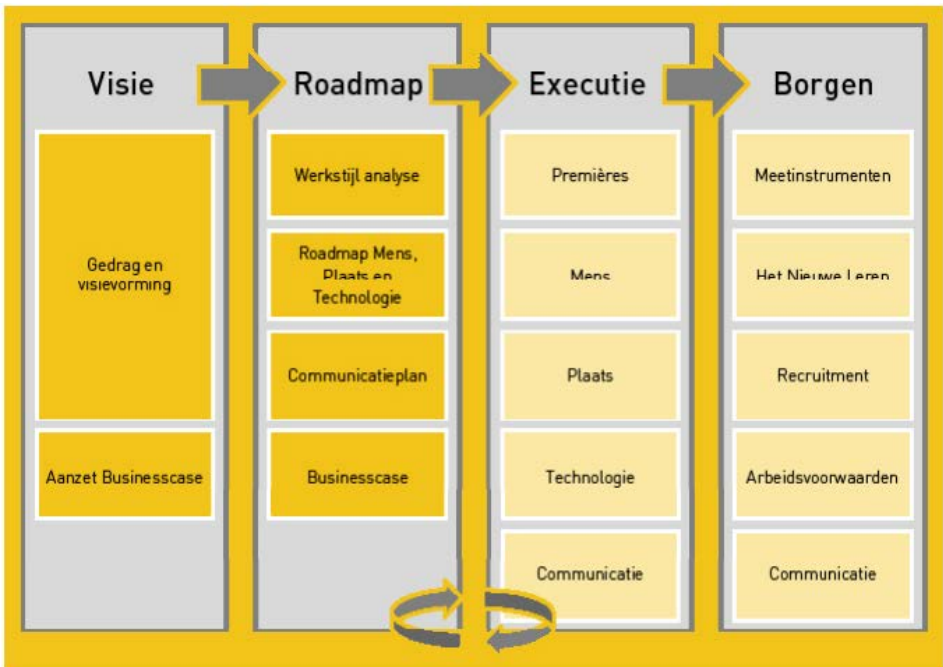
Veel organisaties baseren hun keuze om over te gaan op HNW op een huisvestingsvraagstuk of huisvestingsprobleem. De meeste HNW projecten gaan gepaard met de overgang naar een nieuwe werkomgeving die zich kenmerkt door meer transparantie, interactie en flexibiliteit. Bij veranderingsprocessen zijn verschillende disciplines betrokken, o.a. organisatiekundigen, huisvestingsadviseurs, architecten, etc. Deze actoren hebben allen op hun eigen manier te maken met de opdrachtgevers, beslissers en de gebruikers van de toekomstige situatie. Dat maakt de uitdaging per definitie multidisciplinair, en de ideale oplossing per definitie integraal.

Met name de interactie tussen organisatieontwikkelprocessen en huisvestingstransities intrigueert. Vanuit het perspectief van de organisatieontwikkeling is een verandering van de fysieke werkomgeving in potentie een katalysator, maar in de praktijk kan deze het totale proces gaan domineren, waardoor de organisatieontwikkeling te weinig aandacht krijgt of zelfs wordt gehinderd.

Vanuit het perspectief van de huisvestingstransitie genereert een organisatieverandering in potentie veel nuttige input voor het ontwikkelen van een oplossing op maat, maar in de praktijk moet men er voor waken dat deze informatie niet te laat, te vaag en te veranderlijk is waardoor het huisvestingsproject vertraagt en/of budgettair ontspoorde.

Aanpak

Elk traject rond HNW is uniek, toch kennen succesvolle trajecten een zelfde aanpak. Ze doorlopen de volgende vier fasen:



Implementatiefasen van Het Nieuwe Werken

Fase 1: opstellen van een gedragen visie waarom uw organisatie met HNW aan de slag wil en wat de merkbare en meetbare resultaten zullen zijn. Tevens wordt een aanzet gemaakt voor de business case om inzicht te krijgen in wat deze manier van werken zal opleveren.

Fase 2: opstellen van de roadmap waarin beschreven wordt welke stappen u moet zetten om de visie werkelijkheid te laten worden. Hoe werkt u vandaag, hoe gaat dat veranderen en wat heeft u daarvoor nodig op het gebied van houding, gedrag, kennis en kunde, op het gebied van huisvesting en op het gebied van technologie? Tevens wordt het communicatieplan geschreven. Tot slot wordt op basis van de roadmap de business case verder aangevuld zodat u weet welke investeringen nodig zijn en waartoe dat zal gaan leiden.

Fase 3: de executie, waarin de roadmap integraal wordt uitgevoerd en tussentijds wordt bijgestuurd. U begint met een of meerdere premières om in de praktijk te testen of u het gewenste resultaat bereikt. Na mogelijke bijstelling van de interventies gaat u breder in de organisatie aan de slag.

Fase 4: borging van de verandering. Mensen zijn net geheugenmetaal die neigen terug te vallen op oud gedrag. In deze fase zorgt u ervoor dat de verandering duurzaam wordt verankerd in uw organisatie. Dat doet u door te meten, te blijven communiceren en door een aantal instrumenten aan te passen op de nieuwe situatie, zoals bijvoorbeeld de invulling van vacatures met mensen die passen bij de nieuwe manier van werken.

Valkuilen

1. Verminderde sociale cohesie

Doordat je elkaar minder vaak ziet en de contactmomenten deels virtueel worden wordt het contact niet alleen minder, maar ook zakelijker. Daarin schuilt een gevaar. Juist de meer informele contacten zorgen voor een sterkere binding met elkaar en met de organisatie. Je zult dus energie moeten steken in het versterken van de onderlinge band.

2. Burn-out door HNW

Als je veel plezier in je werk hebt, is stoppen lastig. De telefoon staat zonder uitzondering aan, e-mail kan altijd en overal worden gelezen en beantwoord, en social media zijn altijd bij je. Mensen vinden het moeilijk om een onderscheid te maken tussen altijd kunnen werken en daadwerkelijk altijd werken. De telefoon heeft nog steeds een uitknop, die is er niet voor niets. Een elastiek kan niet onder steeds meer spanning komen te staan, als hij niet af en toe ontspant, knapt het. Voor mensen geldt hetzelfde. Een goede werk-privé balans is voor iedereen belangrijk.

3. Niet integraal

Organisaties neigen ernaar om HNW op te pakken als een drietal projecten: een voor huisvesting, een voor ICT en een voor de mentale kant. Doe iedereen maar een smartphone, richt flexibele werkplekken in en voer een leiderschapsprogramma uit. Als je het op die manier aanvielt, mis je een hoop mogelijkheden. De praktijk leert ons dat alleen een integrale benadering tot het beste resultaat leidt.

4. Tevredenheid = Resultaat – Verwachting

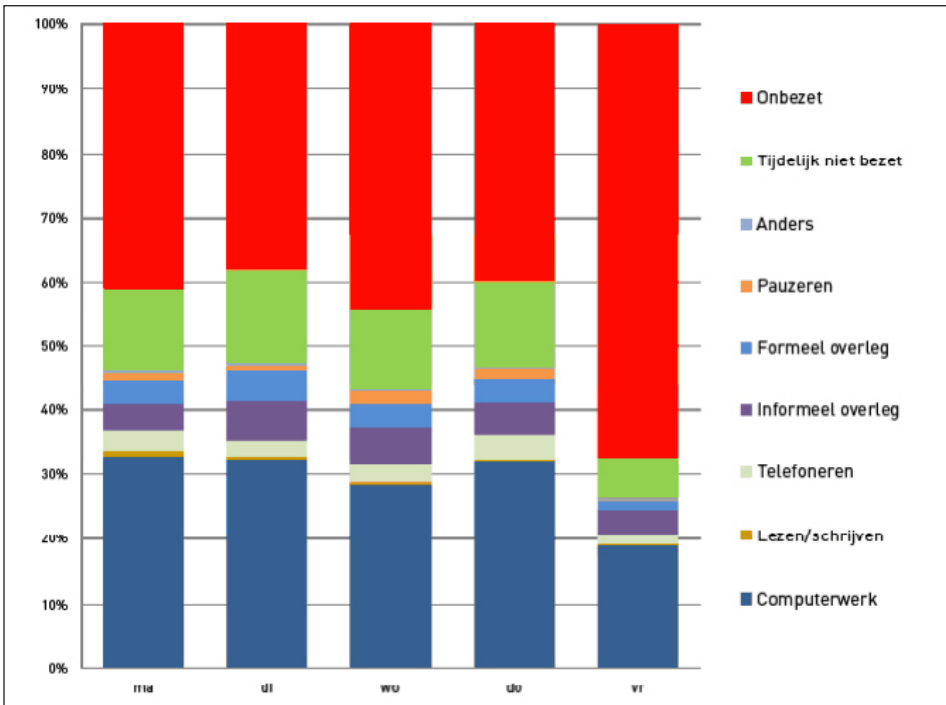
Als het management van een organisatie aangeeft dat men aan de slag wil met een vorm van HNW, is het belangrijk de verwachtingen goed te managen. Als je aan een medewerker aangeeft dat hij of zij zelf nieuwe communicatiemiddelen mag uitzoeken, zal deze meestal blij zijn. De medewerker gaat aan de slag en komt tot een ideale set van € 1.200,-. Als je later aangeeft dat het budget slechts € 700,- is, loop je kans dat de blijdschap verandert in teleurstelling. Doordat de verwachting te hoog was, neemt de tevredenheid af, terwijl het resultaat nog steeds goed kan zijn. Dat leidt tot onnodige negatieve gevoelens.

5. Communicatie

Tot slot is draagvlak door betrokkenheid van cruciaal belang. Communicatie speelt daarbij een grote rol. Vaak wordt dit middel te laat of verkeerd ingezet. Vooral bij grote organisaties zie je de neiging om te communiceren óver mensen in plaats van mét mensen. Geef medewerkers een podium om hun mening te laten horen en ga daar serieus mee om. Ook als er even niets te communiceren is kun je dat laten weten.

Efficiënter huisvesten met Het Nieuwe Werken

Wat kan HNW betekenen voor de huisvestingslasten? ABC Management Groep voert regelmatig werkplek- en activiteitenonderzoeken uit bij haar opdrachtgevers. Deze nauwkeurige onderzoeken geven inzicht in de werkelijke bezetting van de werkplekken en analyseren de activiteiten van de medewerkers. Er is gebleken dat traditionele werkplekconcepten zeer inefficiënt zijn. De werkplek is gemiddeld niet meer dan 40% bezet, medewerkers zijn aan het vergaderen, hebben een afspraak buiten de deur of zijn een dag vrij. Als de werkplek bezet is wordt er vooral veel computerwerk uitgevoerd.



Resultaten werkplek- en activiteitenonderzoek

Het feit dat gemiddeld 40% van de werkplekken in een traditionele organisatie bezet zijn is geen nieuw gegeven. Vergelijkbare onderzoeken van ca. 10 jaar geleden geven hetzelfde beeld. Op het gebied van huisvesting- en exploitatielasten betekent dit dat er aanzienlijke besparingen zijn te realiseren, wanneer er wordt

Gebouwbonden kosten	Organisatiegebonden kosten	Totale kosten per werkplek
Gebouw	ICT	
Onderhoud	Facility Management	
Energie	Schoonmaak	
€ 6.000	€ 8.000	

Overzicht werkplekgebonden kosten

gekozen om werkplekken niet persoonsgebonden te maken en meervoudig te gebruiken. Uit landelijke benchmarkcijfers blijkt dat administratieve organisaties gemiddeld de volgende jaarlijkse lasten hebben per werkplek:

Kennisdeling en ontwikkeling

Om kennis te delen en nieuwe tools te ontwikkelen is ABC Management Groep actief in verschillende denktanks en externe projectgroepen. Met experts en disciplines vanuit het werkveld worden vraagstukken rondom HNW integraal benaderd. ABC Management Groep is bijvoorbeeld actief lid van de projectgroep Work Place Design onder leiding van de Hanzehogeschool Groningen waar de huisvesting als managementtool voor HNW wordt benaderd.

Kees Froeling is solutionmanager Het Nieuwe Werken bij Human Capital Group, onderdeel van Conclusion. Door de beschikbare expertise over HRM, Communicatie, Organisatie en Technologie in samenhang te benutten helpt hij organisaties met hun eigen versie van Het (Nieuwe) Werken.

kfroeling@conclusion.nl



Bart Atema is als projectmanager bij ABC Management Groep betrokken bij diverse huisvestingstrajecten in de voorbereidingsfase en uitvoeringsfase waarbij de organisatie de overgang maakt naar HNW. Met zijn kennis van beide werelden wordt de brug tussen HNW en de huisvesting gewaarborgd en versterkt.

b.atema@abcmg.nl

