



Het Nieuwe Werken

LAAT LOS EN STUUR OP OUTPUT!

De oude structuren en denkwijzen loslaten eng? Welnee, zeggen de pioniers van het Nieuwe Werken. Ga het gewoon ervaren! Stuur voortaan op output en samenwerking. Geef medewerkers de vrijheid die ze aankunnen. Benut ICT voor telewerken en de arbeidsproductiviteit schiet omhoog, werknemers zitten beter in hun vel en de organisatie vormt een aantrekkelijke partij op de arbeidsmarkt.

Ga het gewoon doen, laat het gebeuren, adviseert Henk Bot, programmamanager sociale innovatie bij Achmea, over het Nieuwe Werken. "Ga je er lang op navelstaren dan is er altijd wel een reden om het niet te doen." Het past ook niet bij het Nieuwe Werken: beleid willen maken, een proces beheersen, een doel minutieus uitstippelen. Bot: "Je gaat in de richting van een nieuwe organisatie waarin medewerkers zich senang voelen en leidinggevend met de nieuwe situatie weten om te gaan." Achmea is een van de pioniers van het Nieuwe Werken. Het is een diffuus begrip dat staat voor flexwerken, individuele zeggenschap en leidinggeven op afstand. Het doel: effectievere samenwerking, los van tijd en plaats, onafhankelijker, en meer verantwoordelijkheid voor medewerkers. Van een noodzaak mee te moeten in deze trend wil Jan de Leede, oud-TNO-onderzoeker Arbeid, directeur van Modern Workx en docent HRM aan de Universiteit Twente, niet direct spreken. "Het Nieuwe Werken is een antwoord op een aantal nijpende problemen als het fileprobleem, dure huisvesting, een lage arbeidsproductiviteit en het risico aansluiting te missen op de arbeidsmarkt." Toch kun je allesbehalve spreken van een hype, zegt Jacqui van Stigt, adviseur arbeidsvoorwaarden FNV Bondgenoten. "Het Nieuwe Werken gebeurt slechts mondjesmaat. Met een aantal ICT-bedrijven, banken en verzekeraars heb je het wel gehad."

Kritische factor

De crux van het Nieuwe Werken is dat leidinggevend de controle loslaten en dat is meteen ook de grootste sta-in-de-weg. Van Stigt: "Het is lastig met werkgevers afspraken te maken over meer zeggenschap en vrijheid van werknemers. Dit komt omdat veelal leiding wordt gegeven volgens het oude Angelsaksische model voor industriële productie-

bedrijven." Wat neerkomt op: sturen van bovenaf, een strakke regie en niet aflatende controle. De Leede beaamt dat de managers het eng vinden oude structuren en denkwijzen te moeten loslaten. De grootste angst is dat de productiviteit omlaag gaat. "Uit onderzoek blijkt dat dit niet terecht is. Thuiswerkers werken - wellicht ook uit een soort bewijsdrang - harder. Feitelijk hebben managers niet te klagen, maar dat is rationeel. Ze moeten het eerst ervaren."

Vertrouwen

Het stuur loslaten en vertrouwen op medewerkers, dat is de cruciale stap tot het Nieuwe Werken. Het topmanagement geeft hierbij het voorbeeld, zegt Ineke Hoekman, directeur HRM van Microsoft. "Dat

Wat is het Nieuwe Werken?

Het Nieuwe Werken is een diffuus begrip dat staat voor flexwerken, individuele zeggenschap en leidinggeven op afstand. Het doel: effectievere samenwerking, los van tijd en plaats, onafhankelijker, en meer verantwoordelijkheid voor medewerkers. Hiermee biedt het een antwoord op een aantal knelpunten zoals het fileprobleem, dure bedrijfs-huisvesting, een lage arbeidsproductiviteit en het risico aansluiting te missen op de arbeidsmarkt.

Wilt u meer weten over het Nieuwe Werken? Noteer dan alvast 28 mei 2009 in uw agenda voor de HRpraktijk Dag 2009! Meer informatie vindt u op www.hrpraktijkdag.nl

Zo laat u het 'oude werken' los:

- Een organisatie verandert alleen als het topmanagement hiervan overtuigd is; maak de top hiervan bewust.
- Ga het gesprek over het nieuwe gedachtegoed niet aan om het te laten goedkeuren, maar om te inspireren.
- Zet de mens centraal: de medewerker, manager, klant.
- Weet waaraan u begint: een goede proces- en taakanalyse laat zien welke functies en processen geschikt zijn voor het Nieuwe Werken.
- Pak het integraal aan en niet alleen vanuit IT, HRM of communicatie.
- Vind het wiel niet opnieuw uit; er liggen overal best practices, pas het op de eigen organisatie toe.
- Wees alert op 'oud' management: sturen op en belonen van aanwezigheid en zichtbaarheid.
- Leer medewerkers denken in oplossingen, geef ze de ruimte om fouten te maken.
- Zonder goedwerkende technologie is het lastig de nieuwe werkstijl aan te meten.

is een kritische factor. De top zet de eerste stap en gaat het gedrag vertonen dat de organisatie wenst. Dit brengt de managementlaag versneld in ontwikkeling. Een organisatie verandert in het tempo waarin het topmanagement dit kan en geen stap sneller."

Maar hoe doet u dat, loslaten? Er is volgens Ferdinand van Kampen, directeur van Hessels Industrie maar één weg: de leidinggevende doet het voor. "Ik leer het management te coachen op vertrouwen. Je geeft medewerkers complimenten als het goed gaat. Laat ze zelf oplossingen zoeken en dat hoeft niet jouw oplossing te zijn. Je sabelt niet direct iemand neer die een fout maakt en laat hem zelf ervaren dat zijn richting niet de goede is." Reken je fouten af, dan blokkeer je volgens Van Kampen andere mogelijkheden. Het is ook de snelste manier om het vertrouwensproces kapot te maken. En inderdaad, vertrouwen wordt soms geschaad, maar beleid moet zich niet door incidenten laten leiden.

Gedragprotocollen

Het Nieuwe Werken stelt nieuwe eisen aan de leidinggevende. Hoe een team aan te sturen dat er niet dagelijks is? Dat kan niet meer op aanwezigheid en zichtbaarheid, maar gebeurt op output en kwaliteit. Het komt er niet op aan hoeveel uur iemand maakt, als hij het afgesproken bedrijfsresultaat maar levert. Maak de output meetbaar, adviseert De Leede. Dit is te regelen via informele werkafspraken bin-

nen teams. Ook de stijl van leiding geven verandert. Bot: "Het komt neer op motiverend en inspirerend coachen op afstand en niet op beheersmatig en controlerend managen. Dat is een stuk lastiger dan by walking around op een afdeling." Overigens werkt sturen op output minder voor het bedenken van nieuwe dingen door virtuele teams, waarschuwt De Leede. "Dan krijg je wat je erin stopt; voor innovatie moet je nog meer op vertrouwen zitten."

Gezamenlijk recht

Meer vrijheid en zeggenschap, dat betekent het Nieuwe Werken voor de werknemer. Hoeveel hangt af van het opleidingsniveau en in hoeverre de aard van het werk het toelaat om plaats- en tijdonafhankelijk te kunnen werken. Voor kenniswerkers lijken de mogelijkheden bijna onbeperkt. Medewerkers krijgen bij Microsoft maximale vrijheid, vertelt Hoekman. "Elk team bepaalt zelf welke spelregels en werkafspraken ze hanteren. Daar is bewust voor gekozen omdat de teams zo verschillend zijn: sales, marketing, consultancy, HRM. Bij het ene team bestaat meer behoefte het werk fysiek samen te doen, een ander team werkt liever virtueel en stuurt op output." Bot benadrukt dat het gaat om een gezamenlijk recht en niet om individuele keuzevrijheid. "De medewerker bepaalt samen met de direct leidinggevende in welke mate hij vrijheid wil en deze aankan. Maatwerk in samenspraak is het uitgangspunt." Omwille van de efficiëntie worden afspraken in gedragsprotocollen vastgelegd. "Het zijn eenvoudige instructies en gebruiksinformatie voor het telewerken en het gedrag in een flexibele kantooromgeving. Je moet er wel voor waken steeds weer nieuwe spelregels te maken."

Hessels Industrie: Medewerkers denken mee over de organisatie

Hessels Industrie, een middelgrote producent en toeleverancier van industrieel draadproducten en winkelinrichtsystemen, is een van de weinige fabrieksmatige productiebedrijven die met zelfroosteren werkt. Werknemers bepalen de werktijden in overleg. Ze mogen later beginnen of een dag thuis blijven. Afspraken worden niet vastgelegd maar geëvalueerd in een functioneringsgesprek. Voor het management is ook het toezicht op kwaliteit en opleiding van medewerkers een bedrijfsresultaat. Van Kampen: "Het personeel is tevredener, wat je kunt afmeten aan het verzuimpercentage. Dat is van 8 procent gedaald naar net boven de 2 procent. Ook is het personeelsverloop laag, we hebben trouwe medewerkers."

Microsoft: 'Eat your own dogfood'

Propageer je het Nieuwe Werken met eigen technologische producten dan is het goed om dit zelf als organisatie te ervaren. 'Eat your own dogfood' is de gevleugelde kreet bij Microsoft. Maar de overtuiging is er ook dat dit het werken van de toekomst is. Maar de crux tot het succes is dat organisatie en medewerkers anders naar hun werk gaan kijken. Ineke Hoekman: "Een organisatie heeft er profijt van als een individu zijn leven naar wens kan inrichten en een betere balans vindt tussen werk en privé. Microsoft werkt dankzij het Nieuwe Werken effectiever en efficiënter. Het bedrijf wil vooraan staan als een gewilde werkgever voor werknemers op de arbeidsmarkt. En de interacties met mensen die je anders nooit treft, levert veel creativiteit op."

Zelfroosteren

Voor de meer plaatsgebonden functies – denk aan een traditionele fabrieksomgeving – zijn de marges van het Nieuwe Werken smaller. Toch is ook hier zelfsturing mogelijk door medewerkers minder tijdgebonden te maken. Een instrument dat in opkomst is, is het zelfroosteren. Medewerkers kunnen diensten ruilen, intekenen op vaste roosters of zelf een eigen rooster opstellen. Van Hessels Industrie is een van de weinige bedrijven die ermee vertrouwd is. Medewerkers zitten in een vaste productielijn, maar kunnen toch hun eigen werktijden invullen. Van Kampen: "De mate van vrijheid stem je per individu af. Wie de verantwoordelijk niet aankan, vertellen wij hoe het moet." Speerpunt van het FNV-beleid is overigens het Nieuwe Werken voor de meer traditionele beroepsgroepen toegankelijk te maken.

Samenwerking

De impact op de sociale cohesie van een organisatie is groot. Medewerkers zijn immers veel minder op de werkplek. Leidt dit niet tot minder betrokkenheid? De transformatie van het kantoor in een ontmoetingsplek is mede ingegeven door het belang van een gedeelde cultuur. Daarnaast kan het werkoverleg meer gebruikt worden voor sociaal contact. De techniek biedt mogelijkheden zoals chatten, MSN op het werk en video conferencing. Bij Achmea zijn vertrouwen én samenwerking de nieuwe pijlers, benadrukt Bot: "Wij vinden dat een team minstens een of twee dagen in de week bij elkaar komt." Ook de agenda van HRM krijgt een andere invulling. Doordat het fy-

sieke contact minder is, zijn inzicht in elkaars werkstijlen en goede communicatie en dialoog cruciaal, zegt Hoekman van Microsoft. "Je ondersteunt de teams bij deze ontwikkeling en de interactie. Dat doen wij zo veel mogelijk on the job en niet via aparte cursussen en workshops." Extra zorg moet er zijn voor het welzijn van de medewerkers, waar de managers niet alleen verantwoordelijk voor kunnen worden gesteld. Hoekman: "Je acteert meer in de preventie. Een geschikt instrument hiervoor is een online self assessment, waar medewerkers een beeld kunnen krijgen van het eigen welzijn en de worklife balance. Dit kunnen ze vrijwillig bespreken met hun manager, waarna we indien nodig follow up kunnen geven. Als organisatie krijgen wij een organiek beeld hiervan."

Mentaliteitsomslag

De medewerker nieuwe stijl kenmerkt zich door onafhankelijkheid, continu in gesprek zijn, afstemming over resultaat. Het brengt nieuwe vaardigheden en risico's met zich mee. De technologie maakt het mogelijk continu aan het werk te blijven, waardoor het werk te veel in de privésfeer kan komen. Hiervoor zijn leidinggevenden medeverantwoordelijk, vindt Van Stigt van het FNV. "Gaan ze om elf uur 's avonds rapporten versturen, dan is dat geen signaal aan werknemers grenzen in acht te nemen. Het is goed om afspraken vast te leggen over aantal werkuren en compensaties." Volgens Hoekman is er een mentaliteitsomslag nodig. "Iedereen vindt het normaal op zondagmiddag zijn e-mails weg te werken, maar er wordt vreemd opgekeken als je op een doordeweekse ochtend aan het winkelen bent. Dat heeft te maken met voorbeeldgedrag en het acceptabel maken van de werkstijl binnen de organisatie."

Achmea: De uitrol gebeurt integraal

Achmea staat aan de vooravond van het uitrollen van het Nieuwe Werken in de organisatie. De fusie met Interpolis, een voorloper in het Nieuwe Werken, vormde het startschot van een lange voorbereiding aan de hand van een position paper 'Achmea Werkconcept'. Er is gekozen voor een integrale aanpak, dat wil zeggen dat de technische (ICT, informatiemanagement), fysieke (gebouw en werkomgeving) en mentale (mens en organisatie) aanpassingen in onderlinge samenhang plaatsvinden. Hoofddoelstelling van het nieuwe werkconcept is Achmea vorm te geven tot een moderne werkgever die talenten weet te binden en boeien.