

Praktijkvisies op

# Het Nieuwe Werken

Mr. V.A. de Pous & Drs. J.M.M. van der Wielen (red.)



Praktijkvisies op

# Het Nieuwe Werken

Mr. V.A. de Pous & Drs. J.M.M. van der Wielen (red.)

## Praktijkvisies op Het Nieuwe Werken

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag zonder voorafgaande toestemming van de auteurs en uitgever worden veelevoudigd of openbaar gemaakt worden. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed aanvaarden de auteurs, eindredacteur en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen hiervan.

Uitgeverij TIEM, eerste druk november 2010

tweede druk, februari 2011

[www.uitgeverijtiem.nl](http://www.uitgeverijtiem.nl)

De uitgave van dit boek is mede mogelijk gemaakt door  
Stichting Nederlands TelewerkForum ([www.telewerkforum.nl](http://www.telewerkforum.nl))



*telewerkforum*

Vormgeving: DTP Express, Utrecht

Druk: Ten Brink, Meppel

ISBN/EAN: 978-90-79272-16-7

NUR-code: 807

# Inhoudsopgave

Voorwoord	4
• De pioniersfase voorbij (interview Jos van der Wielen met Erik Veldhoen)	9
• Het Nieuwe Organiseren (Jos van der Wielen, Nassau   Werkomgevingstrategie)	19
• Dienend leiderschap en Het Nieuwe Werken (Theo Rinsema, Microsoft Nederland)	33
• De werkplek in de eenentwintigste eeuw (Pierre Buijs, Creovate)	43
• Juridische aspecten van in and out-of-office working (Victor de Pous, bedrijfsjurist en industrieanalist)	53
• Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen als rode draad (Ton Geerts, Kamer van Koophandel Rotterdam)	63
• Praktijklessen van Het Nieuwe Werken (Karin Bosman, Marsh Nederland)	73
• Het ‘onthuisde’ werken: waardecreatie via netwerken (Jacques Giesbertz, BuzzyChain)	85
• Fietsen op vals plat – Het Nieuwe Werken in context (Harry Starren, De Baak)	97

# Voorwoord

‘The End of Management’ kopte het hoofdartikel van de managementbijlage van de Wall Street Journal onlangs. ‘Management’ – door Peter Drucker ooit omschreven als de ‘meest belangrijke innovatie van de twintigste eeuw’ vanwege de omstandigheid dat het de vorming van grote, multinationale organisaties mogelijk maakte en het ‘tijdperk van overvloed’ inleidde – is aan het eind van zijn levenscyclus. De laatste decennia werd de kritiek op de hiërarchische, bureaucratisch geleide organisatie steeds luider. Managementgoeroes verdienen tegenwoordig hun reputatie en geld met strategieën die gericht zijn op het passeren van formele besluitvorming, het doorbreken van vastgeroeste structuren en het omvormen van naar binnen gerichte culturen in een poging om grote organisaties meer flexibel, klantgerichter en innovatiever te laten opereren.

Tegen deze achtergrond neemt de belangstelling voor nieuwe manieren van werken bij het bedrijfsleven snel toe. Het Nieuwe Werken (HNW) is in veel opzichten een antwoord op rigide bureaucratische principes die voor lange tijd het leven van de werkende mens bepaald hebben. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken biedt organisaties in het huidige tijdsgewricht vele voordelen en maakt organisaties niet alleen efficiënter, maar ook – en vooral – veel effectiever. Bovendien zijn er voor alle betrokken partijen individuele voordelen aan te wijzen. Om er een paar te noemen: Het Nieuwe Werken bevrijdt werknemers van het ‘9 tot 5 regiem’, biedt betere kansen voor het afstemmen van werk en privé, verbetert de onderlinge communicatie en samenwerking en biedt leidinggevers de kans zich te richten op zaken die meer toegevoegde waarde bieden zoals verbinden en inspireren.

De roep om verandering klinkt inmiddels luider dan ooit. Maar verandering is vrijwel nooit zo eenvoudig als het in eerste instantie lijkt of wordt voorgespiegeld. De invulling van Het Nieuwe Werken vraagt per definitie om maatwerk en de implementatie kent uiteenlopende haken en ogen. Vandaar dat we in dit boek een aantal schrijvers aan het woord laten, die ruime ervaring hebben in dit domein en hun kennis graag met anderen delen.

Het eerste hoofdstuk betreft een interview met grondlegger, pionier en wegbereider van Het Nieuwe Werken Erik Veldhoen die in het begin van de jaren negentig een compleet nieuwe visie op bedrijfshuisvesting ontwikkelde. Het zijn zijn visie en overtuigingskracht die ‘early adaptors’ in Nederland zoals Interpolis, Shell, Marsh, KvK Rotterdam en – later – Rabobank, SNS Reaal en Microsoft deden besluiten Het Nieuwe Werken integraal in te voeren.

In het tweede hoofdstuk gaat Jos van der Wielen in op ‘Het Nieuwe Organiseren’. Aan de hand van het door hem ontwikkelde *5V model* voor tijd- en plaatsonafhankelijk organiseren geeft hij inzicht in de ‘werkzame bestanddelen’ van Het Nieuwe Werken. Daarnaast introduceert hij het concept *Community Based* leiderschap waarmee hij aandacht vraagt voor de organisatie als gemeenschap en de nieuwe leiderschapsvaardigheden die daarbij een rol spelen.

In het hoofdstuk ‘Dienend leiderschap en Het Nieuwe Werken’ geeft Theo Rinsema, aan de hand van ervaringen opgedaan met de introductie van Het Nieuwe Werken bij Microsoft Nederland, zijn persoonlijke visie op leiderschapsontwikkeling. Hij heeft ervaren dat het belangrijk is dat lei-

ders leren ingesleten patronen los te laten en zich te richten op het inspireren van medewerkers, het geven van het goede voorbeeld en het faciliteren van innovatie.

‘De werkplek in de eenentwintigste eeuw’ is de titel van de bijdrage van Pierre Buijs, waarin hij vooruitblijkt op de werkplek in 2022. Hij beweert dat plaats en tijd steeds belangrijker worden ondanks de invoering van Het Nieuwe Werken en beschrijft op welke wijze fysieke bijeenkomsten door concepten zoals *slim werken* en *slim vergaderen* in de toekomst alleen maar efficiënter en doelmatiger zullen worden.

In hoofdstuk 5 gaat Victor de Pous in op diverse juridische aspecten van nieuwe manieren van werken. De auteur richt zich hierbij in het bijzonder op medewerkers in loondienst die op verschillende plekken, zowel in als buiten het kantoor, werkzaam zijn. Werken wordt immers letterlijk *in and out-of-office* en dat vraagt samen met verwevenheid van werk en privé en de ongekende mogelijkheden van Web 2.0 en moderne communicatiemiddelen, om aanvullende beleidsregels in de vorm van een gedragscode. Maar hij waarschuwt ook tegen een wettelijk recht op telethuiswerk.

Volgens Ton Geerts is de link tussen Het Nieuwe Werken en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen eenvoudig te leggen. In zijn betoog maakt hij duidelijk dat er een sterke correlatie is tussen Het Nieuwe Werken en de uitgangspunten van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. ‘Zijn’ Kamer van Koophandel heeft als ‘early adopter’ van Het Nieuwe Werken vele prijzen in ontvangst mogen nemen en als voorbeeld gediend voor talloze organisaties.

In het hoofdstuk 'Praktijklessen van Het Nieuwe Werken' gaat Karin Bosman in op het proces van invoering van Het Nieuwe Werken bij Marsh Nederland. Volgens haar omvat het invoeren van Het Nieuwe Werken meer dan alleen het aanschaffen van een nieuwe kantoorinrichting en ict-hulpmiddelen. De behoefte aan *sociaal cement* wordt groter als het fysieke cement (de vier muren waarbinnen men op gezette tijden aanwezig dient te zijn) in de organisatie wegvalt.

In het hoofdstuk 'Het 'onthuisde' werken: waardecreatie via netwerken' benadrukt Jacques Giesbertz het belang van 'verbinding' voor de onafhankelijke professionele kenniswerker. In zijn analyse van de ontwikkelingen plaatst hij het vakmanschap van de kenniswerker centraal. Ondernemerschap ontstaat wanneer de kenniswerker zijn vakmanschap verbindt met zijn 'netwerk'. Het wordt tijd het gangbare denken over *product-marktcombinaties* te vervangen in het denken over *expertise-netwerkcombinaties*.

Harry Starren sluit dit 'reisverslag' over de invoering van Het Nieuwe Werken af met zijn bijdrage 'Fietsen op vals plat – Het Nieuwe Werken in context'. De auteur plaatst Het Nieuwe Werken in historisch perspectief met een inspirerende beschouwing over het heden, verleden en de toekomst van werk. Wanneer hij kijkt naar de *uptake* kan hij niet anders dan concluderen dat Het Nieuwe Werken niet 'nieuw' is: het is er al een tijdje!

Amsterdam /Den Haag, november 2010

Victor de Pous & Jos van der Wielen



# De pioniersfase voorbij

*Jos van der Wielen*

**Interview met Erik Veldhoen, oprichter en oud-eigenaar van Veldhoen+Company. Pionier, wegbereider en voorvechter van Het Nieuwe Werken – over het ontstaan en de ontwikkeling van Het Nieuwe Werken in de afgelopen twee decennia.**

*Het Nieuwe Werken mag zich tegenwoordig in een grote belangstelling verheugen. Hoe is het idee eigenlijk ontstaan?*  
‘In 1989 ben ik gestart met een projectmanagement bureau op het gebied van huisvesting zoals er destijds meerdere in Nederland waren. In 1991 kwam ik in contact met Henk Mostert en Bert van Schaik van de politie Limburg Zuid die mij uitdaagden om na te denken over de nieuwe huisvesting voor het nieuw op te richten Regiocorps Zuid-Limburg dat alle politiecorpsen in Zuid-Limburg Zuid zou gaan vertegenwoordigen. Het moest een totaal ander type huisvesting worden dan men tot dan toe had gekend. We hebben urenlang gediscussieerd over de uitgangspunten, zoals ‘meer blauw op straat’, ‘het nut en de noodzaak van een bureauwerkplek voor agenten’, over de mogelijkheden van nieuwe technologie, over een kleiner maar effectiever politiebureau, et cetera.

Feitelijk was ik samen met de klant een concept voor de werkwijze van het nieuwe regiocorps aan het bedenken waarbij we ons niet alleen beperkten tot de fysieke omgeving, maar ook de technologie en de organisatie betrokken in onze

gedachtengang. Dat was nieuw. Door de ontwikkelingen en mogelijkheden binnen verschillende disciplines te combineren kwamen we op andere, betere ideeën. Het werd mij ook duidelijk dat een routinematige, gestandaardiseerde aanpak met vierkante meternormen, kengetallen en gestandaardiseerde programma's van eisen niet meer van toepassing waren. Als we het probleem van de klant wilden oplossen, moesten we over de beperkte grenzen van huisvesting heen kijken.

Toen ben ik op studiereis gegaan, waarop ik de goeroes op het gebied van huisvesting ontmoette en tal van kantoren bezocht heb. In Finland heb ik de kantoren van Ericsson, Digital en Sol bezocht omdat deze destijds bekend stonden als zeer vooruitstrevend. Vooral de ideologie en werkwijze van Sol spraken me zeer aan. De directeur van Sol, Liisa Joronen, combineerde een sterke organisatiefilosofie met verfrissende ideeën over huisvesting en techniek. Heel belangrijk was dat ze daarbij zelf het goede voorbeeld gaf.

Bij Sol waren alle hiërarchische statussymbolen, zoals een luxe kantoorinrichting voor de directeur, volledig geëlimineerd. Ook de traditionele secretaresse was afwezig. Iedereen binnen Sol maakte zijn eigen kopieën en verstuurd eigenhandig zijn brieven en faxen. Volgens Liisa Joronen moest respect voor managers niet blijken uit faciliteiten die men tot zijn beschikking had. Respect moest van andere dingen komen: het moest worden verdiend. Het kantoor was alle dagen en nachten van de week open voor medewerkers en ze konden vanaf elke andere plek (onderweg, bij klanten of thuis) hun werk doen – gefaciliteerd door meest moderne technologie.

Bij terugkomst in Nederland ben ik begonnen met het schrijven van mijn eerste boek ‘Kantoren bestaan niet meer’ om mijn gedachten te ordenen en mijn zienswijze bekend te maken onder een breder publiek. Verder heb ik mijn adviseurs verteld dat we vanaf dat moment geen traditionele huisvestingsopdrachten meer aannamen, maar ons volledig gingen richten op innovatieve, flexibele huisvesting, want daar lag volgens mij de toekomst!’

*Hoe reageerde de buitenwereld hierop?*

‘De buitenwereld reageerde over het algemeen sceptisch en afwijzend. Velen vonden het idee van een ‘flexibele werkplek’ controversieel. De mens had volgens hen immers een biologisch aangeboren behoefte een territorium af te bakenen en een vaste werkplek op kantoor hoorde daarbij. De concurrentie was afwachtend en wilde kijken of het ons ging lukken. We creëerden met Het Nieuwe Werken onze eigen, nieuwe nichemarkt. De meeste grote huisvestingsadviesbureaus lieten de markt voor innovatieve kantoren links liggen. Het was niet alleen een kleine markt, maar paste feitelijk ook niet in hun business model. De omvang van hun dienstverlening was immers gerelateerd aan de aard en omvang van het aanbestede kantooroppervlak.

Ik propageerde juist het idee dat je meer kon doen met minder vierkante meters en dat je je geld beter kon steken in andere zaken zoals een goede informatievoorziening, opleiding en training – zaken die veel nuttiger zijn voor de meeste bedrijven dan vierkante meters. Bovendien heb je naast bouwkundigen en technici bijvoorbeeld ook bedrijfskundigen en gedragswetenschappers nodig in je kernteam om Het Nieuwe Werken vorm te kunnen geven. Het gaat

tenslotte om de integrale aanpak van tijd- en plaatsafhankelijk werken. De strategie van veel huisvestingsadviesbureaus was daar niet op geënt.

*Interpolis was een van de eerste echte voorbeeldprojecten, toch?*

‘Ja, Interpolis heeft enorm veel spin-off opgeleverd. Dat speelde in 1995/1996. Het was het eerste grote kantoor van 1500 medewerkers dat we volgens Het Nieuwe Werken concept mochten inrichten. Alle lof gaat uit naar de toenmalige directie van Interpolis die de moed en durf had om een radicaal ander werkomgevingsconcept te adopteren. Je moet niet vergeten dat de directie van Interpolis geen voorbeeld had: nergens op de wereld bestond een innovatief kantoor van die omvang.

We hebben het eerste Nieuwe Werken kantoor voor Interpolis in één jaar neergezet. Niemand kreeg de beschikking over een eigen werkplek – ook het management niet. Er waren 950 werkplekken voor 1500 personen. De werkplekken waren zeer gevarieerd en toegesneden op de activiteiten die men verrichtte. Iedereen kon gaan zitten waar en wanneer hij/zij wilde. Wanneer je verschillende activiteiten op een dag verrichtte, werd je geacht van werkplek te wisselen.

Met het concept heeft Interpolis uiteindelijk tientallen miljoenen euro’s bespaard op de bouw- en exploitatiekosten. Daarnaast was de werkomgeving veel effectiever in het ondersteunen van medewerkers en management. En last but not least medewerkers waren niet alleen zeer tevreden met de nieuw verworven vrijheden, maar vooral ook trots op hun bedrijf. Het kantoor van Interpolis heeft een ware

revolutie ontketend in de huisvestingswereld en heeft, sinds het is opgeleverd, honderdduizenden bezoekers van over de hele wereld aangetrokken.

Vier jaar later zijn we begonnen met het ontwikkelen van het Helder Werken Concept voor Interpolis. Het kantoor werd als stad benaderd met een gemeenschappelijk centrum en wijken of buurten met een verschillend karakter. Aanleiding daarvoor was de voorgenomen bouw van een nieuw bedrijfsrestaurant voor 3000 personen. In plaats van een traditioneel restaurant te bouwen dat slechts enkele uren per dag intensief gebruikt wordt, kwamen we op het idee om meerdere kleinere restaurants (clubhuizen) te bouwen met een gevarieerd aanbod van etenswaren en daartussen werkplekken en samenwerkfaciliteiten te plaatsen.

De Interpolis Plaza moest een grote ontmoetingsplek worden en de samenwerking en communicatie tussen teams bevorderen. Verschillende interieurarchitecten werd gevraagd om ieder een clubhuis op de Plaza te ontwikkelen waardoor er een grote variatie in ambiance en beleving is ontstaan. Ook het Plaza-idee was uniek en is alleen al een bezoek aan Interpolis waard.’

*Zo te horen heeft dat je geen windeieren gelegd.*

‘Nee, mijn bedrijf draaide op volle toeren – we hadden inmiddels 35 mensen in dienst en de opdrachten stroomden binnen. Het feit dat we alleen opdrachten met een innovatief karakter accepteerden, werd al snel bekend in de markt. Klanten die iets anders wilden dan een traditioneel kantoorconcept kwamen vanzelf bij Veldhoen. We hebben in tien jaar tijd meer dan honderd projecten opgeleverd zowel in de

profit als non-profit sector waaronder verschillende (her)verzekeraars zoals SwissLife, Marsh, gemeenten zoals Heusden, 's-Hertogenbosch en Heemstede, de Kamer van Koophandel in Rotterdam, verschillende GGD- en MEE-organisaties, het provinciehuis in Overijssel, petrochemische bedrijven zoals Shell en Sabic – van klein tot groot. Dit geeft aan dat het concept universeel toepasbaar is en aansluit bij de problematiek van organisaties in het huidige tijdsgewricht.

Maar we hebben als zendelingen heel wat missiewerk moeten doen voordat het zover was en we hebben ook hard moeten vechten tegen de vooroordelen, hardnekkige gewoonten en gevestigde belangen om de eerste projecten van de grond te krijgen.'

*Wanneer kwam de doorbraak van Het Nieuwe Werken?*

'In 2005 gaf Microsoft Nederland ons opdracht om de levensvatbaarheid te onderzoeken van een tijd- en plaats-onafhankelijk concept voor het nieuwe hoofdkantoor op Schiphol. Zij waren inmiddels begonnen met de voorbereidingen van een traditioneel kantoor toen zij hoorden van onze innovatieve kantoorprojecten.

Na drie maanden voorbereiding en onderzoek wisten we het voltallige managementteam van Microsoft Nederland onder leiding van de toenmalige directeur Michel van der Bel tijdens een drie uur durende bijeenkomst ervan te overtuigen dat de introductie van Het Nieuwe Werken een logische, strategische vervolgstap zou zijn, mede mogelijk gemaakt door de software die Microsoft zelf produceert. Vervolgens kregen we opdracht om het concept verder te concretiseren tot een functioneel ontwerp voor de fysieke, virtuele en mentale omgeving.

Theo Rinsema, de opvolger van Van der Bel, heeft er later voor gezorgd dat Het Nieuwe Werken landelijke bekendheid kreeg door het nieuwe kantoor als onderdeel op te nemen in de nieuwe marketingstrategie van Microsoft. Sindsdien is Het Nieuwe Werken het gesprek van de dag en is er geen organisatie in Nederland te vinden die niet van Het Nieuwe Werken gehoord heeft. Nu Het Nieuwe Werken een succes blijkt te zijn, zijn de traditionele adviesbureaus bezig met een inhaalslag.’

*Op welke projecten in je carrière ben je het meest trots?*

‘Naast Interpolis zijn er drie projecten die me zeer na aan het hart liggen en die allemaal een mijlpaal vertegenwoordigen in de ontwikkeling van Het Nieuwe Werken. Op de eerste plaats het Gemeentekantoor in Den Bosch. Dat was het eerste grootschalige project op het gebied van Het Nieuwe Werken voor een overheidsorganisatie in Nederland. We hebben bij de realisatie ervan veel profijt gehad van de bezielende leiding van de helaas te vroeg overleden gemeentesecretaris Peter Lansbergen. Als geen ander wist hij zijn medewerkers te inspireren en motiveren om het tijd- en plaatsonafhankelijk werken binnen de gemeenteorganisatie tot een succes te maken.

Het tweede project dat me na aan het hart ligt is het Orbis Medisch Centrum in Sittard. Aan de introductie van Het Nieuwe Werken in een ziekenhuisorganisatie hebben we meer dan tien jaar gewerkt. Minister Borst gaf eind jaren negentig het startschot voor de ontwikkeling van het ‘Ziekenhuis van de Toekomst’ met de opdracht een ziekenhuis te bouwen dat bij oplevering niet meteen verouderd was zoals de meeste traditionele ziekenhuizen in die tijd.

We zijn begonnen met een duidelijke visie op de zorgketen te formuleren waarin de patiënt centraal staat. Vervolgens hebben we de talloze werkprocessen en procedures weten te vatten in een schema van zes activiteitenclusters die samen de kern van de dienstverlening aan de patiënt vormen.

Op grond van dit conceptuele schema is de bouw van het ziekenhuis gerealiseerd. Daarnaast zijn er in het Orbis Medisch Centrum nog veel meer innovaties geïntroduceerd zoals bijvoorbeeld het idee van de strikte scheiding tussen patiënt- en goederenstromen wat onder meer geresulteerd heeft in een compleet geautomatiseerd bevoorradings- en afvoersysteem waar de patiënt niet mee in aanraking komt. Verder is erg veel aandacht besteed aan de digitale informatievoorziening van artsen en patiënten. Het informatiesysteem in het Sittardse ziekenhuis is een van de modernste systemen ter wereld waarmee informatie voor artsen op ieder gewenst moment digitaal opvraagbaar is en waarmee patiënten vanaf een terminal bij hun bed niet alleen hun eigen dossier kunnen inzien, maar ook eten kunnen bestellen en internetten.

Het laatste project dat ik zou willen noemen, is de Macquarie Bank in Sydney. De Macquarie Bank was al een tijd op zoek naar een kantoor dat beter paste bij zijn identiteit en imago. Ik ben bijzonder trots op het feit dat de bank na een lange zoektocht unaniem gekozen heeft voor mijn bureau. Het onlangs geopende hoofdkantoor van de Macquarie Bank in de baai van Sydney geldt voor mij als een van de schoolvoorbeelden van Het Nieuwe Werken. Ik ben bijzonder trots op de wijze waarop het werkstijlconcept vertaald is naar de fysieke, virtuele en mentale omgeving, mede dankzij goede

samenwerking met het Macquarie team en de architect Clive Wilkinson. Met de oplevering van de Macquarie Bank is Het Nieuwe Werken aan een internationale carrière begonnen!’

*Wat gaat de toekomst brengen?*

‘Veldhoen+Company is in 2006 verkocht aan aannemer TBI Holdings. Sindsdien was ik na lange tijd weer in loondienst. Dat beviel minder goed dan ik had gedacht. Je blijft in hart en nieren een ondernemer, nietwaar? Daarom heb ik Veldhoen+Company achter me gelaten en ben ik een nieuw bedrijf gestart: Erik Veldhoen for Change. Daarmee ben ik weer terug bij wat ik het beste kan: innovatieve concepten ontwikkelen en verandering bewerkstelligen. Ik zit vol met plannen.’

### **Boeken van Erik Veldhoen**

- *Kantoren bestaan niet meer/Versie 2.0, een vitale organisatie in een digitale werkomgeving*, Uitgeverij 010 (1998).
- *The art of working, de integrale betekenis van onze virtuele fysieke en mentale werkomgevingen*, Academic Services (2007).



# Het Nieuwe Organiseren

*Jos van der Wielen*

**Het Nieuwe Werken staat momenteel volop in de belangstelling en is de laatste vijftien jaar uitgegroeid van een *gewaagd experiment* tot een fenomeen dat tot in de directiekamers van grote ondernemingen is doorgedrongen. Het afstemmen van werkomgeving, informatievoorziening en werkwijze op de activiteiten en werkprocessen oefent een sterke aantrekkingskracht uit op organisaties die bereid zijn hun organisatie-model gebaseerd op vaste werktijden en werkplekken ter discussie te stellen. Organisaties worden daarbij niet alleen gelokt door de belofte van aanzienlijke kostenbesparingen en prestatieverbeteringen, maar vooral ook om het predicaat *attractieve, innovatieve organisatie* te mogen voeren.**

In deze bijdrage wil ik op zoek gaan naar de achterliggende oorzaken voor het succes van Het Nieuwe Werken, die volgens mij gelegen zijn in de wijzigingen in het functioneren van organisaties en de fundamentele veranderingen in de wijze waarop uitwisselingsrelaties tot stand komen. Inzicht in de onderliggende factoren leidt naar verwachting niet alleen tot een beter inzicht in de *werkzame bestanddelen* van Het Nieuwe Werken, maar ook tot een beter begrip van de factoren die de implementatie tot een succes maken.

## Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken vergt aanpassingen in van oudsher drie gescheiden domeinen: de fysieke omgeving, het terrein van de informatievoorziening en de sociale organisatie. Hoewel er aanzienlijke besparingen kunnen worden gerealiseerd door het optimaliseren van elk van deze terreinen afzonderlijk, is dat geen doel op zich. Het Nieuwe Werken concentreert zich op de samenhang tussen deze deelgebieden en richt zich op de doelmatigheid van de organisatie in haar totaal. Het uiteindelijke resultaat van de inspanningen moet tot uiting komen in een meer doelmatig gedrag van medewerkers en een doelmatige werkwijze van de organisatie in haar geheel.

Zowel elk van de deelgebieden afzonderlijk als een combinatie van verschillende deelgebieden kan een aanleiding vormen voor een interventie. Over het algemeen is het de fysieke omgeving, de meest tastbare en zichtbare component, die de aanleiding vormt om invoering van Het Nieuwe Werken te overwegen. Aangezien werkomgeving en faciliteiten traditioneel worden gezien als een kostenpost spelen beoogde kostenbesparingen bij de invoering een belangrijke rol. Steeds meer bedrijven raken echter overtuigd van het idee dat de fysieke werkomgeving een belangrijke bijdrage aan het bedrijfsresultaat levert en de prestaties aanzienlijk kan verbeteren. Ook de informatievoorziening en ict worden gezien als een belangrijke *enabler* van Het Nieuwe Werken. De beschikbaarheid en toegankelijkheid tot informatie, personen en systemen zijn voor moderne organisaties voorwaarden voor onder meer een snelle respons, accurate besluitvorming of effectieve kennisdeling. Maar de beschikbaarheid van technologie of een nieuwe fysieke werk-

omgeving is op zichzelf geen voldoende voorwaarde om duurzame veranderingen te bewerkstelligen. Het succes van Het Nieuwe Werken wordt uiteindelijk bepaald door partijen die de gebruiksmogelijkheden van nieuwe technologie en de fysieke werkomgeving adequaat weten af te stemmen op de nieuwe werkwijze en de toekomstige organisatorische eisen en wensen.

### **Tijd en ruimte**

De introductie van Het Nieuwe Werken vergt ingrijpende maatregelen in de tijd-ruimtelijke configuratie van traditionele organisaties en de daaraan verbonden culturele waarden, normen en gewoonten met betrekking tot relaties, gezag en beïnvloeding.

De fysieke werkomgeving vormt samen met de arbeidstijden de tijd-ruimtelijke weergave van de wijze waarop sociale relaties zijn vormgegeven. De traditionele fysieke kantooromgeving met gescheiden afdelingen, cellenkantoren en vaste werkplekken was met name functioneel in het tijdperk van verregaande specialisatie en arbeidsdeling. De hiërarchische organisatie was afhankelijk van de concentratie van mensen en middelen op een centrale, vaste plek met een strak regime van standaardtijden zodat alle activiteiten gemakkelijk gesynchroniseerd en gecoördineerd konden worden. Hierdoor ontstond de mogelijkheid om dezelfde activiteiten voortdurend te herhalen – een van de sleutels tot het succes van de massaproductie. De hiërarchische organisatie bood met haar ruimtelijke compactheid een platform om *ruilrelaties* tussen medewerkers te vergemakkelijken en samenwerking te garanderen. De afstemming van activiteiten vond plaats tussen medewerkers die elkaar regelmatig (*face-to-face*) ontmoetten, elkaar over het algemeen goed kenden,

een gezamenlijke geschiedenis hadden en een grote mate van specifieke kennis bezaten over de organisatie.

De massaproductie steunde op een cultuur van punctualiteit, precisie, ijver, discipline, gehoorzaamheid en verantwoordelijkheid waarmee een duurzaam werkverband gecreëerd kon worden. Wanneer veranderingen worden aangebracht in de tijd-ruimtelijke configuratie worden ook de hieraan gekoppelde sociale verhoudingen en belangen ter discussie gesteld en dat kan aanleiding geven tot conflict of weerstand. Aspecten van tijd en ruimte zijn geleidelijk verworden tot indicatoren van ijver en prestatie.<sup>1</sup> Voorbeelden hiervan zijn de koppeling van tijdsduur en prestatie (iemand die lang werkt, presteert meer), aanwezigheid en werkzaamheid (iemand die niet aanwezig is, werkt waarschijnlijk niet), bewegingsvrijheid en hiërarchische positie (een hogere positie betekent automatisch meer autonomie), positie en beloning/privileges (de plaats in een organisatie bepaalt je beloning en privileges), en rang en verantwoordelijkheidszin (mensen in een hogere positie kunnen beter omgaan met verantwoordelijkheid).

De fysieke concentratie van activiteiten vormt de basis voor bureaucratische beïnvloedingspatronen. Beheersmatig gezien vormen tijd en plaats een index voor macht en prestige. Het feit dat het management meestal te vinden is op de bovenste etages van kantoren heeft niet alleen te maken met de status van personen in 'hoge regionen', maar heeft ook een symbolische betekenis: afstand van operationele activiteiten op de werkvloer. Een manager die een bureau plaatst tussen hem

---

<sup>1</sup> Van der Wielen, J.M.M., Taillieu, T.C.B., Poolman, J.A., Van Zuilichem, J. (1993). *Telework: dispersed organisational activity and new forms of spatial-temporal coordination and control*. The European Work & Organisational Psychologist, Vol. 3 (2), Special issue on New Information Technology, pp. 145-162, Lawrence Erlbaum Associates.

en zijn ondergeschikte, benadrukt zijn autoriteit. Op dezelfde wijze heeft het feit dat een hoger geplaatste de tijdsindeling en -besteding van lager geplaatsten kan bepalen een aspect van situationele invloedsuitoefening. De voorzitter die te laat komt voor een vergadering, legitimeert zijn positie eenvoudig weg door anderen te laten wachten.

Dergelijke rigide tijd-ruimtelijke indelingen zijn inmiddels grotendeels achterhaald door maatschappelijke, technologische en organisatorische ontwikkelingen. De werkwijze van organisaties is de laatste decennia sterk veranderd als gevolg van de veranderende wensen en behoeften van klanten, werknemers en leveranciers. Deze veranderingen karakteriseren de overgang van een tijdperk van massaproductie, arbeidsdeling, hiërarchische organisatiestructuren en centralisatie van beslissingsbevoegdheden, naar een tijdperk van flexibele, klantgerichte productie, vlakkere organisatiestructuren, een toenemend belang van horizontaal management en een sterke nadruk op de ontwikkeling van mensen en talent. Een dergelijke 'flexibele' organisatie is meer gericht op integrale samenwerking, informele besluitvorming en communicatie, directe feedback en het intensief delen van informatie.<sup>2</sup>

### **Nieuwe ruilrelaties**

Met de opkomst van deze flexibele onderneming is de traditionele tijd-ruimtelijke constructie van organisaties aan verandering onderhevig. Fragmentatie van de centrale werklocatie, transparantie van de werkomgeving, het delen van faciliteiten, flexibele werkplekken en inzet van nieuwe ict-hulpmiddelen zijn uitkomsten van de wijze waarop orga-

---

<sup>2</sup> Jackson, P.J. & Van der Wielen, J.M.M. (Eds.) (1998). *International perspectives on telework: from telecommuting to the virtual organisation*. London: Routledge.

nisaties de nieuwe werkwijze proberen te ondersteunen. De kern van de nieuwe wijze van organiseren wordt bepaald door een verschuiving in de aard van de onderliggende verhoudingen. Ruilrelaties in organisaties worden minder bepaald door gezag op grond van hiërarchische ongelijkheid, maar steeds meer door ruilrelaties die gebaseerd zijn op vrijwilligheid (in plaats van dwang), egalitair van karakter zijn (in plaats van ongelijkwaardig) en bepaald worden door een hoge mate van interafhankelijkheid (in plaats van afhankelijkheid). Dergelijke verhoudingen worden meer en meer zichtbaar in de opkomst van bijvoorbeeld *communities of practice*, informele (kennis)netwerken, sociale netwerken en zzp-netwerken. Deze groepen maken gebruik van een platform gebaseerd op 'gemeenschapsdenken' dat een nieuw podium heeft geschapen voor het ontplooiën van doelgerichte activiteiten. Ook binnen organisaties zijn de sociale verhoudingen sterk aan het veranderen gegeven de groeiende aandacht voor coachend leiderschap, engagement van medewerkers (betrokkenheid, participatie, boeien en binden) en de toename van de individuele autonomie (fysieke bewegingsvrijheid, beslissingsbevoegdheid, empowerment). Onderzoek leert dat informele netwerken waarin medewerkers vrijwillig samenwerken en de doelstellingen, coördinatiestructuur en vormgeving van processen in onderling overleg worden vastgesteld, minder afhankelijk zijn van top-down instructies, meer vertrouwen op onderlinge feedback, beter in staat zijn relevante informatie te verzamelen en te verspreiden onder leden van hun gemeenschap en meer open staan voor inzichten van vriend en vijand en andere disciplines of afdelingen. Dergelijke informele gemeenschappen creëren een basis voor onderling vertrouwen en worden door participanten als veilig ervaren, waardoor ze beter in

staat zijn om nieuwelingen snel wegwijs te maken, competenties te identificeren, klant issues te adresseren en innovatieve ideeën en producten te ontwikkelen.

### **Community Based leiderschap**

De effecten van Het Nieuwe Werken zijn het meest duidelijk zichtbaar in organisaties die expliciet aandacht besteden aan het creëren van een werkomgeving die gunstig is voor het ontstaan, stimuleren en bestendigen van de nieuwe werkverhoudingen, en daarmee een basis leggen voor een meer effectieve samenwerking en betere prestaties.

Een nieuwe uitdaging voor leiderschap is gelegen in het scheppen van randvoorwaarden waarbinnen zich een hechte gemeenschap (community) kan ontwikkelen. Een belangrijke constatering daarbij is dat een 'gemeenschap' de traditionele organisatiegrenzen overstijgt en nieuwe belangengroepen omvat zoals klanten, leveranciers en zelfs concurrenten waarmee de basis wordt gelegd voor nieuwe vormen van cocreatie. De nieuwe organisatie als overkoepelende gemeenschap vraagt om een nieuwe vorm van leiderschap, *Community Based* leiderschap, dat in het nieuwe krachtenveld met gewijzigde verhoudingen en partijen die buiten de directe invloedssfeer vallen, richting kan geven aan ontwikkeling en innovatie. Het gaat niet zozeer om het verkrijgen, uitoefenen en behouden van macht met als doel ervoor te zorgen dat mensen doen wat jij wilt, maar om het faciliteren, verbinden en aanmoedigen van mensen om hun individuele ambities in dienst van de gemeenschap te stellen en de collectieve doelstellingen te verwezenlijken.

De kernbegrippen die de basis vormen voor de nieuwe verhoudingen, visie, vertrouwen, vrijheid, verantwoordelijkheid

en verbondenheid, zijn vastgelegd in het 5V model voor Het Nieuwe Werken en worden hieronder kort toegelicht.

### **Visie**

De visie is een mentaal model van de gewenste toekomst inclusief de wensen ten aanzien van de eigen positie. De visie geeft antwoord op een tweetal vragen: wat denken wij dat de belangrijkste ontwikkelingen zullen zijn en waar willen wij zelf staan? Bij de introductie van Het Nieuwe Werken is het van cruciaal belang dat de visie omtrent Het Nieuwe Werken door alle medewerkers gedeeld wordt. Iedere werknemer moet weten waar de organisatie naar toe wil en de mogelijkheid krijgen zijn eigen doelstellingen aan die van de organisatie te verbinden waarmee acceptatie ontstaat. Zonder acceptatie blijft een visie veelal zonder effect. Inzicht in het nut en de noodzaak van verandering leidt tot een grotere betrokkenheid en motivatie.

### **Vertrouwen**

Vertrouwen, hier gedefinieerd als de overtuiging dat verwachtingen over de gedragingen van anderen voldoen aan eisen van voorspelbaarheid en consistentie, is inherent aan sociale relaties. De aanwezigheid van vertrouwen stelt organisaties in staat relaties aan te gaan, te ruilen, te onderhandelen en handel te drijven. Wanneer vertrouwen afwezig is komt uiteindelijk alles tot stilstand.

Vertrouwen gebaseerd op gezag, status, rol en positie is een exponent van hiërarchische relaties en boet langzaam aan waarde in, ten gunste van het ‘interpersoonlijke vertrouwen’ dat binnen informele netwerken en gemeenschappen de basis legt voor interactie. De kenmerken van interpersoonlijk vertrouwen zijn gebaseerd op integriteit (bijvoorbeeld de

mate waarin iemand eerlijk is), geloofwaardigheid (de mate waarin iemand doet wat hij of zij zegt), wederkerigheid (of de ruilverhouding geven en nemen in evenwicht is), gemak (hoeveel energie nodig is om de relatie in stand te houden) en plezier (de mate waarin interacties plezierig en/of inspirerend zijn). Wanneer een relatie op grond van bovenstaande kenmerken evenwichtig en veilig geacht wordt, kan uitwisseling van geld, goederen, kennis en informatie plaatsvinden. Bij leiders en managers zijn begrip en respect voor de menselijke kant van het werk essentieel bij het engageren en motiveren van mensen. Boven alles willen mensen vertrouwd worden en serieus genomen worden. Medewerkers willen vragen kunnen stellen, zeggen wat hun opvalt of bezig houdt en hulp kunnen vragen zonder afgeserveerd te worden. Alleen in een omgeving die veilig is en die vertrouwen uitstraalt, is het mogelijk om je vrij te voelen en met anderen open en eerlijk te praten.

## **Vrijheid**

Binnen de organisatiecontext heeft vrijheid te maken met de mate van autonomie en beslissingsbevoegdheid. Het Nieuwe Werken geeft medewerkers meer vrijheid om te kiezen en te beslissen welke plek zij geschikt achten om hun werk te doen en welke werktijden zij daarbij hanteren. Tenslotte zijn zij als professionals het best in staat te bepalen wat er nodig is voor een snel en/of optimaal resultaat. Autonomie en beslissingsbevoegdheid hoeven echter niet beperkt te blijven tot keuzevrijheid ten aanzien van tijd en plaats. Veel organisaties die Het Nieuwe Werken hebben ingevoerd, maken een einde aan de verregaande (bureaucratische) bedisseling waarbij voor de meeste beslissingen toestemming moet worden gevraagd van hoger geplaatsten. Het betreft hier vrijheden en

bevoegdheden met betrekking tot inzet van resources (mensen, middelen, geld), maar ook inspraak bij het bepalen van de doelstellingen en de inzet van eigen kennis en expertise. Een toenemend aantal organisaties is bereid om medewerkers in het kader van Het Nieuwe Werken meer vrijheid te geven – maar wel binnen kaders. Het idee van vrijheid in gebondenheid of *guided autonomy* is komen overwaaien uit de service-industrie. Om dienstverlening aan klanten te verbeteren werden de relevante beslissingsbevoegdheden van servicemedewerkers opgerekt. In veel dienstverlenende bedrijven zouden klanten ook gebaat zijn bij een toegenomen autonomie van medewerkers.

### **Verantwoordelijkheid**

Vrijheid en verantwoordelijkheid gaan hand in hand. Een grotere beslissingsbevoegdheid of handelingsautonomie heeft in principe tot gevolg dat men meer verantwoordelijkheid krijgt. Verantwoordelijkheid kan worden omschreven als de plicht ervoor te zorgen dat iets goed verloopt (inclusief de verplichting hiervan anderen op de hoogte te houden) en de gevolgen van de genomen beslissingen te aanvaarden. De beste manier om medewerkers verantwoordelijk te maken is hen die verantwoordelijkheid te geven en te begeleiden in de wijze waarop zij daarmee omgaan. Fouten maken en daarvan de gevolgen onder ogen zien is een essentieel onderdeel van de groeicurve. Het is echter zaak om de consequentie van de leerfouten te beperken tot een aanvaardbaar niveau.

Vrijheid en verantwoordelijkheid bepalen voor een belangrijk deel de kaders en de mate waarin de toegenomen zelfsturing vorm krijgt. Zelfsturing impliceert dat de directieve

en formele rol van management en leiderschap wordt teruggedrongen en dat de behoefte aan begeleiding, ondersteuning en feedback sterk toeneemt. De kunst van het nieuwe leiderschap bestaat uit het aanbieden van net genoeg richting zodat er doelgericht gewerkt kan worden, en een minimale structuur die de vrijheidsgraden op de werkvloer maximeert.

### **Verbondenheid**

In een organisatie waar uitwisselingsrelaties gebaseerd zijn op gelijkwaardigheid heeft het leiderschap geen formele machtsbasis meer. Macht is gebaseerd op de mate waarin de leider in staat is om relaties op te bouwen en de dialoog aan te gaan met zijn omgeving. Om succesvol te zijn moeten leiders zich richten op de percepties en behoeften van anderen. Relatievorming komt niet via de formele route tot stand, maar via het informele circuit, op vrijwillige basis. Zij moeten niet alleen de moed hebben om te staan voor wat zij geloven, maar moeten anderen ook uitdagen en ondersteunen bij hun zoektocht naar betekenisgeving.

De taak van het leiderschap is ervoor te zorgen dat op grond van betrokkenheid en motivatie de rijkdom aan ideeën in een organisatie goed gecoördineerd wordt en congruentie aangebracht wordt tussen de individuele wensen van medewerkers en organisatiedoelen. Medewerkers, relaties en gemeenschappen moeten afgestemd worden op de strategie van een organisatie om effectief te worden.

Daarnaast is het van belang dat het leiderschap zich inzet om de kansen te vergroten voor medewerkers om een goed resultaat te behalen, om dwarsverbanden te leggen, ervoor te zorgen dat medewerkers elkaar vinden en dat medewerkers geholpen worden bij het nemen van beslissingen. Leiders hebben door hun rol de middelen en kansen om mensen te

helpen groeien. De uitdaging voor leiders die Het Nieuwe Werken introduceren is een integrale werkomgeving te ontwikkelen die deze vorm van cocreatie faciliteert.

## **Conclusie**

Het traditionele kantoor verliest in hoog tempo zijn functionaliteit omdat de werkwijze van organisaties in de laatste decennia sterk veranderd is. Interventie is noodzakelijk als men leegstand of onderbenutting wenst tegen te gaan en de functionele ondersteuning van medewerkers en processen wil verbeteren. Omgekeerd kan de fysieke omgeving een belangrijke hefboom zijn bij het vormgeven van de gewenste samenwerkingsverbanden aangezien de fysieke omgeving het ontstaan van uitwisselingsrelaties en beïnvloedingspatronen kan bevorderen of belemmeren.

Fundamentele en blijvende gedragsverandering wordt niet bereikt door de implementatie van een nieuwe fysieke werkomgeving en/of ict-faciliteiten alleen. Een heroriëntatie op het bestaande organisatieconcept in relatie tot wensen, eisen en ambities van de organisatie is noodzakelijk om een goede startpositie te creëren. De opkomst van nieuwe, informele ruilrelaties en alternatieve tijd- en plaatsconstructies bieden daarbij voldoende aanleiding om bureaucratistische procedures en hiërarchische gezagsverhoudingen ter discussie te stellen. Een belangrijke aanzet voor gedragsverandering wordt gevormd door het sociale proces van gezamenlijke betekenisgeving waarbij alle betrokkenen (managers en medewerkers) zich oriënteren op nieuwe mogelijkheden en veranderingen. Aanpassingen in de fysieke werkomgeving en faciliteiten zijn idealiter een uitkomst van dit proces.

De toegevoegde waarde van Het Nieuwe Werken moet uiteindelijk tot uiting komen in de verbeterde prestaties van

organisatie en medewerkers waarbij hulpmiddelen zoals werkomgeving en ict ondersteuning geven aan het gewenste gedrag.

**Over de auteur:**

Jos van der Wielen is eigenaar van Nassau | Werkomgevingstrategie en voorzitter van de stichting 'Het Nieuwe Werken Academy'. Hij adviseert organisaties bij de ontwikkeling en implementatie van Het Nieuwe Werken, waarbij hij zich met name richt op organisatieontwikkeling en gedragsverandering. Van der Wielen heeft meer dan vijftien jaar ervaring met onderzoek en advisering op het gebied van flexibele werkconcepten. Hij was in de jaren negentig uitgever van het eerste Nederlandse tijdschrift voor telewerk en medeoprichter van de International Tework Foundation. Van 2001 tot 2009 heeft hij gewerkt voor Veldhoen+Company en meer dan twintig organisaties (waaronder Shell, Microsoft, Marsh, Kamer van Koophandel Rotterdam) geholpen bij de ontwikkeling en implementatie van Het Nieuwe Werken.



# Dienend leiderschap en Het Nieuwe Werken

*Theo Rinsema*

**Voordat ik het heb over leiderschap in relatie tot Het Nieuwe Werken, lijkt het me goed eerst aan te geven wat voor mij Het Nieuwe Werken is.**

Door de snel groeiende mogelijkheden van de informatietechnologie is er de afgelopen tien jaar veel veranderd. Snel internet tot op het mobieltje, sociale media en slimme communicatiesoftware zorgen ervoor dat mensen continu bereikbaar zijn en dat informatie overal en altijd beschikbaar is. De natuurwet in het zakendoen ‘als iets sneller kan, dan moet het ook sneller’, leidt tot een toenemende druk op organisaties om fluïde te worden: besluitvorming zo laag mogelijk in de organisatie, gecombineerd met processen die digitaal zijn en zoveel mogelijk zonder mensenhanden afgehandeld kunnen worden. Want laten we eerlijk zijn: als het om informatiestromen gaat, zijn wij eigenlijk slechts *fysieke vertragers*.

Tegelijkertijd zien we dat mensen steeds meer belang hechten aan een goede harmonie tussen werken en wat leven wordt genoemd. De zakelijke ambitie is ongewijzigd (of zelfs toegenomen?), maar ruimte voor vrije tijd is minstens zo belangrijk. De toenemende groep tweeverdieners wil gezamenlijk de kinderen opvoeden zonder offers te brengen aan de kwaliteit van het leven en het werk. Informatietechnologie is niet alleen een belangrijke aanjager van deze veranderingen.

gen, ze creëert ook de nieuwe mogelijkheden om ermee om te gaan. Mogelijkheden om de snelheid van organisaties te vergroten en om de productiviteit te verhogen. En tegelijkertijd mensen meer ruimte te geven in de manier waarop ze werken. Het klinkt gemakkelijk: zorg ervoor dat je voldoende moderne computers hebt en de laatste software gebruikt, en de voordelen beginnen.

Was het maar zo. Informatietechnologie creëert weliswaar de mogelijkheden, maar is slechts een deel van de oplossing. Het vraagt meer. Het anders inrichten van processen. Het anders samenwerken binnen de organisatie, maar ook met de buitenwereld. En ook het verder ontwikkelen van het potentieel van ieder individu. Het rijpen van een bedrijfscultuur gebaseerd op vertrouwen. En natuurlijk vraagt het bij dit alles nogal wat van leidinggevendenden!

### **Het nieuwe leiderschap?**

Wat vraagt het dan precies van leidinggevendenden? En in hoeverre is dat echt nieuw?

Ik leg alle theorieën rond leiderschap even opzij. Natuurlijk zijn deze nuttig en relevant, maar het lijkt mij beter om het in mijn eigen woorden te beschrijven. Met een aantal kernwoorden die het voor mij goed typeert.

**Inspireer.** Het vermogen om te inspireren en een inspiratiebron te zijn. In een omgeving die steeds virtueel wordt, waar mensen elkaar minder vaak echt ontmoeten en waar het steeds duidelijk wordt dat organisaties ook een maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid hebben, neemt de kracht van inspiratie toe. Mensen een gezamenlijk punt aan de horizon geven, die voller is dan de geijkte bedrijfsdoelstel-

lingen als winst en klanttevredenheid, het vermogen om dat punt gezamenlijk vorm te geven en voor iedereen te laten vertalen naar wat voor haar of hem belangrijk is. Inspireren op het wat en het waarom. En als het gaat om de hoe-vraag moeten mensen dat zelf of in cocreatie invullen.

**Laat los.** We leren onze kinderen verantwoordelijkheid te nemen en op eigen benen te staan. Ze moeten vooral leren zelf beslissingen te nemen. Maar zodra ze aan het werk gaan, een baan hebben, moeten ze ineens voor van alles en nog wat toestemming vragen. Dat is toch vreemd. Wat als we dat eens zouden doorbreken? Wat als de leider zou leren om los te laten?

Natuurlijk moeten er duidelijke en heldere doelen geformuleerd worden. Maar daarna is de grootste uitdaging van de leider om te leren los te laten. Te vertrouwen in plaats van te controleren. Te sturen op de output die geleverd moet worden in plaats van de aanwezigheid van mensen in het bedrijfsgebouw. Dat vraagt veel van een leider of een manager, namelijk het loslaten van oude mechanismen en patronen die in het verleden het succes borgden. Overigens is het natuurlijk zeer de vraag of die patronen dat ook daadwerkelijk deden... In ieder geval gaf het de noodzakelijke rust die je als leider ervaart als dat gevoel van controle er wél is.

**Wees een praktijkgeval.** Wees een rolmodel voor wat er mogelijk is. Geef je eigen kamer en verworvenheden op. Je krijgt er veel voor terug. Adopteer het activiteitgebaseerde werken door een werkplek te zoeken bij de activiteit die je op dat moment verricht. Zet je agenda open zodat anderen kunnen zien wat je zoal de hele dag doet. Vermijd zoveel mogelijk de

files en wees bereikbaar. Laat de technologie voor je werken door te chatten in plaats van te e-mailen en videoconferenties te beleggen in plaats van altijd elkaar fysiek te ontmoeten. Gebruik RSS-feeds voor de voor jou noodzakelijke informatie. En ervaar hoe het ook jou productiever maakt.

**Stel in staat.** De taak van de leider begint ook bij Het Nieuwe Werken met het creëren van een omgeving waarin het mogelijk is voor mensen om de gevraagde toegevoegde waarde te leveren. En vooral bij Het Nieuwe Werken zijn de faciliteiten van groot belang, omdat juist in zo'n omgeving processen gedigitaliseerd zijn en zoveel mogelijk onafhankelijk van handelingen van mensen. Informatie altijd tot je beschikking hebben, waar je ook bent, en vanzelfsprekend veilig en betrouwbaar. Creëer een omgeving waarin mensen goed kunnen samenwerken, met waarden die gedeeld worden en gericht zijn op een hoger gelegen doel.

### **Ervaringen bij Microsoft Nederland**

Ergens medio 2005 zijn we bij Microsoft Nederland begonnen op onze reis om Het Nieuwe Werken te adopteren. Daarbij zijn we geïnspireerd door een document van Bill Gates, *The New World Of Work*, dat hij schreef na één van zijn jaarlijkse *thinkweeks*. Zijn woorden resoneerden goed binnen onze Nederlandse vestiging en er werden veel gesprekken gevoerd over wat dit betekende. Of eigenlijk stelden we ons vragen, waaronder:

- Kunnen wij onze productiviteit verder verhogen en onze kosten verder verlagen?
- Gebruiken wij onze informatietechnologie eigenlijk wel effectief genoeg?

- Welke stappen kunnen wij zetten op het gebied van ecologische duurzaamheid?
- Zijn wij in de toekomst nog wel aantrekkelijk genoeg voor het talent op de arbeidsmarkt?
- Maken wij voldoende gebruik van de diversiteit aan competenties in onze organisatie?
- Wat zou het betekenen als we leren om beter samen te werken?

En daarbij ook... zouden wij op dit gebied een beter voorbeeld kunnen zijn voor onze klanten en de Nederlandse samenleving door aan te tonen hoe informatietechnologie kan bijdragen aan de productiviteit van organisaties, de vitaliteit van de werknemers én een oplossing kan bieden voor maatschappelijke vraagstukken als mobiliteit, arbeidsparticipatie en energie-efficiency? Dus, we besloten op reis te gaan. Om het zelf te ervaren en onze ervaringen te delen met andere organisaties, met de buitenwereld.

**Inspiratie.** De kernvraag bij de transitie naar Het Nieuwe Werken is welke context voor het verandertraject gekozen wordt. Er zijn volgens mij twee keuzes: inspiratie of crisis. Wij hebben gekozen voor inspiratie. We hebben een punt aan de horizon geplaatst, een droombeeld gecreëerd, waarin we de mens, de collega, centraal hebben gezet. Het realiseren van het potentieel van een ieder, door technologie vóór je te laten werken. En daardoor een aantrekkelijke werkomgeving te creëren voor een ieder. Een plek die wel veel van je vraagt. Best wel een hoge werkdruk en een hoge eigen verantwoordelijkheid. Maar je krijgt er ook iets voor terug. Een plek waar je jezelf kunt ontwikkelen, waar je ruimte krijgt om je eigen werkstijl te hanteren en waar je werk en privé in

harmonie met elkaar kunt brengen. In de overtuiging, als management, dat zo'n omgeving divers talent aantrekt, de productiviteit verhoogt en mensen gelukkiger maakt.

**Klankbord.** Voordat we met het traject begonnen hebben we met veel organisaties gesproken. En veel geleerd. Tegelijkertijd hebben we ons gerealiseerd dat onze ambitie anders lag. Niet zozeer een thuiswerkconcept, want dat hadden we al. Veel meer een flexibiliteitconcept. Meer de mens centraal. Omdat we een klankbord wilden hebben en zélf als leiders de verandering wilden 'drijven', hebben we gezocht naar een spiegel, een klankbord. Een organisatie die niet bepaalt maar vooral reflecteert. En die hebben we gevonden in de Rotterdam School of Management (RSM). Zij hebben een model ontwikkeld waarlangs wij onze vorderingen kunnen meten, en diverse publicaties uitgebracht over onze invoering van Het Nieuwe Werken.<sup>1</sup>

**De aanpak: organisch.** Hoe krijg je een organisatie in beweging? Dat verschilt natuurlijk per organisatie en wordt in belangrijke mate bepaald door de cultuur en de leiderschapsstijl. Wij hebben besloten om redelijk 'organisch' te starten. De verandering te typeren als een reis. De reis van een trekker.<sup>2</sup> Ik ben letterlijk op een zeepkistje gaan staan en heb het punt aan de horizon in mijn woorden verteld. En gevraagd wie er kwartiermaker wilde zijn. Kriskras door de organisatie stonden 25 mensen op. Die gingen met elkaar in gesprek om helderder te krijgen waar het hier om ging. Wat is Het Nieuwe Werken?

---

1 O.a. Eric van Heck, *The Next Generation Workplace*, MIT Sloan School of Management, CISR Research Briefing, Volume IX, no. 98 (2009).

2 Joop Swieringa, Bianca Elmers, *'In plaats van reorganiseren'* (2006).

En ze hebben daarbij de organisatie in beweging gebracht. Er werden dialogen gefaciliteerd, wiki's opgestart en een begin gemaakt met bloggen. Deze aanpak was geïnspireerd door prof. dr. Thijs Homan.<sup>3</sup> Maak alles bespreekbaar in de organisatie, faciliteer het gesprek, met ook ruimte voor de minder mooie kanten van het veranderen. Dat heeft ons veel opgeleverd.

**De aanpak: gestructureerd.** Naast het cultuurveranderings-traject is er natuurlijk ook een meer gestructureerd traject. Bijvoorbeeld voor het opzetten van de benodigde faciliteiten zoals het invoeren van de informatietechnologie. We hebben daartoe een aanpak ontwikkeld, genaamd IMPACT. Deze aanpak hebben we zelf intern toegepast, maar ook bij vele andere organisaties wordt deze inmiddels gebruikt. Bij deze aanpak wordt uitgegaan van persona's (archetypes) en scenario's (gewenste manieren van werken en samenwerken). Bij de invoering hiervan hebben we de leerstijlen van de mensen centraal gezet. Leer je liever klassikaal, dan is er een klassikale training. Of liever via het web, dan is er een digitale training, waarbij je zelf kunt bepalen wanneer je die training volgt. Of heb je liever iemand die het je uitlegt, dan is er een collega, een buddy, die het aan je kan uitleggen. Dat heeft erg geholpen in de adoptie. Het belangrijkste is namelijk het doorbreken van bestaande patronen. Van *gewende manieren van werken* naar *gewenste manieren van werken*. Een voorbeeld is communiceren.

---

3 Prof. dr. Th. H. Homan, 'Wolkenridders. Over de binnenkant van organisatieverandering', rede bij de openbare aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Change and Implementation bij de Open Universiteit Nederland op 31 maart 2006. ([www.tcg-groep.nl/topseminars/wolkenridders.pdf](http://www.tcg-groep.nl/topseminars/wolkenridders.pdf)).

Hoe vind je elkaar als niet iedereen altijd op kantoor is? Natuurlijk kun je bellen, maar de meeste telefoontjes komen in een voicemail terecht. Of e-mailen, maar dat vertraagt de responsetijd en daarmee het proces. De beste manier, althans voor ons, vraagt een gelaagdheid in communicatie: als je iemand wilt bereiken, dan ga je eerst chatten. Is het vervolgens beter om met elkaar te praten, dan klik je op een knopje en je voert een gesprek en met nog een druk op de knop heb je er zelfs beeld bij.

Wil je andere mensen betrekken, dan sleep je letterlijk mensen naar het gesprek. Een dergelijk manier van communicatie is heel krachtig en onafhankelijk van de locatie. Het vraagt voorbeeldgedrag van de leider. Wees bereikbaar, zet je agenda open voor iedereen binnen het bedrijf, wees *chattable* en weet hoe je de technologie vóór je kunt laten werken.

**De aanpak: interventies.** Om de organisatie in beweging te krijgen hebben we zogenaamde interventies gecreëerd en benut. Een interventie is het creëren van een leermoment voor de organisatie. Bijvoorbeeld een dialoogsessie over Het Nieuwe Werken. Een ander belangrijk moment dat we hebben aangegrepen was de verhuizing naar ons gebouw op Schiphol. Ook hebben we een middel bedacht om van de buitenwereld te leren en te reflecteren op waar we staan: de zogenaamde Raad van Anders. Dit is een groep mensen die gedurende twee tot drie maanden in onze huid kruipen en inzichten ontwikkelen in hoe wij werken. Wij hebben dit nu drie keer gedaan. De ene keer waren dit jongeren. De andere keer ambtenaren en de laatste groep bestond uit vrouwen. Zij hielden ons een spiegel voor. Die weer het nodige losmaakte in de organisatie.

**Resultaten.** Voor Microsoft Nederland zijn de resultaten van de adoptie van Het Nieuwe Werken evident: bijvoorbeeld een sterk verbeterde balans tussen werk en privé, een laag ziekteverzuim, een toegenomen productiviteit, een lagere CO<sub>2</sub>-voetafdruk en een grotere aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt. In dezelfde periode is ook de tevredenheid van onze klanten verder gestegen.

### **Leiderschap en Het Nieuwe Werken**

Het leiden van dit veranderingstraject is de taak van de leider of leiders. Dat is de enige manier om werkelijke adoptie te krijgen en gedrag en werkpatronen bij managers en andere collega's binnen de organisatie te veranderen. En het is een dankbare taak, want het stuurt de organisatie een kant op die een hogere productiviteit en tevredenheid van medewerkers en klanten mogelijk maakt.

Wat ik persoonlijk heb ervaren is dat het echt een reis is. Eigenlijk is het géén veranderingstraject. Dat heeft namelijk een begin en een einde. We zijn nu, na bijna vijf jaar, nog steeds bezig met interventies, met het ontwikkelen van nieuwe scenario's en met bijsturen. Met als doel een zo fluïde mogelijke organisatie te zijn. Inspelend op de buitenwereld, met duidelijke doelen waarop een ieder afgerekend wordt. En met ruimte voor de individuele werknemer om daarin haar of zijn eigen werkstijl toe te passen en zichzelf te ontwikkelen.

### **Over de auteur:**

Theo Rinsema is directeur van Microsoft Nederland B.V.

# De werkp plek in de eenentw eentwintigste eeuw De

# De werkplek in de eenentwintigste eeuw

*Pierre Buijs*

**Het is voorjaar 2010 en Nederland verkeert in een grote economische crisis. Nog steeds. Terwijl de verwachting was dat einde 2009 het herstel stevig zou inzetten, is dat zeker nog niet het geval. En het is de vraag in welke mate dat gaat gebeuren. Het is zelfs de vraag of er überhaupt een significant en structureel herstel zal plaatsvinden. Want de huidige crisis markeert een fundamentele transformatie van de economie. De economie zoals wij die kennen, met oude structuren die dateren uit een industrieel verleden, staat op het punt te verdwijnen. Geen herstel dus, maar transformatie. Geen maatregelen om de oude economie op gang te krijgen, maar maatregelen om aan te kunnen sluiten bij de nieuwe economie, een economie die draait om kennis en creativiteit, om mensen en hun talent.**

De concurrentie neemt geweldig toe en werkend Europa zal zich moeten beraden hoe deze competitie aangegaan kan worden. Imitatie is passé, innovatie is de trend, ook in de landen waar dat voorheen significant anders was. Het advies van experts is om als westerse landen fors te investeren in kennis. Dat doen de BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India en China) ook, en in ruime mate. Met als motto 'Weten leidt tot Welvaart' is het in India bijvoorbeeld heel gewoon dat ouders de helft van hun inkomen besteden aan de opleiding

van de kinderen. Kom daar in Europa maar eens om. Evident is dat er een focus zal moeten ontstaan op het mobiliseren van eenieders creativiteit en dat bedrijven en organisaties bij voortduring innovatie moeten nastreven. Innoveren is meer dan ooit een voorwaarde voor succes.

### **The world is spiky**

Waar bevindt zich de werkplek in de 21<sup>e</sup> eeuw, of beter nog, in 2022? Met een grote mate van waarschijnlijkheid zal dat in een stad, een verstedelijkt gebied of zelfs een megaregio zijn. Ergens in Europa of in de wereld. Steden en regio's die aansluiten op voorkeuren, behoeften, persoonlijke identiteit en ambities van mensen. Thomas Friedman schreef in 2005 het gedenkwaardige boek *The World Is Flat* waarin uitgewerkt is hoe de internettechnologie een aardverschuiving heeft veroorzaakt in de intercontinentale mogelijkheden om met elkaar samen te werken en te concurreren. Ondanks – en waarschijnlijk dankzij – deze mogelijkheden vindt over de hele aardbol in adembenemend tempo verstedelijking plaats. Blijkbaar is de plaats waar mensen willen wonen en werken belangrijker dan ooit.

De vermaarde Amerikaanse socioloog professor Richard Florida heeft deze plaatsen geduid; plaatsen met een grote diversiteit, een economische identiteit, werkgelegenheid, uitdaging en een variatie aan cultuur. Zo legt hij bloot dat in de veertig grootste megaregio's in de wereld, waar ongeveer achttien procent van de wereldbevolking is gehuisvest, tweederde van 's werelds economische productie plaatsvindt en dat er acht van de tien mondiale innovaties vandaan komen! Ook Jan Latten, hoogleraar Demografie aan de UvA bevestigt, op de schaal van Nederland, dat er zich een trek naar de

stad voordoet. Dat gebieden waar de kenniseconomie zich ontwikkelt, mensen aantrekken, jong en oud. Bedrijven zullen zich in toenemende mate verplaatsen naar of versterken in deze stedelijke regio's, op zoek naar de – toekomstige – medewerker. En, niet in het minst, op zoek naar de creativiteit die de levensvoorwaardelijke innovatie kan opleveren. Vanwege de beperkte ruimte zullen bedrijven slimme, aantrekkelijke, compacte basiskampen moeten inrichten gericht op sociale cohesie, op zingeving, op ontwikkeling en op het mobiliseren van creativiteit en innovatie.

Die basiskampen kunnen compact zijn omdat ze slechts een van de werkplekken zijn waar de mobiele kennisarbeider zijn activiteiten uitvoert, door hem of haar zelf in vrijheid en verbondenheid bepaald. Bedrijven doen er dus slim aan om vooral te stimuleren dat het publieke stedelijke domein volwaardige en interessante werkplekken creëert om individueel en samen te kunnen werken.

### **Het Nieuwe Werken**

Werken, wat is dat eigenlijk? Het woord zelf verklapt het niet. Op de keper beschouwd is werken niet meer en niet minder dan het uitvoeren van activiteiten. Werken bestaat dus niet. Wel telefoneren met informatieondersteuning. En zonder. En informatieproductie met privacybehoefte. En zonder. En informatiecreatie individueel. Of met z'n tweeën. En ga zo maar door. Een kennisarbeider voert dus een reeks activiteiten uit afhankelijk van het karakter van de organisatie en rol die hij daarin speelt. Daarmee ontstaat een variatie aan activiteiten binnen zo'n organisatie, die enerzijds typisch zijn voor het product en anderzijds een grote generieke overeenkomst binnen het bedrijf vertonen. Het uiteindelijke palet

aan activiteiten blijkt daarbij steeds behoorlijk overzichtelijk te zijn. Analyses van tientallen projecten in de afgelopen vijftien jaar laten daarnaast ook nog eenzelfde generieke overeenkomst zien tussen organisaties in diverse bedrijfstakken. Logisch ook, omdat we zijn verworden tot informatiarbeiders die met een overeenkomstig instrumentarium aan de slag zijn. Een instrumentarium van gedrag en afspraken, van werkplekken en gebouwen en van technologie. Die laatste component – infrastructuur, tools en toepassingen – heeft zich razendsnel ontwikkeld, is voor iedereen bereikbaar en toegankelijk en vervaagt de grenzen, van individueel tot globaal. Er ontstaan nieuwe mogelijkheden om activiteiten te organiseren en uit te voeren, want het belangrijkste middel – de informatie – is door digitalisering en door draadloos internet op letterlijk iedere plaats beschikbaar. Ook spraak en beeld zijn gevirtualiseerd waardoor het communicatiepalet geweldig breed is geworden. We kunnen dus voor iedere activiteit een passende facilitering benoemen en realiseren. Kloppend tot in detail. In aantallen en variaties die functioneel nodig en/of strategisch gewenst zijn. *Activity-based working* (of activiteitgerelateerd werken) noemen ze dat. Waar de werkomgeving een vrijplaats is voor het aanwakkeren van de intellectuele nieuwsgierigheid, voor lateraal denken, voor het lenen en delen van ideeën en meningen van collega's en klanten. Zoals Google dat heeft ingebed in diens werkstijl en werkomgeving. Mobiliseren van de creativiteit en streven naar innovatieroutine zullen de focus moeten gaan worden van iedere organisatie die wil overleven in de mondiale kenniscompetitie. Van Het Nieuwe Werken naar Het Allernieuwste Werken...

## **Het nieuwe vergaderen**

En vergaderen dan, bestaat dat nog wel? Nee hoor, vergaderen bestaat ook niet meer. Want vergaderen heeft vele verschijningsvormen, bestaat uit veel van elkaar verschillende activiteiten, met een eigen doel en een eigen karakter. We zien hierbij ook een toenemende ontevredenheid bij medewerkers en managers over de effectiviteit van overleg. Heel begrijpelijk, want in de loop van enkele tientallen jaren is overleggen verworden tot een slaapverwekkend automatisme zonder scherpe focus op resultaat. Waar notulen en actielijsten worden besproken en waar afspraken vervolgens niet worden nagekomen. Bijeenkomsten met een diversiteit aan doelstellingen, die steeds in dezelfde saaie opstelling en dito omgeving plaatsvinden. En dat terwijl een vergadering letterlijk en figuurlijk een uiterst kostbaar moment is. Al die mensen die hun agenda's hebben vrijgemaakt en hebben gereisd, zitten dan toch daadwerkelijk bij elkaar. Al die hersens bij elkaar. Wat een kans! Daarvan moeten we doordrongen raken en daarom dient er een structurele herbezinning op het onderwerp vergaderen plaats te vinden. Welk overleg heeft het karakter van informeren en afstemmen en welk overleg heeft het karakter van bezinning en creatie. Welk overleg kan vervangen worden door een systeem, door digitale afhandeling en opvolging. Welk overleg is overbodig en kan vervallen. Start morgen nog met de andersom-benadering: we communiceren digitaal (spraak, mail, chat, skype, videoconference, ...) tenzij er een heel goede reden bestaat voor de fysieke samenkomst. Digitaal communiceren is verbluffend eenvoudig, laagdrempelig en uitermate effectief. Bedrijven als Shell, Syntens en Vodafone integreren AV-voorzieningen in de werkomgeving, vrij ter beschikking van de medewerkers om de communicatiedynamiek tegemoet te

treden. Door inzet van deze middelen worden nieuwe businessmogelijkheden gecreëerd. Iedere laptopcomputer anno 2010 heeft dit soort voorzieningen standaard aan boord. In onze adviespraktijk werd het mogelijk om klanten tot in Australië te bedienen door inzet van videoconferencing waarmee collega's, verspreid over Nederland, intercontinentaal samenwerkten met projectleider en klantorganisatie. En er werd geen enkel fysiek rapport geproduceerd!

Al deze ontwikkelingen en mogelijkheden maken nog duidelijker dat de fysieke samenkomst steeds meer gewicht kan krijgen en derhalve goed beredeneerd dient te zijn vanuit karakter en doelstelling. Dat begint met een slimme, activiteitgerelateerde werkomgeving, waar mensen elkaar frequent ontmoeten doordat ze op weg zijn naar een volgende werkplek. Vervolgens vragen we ons af of je nog met z'n tweeën bij elkaar komt en wat je dan doet. En wanneer we met zijn vieren of met zijn zessen zijn. Ontbreekt er misschien iets? Hoe verhoudt zich dat met de strategische doelen van de organisatie? En hoe met de mondiale ontwikkelingen in de kenniseconomie? Doe je dingen buitenshuis die je wellicht beter binnen zou kunnen doen? En andersom, zijn er activiteiten die je evengoed of beter buiten zou kunnen doen? Gewoon organiseren en durven te doen, want het levert een adembenemende toename van effectiviteit en verbetering van de benutting van ruimte op. Een directe kostenbesparing die in tijden van recessie en concurrentie gewoon voor het oprapen ligt. De fysieke bijeenkomsten die dan overblijven, worden vervolgens gewichtig gemaakt. Gewichtig in de zin van eigendom, vrijblijvendheid, facilitering en inspiratie. Want het is voorwaardelijk om goed voor te bereiden, goed af te handelen, volwaardig deel te nemen, om de juiste

inrichting, technologie, en ‘hospitality’ te hebben en een activiteitgerelateerde beleving aan te treffen. Dan gaan we niet meer vergaderen, maar we gaan bijvoorbeeld analyseren. Waarmee we gelijk weten wat de bedoeling en de opbrengst van de samenkomst is. Op een plek, een faciliteit die ons aanzet tot en in staat stelt om te excelleren. Om het momentum van collectieve intelligentie en creativiteit te benutten. Dat zal de doelstelling voor de nabije toekomst moeten zijn. Vergaderen bestaat niet meer...

### **Van ict naar icavt**

De rol van de informatie- en communicatietechnologie in het huidige werken ontwikkelt zich razendsnel. Infrastructuur, tools en toepassingen zijn voor iedereen bereikbaar en toegankelijk en vervagen de grenzen, van individueel tot globaal. Het weten wordt gefaciliteerd door ict waarbij het vroeger voldoende was om te weten waar wat stond. Nu gaat het erom te weten wie wat weet. En morgen moeten we weten waar weten ontstaat. De virtuele wereld speelt daarin een cruciale rol. Draadloos internet is zeer binnenkort op letterlijk iedere plaats beschikbaar en ook spraak en beeld zijn gevirtualiseerd waardoor het communicatiepalet geweldig breed is geworden. Dat laatste aspect verdient nadere aandacht. Bij de ontwikkeling van huisvestingsprojecten bestond er traditioneel een tweedeling tussen ict en AV. AV was niet meer en niet minder dan de overweging of er een beamer met geluidsinstallatie in een vergaderruimte geplaatst moest worden. Deze werelden zijn echter in elkaar gegroeid en uitgebreid met toepassingen voor webconferenties, online videoconferencing, narrowcasting en interactieve voting&polling systems. Bij de ontwikkeling van een werken leeromgeving dient een integrale en gelijktijdige aanpak

plaats te hebben om niet met onmogelijkheden geconfronteerd te worden. De ict-organisaties van bedrijven zullen moeten doorgroeien naar adviserende, proactieve icavt-afdelingen die kunnen zorgdragen voor vooruitstrevende technologische omgevingen, voorwaardelijk voor de in elkaar groeiende werelden van ruimtes, meubilair en icavt.

### **Leren van elkaar**

We bevinden ons demografisch gezien in een bijzonder tijdperk. Er komen twee krachtpatsers in de arena van het werkproces: de generatie Einstein en de 50+generatie. Jongeren die vanaf pakweg 1988 geboren zijn, beginnen de arbeidsmarkt te betreden. Een positieve, slimme generatie; geïnteresseerd, gepassioneerd, ijverig, multicomunicators, lateraal-associatief, met respect voor authentieke mensen, levend en lerend in netwerken. Doordat zij hand in hand met het internet opgroeien in deze informatiemaatschappij, hebben ze een significant andere manier van informatie verwerken die meer heeft van de creatieve, multidisciplinaire methode van Einstein dan die van de rationele, logische manier van Newton. De verwachting heerst dat het aanzicht van leren en van informatie verwerken voorgoed veranderd is als deze groep volwassen is geworden. En dan is daar de generatie 50+, een groeiende groep mensen in het arbeidsproces die onterecht lijdt onder het vooroordeel van leeftijdsdiscriminatie. Het is echter een niet te verwaarlozen generatie die volgens onderzoek door de Industrial Society in de UK rond 2020 twee miljoen mensen meer (en de 50-twee miljoen minder) herbergt, in betere gezondheid dan ooit, sociaal vrij, open voor nieuwe uitdagingen en open voor nieuwe manieren van werken. De onderzoekers stellen dat de Britse economie zal falen als er niet beter gebruik

wordt gemaakt van de 50+ers. Door de generatie Einstein te verbinden aan de 50+ers worden ervaring en strategische visie verbonden aan natuurlijke creativiteit en nieuwe technologie. Een verbinding die een magische waarde kan gaan hebben door het leren van elkaar uit te vergroten. Waarbij 50+ meer te leren heeft dan andersom. Als beide generaties volwaardig en zonder hiërarchie in een lerende omgeving bij elkaar gebracht kunnen worden, zullen beide floreren. Het is zaak om een technologische en fysieke omgeving met deze kenmerken te ontwerpen, zodat ook de lerende manier van werken wordt aangemoedigd en vanzelfsprekend wordt.

**Over de auteur:**

P.J.A. Pierre Buijs is eigenaar/oprichter van Creovate, laboratorium voor slimme werkomgevingen. Opgeleid als bouwkundig constructeur werkte hij van 1981-1989 voor ingenieursbureau Palte BV als bouwkundig constructeur. Vervolgde zijn carrière in 1989 bij VBM als project- en programmamanager in de utiliteit en later bij Veldhoen+Company als partner & senior consultant productontwikkeling voor de fysieke werkomgeving. Was verantwoordelijk voor opzienbarende innovaties in de fysieke (kantoor)omgeving van Het Nieuwe Werken zoals het veelvuldig gekopieerde Veldhoen Loungeconcept, het Plazaconcept van Interpolis, de Accelerator McKinsey & Company, het Parkconcept voor Macquarie Bank en het Intuïtieve gebouw voor HVL.



# Juridische aspecten van in and out-of-office working

*Victor de Pous*

**Al meer dan twintig jaar discussiëren wetenschappers, adviseurs en leveranciers wat onder nieuwe manieren van werken in de informatiemaatschappij moet worden verstaan. Tegenwoordig gaat het om tijd- en plaatsafhankelijk werk in het licht van een nieuwe bedrijfscultuur waarin uitwisseling van kennis en klantgerichtheid centraal staan en die wordt gefaciliteerd en gekenmerkt door de schier onbeperkte toepassingsmogelijkheden van ict. Bovendien vervaagt de grens tussen werk en privé. Werk is voor kenniswerkers steeds vaker iets wat je doet en niet langer waar je naar toe gaat.**

Het huidige, multidisciplinaire wettelijke kader vormt voor *in and out-of-office working* in beginsel geen belemmering. Wel kleven er aan Het Nieuwe Werken uiteenlopende rechtsaspecten waar niemand om heen kan. *Legal compliance* moet bijvoorbeeld. Dat geldt voor werkgevers en werknemers.

Speciale wetgeving voor nieuwe manieren van werken is echter vooralsnog onnodig en op dit moment zelfs ongewenst, omdat zeker niet alle aspecten en gevolgen duidelijk of voldoende uitgekristalliseerd zijn. In plaats daarvan moet iedere organisatie – binnen het bestaande kader en op basis van eigen kernwaarden – beleid ontwikkelen en formaliseren in de vorm van een Gedragscode Het Nieuwe Werken. Dat

creëert economische waarde, optimaliseert bedrijfsmiddelen en beheert bedrijfsrisico's.

### **Feitelijke ontwikkelingen**

Ieder tijdperk kent andere innovatieve manieren van werken, maar de afgelopen vijftig jaar hebben deze het licht gezien dankzij de beschikbaarheid van ict. De informatietechniek ontsluit tijdonafhankelijk werken op afstand. De naar Californië geëmigreerde Engelsman Jack Nilles is een van de eersten die de mogelijkheden ervan inziet. Hij bedenkt in 1973 de begrippen telecommuting en telework, maar waarschijnlijk werd er al in 1957 in Boston op kleine schaal met telewerken avant la lettre geëxperimenteerd. En in Engeland wordt het softwarebedrijf F(Freelance)-International opgericht, met de toen innovatieve gedachte om van mensen met zorgverplichtingen gebruik te maken, die zich moeilijk in een baan met reguliere arbeidstijden kunnen inpassen. Slim. Dat was 1962.

De term teleforensen raakt bij ons nooit ingeburgerd, maar telewerk(en) wel. Tegen het einde van de jaren negentig verandert telewerk geleidelijk in e-work. Vijf jaar later spreekt Bill Gates van The New World of Work, gericht op informatiewerkers en gedreven door de introductie van unified communications, collaboration tools en de nieuwste generatie productiviteitssoftware. Tegenwoordig doen in Nederland de termen Het Nieuwe Werken en nieuwe manieren van werken de ronde, soms in relatie tot duurzame, in de zin van milieu- of maatschappelijk verantwoorde, arbeid.

## Arbeid

Al jaren struikelen we over de talloze omschrijvingen en definities van de tijd- en plaatsonafhankelijke kenniswerker. Die dienen mede een statistisch doel, namelijk antwoord geven op de vraag: hoeveel *nieuwe werkers* telt Nederland, Europa, de Verenigde Staten? Wie loopt voorop? Uit managementoogpunt is de *juridische status* van de kenniswerker echter aanzienlijk relevanter, omdat hieraan juridische gevolgen zijn gekoppeld (dwingendrechtelijk wetgevingskader, rechten en plichten, aansprakelijkheden), die tevens bedrijfseconomisch, sociaalrechtelijk en fiscaalrechtelijk doorwerken.

Grosso modo kennen we twee smaken. Wanneer partijen een overeenkomst sluiten die strekt tot het verrichten van (kennis)werk tegen betaling, kunnen de afspraken op verschillende wijzen worden vormgegeven. Ze hebben de mogelijkheid het contract in te richten als een *arbeidsovereenkomst* of als een *overeenkomst van opdracht*.<sup>1</sup>

Maar uitsluitend *werknemers* hebben bijvoorbeeld een wettelijk recht op vakantiegeld, deeltijdwerk, zorgverlof en nog veel meer. Zo is een recht op goede arbeidsomstandigheden eveneens juridisch verankerd, zowel met betrekking tot het werk zelf (werkdruk) als de werkplek en werkomgeving. Partijen hebben te maken met de materiële en procedurele voorschriften van het arbeidsomstandighedenrecht. Op werknemers die tenminste twee uur per dag met een beeldscherm werken, is sinds 31 december 1992 EU-richtlijn 90/270/EEG van toepassing, die tegenwoordig deel uitmaakt van de geconsolideerde Arbeidsomstandighedenregeling.

---

<sup>1</sup> Voor de volledigheid: aanneming van werk doemt soms ook bij kenniswerk op, bijvoorbeeld wanneer een enkele rechter in Nederland het ontwikkelen van software als stoffelijk werk ziet. Dat blijft vooralsnog een uitzondering.

Apparatuur en meubilair, in gebruik bij het verrichten van beeldschermwerk, de omgeving waarin het beeldschermwerk wordt verricht en de inrichting van de werkplek moeten voldoen aan ergonomische eisen. Voldoet de bureautafel aan de wettelijke vereisten en individuele behoeften van de medewerker? Zijn de hoogte, rugleuning en arMLEUNINGEN van de stoel instelbaar? Is er voldoende licht om goed te kunnen lezen? Is de werkomgeving voldoende afgezonderd van afleidende omstandigheden, zoals spelende kinderen?

Dat de werkgever ook verantwoordelijk is voor de arbeidsomstandigheden van het personeel dat gedeeltelijk vanuit huis beeldschermwerk (out-of-office working dus) verricht, werd in hoger beroep nadrukkelijk bevestigd door het Amsterdamse Gerechtshof.<sup>2</sup>

### **Informatietechniek**

Pas in de jaren tachtig jaren werd in de Verenigde Staten erkend dat de invoering van nieuwe manieren van werken, zoals telehuiswerk, bijzondere juridische consequenties met zich meebrengt. Om deze reden zagen telecommuting agreements het licht. Daardoor veranderde de rechtspositie van de kenniswerker overigens niet. Een werknemer die vaak out-of-office werkt, blijft gewoon in loondienst en wordt bijvoorbeeld niet ineens een zzp-er. Mogelijk ligt hierin de oorzaak dat telewerkregelingen zich tot de dag van vandaag in beginsel nog altijd beperken tot een aantal eenvoudige, praktische zaken.

Dat is onwenselijk, nu daarmee aan de bijzondere eigenschappen van het moderne tijd- en plaatsonafhankelijk werk voorbij wordt gegaan. Het gaat immers om een andere

---

<sup>2</sup> WERKNEEMSTER V. PGGM (7 september 2006).

bedrijfscultuur, waarin uitwisseling van kennis en klantgerichtheid, de schier onbeperkte toepassingsmogelijkheden van ict met collaboration tools en Web 2.0-applicaties en de graduele vervaging van de grens tussen werk en privé centraal staan.

Maar het kan geen kwaad de tot nu toe gangbare afspraken mee te nemen. Denk aan de inrichting van de werkplek thuis, een kostenregeling voor de vaste desktop thuis en randapparatuur of notebook, internet en smartphone, afspraken over eventuele aansprakelijkheid bij schade door diefstal of verlies, verantwoordelijkheden en verplichtingen over en weer, ook met betrekking tot beveiliging en privacy, prestatie- en controlemaatregelen.<sup>3</sup>

### **e-Gedrag**

Werkgevers willen van oudsher feitelijke en juridische bedrijfsrisico's beperken dan wel uitsluiten, en daarbij mogen ze het in and out-of-office aspect van de arbeidsrelatie niet vergeten. In feite is er sprake van een forse uitbreiding van risico's die, naast de inrichting van de werkplek en werk-omgeving en het fysieke gedrag van werknemers, vooral betrekking hebben op hun elektronisch gedrag. Werken in de beslotenheid van de eigen woning of hotelkamer maakt allerlei afwijkend fysiek gedrag mogelijk, dat zich bij de arbeid op kantoor of mobiel werk niet voordoet.

---

3 De werkgever mag, ondanks het feit dat hij hiervoor verantwoordelijk is, niet onaangekondigd de thuiswerkplek en -omgeving controleren. De werknemer heeft namelijk het recht hem de toegang te ontzeggen. Het privacyrecht kent een ruimtelijke component die in de vorm van een recht op onschendbaarheid van de eigen woning grondwettelijk is vastgelegd. Dit grondrecht prevaleert. Afspraken maken over huisbezoek is dus noodzakelijk. Een inspecteur van de Arbeidsinspectie mag overigens de woning wel betreden.

Fervente voorstanders van telethuiswerk in de Verenigde Staten plakten begin jaren negentig de bumpersticker *Teleworkers do it naked* op hun auto. Een interessante gedachte; wel de webcam uitzetten of bij videoconferencing een badjas aanschieten.

Hoewel de jongste generaties opgroeien en leven met instant messaging (chat) en Web 2.0-applicaties zoals Facebook, YouTube en Hyves, blijft e-mail als zakelijk communicatiemiddel vooralsnog de killer application van de informatie-maatschappij. Op werkplekken is e-mailfunctionaliteit en toegang tot internet als bedrijfsmiddel gemeengoed geworden. Dat brengt allerlei juridische risico's met zich mee waardoor een organisatie schade kan leiden.

Naast het feit dat interne of externe elektronische berichten ongewenst als bewijsmiddel in juridische procedures fungeren (en openbaar worden), kunnen bedrijfsgeheimen en andere vertrouwelijke informatie in verkeerde handen vallen, onrechtmatige marketingacties worden uitgevoerd en bijvoorbeeld niet-bedoelde verbintenissen aangegaan. Een en ander vraagt van de werkgever om preventieve maatregelen in samenhang met controle op naleving. Dat is nadrukkelijk juridisch toelaatbaar.

Sinds de jaren negentig formuleerden vooral Amerikaanse ondernemingen op grotere schaal e-gedragsregels. Geen pornografie op de computer, niet surfen voor privédoeleinden, zorgvuldig en netjes handelen in e-mailcorrespondentie. Wie anno 2010 nog geen beleid voor internet en e-mail op de werkplek heeft gemaakt, loopt waarschijnlijk vijftien jaar achter.

### **Social computing**

Maar de inmiddels verouderde gedragsregels vragen in het licht van in and out-of-office working dringend om ingrijpende aanpassingen. Nog niet eerder in de geschiedenis waren de communicatie- en publicatiemogelijkheden zo grootschalig, veelzijdig en laagdrempelig als op dit moment. Internet veranderde de laatste jaren ingrijpend van karakter: het eenrichtingsverkeer werd dankzij collaboration tools tweerichtingsverkeer. In Web 2.0 staat interactiviteit, ook op macroniveau, centraal. Mensen communiceren online en real-time, delen informatie in brede zin en werken samen.

Social networking websites, zoals Facebook, met hun 'user-generated content' tellen verspreid over de hele wereld miljoenen gebruikers. En dat geldt ook in zakelijk perspectief: LinkedIn en Plaxo. Ondertussen zijn blogging, microblogging (Twitter) en wiki's (openbare en gesloten websites voor laagdrempelige samenwerking, in het bijzonder om anderen teksten te becommentariëren en te wijzigen) een groot succes geworden, net zoals instant messaging (chat) al jaren geleden populair werd. We zien daarnaast het gebruik van unified communications (de integratie van real-time en non real-time communicatiediensten op basis van de preferente methode en plaats van de ontvanger) in de vaart der volkeren opstomen. Ook is unified messaging (samenvoegen en bewaren van berichten) beschikbaar.

### **Gedragsregels**

Algemeen vervaagt de scheiding tussen werk en privé, wanneer het vrijetijdsgedrag van invloed is op het werk van de werknemer of met dat werk direct of indirect samenhangt. Bij de organisatiebrede implementatie van Het Nieuwe

Werken vervaagt de grens tussen werk en privé in feite automatisch en uiteindelijk – gradueel – voor een aanzienlijk deel. Immers, arbeidstijd en privétijd lopen door elkaar, het bedrijfsnetwerk is 24/7 open, de primaire locatie waar wordt gewerkt is niet langer het kantoor (in and out-of-office), de kenniswerker gebruikt voor zijn noeste arbeid elektronische middelen van zijn werkgever, zijn eigen middelen en die van derden. Omgekeerd maakt hij voor privédoeleinden ook gebruik van de middelen van zijn werkgever.

Wat de vermenging verder versterkt is het gebruik van Web 2.0-applicaties. Vaststellen of werknemers privé bloggen of wellicht namens hun werkgever reageren, wordt steeds moeilijker. Bovendien zal waarschijnlijk zelfs in privé-omstandigheden mee blijven spelen waar iemand werkt of wat zijn functie is.

### **Conclusies**

Op de arbeidsovereenkomst aanvullende beleidsregels in de vorm van een Gedragscode Het Nieuwe Werken zijn essentieel voor een blijvend succes van nieuwe manieren van werken. Ze geven richting, bieden handvatten en scheppen helderheid over kernwaarden.

De werkgever doet er goed aan deze gedragsregels in overleg met de Ondernemingsraad vast te stellen, omdat ze bij voorkeur gedragen moeten worden door het personeel en mede omdat respect, transparantie en vertrouwen leidend worden bij de nieuwe in and out-of-office arbeidsverhouding. Bovendien is instemming van de OR wettelijk vereist, wanneer het gaat om beleid met betrekking tot de registratie van personeelsgegevens en bijvoorbeeld de waarneming van of controle op aanwezigheid, gedrag of prestaties van medewerkers.

Nadrukkelijk van toepassing verklaren en handhaven is ook noodzakelijk, omdat de rechtspositie van de werkgever bij het geven van aanwijzingen, het uitvaardigen van sancties en het ontslaan van personeel op grond van ongeoorloofd gedrag hierdoor wordt versterkt.

**Over de auteur:**

Victor de Pous is zelfstandig bedrijfsjurist en industry analyst te Amsterdam. Hij houdt zich sinds 1983 bezig met de zakelijke en rechtsaspecten van digitale technologie en de informatiemaatschappij en geeft sinds 1987 de nieuwsbrief *NEWSWARE* uit. Daarnaast is hij onder andere mede-initiatiefnemer van de Stichting International Telework Foundation; de mede-organisator van een reeks van internationale conferenties en academische workshops die in de periode 1998-2003 in respectievelijk Turku (Finland), Tokyo (Japan) Stockholm (Zweden), Amsterdam (Nederland), Badajoz (Spanje) en São Paulo (Brazilië) zijn gehouden.

De Pous was verder enkele jaren hoofdredacteur van het vakblad *Telewerken*, Tijdschrift voor moderne organisatievormen. Over nieuwe manieren van werken in de informatiemaatschappij rapporteerde hij aan de Europese Commissie, het ministerie van Verkeer en Waterstaat en het Platform Telewerken Nederland. Vorig jaar verscheen zijn studie *In and out-office working*, juridische aspecten van Het Nieuwe Werken voor werkgevers. Zijn bundel met analyses *Telewerken en recht* uit 2000 is recent in een tweede, uitgebreide druk verschenen.

Maatschappelijk  
Verantwoord  
Ondernemen al  
als rode draad

# Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen als rode draad

*Ton Geerts*

**Toen de Kamer van Koophandel Rotterdam in 2000 besloot om van een traditioneel kantoor aan de Cool-singel over te stappen op Het Nieuwe Werken aan de Blaak, speelden vele factoren een rol. Duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) hoorden daar niet bij. Die luxe konden wij ons niet veroorloven, wij werkten met centjes van het MKB en die zaten er niet op te wachten dat wij een beetje interessant gingen doen met hun geld.**

Nee, het ging om heel herkenbare zaken: minder vierkante meters gebruiken, huurders zoeken voor die twintig procent vrijkomende ruimte, lagere huisvestingskosten realiseren, minder papier gebruiken, grotere efficiency, minder dure meters voor opslag van dossiers en archieven, enzovoorts. Bovendien konden we nu in het belang van de klant de schotten tussen de verschillende afdelingen slechten zodat we meer van elkaars werk wisten en daardoor onze klanten beter van dienst konden zijn. En, ook niet onbelangrijk in die tijd, we wilden van dat stoffige imago af van een oubollig instituut met naargeestig lange rijen loketten in een decor van dossiers, formulieren en archieven. Moderne uitstraling, state of the art techniek en klantvriendelijke omgeving waren de sleutelwoorden.

Nu, een paar jaartjes verder en wijzer, blijkt dat diezelfde KvK het op het gebied van MVO helemaal nog niet zo slecht heeft gedaan. Bij het invullen van een willekeurige test op internet over dit onderwerp blijkt dat we sky high scoren als het om MVO gaat. Het Nieuwe Werken (HNW), wij noemden het KvK@work, heeft daar een belangrijke rol in gespeeld. Wat hebben Het Nieuwe Werken en MVO nu met elkaar te maken?

### **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen**

Het containerbegrip Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen kan met heel veel elementen worden geladen. Om het begrippenkader enigszins in te perken wordt hier aangesloten bij ISO 26000, de nieuwe ISO-richtlijn voor MVO. Deze richtlijn is sinds 2005 in de maak. Het proces daartoe, het meest omvangrijke multi-stakeholderproces ooit, kanaliseerde de expertise van ruim vierhonderd experts uit 91 landen. Op 14 september 2009 verscheen de Draft International Standard en de geplande eindoplevering is voorzien in het vierde kwartaal van 2010. Wat houdt het in?

De richtlijn kent zeven kernthema's:

- behoorlijk bestuur (organizational governance)
- mensenrechten (human rights)
- arbeidsomstandigheden (labour practices)
- milieu (the environment)
- eerlijk zaken doen (fair operating practices)
- consumentenaangelegenheden (consumer issues)
- betrokkenheid en ontwikkeling van de gemeenschap (community involvement en development).

De zeven kernthema's zijn vervolgens onderverdeeld in 36 issues. Op de website van NEN vind je meer informatie over

deze 36 issues ([www.nen.nl/iso26000](http://www.nen.nl/iso26000)). Nadrukkelijk wordt gesproken van een ondersteunende richtlijn en niet van een certificeerbare norm. ISO 26000 wordt *geen* norm voor een MVO-managementsysteem, maar geeft advies hoe organisaties MVO kunnen invoeren in al bestaande systemen in de organisatie.

Omdat deze onderwerpen nog redelijk abstract zijn en de ISO-richtlijn vooral een richting duidt en geen te certificeren waarden omschrijft, zal ik in het kader van dit hoofdstuk een praktische vertaling maken naar enkele elementen die MVO relevant zijn. Daarbij ga ik op enkele onderwerpen wat uitgebreider in zonder de pretentie te hebben volledig te zijn. Maar je moet ergens beginnen en ook dát is het doel van ISO 26000: geen norm stellen, maar een ontwikkelingsrichting in gang zetten.

### **Behoorlijk bestuur**

Het gaat hierbij om besluitvormingsstructuren en -processen. Dit aandachtsgebied heeft raakvlakken met de zes andere onderwerpen; in welke mate wordt bij besluiten in de organisatie aandacht besteed aan deze onderwerpen en worden ze betrokken in de eigen besluitvorming? Is er sprake van voorbeeldgedrag?

HNW verdraagt zich moeilijk met een hiërarchische organisatiestructuur en -cultuur. Het bevordert een grotere beslissingsbevoegdheid op de werkvloer; daar waar beslissingen ook genomen moeten worden. Ondersteunend of coachend leiderschap is waar HNW om vraagt. Als voorbeeld: bij de overgang van het traditionele kantoor naar het nieuwe flex-concept nam de Rotterdamse kamer afscheid van de aanwe-

zigheidsregistratie (de prikklok), het letterlijk zicht hebben op alle medewerkers door leidinggevend en het idee dat wie er was, ook altijd (hard) werkte. De nieuwe manier van werken dwong resultaatgericht sturen af, want leidinggevend hebben nog maar in beperkte mate zicht op (de aanwezigheid van) hun medewerkers. Vertrouwen, verantwoordelijkheid en vrijheid kregen een nieuwe inhoud.

Ook niet verkeerd is dat leidinggevend, inclusief directie, letterlijk veel eenvoudiger aanspreekbaar zijn, beter zichtbaar, minder afgezonderd en ook afhankelijk van beschikbare werkplekken. Voor medewerkers betekent dit dat je ineens naast de directeur zit en andersom keert de directeur terug op de werkvloer.

### **Mensenrechten**

De basis voor dit thema is de steun van de internationale gemeenschap voor de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en andere mensenrechtenverdragen. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om (producten van) leveranciers en andere samenwerkingspartners in de keten. In relatie tot het onderwerp waar dit hoofdstuk over gaat zie ik geen wezenlijke verschillen tussen het traditionele kantoor en HNW.

### **Arbeidsomstandigheden**

Arbeidsomstandigheden is een breed begrip en omvat niet alleen gezondheid, veiligheid en trainings- en ontwikkelingsprogramma's, maar ook het erkennen van ondernemingsraden of medezeggenschapsorganen die de sociale dialoog tussen werkgever en werknemer borgen. Een organisatie is verantwoordelijk voor de werkomstandigheden van haar medewerkers. En in een wat ruimere (MVO) context ook

de werkomstandigheden van degenen die in opdracht van de organisatie werken (opdrachtnemers) of aan wie werk is uitbesteed (beveiliging, cateraar, schoonmaak). Dit komt dichter bij huis, want hierbij gaat het bijvoorbeeld om:

- Arbo-normen op de werkplek. Hoewel de traditionele Arbo-normen niet erg voldeden aan de flexibiliteit die nodig is voor HNW, ontstaat voor de meeste medewerkers een prettiger werkomgeving omdat het flexconcept activiteiten-georiënteerd is; afhankelijk van het type werkzaamheden kies je een werkplek die juist bedoeld en ontworpen is voor dat type werk.
- Veiligheid op de werkplek. In fysieke zin leveren flexplekken niet meer veiligheid op dan in traditionele kantoorgebouwen, wel wordt meestal een flinke sprong voorwaarts gemaakt als het gaat om de sociale veiligheid. Kantoren die werken met het flexconcept kennen over het algemeen een zeer open en letterlijk transparante inrichting van de werkruimte, waardoor het aantal 'enge' plekken in het gebouw afneemt.
- Aandacht voor de gezondheid. Inherent aan het flexconcept is dat medewerkers wat vaker in beweging zijn dan in de traditionele situatie waarin medewerkers vaak aan hun eigen werkplek gekluisterd zijn. Veelal is het meubilair in een flexconcept van betere kwaliteit en voldoen faciliteiten aan kwalitatief hoge ergonomische standaarden (meer instelmogelijkheden). Dit heeft te maken met het flexibele en meer intensieve gebruik van de beschikbare werkplekken, maar ook met de open lay-out die vraagt om een betere akoestiek en visuele afschermingsmogelijkheden.
- Flexibele werktijden en de balans tussen leven en werken. De mogelijkheid van tijd- en plaatsafhankelijk werken levert in dit opzicht de grootste winst op. Medewerkers

kunnen bijvoorbeeld van huis uit beginnen, vervolgens naar een afspraak gaan om 's middags op kantoor te verschijnen, of andersom. Ook kan de medewerker die niet weet hoe laat de loodgieter die dag langs komt, gewoon zijn of haar werk van huis uit doen die dag en de medewerker die thuis zit na een gipsvlucht, kan weer snel aan de slag zonder de reis naar kantoor te maken.

- Persoonlijke ontwikkeling. Omdat bij Het Nieuwe Werken in beginsel alle informatie voor iedereen voor handen is en niet iemand voor jou nadenkt welke informatie voor jou relevant is, biedt HNW een prachtige mogelijkheid voor degene met ambitie om zich breder te oriënteren dan op wat vroeger in het postvakje terecht kwam. Ook leidt de cultuur van het zelf ophalen van informatie tot zelfstandiger en mondiger medewerkers.
- Verminderen 'zinloos' werk. Nogal wat werkzaamheden die vroeger uitermate nuttig waren zoals het ophalen, updaten en terugbrengen van dossiers, zijn bij de huidige stand van de techniek zinloos geworden en daarvoor is vaak ander, interessanter werk in de plaats gekomen. En dit geldt in zijn algemeenheid voor alle minder zinvolle controleactiviteiten die veel kosten en weinig toegevoegde waarde hebben.
- Arbeidsproductiviteit. Het Nieuwe Werken heeft onmiskenbaar bijgedragen aan het verhogen van de arbeidsproductiviteit, voornamelijk door toepassing van ict-middelen. HNW heeft de toepassing daarvan enorm versneld en bijvoorbeeld digitaal workflowmanagement in een stroomversnelling gebracht.
- Tot slot, even terugkomend op het uitbestede werk, hoeveel eenvoudiger is het niet geworden voor degenen die eind van de dag komen schoonmaken. 'Clean desk policy'

is uitgangspunt bij flexplekken; niet meer om al die stapels papier heen schoonmaken, maar in een keer een schoon bureaublad!

## **Milieu**

Het voorkomen en beperken van schade aan het milieu en het verminderen van de belasting op het milieu zijn hier de drivers. Minder vervuiling, (water, lucht, gevaarlijke stoffen, geluid, et cetera) en duurzaam gebruik van hulpbronnen (energie, water, materialen).

De winstpakkers zijn hier de vermindering van woon-werkverkeer, het gebruik van minder vierkante meters kantoorruimte (minder materialen) en dus minder energie in de vorm van warmte en elektriciteit. Daarnaast zullen de toename van videoconferencing en het elektronisch zaken doen een minstens zo substantiële bijdrage gaan leveren aan het verminderen van de milieubelasting. Om die reden is KvK Rotterdam inmiddels een pilot gestart met virtuele handelsmissies in het project Virtual B2B4U en is een paar jaar geleden begonnen met het digitaal verstrekken van exportdocumenten. Beide activiteiten leveren een enorme kilometerreductie op.

Sowieso hebben nieuwe ict-toepassingen heel veel voordelen voor het milieu, zoals de opkomst van de elektronische handtekening (veel minder fysieke verplaatsingen) en bijvoorbeeld papierloos factureren.

Aan HNW is ook inherent dat er amper of geen verbouwwerkzaamheden plaatsvinden omdat nieuwe medewerkers, maar ook stagiaires en uitzendkrachten, probleemloos hun nieuwe werkplek(ken) kunnen innemen zonder met wanden, bureaus of ander meubilair te gaan slepen.

Ook de inspanningen en kosten die gerelateerd zijn aan interne verhuizingen worden gedecimeerd. Dit levert een milieubesparing op en het bespaart energie voor de afdeling facilitair die zich met nuttiger zaken kan bezig houden. HNW levert tot slot een veel efficiënter gebruik van de kostbare ruimte op.

### **Eerlijk zaken doen**

Bij dit onderwerp gaat het om bedrijfsethiek, integriteit, transparantie, eerlijkheid, verantwoording en respect voor de wet. In het kader van ISO 26000 wordt hierbij gedacht aan anticorruptie (steekpenningen, fraudes, voorbeeldgedrag, gedragscode, klokkenluidersregeling) en transparantie. Ook hier zie ik geen wezenlijk verschil tussen de traditionele en nieuwe manier van werken.

### **Consumentenaangelegenheden**

Voor de consumenten van de Kamer van Koophandel, lees: ondernemers, levert HNW een veel klantvriendelijker omgeving op waarbij minder flexibiliteit van de klant wordt gevraagd maar juist flexibiliteit aan de kant van de organisatie. HNW zorgt veelal voor een herontwerp van werkprocessen die de klant ten goede komen. Ook in dat opzicht vaart de klant hier wel bij; de organisatie past zich namelijk aan de klant aan, in plaats van andersom.

In de zin van informatievoorziening levert HNW eveneens enorme vooruitgang op omdat de toegankelijkheid van informatie en de mogelijkheid om deze te delen nog nooit zo groot is geweest. Dit geldt niet alleen binnen de organisatie zelf, maar ook met je klanten en stakeholders. Uiteraard hebben intranet en extranet hiervoor de belangrijkste tools geleverd.

### **Betrokkenheid en ontwikkeling van de gemeenschap**

Aanvankelijk niet ingegeven door MVO, maar uit een welgemeend eigen belang heeft de Kamer van Koophandel enkele duizenden ondernemers en groepen van ondernemers kennis laten maken met HNW bij de KvK. Hiermee werd ons imago enorm opgepoetst en konden we niet alleen laten zien wat wij ook al weer allemaal deden, maar – veel belangrijker – lieten wij zien dat we een eigentijdse organisatie waren en zijn. Dit heeft de Kamer van Koophandel geen windeieren gelegd. In de eerste twee jaar in ons nieuwe gebouw ontvingen we niet minder dan zes prijzen, variërend van de My Office Award uitgereikt tijdens een landelijk ict-evenement tot een architectuurprijs op het gebied van de herontwikkeling van bestaande gebouwen.

En voor ons veel belangrijker: ondernemers gingen heel anders naar onze organisatie kijken. De Kamer van Koophandel Rotterdam heeft inmiddels voor een behoorlijk aantal organisaties tot voorbeeld gediend en ontvangt nog steeds met grote regelmaat directies van bedrijven die geïnteresseerd zijn in deze manier van werken. Het heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van en de toegang tot nieuwe technologie. Daarnaast levert het een bijdrage aan de bewustzijnsontwikkeling bij de meer traditioneel werkzame organisaties die wij op bezoek kregen. Want zien is vaak geloven.

#### **Over de auteur:**

Ton Geerts, algemeen directeur Kamer van Koophandel Rotterdam<sup>\*)</sup>

<sup>\*) met dank aan Ingeborg Boon, secretaris NEN Nederlandse normcommissie MVO</sup>



# Praktijklessen van Het Nieuwe Werken

*Karin Bosman*

***Klantgerichtheid en transparantie gereflecteerd in een kantooromgeving was de visie van het management van Marsh Nederland in een tijd dat een veranderende omgeving de branche voor uitdagingen stelde. Organisatieverandering is vaak een motivatie om Het Nieuwe Werken te implementeren.***

De relatie tussen omgeving en gedrag staat in Het Nieuwe Werken centraal. Maar juist wanneer organisatieverandering de doelstelling is, dient de implementatie van Het Nieuwe Werken meer te omvatten dan alleen een aanpassing van de werkruimte en het gebruik van digitale hulpmiddelen. Het Nieuwe Werken vraagt om nieuwe vormen van management en deze verandering vormt in veel gevallen het moeilijkste en meest tijdrovende aspect van de implementatie van Het Nieuwe Werken. Een verslag van de zoektocht en groei naar een nieuwe wijze van samenwerken in een organisatie van eigenzinnige bemiddelaars.

## **Lange gangen**

Marsh is een van de meest vooraanstaande risicospecialisten van Nederland. Naast plaatsing en bemiddeling op het gebied van verzekeringen, adviseert Marsh over risicomangement in de breedste zin van het woord. Een organisatie met een lange historie en veel vakinhoudelijke specialismen,

die zich net als haar concurrenten een aantal jaar geleden geconfronteerd zag met een steeds grotere roep om klantgerichtheid, transparantie en proactiviteit vanuit zowel klanten als toezichthoudende instanties. De organisatie diende in beweging te komen: naast wijzigingen in de structuur diende ook de cultuur van de organisatie te veranderen. Dit maakt dat het traject bij Marsh een interessante case vormt om nader te bestuderen: Het Nieuwe Werken vormt in de visie van degenen die het proces geïnitieerd hebben binnen Marsh meer dan alleen een facilitaire wijziging in de kantooromgeving; het is een interventietool voor cultuurverandering. Dit impliceert een verband tussen werkomgeving en organisatiecultuur. De ruimte waarin mensen samenwerken herbergt formele en informele regels met betrekking tot omgang, hiërarchie, in- en uitsluiting en identiteit. Keuzes in de vormgeving en inrichting van een organisatieruimte geven vorm aan de manier waarop mensen zich bewust of onbewust in die ruimte bewegen. Een voorbeeld: binnen Marsh werd enkele jaren geleden een grootschalig onderzoek uitgevoerd naar de ervaringen van medewerkers met de organisatiecultuur. Hieruit kwam naar voren dat collega's van Marsh Nederland een sterke betrokkenheid voelden bij hun eigen afdeling en directe collega's. De betrokkenheid bij andere afdelingen en bij de organisatie als geheel daarentegen scoorde ver beneden gemiddeld. Het kantoorpand waarin de organisatie indertijd gehuisvest was, kenmerkte zich door lange gangen met kamers waarin de verschillende afdelingen en teams waren ondergebracht. De indeling van het kantoor stimuleerde niet tot veel interactie en samenwerking tussen de afdelingen. Aangezien veel van de klanten werden bediend door specialisten vanuit verschillende afdelingen, was samenwerking echter wel essentieel om de klantgerichtheid

te verbeteren. Uiteraard was de indeling van het kantoor niet het enige bepalende aspect voor de bestaande organisatiecultuur. Maar het maakte duidelijk dat de traditionele werkomgeving niet meer voldeed: het bevorderen van samenwerking in een kantoor waar nauwelijks face-to-face contact plaatsvond tussen verschillende afdelingen, zou echter een erg lastige taak zijn geweest voor het management.

### **Het Nieuwe Werken bij Marsh**

Zoals vaak het geval is vormde een concreet huisvestingsvraagstuk de directe aanleiding om Het Nieuwe Werken als cultuurverandertraject in te zetten: een aflopend huurcontract bracht de zoektocht op gang. Een kans om door middel van een reductie van het aantal vierkante meters de huisvestingskosten te reduceren, maar ook een kans om door middel van een nieuwe omgeving met een andere uitstraling afscheid te nemen van het verleden en een ander uiterlijk te presenteren. In het geval van Marsh betekende dit: van een groot kantoor met lange gangen en gescheiden kamers bekleed met klantdossiers naar een open en transparante ruimte en (nagenoeg) papierloos werken. Niet alleen binnen de eigen organisatie, maar ook binnen de branche betekende de nieuwe werkwijze die dit met zich mee bracht, in die tijd (2007) een revolutie.

In een gefaseerd traject, beginnend met het digitaliseren van de dossiers, daarna de daadwerkelijke verhuizing en vervolgens het aanwennen van en sturen op werkwijze en gedrag, werd Het Nieuwe Werken (of Marsh Manier van Werken zoals het intern inmiddels werd genoemd) geïmplementeerd. Door alle dossiers en werkprocessen, van postkamer tot dataopslag, te digitaliseren, werd de weg vrij gemaakt

voor plaats- en tijdonafhankelijk werken. Vervolgens werd een voorzichtige start gemaakt met flexibeler werktijden en thuiswerken. Vanaf het moment van de verhuizing naar het nieuwe pand waren er geen vaste werkplekken meer, slechts beperkte opslagruimte voor papier en andere fysieke zaken en werd het kantoor meer een ontmoetingsplek dan een vaste werkplek. De inrichting van het kantoor werd uitgevoerd volgens het principe van activiteitgericht werken. Hierbij staan meerdere typen werkplekken tot ieders beschikking, die geschikt zijn voor het uitvoeren van specifieke werkzaamheden (samenwerken, geconcentreerd werken, geluidsafschermend, et cetera). Door middel van cursussen en voorlichtingsmateriaal werden alle collega's geïnstrueerd over het gebruik van het kantoor en de afspraken waarmee de nieuwe werkwijze gepaard ging.

De periode na de verhuizing kenmerkte zich door het wenen aan Het Nieuwe Werken: het leren digitaal en zonder permanente fysieke aanwezigheid samen te werken. Met name het chatprogramma, e-mail en de mobiele telefoon werden hierbij steeds belangrijker. Ook de richtlijnen voor het gebruik van en gedrag in het kantoor die voor de verhuizing waren opgesteld, werden verder bijgeschaafd en aangepast op basis van de bevindingen.

### **Inzichten op basis van ervaring**

Vanaf de introductie van de Marsh Manier van Werken waren de ervaringen van collega's overwegend positief. Het uitnodigende en inspirerende uiterlijk van het kantoor, de interactie met collega's en de toegenomen vrijheid en zelfstandigheid droegen bij aan een positieve werkbeleving. Er ontstond in de loop van de tijd echter ook een aantal

vraagstukken waarop vooraf niet (voldoende) was geanticipeerd. Uiteraard is een omvangrijk veranderingstraject zoals dit geen lineair proces: het is vallen en opstaan en leren van fouten. Daarnaast worden door traditionele structuren – en daarmee de oude controlemechanismen – in de organisatie los te laten, sluimerende problemen binnen de organisatie vaak ineens zichtbaar. Door hier vooraf en tijdens het proces eerlijk naar te kijken wordt de kans op succes veel groter. Twee van deze leerpunten die tijdens het implementatieproces bij Marsh naar voren kwamen, komen hier aan de orde. Beide hebben te maken met de menselijke kant van de organisatie. Daarnaast kwamen beide pas in een later stadium naar boven, nadat de fysieke en technologische kant van de implementatie waren afgerond, de projectteams waren opgeheven en de consultants naar huis waren.

In de eerste plaats vraagt het werken in een plaats- en tijd-onafhankelijke werkomgeving om andere competenties dan in een traditionele kantooromgeving. Dit is op zich een positieve ontwikkeling als hierdoor de grootste gemene deler van de medewerkersprofielen binnen de organisatie meer in lijn komt met de gewenste organisatiecultuur (in het geval van Marsh, proactief, klantgericht en gericht op teamspelen). Proactiviteit en flexibiliteit worden in Het Nieuwe Werken centrale competenties in het gewenste profiel van een medewerker, evenals netwerkvaardigheden.

Plaats- en tijdonafhankelijk werken betekent ook plaats- en tijdonafhankelijk aangestuurd worden. Mensen die bovengenoemde competenties van nature niet bezitten en in hun oude werkomgeving deze nooit hoefden te ontwikkelen (omdat hun manager en collega's naast hen zaten en hun van werk voorzagen of bijsprongen wanneer nodig), kunnen

door de veranderde omgeving in de problemen raken. En wanneer zo iemand dan steeds verder in zijn of haar schulp kruipt en steeds meer thuis gaat werken of (letterlijk) op kantoor in een hoekje wegkruipt, kan het lang duren voor dit door collega's wordt gesignaleerd. De rol van de manager bij het voorkomen en signaleren van dergelijke situaties komt hieronder aan de orde. Daarnaast is het creëren van een teamgeest binnen het eigen team en de organisatie als geheel van belang om sociale coherentie binnen de organisatie in stand te houden. Een eenduidige visie en het tonen van betrokken leiderschap zijn hiervoor essentieel, evenals het geven van het juiste voorbeeld. Hoewel het niet altijd zo ver hoeft te komen dat mensen daadwerkelijk in de problemen raken, zullen er onvermijdelijk medewerkers binnen de organisatie zijn die zich minder prettig voelen in de nieuwe werkomgeving. Hierdoor kan een verhoogd natuurlijk verloop op gang komen in het eerste jaar na de implementatie. Als dat het geval is dient hiermee rekening te worden gehouden in het personeelsbeleid. Bijkomend voordeel van Het Nieuwe Werken is dat dit een aantrekkelijk *unique selling point* kan zijn voor potentiële kandidaten, zeker wanneer andere organisaties in dezelfde branche een minder flexibele werkwijze hanteren.

Binnen Marsh zijn de specifieke competenties die bijdragen aan succes binnen Het Nieuwe Werken, centraal komen te staan bij aanwerven van nieuwe medewerkers. Nieuwe collega's kunnen op deze competenties worden geselecteerd, maar collega's die al jaren werkzaam zijn in de organisatie, dienen de kans te krijgen zich aan te passen en de benodigde competenties te ontwikkelen en met de nieuwe werkwijze te experimenteren. Uiteraard zijn hiervoor cursussen voor handen, maar essentieel is het stimuleren van een omgeving

waarin ruimte is voor experimenteren en voor onderlinge dialoog over ervaringen. Zowel het middenkader als de leiders binnen de organisatie spelen hierin een cruciale rol door voorbeeldfunctie en actieve stimulering bij het ontdekken van nieuwe manieren om de werkroutine in te richten.

### **Managen op afstand en output**

Wanneer van de ene op de andere dag medewerkers in een organisatie niet meer van negen tot vijf achter hun vaste bureau in hun vaste kamer te vinden zijn, vraagt het meer inspanning van de manager of teamleider om zicht te houden op het functioneren van individuele medewerkers en op de groep als geheel. Minder face-to-face communicatie maakt het minder makkelijk om signalen op te pikken wanneer een medewerker minder goed in zijn of haar vel zit, of wanneer processen niet goed lopen. Al snel bleek binnen Marsh dat wanneer er geen concrete afspraken bestaan over verwachtingen en performance, er onzekerheid ontstaat. 'Als mijn leidinggevende niet ziet wat ik de hele dag doe, waar gaat hij of zij me dan aan het eind van het jaar op beoordelen?' was een veelgehoorde vraag. In deze vraag liggen twee kernissues besloten: mijn manager heeft geen zicht op wat ik doe en ik weet niet waarop ik eind van het jaar word beoordeeld. In contact blijven met medewerkers in een plaats- en tijdonafhankelijke organisatie en zicht houden op hun functioneren om te kunnen coachen en ondersteunen vraagt een andere aanpak dan in een traditionele organisatie. Juist vanwege het flexibele karakter van het concept is er geen vaste aanpak voor handen, maar zal iedere manager en ieder team zelf moeten gaan experimenteren wat werkt. Sommige managers binnen Marsh besloten iedere week af te sluiten of te beginnen met een vast belrondeje langs alle teamleden om

te horen wat ze hadden meegemaakt gedurende de week en wat er voor de komende week op de agenda stond. Daarnaast werken sommige teams met wekelijkse conference calls waarin alle lopende zaken worden gedeeld met de teamgenoten. Andere afdelingen hebben vaste dagen ingesteld dat iedereen op kantoor aanwezig is en er gezamenlijk koffie gedronken wordt. Ook bestaat er binnen een aantal afdelingen de afspraak om middels een gepersonaliseerde statusaanduiding in het chatprogramma steeds aan te geven waar iemand is en waar hij mee bezig is. Zeker wanneer teamleden door de aard van hun werk weinig gebonden zijn aan het kantoor, bijvoorbeeld buitendienst medewerkers, blijkt het stimulerend te werken om hen door middel van een groepspresentatie, informatiebijeenkomst of ander interessant evenement periodiek te prikkelen om naar kantoor te komen. De mogelijkheden om met individuele collega's en als team verbonden te blijven en zicht te houden op elkaars activiteiten en ontwikkeling zijn legio en afhankelijk van de aard en werkzaamheden van het team. Het vraagt echter wel een proactieve houding van de manager om de vinger aan de pols te houden en actief contact te zoeken en werknemers in het proces te betrekken. Het tweede aspect, sturen op performance, wordt cruciaal wanneer traditionele prestatie-indicatoren, zoals aanwezigheid en werkgedrag, niet langer kunnen worden ingezet. Wanneer iemand thuiswerkt, is het niet mogelijk in de gaten te houden of iemand de hele dag surft over het internet of hard aan het werk is. Er dient dan ook een vertrouwensbasis te bestaan om deze werkvorm mogelijk te maken. Deze dient echter gebaseerd te zijn op een duidelijke overeenstemming van de wederzijdse prestatieverwachtingen. Binnen Marsh vormt de *Balanced Scorecard* hiervoor het aangewezen instrument. Het concreet en

meetbaar maken van doelstellingen is hierbij echter essentieel. Dit is in de ene functie gemakkelijker dan in de andere: een verkoopmedewerker heeft wellicht een concreet financiële verkooptarget waar dat voor een stafmedewerker of administratieve kracht een heel ander verhaal is. In bepaalde opzichten maakt digitalisering het monitoren van performance makkelijker: klantoutput wordt digitaal opgeslagen. Afspraken over normen en verwachtingen zijn essentieel en met name in het begin dient hier veel over gecommuniceerd te worden. In de laatste plaats dient er door het jaar heen aandacht te zijn voor het bespreken en evalueren van de voortgang ten aanzien van de prestaties. Dit creëert duidelijkheid voor zowel medewerker als manager.

### **Conclusie**

Het verandertraject bij Marsh Nederland vormt een goede illustratie van het feit dat het invoeren van het Nieuwe Werken meer omvat dan alleen een andere inrichting van een kantoorpand en het gebruik van nieuwe media om plaats- en tijdonafhankelijk samen te werken. In traditionele organisaties zoals Marsh roept deze overgang vragen op over sturen op output, hiërarchie, coaching en managementstijlen. Wanneer deze zaken niet adequaat geadresseerd worden, leidt Het Nieuwe Werken niet tot een oplossing voor bestaande vraagstukken rondom de organisatiecultuur en werkwijze, maar maakt het de bestaande problematiek pijnlijk zichtbaar doordat oude structuren wegvallen. Een proactieve managementstijl waarbij je als manager met het team op zoek gaat naar nieuwe manieren om elkaar te ontmoeten, te inspireren en van elkaar te leren, is essentieel. Daarnaast is het creëren van een hechte groep door middel van het uitdragen van een gezamenlijke visie van belang.

Doordat het fysieke cement (de vier muren waarbinnen men op gezette tijden aanwezig dient te zijn) in de organisatie wegvalt, wordt de behoefte aan sociaal cement groter. Duidelijkheid wordt niet langer verschaft door vaste werktijden en controle, maar hiervoor dienen duidelijke afspraken over de doelstellingen in de plaats te komen. Met andere woorden: een verschuiving van controle op het werkproces naar een focus op het resultaat. Wanneer er aandacht en ruimte voor deze thema's bestaat, in combinatie met de bereidheid tot experimenteren en leren in het proces, genereert Het Nieuwe Werken een enorme toegevoegde waarde voor zowel klanten als medewerkers. Binnen Marsh is door de implementatie van de Marsh Manier van Werken het fundament gelegd voor een klantgerichte organisatie waar medewerkers zichzelf kunnen ontwikkelen en hun potentie kunnen realiseren. Maar zoals de technologische tools waardoor Het Nieuwe Werken mogelijk wordt gemaakt zich blijven ontwikkelen en zich steeds verder optimaliseren, zo dient ook een organisatie steeds kritisch naar zichzelf te blijven kijken en te blijven leren.

**Over de auteur:**

Karin Bosman is afgestudeerd in de Culturele Antropologie aan de Universiteit van Amsterdam en in Cultuur, Organisatie en Management aan de Vrije Universiteit, en hierbij heeft ze zich gespecialiseerd in Het Nieuwe Werken. Momenteel is ze werkzaam als consultant bij Marsh Nederland waar ze onder andere nauw betrokken is geweest bij de implementatie van Het Nieuwe Werken en zich richt op projecten op het gebied van procesoptimalisatie en klantgerichtheid.



# Het ‘onthuisde’ werken: waardecreatie via netwerken

*Jacques Giesbertz*

Het Nieuwe Werken is populair. Een recente discussie op LinkedIn over de wijze waarop we het HNW kunnen invoeren genereert binnen enkele dagen meer dan vijftig zeer leesbare en bruikbare antwoorden. In dit hoofdstuk wordt HNW benaderd vanuit drie begrippen, namelijk vakmanschap, ondernemerschap en netwerkschap (de kunst van het netwerken). Kennis en kunde van professionals zullen in de nabije toekomst veel beter benut kunnen worden door het denken in organisaties te vervangen door het denken vanuit netwerken.

## **Inleiding**

Waar komt de behoefte om nieuw te gaan werken vandaan? De kern van de zaak is dat de productiviteit van Nederland kennisland achterblijft; dat wil zeggen in ieder geval achterblijft ten opzichte van het niveau dat met meer aandacht voor expertise en netwerken bereikt zou kunnen worden. Veel werkers in de kennisindustrie werken op een manier die al sinds decennia weinig verandert. Immers, werkt een organisatieadviseur, rechter, beleidsmedewerker, notaris, docent of theatermaker nu wezenlijk anders dan in 1970?

Maar de wereld van Nederland kennisland is in een heftig tempo aan het veranderen. Een bekend voorbeeld uit de fi-

nanciële sector zijn Alex.nl en BinckBank die op succesvolle wijze de strijd aangaan met de veel grotere bankondernemingen. Of beleidsmedewerkers van overheden die hun beleidsvragen stellen aan hun netwerk via social media. En dan in zeer levendige en productieve discussies terecht komen. Of boeken die steeds meer via internet gratis aangeboden worden omdat men kiest voor het ontsluiten van expertise en netwerken in plaats van de omzet op de korte termijn.

Als de concurrentie heviger wordt, de subsidie minder of als de techniek erom vraagt, wordt de behoefte om zaken anders aan te pakken een bittere noodzaak. Maar het sleutelen onder de verouderde motorkap is niet meer voldoende. Traditionele paden van meer efficiency en effectiviteit bijvoorbeeld in de vorm van reorganisaties, cultuurverandertrajecten of kostenreducties werken als een serum waar de patiënt inmiddels immuun voor geworden is. Met andere woorden: we zijn overgeorganiseerd bezig en zoeken de oplossingen te veel in het bestaande kader, namelijk het organisatiehuis. Terwijl in de tussentijd de hoogopgeleide kenniswerkers hun eigen weg vinden tussen de organisatorische valkuilen en obstakels. Eigenlijk is Het Nieuwe Werken een vorm van onthuizing.

### **Werk als vak weer centraal**

Het werk van de kenniswerker kan grofweg in twee soorten ingedeeld worden, namelijk: repeterend/administratief werk (het herhaal werk) versus creërend, uniek, verbindend werk (het creatieve werk). In de praktijk zullen alle kenniswerkers in meer of mindere mate beide soorten werk in hun pakket hebben. Het creatieve werk is in tegenstelling tot het herhaalwerk nauwelijks in hapklare brokken te ontleden. Dit hoofd-

stuk gaat vooral over het creatieve kenniswerk, hoewel bij het verbeteren van zogenaamd herhaalwerk ook veel creativiteit aan de pas kan komen.

Het is verstandig wanneer organisaties meer aandacht zouden schenken aan het werk zelf. De roep om meer waardering van het werk en om meer ruimte te bieden aan de professional blijkt ook uit initiatieven en trends zoals de stichtingen Beroeps(z)eer en Beter Onderwijs Nederland, Slow Management, herwaardering voor het zogenaamde Rijnlandse Model en congressen over zelforganisatie en sociale innovatie. Het Nieuwe Werken past ook in dit rijtje.

Er is gelukkig sprake van een aarzelende opleving van de vakman. In eerste instantie in de sfeer van ambachten (de handwerkers) en de vakopleidingen. Maar de mening dat vakmanschap niet alleen over handwerkers maar ook over hoofdwerkers gaat, wordt zeer algemeen onderschreven.<sup>1</sup> Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat binnen de overheid en bedrijfsleven te weinig aandacht is voor vakmanschap. En dat door de heersende managementcultuur het vak eerder in de verdrukking komt in plaats van tot bloei en waarde. Er is dus werk aan de winkel als een overgrote meerderheid van de kenniswerkers van mening is dat expertise bij vakmensen verwaarloosd wordt.

---

<sup>1</sup> Onderzoek naar de opinie over vakmanschap, 2010, BuzzyChain.

## **Vakmanschap en netwerkschap als de nieuwe productiemiddelen**

Het Nieuwe Werken gaat over een ander gebruik van locatie en tijd. Locatie en tijd zijn duur. Daarom is het logisch dat organisaties willen besparen op het gebruik van kantoorruimte en hun mobiliteitskosten en de vele technologische middelen als een katalysator inzetten om nieuwe werkprocessen te introduceren. Naast deze kostenkant is er ook de opbrengstenkant. Het anytime en anywhere kunnen en willen werken sluit ook aan bij de gedachte dat modern kantoorwerk niet zozeer in formele en gebouwde organisaties, maar meer en meer in informele netwerkorganisaties plaatsvindt. Wij leven en werken in een netwerkeconomie. Dat is altijd al zo geweest. Maar sinds de explosie van internet kan nog meer dan vroeger het netwerkpotentieel ingezet worden.

Netwerken kunnen beter benut worden om de doelen van de organisatie te bereiken. Uit onderzoek in 2009 door de Universiteit Twente en BuzzyChain<sup>2</sup> blijkt echter dat meer dan tachtig procent van de ondervraagde kenniswerkers, zowel in de profit als non-profit sector, deze mening deelt. Zolang organisaties bestuurd en gecontroleerd worden op de mechanistische top-down wijze zal hierin weinig verandering komen omdat traditioneel management vaak reactief reageert in de trant van: protocollen bedenken om het gebruik van Hyves, Twitter en LinkedIn in bedrijfstijd te reguleren. Of bedenken hoe een centrale communicatie-afdeling moet reageren op decentrale weblogs van professionals. De paradox is dat van bovenaf opgelegde kennissystemen (vakman-

---

<sup>2</sup> Onderzoek naar netwerken en organisaties, 2009, Mark van Berkum (UT Twente) i.s.m. Jacques Giesbertz.

schap) of CRM-systemen (netwerkschap) niet werken. Terwijl de min of meer organisch groeiende expertise-netwerk-systemen zowel via traditionele (face-to-face) als moderne kanalen (via internet) hun eigen leven leiden, namelijk dat van de zelfstandige, eigenwijze kenniswerkers.

Henry Mintzberg schrijft in *Rebuilding companies as communities*: 'Companies must remake themselves into places of engagement, where people are committed to one another and their enterprise.'<sup>3</sup> Zijn blik op organisaties als plekken van verbondenheid, onder andere als reactie op de excessen van het eigenbelang, kan verbreed worden tot organisaties en ondernemingen te beschouwen als waardemakers in één samenleving. Dit denken in verbindingen sluit aan bij de hernieuwde interesse in duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen, sociale innovatie en zo meer. In de jaren zeventig waren er soortgelijke geluiden, bijvoorbeeld van de Club van Rome. Veertig jaar later lijkt het draagvlak breder geworden.

### **Over de waarde van werk**

Werken is het maken van waarde die van nut is voor iemand anders. Nu is met die waarde iets bijzonders aan de hand. Er vindt continu waardeoverdracht plaats in onze sterk verweven netwerkeconomie waar kenniswerkers over de hele wereld met elkaar in contact staan. Slechts een beperkt deel van deze waardeoverdracht (expertise via netwerken) heeft te maken met overeenkomsten, orders en facturen. Een groot deel van de uitwisseling van ideeën, tips, informatie,

---

<sup>3</sup> Henry Mintzberg, *Rebuilding Companies as Communities*, 2009, Harvard Business School Publishing Corp.

feedback vindt plaats buiten het betalingscircuit en staat dus ook los van BTW. Binnen organisaties is deze onderlinge kruisbestuiving al langer een streven. Open kantoorinrichtingen dienen hiervoor als basis.

Maar met Het Nieuwe Werken lijkt een periode aangebroken waarin de grenzen van organisaties lijken te vervagen. De kracht, identiteit en cultuur van organisaties zullen minder door de organisaties of management bedacht en gemaakt kunnen worden. Meer openheid, loslaten, niet meer top-down, organischer werken, meer vrijheid en verantwoordelijkheid leiden tot ontgrenzing van organisaties. Als expertise en netwerken de productiemiddelen van de toekomst worden, kunnen organisaties in hun huidige vorm wel eens hun langste tijd gehad hebben.

Om het bijzondere van waarde van expertise te benadrukken zijn er mensen die graag werken met waarde achteraf. Deze methode werkt als volgt. Je spreekt vooraf geen prijs (waardebetrag) af, maar de klant kan achteraf zelf, naar eigen inzicht, betalen. En de betaling mag natuurlijk ook in natura. Dat is op zich een frisse benadering. Maar een afspraak over kennisoverdracht blijft altijd een momentopname. In de waardeketen van de logistieke omgevingen (met stuklijsten bijvoorbeeld) zijn de waardetoevoegingen per stap bekend. En kun je de behoefte aan waarde (materialen en tijd) ook makkelijker plannen. In het netwerk van de kennisindustrie zijn de waardetoevoegingen veel diffuser. Een belangrijke reden hiervan is dat expertiseoverdracht tussen personen zelden aan een product gebonden is, maar aan een reeks van waardetoevoegingen verspreid over de tijd. Met andere woorden: een tip, een verwijzing, feedback van een andere kenniswerker kan rendement opleveren op verschillende

plekken en momenten in het netwerk. De waarde van je netwerk beperkt zich niet tot één contactmoment. De kracht van HNW is het verhogen van de intensiteit van expertise-overdrachten om zo als multiplier van waardecreatie te fungeren.

### **Modern vakmanschap en virtuele gildes**

De kenniswerker van de ( nabije) toekomst koppelt zijn vakmanschap aan netwerken, met andere woorden ‘know how & know who knows what’. Vakmanschap zonder netwerkschap is waardeloos. Via netwerken werkt een professional aan zijn vak. Hij profileert zich, verbetert zijn kennis en kunde en verdient er zijn geld mee. En dan spreken we over ondernemerschap. In de Middeleeuwen kende men het systeem van de gilden. Een gilde was volgens Pernoud: ‘Een groepering in een enkel lichaam van alle elementen van een bepaald ambacht: werkgevers, werknemers en gezellen zijn verenigd, niet uit hoofde van een of ander gezag, maar uit de kracht van de solidariteit die natuurlijkerwijs ontstaat uit het gemeenschappelijk uitoefenen van eenzelfde bedrijf.’

Het vrije en zelforganiserende vermogen en de roep om herkenning heeft de moderne kenniswerker gemeen met de ambachtsman van toen. Bijvoorbeeld: tijdens een van de bijeenkomsten in 2010 van Social Strategy Talk georganiseerd door Sogeti, vroeg één van de jonge inleidsters zich vertwijfeld af hoe we het vakmanschap van een social media-adviseur kunnen bepalen. Misschien zijn virtuele gildes hierop wel het antwoord. Communities van vakmensen in de nieuwe beroepen. De moderne gildes ontkomen ook niet aan de ‘onthuizing’. Dus niet in gildehuizen maar in gildenetwerken.

Een ander belangrijk verschil is dat de levensduur van de nieuwe vakken in de kenniswereld korter lijkt te zijn. Het vak van gamedesigner bestond vijftien jaar geleden nauwelijks. Maar het gaat snel. De bestedingen in de mondiale game-industrie bedroegen 52,5 miljard dollar in 2009 en zullen in 2014 driemaal groter zijn dan in de muziekindustrie.

Tot slot, vakmanschap in de moderne tijd gaat minder over producten dan in de tijd van Henry Ford. Zijn mening was dat: 'De grondvormen van arbeid zijn landbouw, vervaardiging van producten en vervoer. Maatschappelijk leven zonder deze drie is onmogelijk.'<sup>4</sup> In de eeuwen van de traditionele ambachten en daarna in het industriële tijdperk stonden producten centraal. In de kennisindustrie is dat veel minder het geval. Het creatieproces en de toegevoegde waarde van de kenniswerker zijn vaak minder tastbaar.

### **Any place, any time with anybody**

Om te overleven in de huidige, minder tastbare netwerk-economie kunnen kennisorganisaties hun vragen over visie, missie, strategie, doelen en uitvoering binnen hun bedrijfsvoering koppelen aan de potentie van hun netwerk. Enkele voorbeelden: klanten worden mede-ontwerper (cocreatie). Burgers worden beleidsmakers. Je concurrent wordt je sparringpartner. De werkwoorden controleren en beheersen kunnen vervangen worden door geven en vragen. Vraag en aanbod bij elkaar brengen. Hoe hoger de omloopsnelheid van vraag en aanbod des te hoger de winst in kennis, netwerken en geld. Vanuit deze gedachte is Het Nieuwe Werken

---

<sup>4</sup> Henry Ford, *My life and work*, 'Fragmenten uit het verhaal...', samengesteld door Jaap van Rijswijk

werken op *any place, any time with anybody*. Fysiek en virtueel. Steden willen zich profileren als stad van de HNW-omgeving, als ruimte voor de nomadische werkers, de creatieve klasse, kortom als the place to be.

Richard Florida stelt in zijn bestseller *The Rise of the Creative Class* dat in het begin van deze nieuwe eeuw, 30 tot 35 procent van de werkenden in de zogenaamde creatieve klasse werkt. De kunst zal zijn om de creatieve potentie productief te maken. We weten uit de economische geschiedenis dat innovatie vaak ontstaat op de raakvlak van disciplines. Dat betekent dat de fysieke én mentale ruimtelijke ordening voor de individuele professional, de organisatie én de stad revolutionair moet veranderen. De beste werkplek is niet persé de beste plek om te werken (ergonomisch), maar de plek waar Het Nieuwe Werken het beste werkt. Waar iedereen een gesprekspartner én werkpartner kan zijn. En het begrip collega een andere lading krijgt. De netwerkeconomie van HNW is geen wereld waar producten verkocht moeten worden in verzonden markten. Het gangbare denken van de traditionele marketeer in product-marktcombinaties kunnen we voor de kennisindustrie en de netwerkeconomie beter vervangen in het denken in expertise-netwerkcombinaties.

Op welke manier kunnen we vraag en aanbod in de wereld van expertise en netwerken in een stroomversnelling krijgen? Moeten we meer investeren in kennis, bijvoorbeeld in R&D? Nederland kennisland heeft niet zozeer behoefte aan meer geld voor nieuwe kennis zoals onder andere in de Kennis en Innovatie Agenda 2011-2020 verwoord staat. Een hoge score op de meetlat van kennisinvesteringen (nummer 1 staat IJsland) of een lage score (Luxemburg neemt de laatste plaats in) zegt niet alles over het succes van een land.

Investeren in meer kennis op welk niveau dan ook (landelijk, organisatie of individueel) heeft alleen zin als de houding ten opzichte van kennisdeling gaat veranderen.

In hoeverre is de kennisindustrie anders dan de productie-industrie? Productie en logistieke ketens zijn bij uitstek lineair en verlopen via input en output. Kosten en materialen zijn via tracking and tracing in kaart te brengen en via MRP- of ERP-systemen in te plannen. Het is zinloos om de (creatieve) kennisindustrie op een soortgelijke wijze te organiseren, zoals nog veel gebeurt. In navolging van de industrie en logistiek zouden we kunnen spreken van ENP, Expertise Netwerk Planning. Dit is allereerst een attitude. HNW prikkelt kenniswerkers om altijd, overal en met iedereen expertise te delen en tot waarde te maken. Maar er zit ook wel iets planmatigs in het expertise/netwerkdelen. Hoe meer een kenniswerker zijn werk kan opdelen in stuklijsten van expertise, met andere woorden behoefte aan kennis en kunde, des te gerichter hij zijn netwerk kan benutten.

### **Kinderlijk eenvoudig**

Tot slot enkele kanttekeningen. In de atmosfeer van de netwerkeconomie, met de overdaad aan beelden en informatie en nieuwe manieren van organiseren – of liever gezegd het loslaten van organiseren – lijkt weinig zeker en elke zekerheid al bij voorbaat schijn. Maar deze onrust is van alle tijden. In 1938 schreef prof. R. Casimir, in *Het boek voor de jeugd*: ‘Men klaagt over de vluchtigheid van het hedendaagse leven. Snel verdringen de nieuwe indrukken de oude. Niets beklijft, en wordt tot levend bezit der persoonlijkheid. Onze kinderen verslinden boeken, maar geestelijk eigendom wordt de inhoud niet.’ En voor kinderen kunnen we ook kenniswerker lezen.

Kinderen zijn experts in verwonderen. Kansen zien in nieuwe combinaties van expertise en netwerken begint met verwonderen. We kunnen meer leren van onze kinderen dan van managementgoeroes als verwonderen één van de belangrijke competenties van de toekomst zal worden. Het Nieuwe Werken zal ooit oud worden. Maar voor het zover is mogen expertise en vakmanschap hun werk gaan doen in contact met de buitenwereld. En dat organiseren we op een manier die nieuw is, namelijk door ruimte te maken zonder altijd te weten wat de uitkomst zal zijn.

### **Literatuur**

- Prof. R. Casimir, Inleiding in *Het boek voor de jeugd* (1938).
- Richard Florida, *The Rise of the Creative Class* (2002).
- KIA, Kennis en Innovatie Agenda 2001-2020, juni 2010, Den Haag.
- Régine Pernoud, *De glans der Middeleeuwen* (1956).
- Price Waterhouse Coopers, *Global Entertainment en Media Outlook, 2010-2014*.
- Richard Sennett, *De Ambachtsman, De mens als maker* (2008).

### **Over de auteur:**

Jacques Giesbertz is ondernemer. Zijn bedrijf BuzzyChain heeft als motto net(anders)werken. Kort gezegd: expertise, kennis, ideeën, mensen, organisaties en netwerken met elkaar in contact brengen. Hij heeft 25 jaar werkervaring in sales en marketing, logistiek, organisatieadvieswerk, docent, projectleider, congresorganisator en management in zeer uiteenlopende sectoren. Zijn passie voor (net)werken combineert hij met tangodansen, poëzie, theater en verwonderen.



# Fietsen op vals plat –

## Het Nieuwe Werken in context

*Harry Starren*

**Het Nieuwe Werken past bij de nieuwe economische fase zoals het oude werken past in het industriële tijdperk. Het oude werken heeft zijn beste tijd gehad. Het Nieuwe Werken (tijd- en plaatsafhankelijk werken) komt er niet, want het is er al. En het oude werken zal niet verdwijnen, ook al neemt de omvang van het oude werken af.**

Hoe ziet dat nieuwe werken er uit? Wat zijn de voor- en achterkanten van dit nieuwe fenomeen? Voor welke uitdagingen staan we? Welke kansen dienen benut? Welke bedreigingen moeten worden afgewend, welke valkuilen vermeden? Een terugblik, een beschrijving van het fenomeen en een voorzichtige voorspelling.

### **De wereld van mijn vader**

Mijn vader vertrok elke werkdag op hetzelfde moment van huis. 's Avonds zette hij om tien over half zes zijn fiets in de schuur. Om kwart voor zes schonk hij zich een jonge borrel in. Hij had een baan en vervulde een eenvoudige functie. Begonnen met een ambachtelijke blauwe boord had hij zich van de fabrieksvloer naar kantoor opgewerkt. En zich zo een witte boord verworven. Hij was bij Philips van machinebankwerker tot *beambte* geworden. Een baan met vaste werktijden en een verplichte collectieve vakantie. Met wat snipperdagen die hij kon benutten voor een dagje vrij naar

eigen voorkeur en behoefte. Met een fabrieksingang waarin een prikklok het moment van binnenkomst en vertrek registreerde. In de rij. Mijn vader heeft de invoering van de vrije zaterdag nog meegemaakt en daarvan vrijwel zijn hele werkende leven genoten. Je kunt stellen dat mijn vader deel uitmaakte van het industriële tijdperk. In de straat hadden we als een van de eersten televisie en als een van de laatsten telefoon. Tijdens zijn loopbaan doorbrak hij de ziekenfondsgrens en werden wij particulier.

In de fabriek werden de handelingen nauwkeurig beschreven en voorgeschreven. En scherp gecontroleerd door mensen van wie hij later deel uit zou gaan maken. ‘Toen ik zichtbaar werk deed, werd ik in het oog gehouden; toen ik een kantoorbaan kreeg en mijn werk onzichtbaar werd, verdween ook de controle. Ik werd controleur. Vertrouwen was een selectieve zaak met een wrange ironie: hoe zichtbaarder het werk, hoe groter de controle. Hoe onzichtbaarder het werk, hoe geringer de controle.’

De scheiding tussen werk en privé was helder. Buiten werktijd was je vrij. Werken deed je in de baas zijn tijd. De functieaanduidingen waren specifiek, de beloningen waren aan schalen gebonden en het eindsalaris stond min of meer vast.

Toen mijn vader een hypotheek kreeg op zijn woonhuis (wij waren door de ziekenfondsgrens gebroken), vertelde de bankbeambte wat mijn vader uiteindelijk zou verdienen tegen het einde van de aflossingstermijn. En dat kwam uit. De verplichting die aanvankelijk zwaar had geleken, werd een fluitje van een cent.

Vaste baan, werkplek, salaris en vrije tijd. Een scherpe scheiding tussen werk en privé. Een voorspelbare loopbaan en inkomen. En als het even kon, een leven lang bij dezelfde baas.

### **De wereld van zijn zoon**

Wie wel eens op vals plat heeft gefietst die kent het. Je lijkt op een rechte weg te fietsen, maar uit de moeizame gang die je maakt, mag je een stijging, noem het vooruitgang, vermoeden. Je fietst op vals plat. Wie zo een flinke tijd heeft gefietst en dan afstapt, kan terugblikkend de weg die is afgelegd, aanschouwen. Dan zie je het verschil. En je verbaast je over het diepgelegen dal waaruit je bent vertrokken.

We hebben de industriële wereld verlaten, niet met een harde klap, maar door te fietsen op vals plat. Het dal wordt nog steeds bewoond en is allerminst verdwenen, maar wat met een kopgroep is begonnen is ongemerkt een peloton geworden.

Terwijl ik tijdens schoolvakanties nog werkte in het agrarische en industriële tijdperk: van aardbeien plukken en bollen pellen tot platen inhoezen (langspeelplaten in een hoes stoppen), zou ik een ander werkend leven leiden dan mijn vader.

Naast mijn studie, die veel langer duurde dan de financiering strekte, werkte ik als gids in Parijs. Ik verdiende met een weekend praten meer dan met een hele schoolvakantie in de industrie. Ik begon een eigen bedrijf en merkte dat ik met een idee zo mogelijk nog meer kon verdienen dan met praten. Praten bleef ik erbij doen. Van echt werken (in de ogen van mijn vader) is het nooit meer gekomen. Ik door-

brak de ziekenfondsgrens aan het begin van mijn werkend leven en kan mij het leven niet herinneren zonder tv en telefoon.

Ik ben met een witte boord begonnen. Waren witte boorden in de tijd van mijn vader nog uitzonderlijk, in mijn tijd waren zij normaal. Werk werd kantoorwerk. Hoewel nog lange tijd als industrierreinen aangeduid, staan daar in overgrote mate kantoren. En pas enkele jaren geleden zijn ook de aanduidingen verdwenen en maakt de rokende schoorsteen op de wegwijzer plaats voor een gestileerde meneer (!) achter een bureau. Een beeld dat in de wereld van mijn dochter hopeloos achterhaald zal blijken, maar in mijn tijd als een goedbegrepen weergave gold.

‘Vrijgestelden’, zou mijn vader ze noemen, de kenniswerkers van nu. Ik maak deel uit van deze groep. Professionals die over het werk praten, concepten ontwikkelen, kaders creëren, beleid ontwikkelen, onderzoek doen en adviezen geven. Een groeiende groep met een zilveren boord.

Begonnen met een baan op kantoor van negen tot vijf veranderde mijn leven ongemerkt in dat van een halfwas kunstenaar met resultaatverplichting. Ik werkte buitenshuis en op kantoor. Buiten in volle vrijheid, binnen om voor de uitvoering zorg te dragen. De brieven (toen nog) moesten verstuurd, de brochures gemaakt en de telefoon aangenomen. Ik werd een grensganger, zoals mijn vader dat was tussen de blauwe boorden- en de witte boordenwereld.

Ik verbond met mijn zilveren boord van de professional, de witte boordenwereld met de professionele wereld. De profes-

sionals zijn meestentijds dienstverleners die op veel plekken hun werk verrichten en die vaak een kantoor hebben als thuisbasis. Een flink aantal onderscheidt zich in werkgedrag niet van de kantoorbeambte uit het verleden, een enkeling houdt praktijk aan huis, maar het merendeel beweegt zich als grensganger tussen de werelden van het verleden, het heden en de toekomst.

Want de toekomst is er al, ze is alleen onevenredig verdeeld.

### **De wereld van mijn dochter**

Mijn dochter volgt haar opleiding bij een particuliere onderwijsinstelling, woont bij haar moeder, in de weekeinden bij haar vriend en verdient haar geld als fotomodel. Castings en klussen. Ze krijgt niet per uur betaald, maar voor een klus. Voor hetzelfde werk soms veel, soms weinig. Hangt van de urgentie en de concurrentie af en van de aard van klus en klant. Ze wordt bemiddeld door een impresariaat dat haar adviseert en begeleidt. Tegen een percentage. Zij verlenen diensten aan mijn dochter, die als het haar niet bevallen zou, naar een ander gaat. Maar dat geldt ook andersom.

Zij is een uitzondering. De meesten van haar klasgenoten, dat zij toegegeven, verdienen hun geld in de oude economie. Niet meer in de agrarische of industriële sector, maar in de dienstverlening (horeca en detailhandel) of op kantoor. Steeds meer op kantoor. Ze hebben er de opleiding voor.

De meeste kenniswerkers beschikken over hun eigen productiemiddelen. *Ze zijn* hun productiemiddelen. Als een medewerker bij Philips ontevreden was en dacht dat het beter kon – dan was het antwoord: ‘Dan ga je toch zelf scheer-

apparaten maken!'. Het maakte een eind aan alle discussie. Denken deed je maar thuis, en willen? Je had niks te willen.

Kenniswerkers kunnen voor zichzelf beginnen. En doen dat, gedwongen of uit vrije wil, steeds vaker. Inkomensvorming vergt steeds vaker geen kapitaalsintensieve infrastructuur en hoewel deel van een groter geheel nog veel voordelen heeft, zijn de nadelen even pregnant. De vrijgevestigde professies: artsen, advocaten, notarissen en accountants waren uitzonderingen in het industriële tijdperk. Inmiddels voegen ontwerpers, communicatiedeskundigen, organisatieadviseurs, psychologen en sociologen, ict-ers, tekstschrijvers en journalisten, maar ook verpleegkundigen, personeelsfunctionarissen, coaches en interim managers, vaklieden, hoveniers, huisruimers en hondenuitlaters zich tot deze groep.

Eigenlijk is geen beroepsgroep of vakbeoefenaar van de mogelijkheid uitgesloten en naarmate meer op resultaat en minder op aanwezigheid wordt gestuurd, gaat het ook steeds meer voor de hand liggen. De baan raakt bekneld en is voor steeds meer mensen niet langer de enige mogelijkheid om aan werk te komen.

Voor bedrijven is het ook allang niet meer de enige manier om het werk gedaan te krijgen.

### **Het Nieuwe Werken**

Het Nieuwe Werken, tijd- en plaatsafhankelijk werken, is een stijl van werken die vrijheid en vertrouwen tot uitgangspunten neemt en zo een stimulans biedt voor het nemen van verantwoordelijkheid. De bereidheid verantwoording af te leggen creëert de continuïteitsvoorwaarde voor vrijheid en vertrouwen. Wie levert, belooftes waarmaakt, toont zich het

vertrouwen waard en kan er aanspraak op maken. Als creativiteit en kenniscreatie in het geding zijn is er geen andere weg. Creativiteit laat zich de wet niet voorschrijven en kan geen baantjes trekken van negen tot vijf.

Het Nieuwe Werken wordt een werkgevers- en een werknemersbelang. Zij moeten beiden van kleur veranderen. Werkgevers gaan meer dan ooit opdrachten geven en voorwaarden scheppen en werknemers worden ondernemers en gaan waarde toevoegen. Krijgen daar belang bij. Dat deden ze al, maar de context verzakelijkt, want met de ruimte neemt ook de noodzaak van richting toe. De ruil komt meer dan ooit centraal te staan en dat vergt behalve randvoorwaarden, een heldere relatie gericht op resultaat.

### **Richting, Ruimte, Relatie, Randvoorwaarden, Ruil en Resultaat**

Met richting doelen we op collectieve ambitie die niet meer alleen van de leiding kan komen, maar het resultaat moet zijn van cocreatie. Niet alleen begrepen en gedragen door de uitvoerders, maar door hen letterlijk meegemaakt.

Het Nieuwe Werken schept ruimte voor de eigen afweging. De baas zijn tijd verdwijnt en maakt alle tijd tot eigen tijd. Dat vergt discipline en zelfsturing in onafhankelijkheid. Voor sommigen is dat geen sinecure. De meesten brengen als vanzelf weer werktijden aan en scheppen zo routines die zekerheid bieden. Zoals schrijvers een schrijvershuisje huren om naar hun werk te kunnen gaan. Het oude was zo gek nog niet. Eigen kaders die soms coaching vergen om ze te vinden en te handhaven. Want de verleidingen en verstoringen kunnen groot zijn.

Maar de voordelen liegen er niet om. De kinderen kunnen op alle tijden naar school gebracht, de was gedaan, de boodschappen gehaald, het doktersbezoek hoeft niet afgezegd en onnodige reiskilometers kunnen gemakkelijk worden vermeden en in de file staan wordt een keuze.

Omdat veel werk in gezamenlijkheid gedaan moet worden en het resultaat is van een teaminspanning, is de kwaliteit van relaties essentieel. Antwoord geven op vragen, wezenlijk bijdragen in betrokkenheid en behalve bereikbaar ook beschikbaar zijn. De negen tot vijf baan was behalve een dwangbuis ook een veilige haven met de collega's onder handbereik.

Om Het Nieuwe Werken mogelijk te maken zijn harde en zachte randvoorwaarden nodig. De harde voorwaarden zijn de infrastructurele voorzieningen, de beschikbaarheid van draagbare ict-technologie en toegang tot de data en informatie van de organisatie 'alsof je op kantoor zit'.

De zachte voorwaarden zijn de bereidheid de werktijden op te rekken in ruil voor de vrijheid alle tijd zelf te kunnen besteden en te bestemmen. Het komt meer dan ooit aan op communicatieve vaardigheden. Van alle betrokkenen. Hier geldt de wet van Cruijff: er is geen voordeel zonder nadeel. Alles heeft zijn prijs. Het Nieuwe Werken is toch echt iets anders dan thuiswerken. Het is ingewikkelder. Het vergt nieuwe afspraken en gewoonten.

Per saldo moet het een eerlijke ruil blijken voor alle partijen. Wederzijds profijtelijk. Minder kosten voor werkgevers en werknemers, grotere vrijheid en langere bedrijfstijden, werktijden op maat en een hoger resultaat.

Dat laatste vergt een transitie van accent op aanwezigheid en inspanning naar aandacht voor effect en resultaat. Minder aandacht voor hoe en meer voor wat. Ieder werkt op zijn eigen wijze in ruil voor de ruimte, het behaalde resultaat.

Bij De Baak werkt iemand die het grootste deel van haar tijd in Frankrijk woont. We merken er weinig van. Een Baak-medewerker in China organiseert ook bijeenkomsten in Nederland. Hij past zijn werktijden aan, begint zijn dag laat, maar werkt langer door dan hij in Nederland zou doen. Het verlengen van de bedrijfstijd hoeft niet te leiden tot verlen- gen van de netto-werktijd. In de oude economie sprak je van gebroken diensten. Dat deed de werkgever. Nu doet de werknemer het. Maar het breken is een eigen keuze.

### **Werkt het?**

Er zijn drie (standaard)reacties op Het Nieuwe Werken.

1. Er dient zich een belangrijke vernieuwing aan, een kans die moet worden gegrepen. Dit zijn de early adopters. Dat kunnen organisaties en personen zijn. De kopgroep.
2. We wachten af en zien met vertrouwen wat er van komt. Het gaat om voor- en nadelen. Het peloton.
3. De sceptici die weten dat er in essentie niets nieuws onder de zon is. Het volk wil bedrogen worden. De tribune.

Voor alle drie reacties is genoeg aanleiding. De ene positie sluit de andere niet uit. In de meetkunde geldt de drie- hoeksmeting als de beste manier om te weten waar iets zich bevindt. We krijgen goed zicht op Het Nieuwe Werken door drie invalshoeken langs te lopen. Ze zijn te typeren met:

1. enthousiasme,
2. redelijke afweging,
3. scepsis en wantrouwen.

## **Enthousiasme**

Het Nieuwe Werken kan werkers een gebalanceerd leven geven, de zorg voor kinderen rechtvaardiger en bevredigender verdelen, de productiviteit verhogen, de autonomie van werkers versterken, het milieu beschermen en de kantoorkosten verlagen.

De traditionele kantoorbaan negeert persoonlijke bioritmen en egaliseert die naar de grootste gemene deler. Zolang de machine de bewegingen bepaalt, is dat zo erg niet. De een zijn dip is de ander zijn bevrogen uur. Het maakt op de uitkomst niet zoveel uit.

Als de prestaties persoonsafhankelijk worden, is het plotseling wel betekenisvol. Wie een ochtendmens in de avond vragen stelt, krijgt minder kwaliteit. En het is onverstandig om een avondmens in de ochtend een gunst te vragen.

Balans en prestaties hangen samen. Voor wie op duurzame prestaties uit is. Fysiologisch is Het Nieuwe Werken logisch. Sociologisch ook. De zorg voor kinderen is vaak lastig te combineren met de negen-tot-vijf baan. Het Nieuwe Werken krult zich om de familieverplichtingen als een klimop om een boom. De netto-werktijd van Het Nieuwe Werken is hoger, ook omdat de resultaten tellen en niet de bestede tijd. Wie het kan binnen de norm, is een vakvrouw die geluk heeft. Voor de anderen is de verlengde inspanning de prijs van de vrijheid. De gemeten productiviteitsstijging is bij experimenten tweecijferig en loopt in extreme voorbeelden in de richting van twintig procent. En dat tegen minder kosten. Elke werkgever gaat er van kwispelen. Minder vierkante meters kantoor, minder reistijden en een fors lagere milieubelasting komen daar nog bovenop.

En bovendien een hoge autonomie, die na een periode van gewenning leidt tot minder stress. Dat laatste is een dubieuze belofte. Waar de een de vrijheid als bevrijding ervaart is 'de uitsteller' altijd aan het werk. Werk dat niet gedaan is, is – na de baas en de veeleisende klant – de grootste stressor.

Je vraagt je niettemin af waarom we zo lang gewacht hebben.

### **Redelijke afweging**

Laten we genuanceerd zijn. Het Nieuwe Werken zal het oude niet (volledig) vervangen, het zal leidinggeven nog complexer maken, samenhang nog lastiger bereikbaar, vervreemding verder vergroten, de kans op een burn out van al dat gedreven werk verder verhogen en ook nog eens nieuwe uitvallers creëren.

Het oude werken is een gewoonte. En gewoontes zijn profijtlijke routines die hun nut telkens bewijzen. Het disciplineert, maakt voorspelbaar. We zijn ingespeeld op het werk en elkaar. Het oude werken is een relatief efficiënte cultuur die profijtlijk is gebleken en wat je er ook van vinden mag..., het werkt.

De uitdagingen (lees: problemen) van Het Nieuwe Werken mogen er zijn. Hoe geef je leiding aan mensen die zich meestentijds aan je zicht onttrekken, hoe voorzie je in de binding die elkaars aanwezigheid vooronderstelt, hoe schep je discipline als tijd en plaats als ijkpunten verdampen, hoe vermijd je grenzeloos werken dat gemakkelijk alle vrije tijd opsoupeert? Is het toeval dat schrijvers een schrijvershuisje huren en een routine bouwen rond het schrijven van een boek? De succesvolle nieuwe werkers bouwen als vanzelf

veel oud werken in hun nieuwe werken in. Er is een tijd en plaats voor alles. Een hoekje in huis, een plek bij de Coffee Company, de vaste rookpauze, het boodschappenuur, de tijd voor het eerste drankje.

De achterkant van Het Nieuwe Werken maakt duidelijk dat wij het paradijs niet gaan betreden.

### **Sceptis en wantrouwen**

De sceptici trekken de realisten (zij die de voorkant van het fenomeen van een achterkant voorzien) een brug verder en komen met conclusies die er niet om liegen. Er zijn twee soorten sceptici. Zij die in Het Nieuwe Werken de zoveelste werkgeverstruc vermoeden en zij die Het Nieuwe Werken zien als een vorm van oud werken. Vaak nemen na een periode van gevierde vrijheid nieuwe routines hun plek weer in. Toen in Utrecht de sluitingstijden van de cafés werden vrijgegeven, was het even bal, maar wie nu 's nachts de binnenstad betreedt, merkt dat ze net als vroeger weer rond twee uur sluiten. Om de Engelse bard te citeren: *Much ado about nothing*.

### **De toekomst**

Het Nieuwe Werken is er al. Er wordt volop mee geëxperimenteerd. In sommige organisaties is het geaccepteerd.

Bij Albert Heijn, waar alleen door het toepassen van principes van Het Nieuwe Werken het hoofdkantoor dochterbedrijven kon huisvesten door in te schikken; bij een Delftse locatie experimenteert DSM met Het Nieuwe Werken en meet de resultaten om te bezien of het bredere toepassing kan krijgen; e-Office doet het vooral om een aantrekkelijke

werkgever te worden en te blijven en constateert interessante kostenbesparingen; Finext constateert een laag verzuim en verloop, lagere kosten dan de concurrent en een grote winstrealisatie en schrijft dat toe aan Het Nieuwe Werken; Interpolis, al langere tijd voorloper, laat bijzondere ratio's zien als het gaat om aantrekkelijkheid, verzuim en medewerkers- en klanttevredenheid. Baane, Houtkamp en Knotter, aan wie ik deze voorbeelden ontleen, noemen in de reeks nog IBM, KPN, Microsoft, Philips, Rabo, SNS en Vitae. Stuk voor stuk businesscases die wijzen in de richting van Het Nieuwe Werken als een kansrijk perspectief op vele dimensies.

Een voorzichtige voorspelling is niet moeilijk. Steeds meer werk zal kenmerken van Het Nieuwe Werken vertonen. En gewoon worden. Het oude werken zal zich vernieuwen. En we zullen glimlachen over de tijd dat we ophef maakten over het fenomeen. Mijn dochter glimlacht nu al. Maar dat is haar vak.

**Over de auteur:**

Drs. Harry G. Starren (1955) studeerde geschiedenis aan de Rijksuniversiteit Utrecht en politicologie/bestuurskunde aan de Universiteit van Amsterdam. Hij was onder meer werkzaam als wetenschappelijk onderzoeker, als universitair docent, als directeur van een onderzoeks- en adviesbureau en hij was directeur van het PAO Bedrijfs- en Bestuurs-wetenschappen te Utrecht.

Sinds 1996 vervult Harry Starren de functie van Algemeen Directeur van de Baak. Naast zijn managementfunctie is hij actief als trainer, docent en adviseur, met name op het gebied van het management van professionele organisaties.

Harry Starren heeft zitting in verschillende vakjury's, is commissaris bij enkele bedrijven en vervult bestuursfuncties in maatschappelijke organisaties.







Werk is tegenwoordig iets wat je doet, niet waar je naar toe gaat.  
Werk is waar je bent. Of nog anders: waar je wilt zijn. Dat is de  
essentie van Het Nieuwe Werken.

In deze unieke bundel verhalen negen auteurs over hun ervaringen  
met en hun visie op nieuwe manieren van werken in de informatie-  
maatschappij. Het zijn Victor de Pous (bedrijfsjurist en industrie-  
analist), Jos van der Wielen (Nassau | Werkomgevingstrategie),  
Erik Veldhoen (oprichter Veldhoen+Company), Theo Rinsema  
(Microsoft Nederland), Pierre Buijs (Creovate), Ton Geerts (Kamer  
van Koophandel Rotterdam), Karin Bosman (Marsh Nederland),  
Jacques Giesbertz (BuzzyChain) en Harry Starren (De Baak).

Hoewel hun insteek verschilt, sluiten zij de rijen. Het Nieuwe Werken  
vraagt meer dan ooit om een bewuste en structurele organisatie-  
strategie. Het Nieuwe Werken is een feit. We hebben geen tijd meer  
te verliezen.

ISBN 978-90-79272-16-7



9 789079 272167



WWW.UITGEVERIJTIEM.NL