

# 'het Nieuwe Werken'

## *18<sup>e</sup> KBenP Event op 9 december 2009 Sapphire Tower te Den Haag*

**9 december 2008: zo'n 100 beslissers, leidinggevend en professionals ontmoeten elkaar op het 18<sup>de</sup> KBenP Event. Deze keer staat het najaarsevent in het teken van 'het Nieuwe Werken'. Mede-organisator is nu Microsoft Nederland.**

Terwijl de naastliggende Utrechtsebaan langzaam volloopt met filerijdende forensen, begeven we ons in de stroom genodigden naar de 25<sup>ste</sup> etage van de Sapphire Tower in Den Haag.

Boven aangekomen neemt Dik Bijl ons mee in een ontdekkingstocht naar 'Het Nieuwe Werken'. Dik is de auteur van het in 2007 verschenen boek 'Het Nieuwe Werken, op weg naar een productieve kenniseconomie'.

Dik vertelt: "werk is door de eeuwen heen veranderd. Wij zijn van jager/ verzamelaar, agrariër, ambachtsman en fabrieksarbeider geëvolueerd tot kenniswerker. De uitdaging waar wij nu voor staan het verhogen van de productiviteit van de kenniswerker."

Dik omschrijft het Nieuwe Werken als 'effectiever en efficiënter werken in een stimulerende omgeving met als doel een verhoging van de productiviteit van de kenniswerker'.

Het Nieuwe Werken is een visie op de wijze waarop organisaties om kunnen gaan met de inrichting en de besturing van kennis- en informatiewerk, gedreven door ontwikkelingen als

- *steeds verdergaande automatisering*
- *globalisering*
- *duurzaamheidsdenken*
- *vergrijzing<sup>1</sup>*
- *de opkomst van de 'MySpace Generation' oftewel de Generatie Y*

Bijl stelt dat de huidige manier van werken ineffectief en inefficiënt is. Dit is zo gegroeid omdat we het kennis- en informatiewerk inrichten en besturen vanuit de paradigma's van het industriële tijdperk. Het kantoor is ingericht als administratieve fabriek, de manager draagt op en de medewerker voert uit, we motiveren de kenniswerker extrinsiek door beloning en straf. Werk en privé zijn strikt gescheiden; we sturen op aanwezigheid: van 9.00 tot 17.00 uur ben je op je werk.

Dik Bijl's visie op Het Nieuwe Werken gaat in op de inrichting van de werkplek (high performance workplaces, activiteit gebaseerde werkplekken), de cultuur en structuur van organisaties, de wijze waarop organisaties worden aangestuurd en de mentaliteit van de kenniswerker en zijn leidinggevende.

Als organisaties aangestuurd blijven worden volgens industriële principes en denkbeelden

---

<sup>1</sup> Het CBS heeft becijferd dat de Nederlandse beroepsbevolking de komende 20 jaar met een miljoen mensen zal dalen en dat de potentiële beroepsbevolking in die periode met een miljoen zal krimpen (van 10 naar 9 miljoen). Hierdoor zal krapte ontstaan op de arbeidsmarkt. Ook stijgt de vraag naar jonge talenten, omdat in 2020 ruim een derde van de beroepsbevolking 50 jaar of ouder zal zijn.

(hiërarchisch; command & control) is een productiviteitsverbetering nauwelijks mogelijk. Dit heeft te maken met de snelheid waarmee organisaties met een gecentraliseerde structuur kunnen inspelen op een veranderende omgeving (turbulentie). Om de concurrentie en de veranderingen in de omgeving het hoofd te kunnen bieden moeten organisaties de stap maken van reactief of anticiperend gedrag naar sterk ondernemend en innovatief gedrag. En daarbij passen creatieve, ondernemende en daadkrachtige medewerkers.

Aansturing volgens het principe van 'coördineren en cultiveren' maakt het organisaties mogelijk efficiënter en effectiever te functioneren. De manager krijgt een meer ondersteunende rol, en zorgt voor synergie. De medewerker wordt ondernemer. Alles is erop gericht een zodanige omgeving voor werknemers te creëren dat zij hun werk optimaal kunnen uitvoeren, er daarbij van uitgaande dat een werknemer onder die omstandigheden het meest productief zal zijn.<sup>2</sup> Werknemers krijgen de ruimte om hun werk te doen waar en wanneer het hen het beste uitkomt en op de manier die het beste bij hen past.

Medewerkers moeten altijd en overal kunnen (samen)werken.

Op de (kantoor) werkplek wordt men ondersteund door handige software en apparatuur en er zijn flexibele werkplekken die activiteit-gebaseerd zijn. Zo zijn daar bijvoorbeeld afgesloten ruimtes om te kunnen overleggen, kleinere ruimtes om rustig te kunnen werken zonder geluiden uit de omgeving en open ruimtes voor gezamenlijke presentaties.

Dat wat mensen bindt zijn de bedrijfscultuur en de collectieve ambitie.

Na deze introductie door Dik Bijl verdelen de deelnemers zich over een aantal ronde tafels. Daar gaan we met elkaar in gesprek.

Als jongste deelnemer van de avond (en waarschijnlijk de enige representant van de Generatie Y) ben ik erg benieuwd hoe men de presentatie van Dik Bijl heeft ontvangen.

Op de tafel waar ik aanschuif staat een hip uitziend object en op een groot plasmascherm aan de muur hoor en zie ik een aantal mensen bewegen en praten. Het blijkt om een 'ronde tafel' live-meeting sessie te gaan. Een leuke demonstratie van een technologisch hoogstandje dat het mogelijk maakt dat mensen waar ook ter wereld met elkaar overleggen. Op het moment dat iemand het woord neemt zoomt de camera automatisch in op die bewuste persoon en is hij of zij prima door iedereen te zien en te horen.

De deelnemers aan mijn tafel zijn vertegenwoordigers van overheidsorganisaties en Oscar Minkenberg van Microsoft. Minkenberg vertelt over de succesvolle introductie van het Nieuwe Werken bij Microsoft: "Het gemiddeld aantal m<sup>2</sup> per medewerker is teruggebracht van 19 naar 12, terwijl de bezettingsgraad is gestegen. Het ziekteverzuim en verloop van medewerkers zijn laag."

Eén van de vragen die blijkt te leven bij de aanwezigen is hoe je nou daadwerkelijk kunt starten met het Nieuwe Werken. Een deelnemer stelt: "je hebt commitment van de Raad van Bestuur nodig; iemand die er echt voor gaat staan!". Invoering van het Nieuwe Werken is een langdurige en complexe operatie waarbij sponsoring vanuit de top een noodzakelijke voorwaarde is. Een groot percentage van de deelnemers blijkt afkomstig uit overheidsorganisaties. Zij geven aan dat de complexiteit van een politieke organisatie het erg lastig maakt om zelf te kunnen gaan starten met het Nieuwe Werken. Verder noemt men als belemmeringen regelgeving, de behoudendheid van het middle management en de 'muurtjes' tussen organisatie-onderdelen. Maar het valt op hoe positief vrijwel iedereen is over het concept:

*"Het geeft veel meer flexibiliteit, zeker gegeven de files op de weg",*

*"Het is net als een goede bureaustoel; je hebt het nodig om je werk te doen",*

---

<sup>2</sup> Onderzoek heeft uitgewezen dat in landen met een relatief laag aantal managers de arbeidsproductiviteit sterker groeit. Tevens is aangetoond dat tevreden werknemers die zeker zijn van hun baan minder controle nodig hebben.

*“Het is een efficiëntere manier van werken; als je thuis werkt kun je soms veel productiever zijn dan wanneer je op kantoor zit”.*

Na afloop van de ronde-tafel discussies presenteert Dik Bijl de bevindingen aan de deelnemers. Er blijken 3 typen deelnemers aanwezig: de enthousiastelingen, de twijfelaars en de sceptici. De twijfelaars hadden met name hun twijfels over de nieuwheid van het concept, de urgentie ervan en de doelgroep.

Is het nou iets nieuws? Bijl legt uit dat alle aspecten van het Nieuwe Werken (ICT, Werkplek en Organisatie) an sich niet nieuw zijn. De nieuwheid zit in de combinatie en integratie van de verschillende factoren.

Bijl verwijst naar een uitspraak van Peter Drucker, die aangaf dat het verhogen van de productiviteit van de kenniswerker alleen maar kan als we de kenniswerker ruimte geven om zichzelf te ontwikkelen. De meeste kenniswerkers voelen zich echter gefrustreerd door een van de factoren.

Het tweede punt van twijfel onder de deelnemers blijkt de urgentie van Het Nieuwe Werken. Volgens Dik Bijl komen organisaties die er nu niet mee beginnen over een jaar of 5 tot 7 in de problemen. Het is belangrijk om je als organisatie af te vragen hoe je die nieuwe generatie medewerkers gaat binden en boeien.

Bijl gaat ook in op het derde vraagstuk; is het Nieuwe Werken nu voor iedereen? Zoals gezegd is het Nieuwe Werken een concept dat ziet op het verhogen van de productiviteit van de *kennis- en informatiewerker*. Het is dus niet iets waar een timmerman of een loodgieter iets aan heeft. Er is wel een tussencategorie (zoals bij voorbeeld een medewerker bij de politie, of iemand in de zorg) die er wel iets aan zou kunnen hebben. Bij voorbeeld als het gaat om administratieve afhandeling van (verkeers)boetes. Bijl noemt het voorbeeld van een politie-agent die veel tijd kwijt is aan de administratieve afhandeling van een overtreding.

Bijl sluit af met de opmerking dat de nieuwe generatie het Nieuwe Werken zeker zal invoeren. De vraag is alleen of wij het ons kunnen permitteren om daarop te wachten...