

HET NIEUWE WERKEN

Werken waar en wanneer je wilt, met behulp van moderne technologie – Het Nieuwe Werken wint steeds meer terrein. De pijlers: vrijheid, vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid. Gesprek met een aantal pioniers.

Wroeger heette het nog ouderwets 'telewerken'. Je belde vanachter je computer in op het netwerk van kantoor en als de verbinding niet al te traag was, kon je thuis het nodige werk verzetten. Maar door de voortschrijdende technologische ontwikkelingen is het telewerken inmiddels verbreed tot Het Nieuwe

Werken: werken waar en wanneer je wilt met behulp van moderne communicatiemiddelen als laptop, smartphone, draadloos internet en social media. Flexibiliteit is het sleutelwoord. Doordat ze hun eigen tijden bepalen, kunnen mensen werk en privé beter combineren. Ze kunnen ervoor kiezen 's middags hun kind uit school te halen of hun zieke moeder te bezoeken en 's avonds het werk af te maken. Ook aan locatie zijn ze niet meer gebonden: dankzij e-mail en mobiele telefoon staan ze in contact met collega of klant. Het Nieuwe Werken draait niet om aanwezigheid, maar om resultaten, het geeft werknemers vrijheid én verantwoordelijkheid, leidt tot een grotere productiviteit en werknemerstevredenheid, dringt de benodigde hoeveelheid kantooroppervlak terug en lost in een moeite door een groot deel van het fileprobleem op.

War on talent

Even wat cijfers. De Nederlandse beroepsbevolking telt 8 miljoen mensen, 3,5 tot 4 miljoen daarvan doet (kennis)werk dat niet gebonden is aan tijd en locatie. Van die 3,5 tot 4 miljoen past 1.6 miljoen Het Nieuwe Werken al toe, 1 miljoen incidenteel en 600.000 structureel. En dat zullen er binnen enkele jaren veel meer worden, volgens Willem de Jager, directeur van de Stichting Telewerkforum. De naam van zijn organisatie mag dan enigszins verouderd zijn, zijn visie op de toekomst van werk is dat beslist niet.

'Ik schat in dat er over een jaar of drie 2 tot 2.5 miljoen mensen zijn die Het Nieuwe Werken toepassen. Op dat moment is er sprake van een omslagpunt en volgt de rest vanzelf,' aldus De Jager. 'De economie groeit dan weer, de babyboomgeneratie is versneld aan het verdwijnen, het gat in de arbeidsmarkt wordt groter en aantrekkelijk werkgeverschap wordt steeds belangrijker.' Het is juist

die arbeidsmarktcrachte die werkgevers richting Het Nieuwe Werken zal dwingen, meent De Jager. 'Tot 2018 gaan 800.000 mensen met pensioen en daar komen maar 400.000 nieuwe werknemers voor in de plaats. We krijgen dus te maken met een zeer gespannen arbeidsmarkt. Steeds meer bedrijven zijn zich daarvan bewust en bereiden zich voor op de *war on talent* door zich te profileren als aantrekkelijke werkgever. Door Het Nieuwe Werken in te voeren, vergroten ze hun aantrekkelijkheid.'

Door flexibele deelname aan de arbeidsmarkt mogelijk te maken, kunnen bovendien veel mensen aan de slag die nu nauwelijks of helemaal niet werken. En dat is hard nodig als de vergrijzing straks toeslaat. Marianne Sturman zag het tien jaar geleden al aankomen – één van de redenen dat zij *Moneypenny* startte, een uitzendbureau voor hoogopgeleide thuiswerkers. 'Er zijn veel mensen die het negen tot vijf-jasje niet past, om wat voor reden dan ook,' weet Sturman. 'Niet alleen moeders, maar ook zestigplussers die in combinatie met hun hobby's of kleinkinderen een bijdrage aan de maatschappij willen leveren. Denk verder aan arbeidsgehandicapten en studenten, die prima vanuit huis werk kunnen doen dat op hun vakgebied ligt. Al met al ligt er een enorm arbeidspotentieel dat nu nog onbenut is. Die groep wil je straks toch graag aan het werk hebben. Dat kan door de kaders op te rekken, zowel van werktijd als van werkplek. Het Nieuwe Werken is daar de sleutel voor.' ▶

'Van mij mag je overdag lekker gaan kanoën'

Oude reflexen

Een organisatie die tegemoetkomt aan de flexibiliteitsbehoefte van werknemers, doet bovendien zichzelf een groot plezier. De Jager: 'Door Het Nieuwe Werken wordt je bedrijf vitaler. Je medewerkers zijn baas over hun eigen tijd en dus tevredener. Hun productiviteit stijgt daardoor zo'n 8 tot 9 procent en dat vergroot je concurrentiekracht. Dat moeten bedrijven zich realiseren. Veel werkgevers worden nog geplaagd door oude reflexen, maar als ze zien dat er geld op tafel ligt, zal het snel gaan.'

Die 'oude reflexen' zijn vooral terug te voeren op de traditionele manier van leidinggeven. Volgens Sturman zijn managers vaak huiverig voor de 'vrijheid blijheid' van Het Nieuwe Werken. Ten onrechte, zegt ze. 'Het Nieuwe Werken brengt meer vrijheid, maar minder vrijblijvendheid. Het is de werkgever die de kaders en randvoorwaarden bepaalt. Daarbinnen gaat het niet om aanwezigheid, maar om resultaat.'

De traditionele manager leerde plannen, organiseren, motiveren en controleren. Maar waarom dat laatste?, vraagt De Jager zich af. 'Dat suggereert dat je je werknemers niet vertrouwt. En dat is niet de grondhouding van Het Nieuwe Werken. Je spreekt een aantal prestaties af over een periode, geeft de werknemer vervolgens zelf de verantwoordelijkheid en helpt hem of haar in het bereiken van de gestelde doelen. De werknemer wordt dan dus een soort ondernemer in loondienst en de manager krijgt de rol van coach en klankbord.'

Het Nieuwe Werken vereist dus nieuwe manieren van leidinggeven en dat is iets waar vooral middelmanagers moeite mee hebben. Die verliezen immers een stuk van hun controlemechanisme: de aanwezigheid van werknemers. Theo Rinsema, directeur van Microsoft Nederland, zag het gebeuren toen zijn bedrijf in 2005 -na

Interpolis in 1996- als een van de eersten in ons land Het Nieuwe Werken implementeerde. 'Je moet de tijd nemen en de hele organisatie meenemen in je verandertraject,' weet hij inmiddels uit ervaring. Via wiki, blogs en fysieke bijeenkomsten hield Microsoft dialoogsessies waar ook ruimte was voor negatieve geluiden. Ook belangrijk was de voorbeeldfunctie. 'Bij ons heeft niemand meer een eigen kamer, ik ook niet. En als de parkeergarage vol is, moet ik net als iedereen ergens anders een plek zien te vinden.'

Transparantie

'We willen het beste talent uit de markt aantrekken,' noemt Rinsema als belangrijke reden om Het Nieuwe Werken in te voeren. Hij gelooft dat mensen prima in staat zijn om zelf te bepalen wanneer ze het effectiefst zijn. 'Van mij mag je overdag lekker gaan kanoën, als je werk of de klant er maar niet onder lijdt,' zegt hij. 'Het is echt niet zo dat iedereen maar de hele dag op pad is en dat niemand weet wie waar uithangt. Mensen werken in virtuele teams die zelf moeten vaststellen wat hun fysieke minimum is, ofwel de tijd en de frequentie die ze als team daadwerkelijk bij elkaar zijn. Dat kan variëren van drie uur per maand tot drie dagen per week. De rest is virtueel optimum: de momenten waarop je online, via chat, videoconferencing of bellen, bereikbaar bent.'

Het Nieuwe Werken draait vooral om afspraken maken, beaamt Sturman. Het Nieuwe Werken is maatwerk, het geeft werknemers meer autonomie, niet in wat ze doen, maar in waar en/of wanneer ze het doen. Het leidt tot meer transparantie, omdat je output wordt gemeten.' Al moet dat laatste ook weer niet al te strak gebeuren, vindt Rinsema. 'Door mensen af te rekenen op resultaten in plaats van op

WEEK VAN HET NIEUWE WERKEN

Van 8 t/m 14 november 2010 beleeft Nederland z'n eerste Week van Het Nieuwe Werken. Onder het motto 'Het Nieuwe Werken doe je zelf' is de stichting Natuur en Milieu een campagne gestart waarbij werkgevers en werknemers worden uitgedaagd te experimenteren met nieuwe manieren van werken.
hetnieuwewerkendoejezelf.nl

aanwezigheid, geef je ze ruimte. Maar als je die output heel hard gaat vastleggen, wordt het alleen maar een nieuw controlemechanisme, dat niet leidt tot een flexibele organisatie. Je kunt wel in beton gieten wat je op jaarbasis van een medewerker verwacht, maar dan verlies je de samenwerking uit het oog, de wil om elkaar te helpen en de bijzondere, onverwachte dingen die het verschil maken voor de toekomst. Want hoe definieer je die in je outputomschrijving?’

Pieken en dalen

‘Actief investeren in persoonlijke groei, het tonen van waardering en het gericht aandacht hebben voor een goede balans tussen werk en privé zijn zaken die bij de nieuwe mindset van Het Nieuwe Werken horen,’ aldus Pieter Jongstra, bestuursvoorzitter van Ernst & Young. Toen Ernst & Young met Het Nieuwe Werken begon, werkte een groot deel van de medewerkers al vier tot vijf dagen per week niet op kantoor, maar bij de cliënt. Jongstra: ‘Bij ons speelde echter ook de vraag in hoeverre bedrijfstijd, werktijd en werklocatie op een optimale wijze met elkaar in balans konden worden gebracht, zodat mensen zich prettiger voelen en de organisatie tegelijkertijd productiever wordt. Onze business werkt met seizoenen en deadlines die ook ruimte vragen in het meebewegen met pieken en dalen. Flexibel werken speelt daarop in.’

Hoe blij werknemers ook zijn met Het Nieuwe Werken, toch hebben ze er soms hulp bij nodig, merkt Rinsema. ‘Juist de flexibiliteit kan het moeilijk maken om te stoppen met werken, waardoor gezinsleven of relatie eronder lijdt. Wij hebben daarom coaches en trainingen work/life balance aan onze medewerkers aangeboden.’ Paul Smits, directeur Human Resources van Vodafone, sinds twee jaar volop bezig met Het Nieuwe Werken, vindt ‘work/life balance’ een foute term. ‘Alsof werken geen leven is en leven geen werken. Ik noem het liever “leefritme”. Mensen moeten hun verschillende rollen en taken in dat ritme zien te passen en dat kan door ze grip op de tijd te geven. Daarvan worden ze gelukkiger. Een starre werkgever die alleen negen tot vijf biedt, houdt geen rekening met die behoefte. Hij is uit de tijd en trekt geen goede werknemers meer.’

Net als Microsoft heeft ook Vodafone de werkvloer aangepast op Het Nieuwe Werken. Het kantoor is een ontmoetingsplaats geworden, waar je heengaat om samen te werken en te communiceren. Smits: ‘We hebben open vloeren met daarbinnen specifieke faciliteiten als kleine en grote meeting rooms, informele lounges en plekken voor videoconference.’ Van dat laatste verwacht hij veel. ‘We zullen ►

‘De werknemer wordt een ondernemer in loondienst en de manager krijgt de rol van coach’





steeds meer richting thuisvergaderen gaan. Nu heeft iedereen een eigen smartphone, straks een systeem dat videocalls en –conference mogelijk maakt. Zo wordt het combineren van je verschillende rollen en taken nog makkelijker.'

Zelfroosteren

Maar is Het Nieuwe Werken alleen weggelegd voor kenniswerkers? Hoe zit het met die 4 miljoen Nederlanders die wel vastzitten aan een locatie of bijvoorbeeld ploegdienst?

Voor hen kan het zelfroosteren een uitkomst zijn, een uit Scandinavië overgewaaid model, waarbij werknemers zichzelf kunnen inroosteren op tijden die hen het best uitkomen. In Nederland gebeurt dit al bij de NS en KLM. Zelfroosteren is maar een klein onderdeel van Het Nieuwe Werken, maar leidt wel tot grotere tevredenheid van werknemers en een betere balans tussen werk en privé-leven. Bovendien is het een manier om los te breken uit de 'gietijzeren CAO's,' aldus De Jager. 'Ondernemerschap en handelsgeest zijn altijd onze grote kracht geweest,' zegt hij. 'Daar kwam verandering in met de industrialisering en verstedelijking in de 19e eeuw. Toen werd het belangrijk om op een centrale plaats zoveel mogelijk te produceren tegen zo laag mogelijke kosten. Ondernemers werden werknemers en gingen hun diensten aanbieden in ruil voor een salaris. Werkgevers legden hun arbeidsvoorwaarden vast, de flexibele handelsgeest kreeg steeds minder ruimte. De gevolgen daarvan merken we nu nog: het huidige stelsel maakt ondernemen erg lastig. Maar er is nu een omslag gaande, van een aanbod- naar een vraaggerichte economie. In dit klimaat kunnen we werknemers uitdagen om ondernemend te worden. De ondernemersgeest moet weer uit de fles.' Al was het alleen al om onze positie ten aanzien van opkomende economieën als China en India te versterken, aldus De Jager.

Inspirerende omgeving

En hoe ziet het er in de toekomst uit? 'Over tien jaar werken we allemaal zo,' denkt De Jager. 'De bal ligt bij de werkgever.' 'Bedrijven moeten hun weerstand tegen verandering overwinnen en inzien *what's in it for them*,' onderschrijft Sturman.

Jongstra meent dat Het Nieuwe Werken zal doorzetten, zeker binnen bedrijven die streven naar duurzaam marktleiderschap. 'Daarbij is het aantrekken en behouden van goede gemotiveerde medewerkers cruciaal.' Ook vanuit milieuoogpunt wordt Het Nieuwe Werken steeds belangrijker, denkt hij. 'Het helpt ons bewuster te gaan reizen en minder in de file te staan.'

Volgens Smits gaan we richting een salarissysteem waarin je betaald wordt voor je productiviteit in plaats van voor je uren. 'We gaan op zoek naar nieuwe modellen en naar managers die dat kunnen organiseren.' Het kantoor zal volgens Smits wel blijven bestaan. 'Het wordt een inspirerende omgeving waar je afsprekt met collega's. Planning van bereikbaarheid en ontmoetingen gaat steeds zwaarder wegen.' Ook Rinsema denkt niet dat het kantoor als zodanig zal verdwijnen. 'De sociale functie ervan is hartstikke belangrijk. Mensen willen tot een groep horen, collega's hebben, bijkletsen bij een kopje koffie en samen problemen bespreken. Dat kun je niet realiseren met een virtueel kantoor. Maar misschien ben ik wel van de oude stempel.' ■

'Medewerkers zijn baas over hun eigen tijd en dus tevredener'