



HET NIEUWE WERKEN, van dromen... naar doen!

Hedwigh Verbruggen-Letty
Marian Thunnissen

Een 'dank je wel' vooraf

Graag willen we iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan het event 'Het Nieuwe Werken, van dromen... naar doen'. Dit boek is mede tot stand gekomen in samenwerking met en dankzij de wezenlijke en inhoudelijke bijdragen van de volgende mensen:

De Wijzen van Het Nieuwe Werken

Bloemen, Paul (*Programmamanager Transformatie Rabobank Unplugged*)
Egmond, Henny van (*Programmaleider Rabobank Unplugged*)
Hameeteman, Roland (*Medeoprichter E-Office*)
Heek, Philine van (*HR adviseur Rabobank Nederland*)
Hennevelt, Eveline (*Programmamedewerker Het Nieuwe Werken SNS Reaal*)
Holleman, Marianne (*'Aankomend Wijze' als projectleider van Het Nieuwe Werken en Manager HR beleid UVIT*)
Huijink, Elcke (*Arbeidsvoorwaarden Rabobank Nederland*)
Jongsma, Manja (*Programmadirecteur Het Nieuwe Werken SNS Reaal*)
Lange, Ernst de (*Programmaleider Futurecenter Belastingdienst*)
Roelofswaard, Albert (*Programmamanager Het Nieuwe Werken SNS Reaal*)
Weegen, Babette van der (*Projectleider Futurecenter Belastingdienst*)
Wijnstra, Fokke (*Finext ondernemer*)

De Eventfacilitators

Been, Gonnie (*Manager Communicatie Microsoft*)
Dankbaar, Ben Professor (*Hoogleraar Bedrijfskunde, Radboud Universiteit Nijmegen*)
Fruytier, Ben (*Lector Organisatieconfiguraties en arbeidsrelaties, Hogeschool Utrecht*)
Gründemann, Rob (*Lector Organisatie configuraties en arbeidsrelaties, Hogeschool Utrecht*)
Murk-Scholten, Désirée (*Directeur Nieuwe Zakelijkheid*)
Alle P&A docenten en studenten die hebben meegeholpen aan het onderdeel Appreciative Inquiry en de operationele organisatie van de eventdag

De Eventcommissie

Dam, Lex van (*De Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling*)

Groenland, Sido (*congrescommissie, student Personeel en Arbeid*)

Hoogenboom, Jetty (*congrescommissie, student Personeel en Arbeid*)

Kelder, Dieke op den (*congrescommissie, student Personeel en Arbeid*)

Veldhuizen, Merel van (*congrescommissie, student Personeel en Arbeid*)

Wijnen, Bas (*congrescommissie, student Personeel en Arbeid*)

Verder willen we graag onze waardering uitspreken naar:

- Het management van Instituut voor Arbeid en Organisatie (de heren Thijs, Kosterman, Bergkotte en Marieke Lucas) en Kenniscentrum Sociale Innovatie (de heren Fruytier en Gründemann) van Hogeschool Utrecht voor hun vertrouwen en durf open te staan voor deze nieuwe opzet;
- De 'Het Nieuwe Werken-dienstverleners' voor hun informatieve bijdragen op de Sociale Innovatie markt: Bright Alley, Conclusion, Fitpas, ParView, Raet, Stichting Greenfield Groep en Velhoen+Company;
- De sponsors voor hun financiële bijdragen: ParView, NVP en Yacht;
- Bill Gates, Erik Veldhoen en Dik Bijl voor hun vooruitstrevende visies op de toekomst van organisaties;
- Marinus Knoope (De Creatiespiraal), Harrison Owen (Open Space Technology) en David Cooperrider (Appreciative Inquiry) met wiens 'out of the box' gedachtegoed wij een passende vorm voor ons event konden ontwikkelen.

Hedwigh Verbruggen-Letty & Marian Thunnissen

(projectleiders event Het Nieuwe Werken, van dromen... naar doen!)

HET NIEUWE WERKEN, van dromen... naar doen!

Hedwigh Verbruggen-Letty
Marian Thunnissen

Copyright

Copyright © 2010 Hedwigh Verbruggen-Letty en Marian Thunnissen.
Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Hedwigh Verbruggen-Letty en Marian Thunnissen.

Verleende toestemming literatuur

De tekstdelen van Dik Bijl, Erik Veldhoen, Bill Gates en Marinus Knoope zijn met toestemming van de eigenaren van de auteursrechten opgenomen.

Verleende toestemming foto- en beeldmateriaal

Indien van toepassing is voor het gebruik van het foto- en beeldmateriaal toestemming verleend door de eigenaren van de rechten hiervan.

Bronnen foto- en beeldmateriaal

E-Office, Finext, Future Center Belastingdienst, Getty Images,
Office Design Mocoloco, Rabo-Unplugged, SNS Reaal,
Stratch | Creating Corporate Vitality (creatiespiraal), UVIT, Veldhoen+Company

Eindredactie: www.cwrites.nl

Vormgeving: www.vlinvormgeving.nl

ISBN/EAN: 978-90-815081-1-7

Inhoud

Een 'dank je wel' vooraf!	2
Inhoud	7
Voorwoord	9
Leeswijzer	10
Van dromen naar doen via 'de creatiespiraal'	12

Deel 1 Inleiding op Het Nieuwe Werken 19

Visies van de Goeroes	20
Bill Gates	21
Erik Veldhoen	29
Dik Bijl	38
Trends en Tegenstrijdigheden, Prof. Ben Dankbaar	46

Deel 2 Van dromen... 55

Visualisatie	56
Open Space Dialogen	58

Wijzen van Het Nieuwe Werken	62
E-Office	63
SNS Reaal	67
Future Center, Belastingdienst	70
Finext	72
Rabo-Unplugged	77

Deel 3 ...naar doen! 83

Appreciative inquiry	84
----------------------	----

Aan de slag: UVIT (Univé/ VGZ/IZA/Trias)	88
--	----

Ter inspiratie	92
De schrijvers	94



Voorwoord

We leven in een turbulente tijd, waarbij het lijkt of organisaties steeds meer moeite hebben om in te spelen op de complexe en dynamische leefomgeving. Dit vraagt om andere manieren van denken en doen. Albert Einstein verwoordde het al: "Je kunt een probleem niet oplossen met hetzelfde denken als waarin het gecreëerd is." Met andere woorden: de crisis anno 2009 biedt, naast een signaal dat we niet (meer) op de goede weg zijn, tevens een kans om van de gebaande paden af te gaan en andere innovatieve manieren van werken te onderzoeken. Werkwijzen die beter aansluiten op de veranderende tijden in de 21e eeuw. Het Nieuwe Werken is een denkwijze waarin deze kans kan worden benut.

De technologische mogelijkheden die digitalisering ons biedt, zorgen voor het (in hoog tempo) ontstaan van een nieuwe visie op organiseren. Organisaties in de 21e eeuw streven naar het realiseren van zowel organisatiedoelen als werknemersdoelen. Enerzijds verlangt men een hoge productiviteit, flexibiliteit en innovatiegehalte, anderzijds wil men ook met mensgerichtheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid de organisatie leiden. Deze nieuwe visie vraagt om een andere manier van kijken en handelen. Een manier van denken en doen waarbij efficiency, rendement, co-creatie, verbinding, verantwoordelijkheid en innovatie hand in hand gaan. Vanzelfsprekend is voor HRM hierin een cruciale rol weggelegd!

1 april 2009 presenteerden we daarom het event 'Het Nieuwe Werken, van dromen... naar doen!'. Een actieve leerervaring voor veranderingsgezinde HRM-ers, met de focus op: leren van elkaar, inspireren en het geven van instrumenten en praktische ondersteuning. Het was de 24e gelegenheid waarbij het Instituut voor Arbeid en Organisatie aan de Hogeschool Utrecht haar deuren opende voor arbeid- en organisatieprofessionals om met hen de nieuwe ontwikkelingen op HRM gebied te delen en verder vorm te geven. Zoals al jaren samen met de Nederlandse Vereniging van Personeelsmanagement en organisatieontwikkeling en ditmaal ook met Kenniscentrum Sociale Innovatie van de Hogeschool Utrecht.

Dit boek is ontstaan naar aanleiding van het bovengenoemde event. Het is geschreven met de hoop dat het een steentje bijdraagt in de goede beweging naar andere vormen en nieuwe visies op arbeid en organisatie. Uiteraard met als gewenst resultaat meer duurzaamheid, productiviteit, arbeidstevredenheid en toegevoegde waarde op elk niveau, in elke dimensie van organisaties en maatschappij. Resultaten die volgens ons zeker gehaald kunnen worden als ook HR gebruikmaakt van de sociaal innovatieve kansen die geboden worden door een succesvolle implementatie van Het Nieuwe Werken en de nieuwe visie op mens en organisatie die daarbij hoort.

Hedwigh Verbruggen-Letty & Marian Thunnissen

Leeswijzer

Als je doet wat je altijd deed, ...krijg je wat je altijd kreeg!

Ruim honderd HR professionals zijn op 1 april 2009 een co-creërend proces ingegaan om dromen op gebied van Het Nieuwe Werken om te zetten tot doen. De inspirerende creatiespiraal van Marinus Knoope werd hierbij gevolgd. Het event begon met een kritische blik op de hedendaagse trends in arbeidsorganisaties. Vervolgens kregen de deelnemers de gelegenheid om via een Visualisatieoefening en Open Space Dialogen hun eigen visie te ontdekken en verwoorden. Na vijf prachtige en enthousiasmerende praktijkvoorbeelden van E-Office, Finext, Future Center van de Belastingdienst, Rabo-Unplugged van de Rabobank en SNS Reaal, werd alle opgedane kennis en ervaring via Appreciative Inquiry sessies gezamenlijk omgezet tot haalbare plannen voor de (eigen) HR praktijk.

Dit boek geeft allereerst een uitgebreide impressie van het event 'Het Nieuwe Werken, van dromen... naar doen!'. Een event dat mensen met beginnende tot gemiddelde kennis en ervaring op gebied van Het Nieuwe Werken veel bruikbare (nieuwe) inzichten gaf. Om ook een 'nieuwkomer' en anderszins geïnteresseerden op gebied van Het Nieuwe Werken te laten aanhaken, biedt dit boek aanvullende kennis over en inzichten in Het Nieuwe Werken uit verscheidene andere bronnen.

De manier waarop dit boek u het beste zal dienen, hangt mede af van de mate waarin u al bekend bent met Het Nieuwe Werken.

Beschikt u over geen of weinig kennis van en ervaring met Het Nieuwe Werken?

Dan zal het gehele boek voor u van toegevoegde waarde kunnen zijn. Na een korte introductie van de creatiespiraal, vindt u in Deel 1 informatie over de achtergrond en invulling van Het Nieuwe Werken. Wij presenteren dit met een overzicht van de visies van dé goeroes van Het Nieuwe Werken en een kritische noot vanuit bedrijfswetenschappelijk oogpunt.

In Deel 2 vindt u vervolgens een inspirerende oefening en praktijkervaringen van bedrijven die u op gebied van Het Nieuwe Werken al zijn voorgegaan. Deze kunnen u helpen te ontdekken welke waarden en vraagstukken er (nog) precies schuil gaan achter uw wens om over te gaan naar deze nieuwe manieren van werken.

Tenslotte vindt u in Deel 3 de Appreciative Inquiry methode die als handvat kan dienen om een start te maken met de overgang naar Het Nieuwe Werken. Evenals het praktijkvoorbeeld van een deelnemende organisatie die ons, naar aanleiding van het event, deelgenoot maakt van hun implementatieproces naar Het Nieuwe Werken.

Weet u wel al wat Het Nieuwe Werken inhoudt, heeft u er wellicht al ervaring mee en heeft dit boek uw aandacht getrokken, omdat u:

- de creatiespiraal nog niet kent? Laat u meenemen door Marinus Knoope en zijn leertheorie op pagina 12 (grijs);
- een snelle opfriscursus zoekt van Het Nieuwe Werken, zonder opnieuw 450 pagina's door te nemen? Lees de samenvattingen vanaf pagina 19 (oranje);
- geïnteresseerd bent in de mogelijke keerzijde of toepasbaarheid van Het Nieuwe Werken? Bestudeer de kritische visie van professor B. Dankbaar op pagina 46 (oranje);
- nog geen kennis had gemaakt met één van de Wijzen van Het Nieuwe Werken van ons event? Duik in hun wereld vanaf pagina 62 (groen) of lees het voorbeeld van UVIT op pagina 87 (paars);
- al veel heeft gehoord en gelezen over Het Nieuwe Werken, maar handvatten zoekt om 'met een gevoel van haalbaarheid' in de startblokken te kunnen gaan staan? Gebruik dan de Visualisatie, Open Space Dialogen pagina 55 (geel) of Appreciative Inquiry methode op pagina 84 (blauw);
- nog meer wil weten over Het Nieuwe Werken, omdat u er maar geen genoeg van kan krijgen? Geniet dan van het gehele boek, ...en vergeet vooral de lijst met nog meer inspiratiebronnen over Het Nieuwe Werken niet op pagina 92 (grijs).

Kortom: wij nodigen u van harte uit om geïnspireerd te raken door het (her)ontdekken van uw dromen over nieuwe manieren van werken, (opnieuw) daarover te denken en vooral tools in handen te krijgen om het ook (eens op heel andere wijze) te gaan toepassen.

Van dromen naar doen via 'de creatiespiraal'



Zoals bloesem aan een fruitboom onder de juiste omstandigheden uitgroeit tot gezond fruit, zo groeien ook onze wensen onder de juiste omstandigheden uit tot een door ons gewenste werkelijkheid. Dat schrijft Marinus Knoope in zijn boek *De creatiespiraal* (Knoope, 1998). Hij legt in beeldende en begrijpelijk woorden uit hoe creatieve processen werken, via cycli (in onze woorden) van dromen... naar doen. Reden voor ons om zijn creatiespiraal in te zetten als denkmodel voor de opzet voor ons event. Hieronder volgt een korte uitleg van onze inspiratiebron: de creatiespiraal.

Loslaten van sturen en beslissen

De fysicus Knoope voerde op een dag een experiment uit waarbij hij zijn denkwijze omgooide. Hij besloot er vanuit te gaan dat hij zelf niets hoefde te beslissen - in de veronderstelling dat alles wat moet gebeuren vanzelf wel zal gebeuren. Hij vroeg zich af hoe zijn leven daardoor zou veranderen. Zo stopte hij bijvoorbeeld met de vraag: "Wat zal ik vandaag eens aantrekken?" en startte met de gedachte: "Ik ben benieuwd wat ik vandaag aantrek." Ook ging hij niet meer bij mensen op bezoek met de gedachte "Hoe laat moet ik weer opstappen?", maar bleef nieuwsgierig zitten tot hij vanzelf weer zou gaan. Vol verwondering ontdekte Knoope dat er geen dag voorbij ging dat hij naakt door het huis liep of op bezoek onredelijk lang bleef zitten. Hij leerde hiervan dat als je niet weet wat je zult doen, je het beste gewoon rustig kan blijven, nieuwsgierig kan zijn, afwacht en eenvoudigweg waarneemt wat er gebeurt. Volgens Knoope komen de beslissingen dan vanzelf.

Als mens onderscheiden we ons van andere dieren met het bijzondere vermogen om ons van onszelf bewust te zijn. Dit wordt echter vaak verward met de veronderstelling dat mensen zichzelf denken te kunnen sturen. Sterker nog: als men zich erg richt op het sturen, is de mens zich helemaal niet meer zo bewust van zichzelf. Pas als je de besturing loslaat, ontstaat er ruimte om bewust waar te nemen hoe de mens werkt en hoe je als mens gestuurd wordt. De fysicus is van mening dat het goed is als mensen zich eens bewust zouden zijn van welke beslissingen ze nemen en minder proberen zelf de beslissingen te nemen. Het lijkt namelijk dat wanneer je je 'laat gaan' en tegelijkertijd rustig het gedrag waarneemt dat daaruit voortvloeit, je je min of meer vanzelf ontplooit in een richting die prettig voor je is. Je kunt het ook nog anders zien. "Als je de toekomst nou eens niet zou willen besturen, maar er vanuit zou gaan dat ze er gewoon is, dan verandert ze in de gewenste richting." Knoope ontdekte hierin de mooie paradox door te concluderen dat als je de toekomst kunt veranderen door het besturen los te laten, je dan toch de toekomst kunt beïnvloeden.

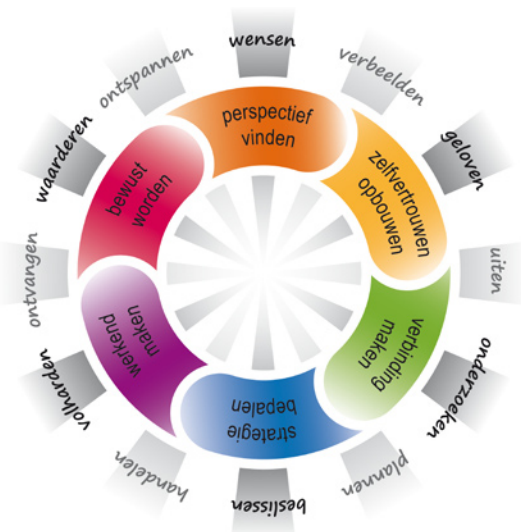
Eigen toekomst creëren

Een andere ervaring die geleid heeft tot Knoope's beeld van de creatiespiraal, is de ontdekking dat visualiseren en positief denken werkte. Zelfs bij iemand die daar niet in geloofde: bij hemzelf! Hij ging twijfelen aan Einsteins theorie dat verleden, heden en toekomst al vaststaan en werd overtuigd dat je door bewust waar te nemen en te visualiseren en positief denken wellicht ook een eigen toekomst kon creëren.

Knoope concludeerde dat er zowel een weg bestaat van 'gestuurd worden' als gelijktijdig een weg waarop je 'zelf invloed hebt'. Hij vroeg zich daarom af of de mens voorbestemd is of vrij om zijn eigen wensen te realiseren. Maar bedacht zich daardoor dat de mens wel eens voorbestemd kan zijn, juist omdat hij zijn eigen wensen kan realiseren. Met andere woorden: je kunt niet zomaar alles realiseren wat je kunt bedenken. Je bent namelijk gebonden aan je eigen wensen. En "je eigen wensen kies je niet, die blijkt je gewoon te hebben." Daarop doordenkend concludeerde hij dat elk levend mechanisme een eigen rol heeft in het geheel. Een eigen bestemming en die bestemming manifesteert zich als een innerlijke drang. "Door in het verlengde van dit verlangen te scheppen, levert ieder organisme zijn bijdrage aan het voor hemzelf ondoorgrondelijke geheel." Dat wil niet zeggen dat alles altijd maar lukt wat je wenst. "Niet elk bloemetje aan de appelboom redt het tot een appel." Alleen wanneer alle condities goed zijn en de groei alle fasen goed doorloopt, worden vruchten afgeworpen.

De creatiespiraal

Volgens Knoope lijkt de weg van wens naar werkelijkheid als twee druppels water op de weg van bloesem naar oogst. En zoals een appelboom goed is in het voortbrengen van appels, zo is het aan de mens uit te vinden wat de vruchten zijn die hij bestemd is af te werpen. Hij moet succesvol de seizoenen doorlopen die nodig zijn om te komen van wens tot werkelijkheid. Dit proces vindt altijd plaats op een cyclische wijze en wordt door Knoope beschreven in de creatiespiraal.



Van dromen naar doen via 'de creatiespiraal'

Wensen

Als je iets wilt realiseren, zul je moeten starten met een wens. Deze wens kan klein of groot zijn. "Een eigen wens of een wens die je ergens in jezelf gevonden hebt. Houd je in ieder geval niet bezig met wat je allemaal niet (meer) wenst. De creatiespiraal werkt! Dus ook als je je richt op wat je niet (meer) wenst... alleen dan werkt de creatiespiraal in de verkeerde richting."

Verbeelden

"Als je bezig bent met wat je wenst, maak je min of meer automatisch beelden van een werkelijkheid waarin datgene wat jij wenst al gerealiseerd is." Volgens Knoope bezit ieder mens dit scheppende vermogen en is tevens uit onderzoek gebleken dat het hebben van deze beelden bevorderlijk werkt voor de kans op succes.

Knoope raadt aan om de fantasie ruim baan te geven. "Maak het beeld zo helder mogelijk. Gebruik alles. Zie, ruik, hoor, proef en voel de door jou gewenste toekomst. Maak het aantrekkelijk."

Geloven

"Wie graag wil dat zijn wensbeelden gerealiseerd worden, kan beter geloven dat het ooit zal lukken." Wanneer je niet gelooft dat je wens haalbaar is, krijg je meestal gelijk. "Geloven is geen garantie op succes, het is wel één van de belangrijkste voorwaarden."

Uiten

De volgende fase is het vertellen van je wens aan anderen. Knoope vergelijkt dit proces met het moment waarop de appelboom tot bloei komt. "Wat diep van binnen is voorbereid, wordt nu zichtbaar voor de wereld." Kom niet met je wens naar buiten "voor de nachtvorst uit de lucht is". Je loopt dan de kans dat je omgeving je wensen bagatelliseert en daarmee je zelfvertrouwen in een goede toekomst te verliezen, waarschuwt Knoope. Als de wens geuit is, blijft hij teer als bloesem. "Kom pas met je wens naar buiten als het vertrouwen in je eigen kansen voldoende sterk is om eventuele kritiek van je omgeving positief te kunnen verwerken."

Onderzoeken

"Probeer nog geen vragen te gaan beantwoorden die gaan over de wijze waarop je je wensen wil gaan realiseren."

Nadat je je wens hebt geuit, ga je namelijk eerst op onderzoek uit naar: "ideeën, mensen, informatie en ander zaken die je kunnen helpen". Het onderzoek gaat niet over de haalbaarheid, daar was je immers op voorhand al vanuit gegaan. Je gaat onderzoeken "op welke wijze en met behulp van wie en wat je wensen

gerealiseerd kunnen worden". Knoope noemt dit netwerken. "De kunst in dit leven is niet om alles zelf te kunnen. Iemand die zelf alles doet, wordt doodmoe. De kunst is jezelf te omringen met mensen die iets voor je kunnen betekenen." Beter is volgens Knoope als jij ook wat voor hen kan betekenen. Het gaat erom de juiste kwaliteiten, kennis en informatie te verzamelen en te delen. "Daarna wordt het tijd om de overgang van fantasie naar realiteit te maken."

Plannen/beslissen

"Plannen spelen zich af precies op de grens tussen fantasie en realiteit." Je pakt een stuk papier, schrijft erop wat er zou kunnen gebeuren. Net zoals geloven, benadrukt Knoope, is ook plannen geen garantie voor succes. Toch is ook dit een belangrijke en noodzakelijke voorwaarde voor succes. In het plan worden alle zaken die moeten gebeuren om de wens in werkelijkheid te brengen op een rijtje gezet, inclusief de mogelijke scenario's daarin. In het planningsproces ontstaat impliciet ook de beslissing om aan de slag te gaan.

Handelen

Je bent nu gereed om te handelen. Handelen betekent alles inzetten. "Je ontdekt, gebruikt, ontwikkelt je talenten. Het echte werk is begonnen. Het fruit kan gaan groeien. Nu is het verder een kwestie van oefenen en blijven proberen."

Volharden

Het gaat er vervolgens ook om alle problemen en obstakels die je - ondanks alle voorbereiding - uiteraard tegen gaat komen, te overwinnen. Je zult nu vol moeten houden, ook al duurt het allemaal langer dan gedacht. Volharden is de materiële tegenhanger van geloven. "Zoals geloven ja zeggen is tegen je eigen wensbeeld, is volharden ja zeggen tegen al het werk waar je aan begonnen bent."

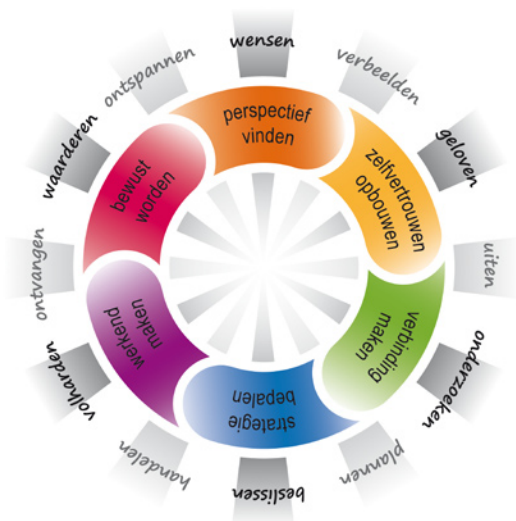
Ontvangen en waarderen

Als de vruchten zich dan beginnen af te werpen, is het zaak de kunst van het ontvangen te beoefenen. "...genieten wanneer je krijgt waar je in een eerder stadium zo naar verlangd hebt." Vraag je niet af waar je het aan verdiend hebt. "Ontvang en geniet. Wees rijk en geef."

Ontspannen

"Wie geoogst en genoten heeft, kan langzaam tot rust komen. Een periode van bezinning ingaan." Volgens Knoope komen hierna vanzelf nieuwe wensen op, waarmee je weer aan het begin van een volgende creatiecyclus staat.

Van dromen naar doen via 'de creatiespiraal'



De creatiespiraal als leidraad

In dit boek en tijdens Het Nieuwe Werken event hebben we de creatiespiraal van Knoope gevolgd als leidraad van 'wensen' tot en met het 'plannen/beslissen'. De aan deze fasen gerelateerde pagina's zijn in dit boek aangegeven met de corresponderende kleuren uit de creatiespiraal.

Wensen: het wensen prikkelen we door een inleiding van dé goeroes op het gebied van Het Nieuwe Werken en Prof. Ben Dankbaar die schetst welke trends zichtbaar zijn in de wereld van de kenniswerker en daarnaast zijn eigen kritische visie geeft op het thema Het Nieuwe Werken.

(ORANJE)

Verbeelden: de visualisatieoefening die de deelnemers deden, helpt (hopelijk ook u als lezer) de droom over een andere manier van werken helder te krijgen en voor uzelf te verbeelden.

(GEEL)

Geloven en uiten: de co-creatieve Open Space Dialogen bieden gelegenheid om elkaar te helpen in de eigen dromen te gaan geloven en deze aan anderen te uiten.

(GEEL)

Onderzoeken: vijf wijzen die Het Nieuwe Werken al succesvol aan het ervaren zijn vertellen over hun praktijkervaring. Naar aanleiding van vragen van deelnemers geven zij inspiratie ten aanzien van hulpbronnen en mogelijke vormen van Het Nieuwe Werken.

(GROEN)

Plannen/beslissen: tot slot rond de fase 'plannen/beslissen' het event en het boek af door middel van Appreciative Inquiry sessies.

(BLAUW)

Met het aanbieden van begeleiding in deze stappen van de spiraal, hebben we gepoogd de deelnemers (en hopelijk ook u als lezer) te inspireren tot het uiteindelijk zelf in de praktijk brengen van al hun DROMEN. In Knoope's termen door 'te handelen, volharden, ontvangen, waarderen en ontspannen' en in onze woorden door 'TE DOEN!'.

Handelen: graag tonen we u een deelnemende organisatie, waarvan de HR-afdeling inmiddels succesvol aan de slag is gegaan met Het Nieuwe Werken: UVIT (Univé, VGZ Iza/Trias).

(PAARS)

Het boek

Voor meer inzicht in de werking van de fasen van de creatiespiraal en diverse dimensies om er mee aan de slag te gaan, verwijzen we graag naar de bron van de bovenstaande samenvatting: het boek De creatiespiraal, natuurlijke weg van wens naar werkelijkheid. Tevens vindt u op de website van Marinus Knoope meer informatie over hem en zijn denkwijze: www.decreatiespiraal.nl.

Deel 1

Inleiding op Het Nieuwe Werken

Inleiding op Het Nieuwe Werken

Visies van de Goeroes

Het Nieuwe Werken geniet op dit moment volle aandacht. Hoewel het voor velen ook al een kreet is geworden met inhoud (met name voor ICT-ers) blijkt het voor anderen anno 2009 nog een relatief onbekend begrip.

In dit hoofdstuk bieden we u een uiteenzetting van visies van drie van de meest bekende grondleggers/'uitrollers' van Het Nieuwe Werken. Aan het woord zijn: Bill Gates, de vader van Het Nieuwe Werken; Erik Veldhoen, de architect van Het Nieuwe Werken 'avant la lettre' en Dik Bijl, de 'boodschapper' anno 2009 van Het Nieuwe Werken in Nederland.

Bill Gates

Het Nieuwe Werken

“Natuurlijk worden veel van de veranderingen in de wereld gestuurd door technologische innovatie: krachtigere software en computersystemen, het internet en alomtegenwoordige draadloze connectiviteit. Het snel groeiende gebruik van informatie heeft een cruciale rol gespeeld in het verbeteren van de resultaten van ondernemingen en het verhogen van de productiviteit van medewerkers.

Echter, in al ons enthousiasme over het succes van deze vooruitgang, moeten we niet vergeten dat het vermogen tot aanpassing en innovatie in de basis een menselijk talent is. Iedere onderneming zou haar strategie voor het komende tijdperk van snelle verandering en toenemende mondiale integratie dan ook moeten richten op het in staat stellen van mensen om efficiënter en effectiever te werken in de ‘digitale werkstijl’ van Het Nieuwe Werken.” Dit inzicht beschrijft Bill Gates, oprichter van Microsoft, in een white paper dat hij in 2005 publiceert. Hij wil daarmee wijzen op de noodzaak en mogelijkheden van digitaal werken als dé nieuwe manier van werken. Hij introduceert hiermee ook de term: Het Nieuwe Werken (The New World of Work). In dit white paper ontvouwt Gates zijn visie op werk in de toekomst. Hij gaat in op vragen als: hoe kunnen we informatiewerkers helpen beter gebruik te maken van informatie? Hoe stellen we ze in staat belangrijke informatie te herkennen, te structureren, te visualiseren en te gebruiken?

Lees verder voor een samenvatting van dit whitepaper.

Een onderling meer verbonden wereld

“Nu de wereld door systemen en netwerken onderling verder verbonden raakt, zullen de muren die medewerkers in het verleden afscheidden van informatie, organisatiedoelstellingen en elkaar, in toenemende mate wegvallen.” Dit schept volgens Gates vele nieuwe, spannende mogelijkheden, maar betekent echter voor medewerkers ook ‘informatieoverlading’. Met als gevolg een aantoonbaar effect op de productiviteit en de gezondheid van medewerkers.

De goeroe beseft dat de hulpmiddelen van informatiewerkers daarom moeten worden aangepast.

De productiviteit verhogen van informatiewerkers kan “niet eenvoudigweg bestaan uit een eindeloze uitbreiding van kanalen en mogelijkheden, zonder ook aandacht te besteden aan het stellen van prioriteiten, context, aandachtsmanagement en betere, slimmere manieren om grote hoeveelheden complexe data te visualiseren en te sturen”.

Inleiding op Het Nieuwe Werken

De centrale rol van informatiewerkers

“De opkomst van IT als drijvende kracht achter moderne ondernemingen is gepaard gegaan met de opkomst van een nieuwe klasse van medewerkers: de informatiewerkers. (...) Naar schattingen van IDC besteden informatiewerkers 2,5 uur per dag (30% van hun werktijd) aan het zoeken naar informatie.” Gates merkt terecht op dat al deze tijd dus “niet besteed wordt aan het uitvoeren van taken die waarde hebben voor de organisatie, zoals het evalueren van personeel, het analyseren van de verkoop, budgetteren, forecasten, projectplanning of interactie met klanten”

“Organisaties kunnen er substantieel voordeel van hebben als hun kundige, ervaren medewerkers meer tijd kunnen besteden aan taken met een hoge waarde, en minder tijd en energie hoeven te stoppen in het opsporen van de juiste versie van een document, het verwerken van feedback van teamleden die niet goed waren ingevoerd in het samenwerkingsproces, reizen of het regelen van logistieke zaken ten behoeve van een groepsvergadering.”

“Microsoft gelooft dat het vermogen van organisaties om veranderingen, onzekerheden en kansen die de wereldwijde economie voortbrengt te omarmen, direct gerelateerd is aan het bieden van krachtige voorzieningen aan informatiewerkers op alle niveaus van de organisatie.”

Dit houdt volgens Gates, naast het beschikbaar stellen van meer software en meer training, ook in dat “het samenwerken met collega’s op de gang of aan de andere kant van de wereld net zo natuurlijk wordt als het alleen werken. Het betekent veilige, alomtegenwoordige en ongehinderde toegang tot informatie. Het betekent dat het eenvoudiger wordt om bergen van ruwe gegevens om te vormen tot intelligente informatie en de kloof tussen simpele informatie en productieve actie wordt gedicht”. Software is in dit proces een centraal instrument, aldus de goeroe.

Economische transformatie

Gates voorspelt dat de overgang van een op productie gebaseerde economie naar een op services gebaseerde economie, zal accelereren. “Als onder druk van kosten de winstgevendheid wegvloeit van activiteiten die gemakkelijk kunnen worden geautomatiseerd, uitbesteed of naar goedkopere landen kunnen worden verplaatst, zal het concurrentievoordeel toenemen bij die bedrijven die ideeën in waarde weten om te zetten: intellectueel eigendom, procesinnovatie, strategische inzichten en personalisering van services.”



Eén zakelijke wereld

Volgens Gates voegt de politieke en economische dynamiek de wereld samen tot één enkele, wereldwijde markt. Een wereldwijde pool van werknemers, klanten, partners en leveranciers. “Samenwerking over tijdzones, organisaties en firewalls heen zal gemeengoed worden. Organisaties zullen zich voor de uitdaging gesteld zien om de veiligheid en betrouwbaarheid van hun intellectueel eigendom te handhaven in een omgeving van toenemende, gezamenlijke innovatie en over de hele wereld verspreide werknemers, bestaande uit mobiele en thuiswerkers die met het bedrijf zijn verbonden door een scala aan niet-traditionele werknemersovereenkomsten.”

Altijd online, altijd verbonden

“De uitdagingen van de ‘altijd online, altijd verbonden’ wereld zijn: het veranderen van informatie in inzichten; het beheren van tijd en het gericht blijven op taken met hoge prioriteit; het vinden van de juiste informatie en het in contact komen met de juiste mensen in een organisatie, via het beste kanaal; het op één lijn blijven met collega’s en het beheren van de balans tussen werk en gezinsleven. Dergelijke uitdagingen vereisen een nieuwe generatie van hulpmiddelen voor het werken met informatie. Hulpmiddelen die het eenvoudiger maken in plaats van complexer en veel van de eenvoudige taken en beslissingen automatiseren die op dit moment het leven van informatiewerkers in wanorde brengen en hun tijd verspillen.”

De transparante organisatie

“De systemen die organisaties flexibeler maken, zorgen er tegelijkertijd voor dat deze organisaties meer rekenschap moeten afleggen. Overheden, markten en consumenten eisen inzicht in interne processen om zeker te stellen dat ondernemingen opereren in overeenstemming met hun verantwoordelijkheden ten aanzien van de wet, het vertrouwen en het publiek. Dat de enorme hoeveelheden persoonlijke gegevens die worden verzameld, niet worden gebruikt om privacyrechten aan te tasten.”

Inleiding op Het Nieuwe Werken

NetGen ontmoet Baby Boom

“De ‘netgeneratie’ die nu volwassen wordt, heeft zijn hele leven doorgebracht in het digitale tijdperk. Deze generatie pakt de nieuwe informatietechnologie snel op en voelt zich niet alleen prettig bij, maar verwacht ook samenwerking met anderen en kan multitasken op een manier die voor velen onwaarschijnlijk lijkt.”

Concurreren om talent op een krimpende arbeidsmarkt

“Omdat demografische cijfers voor de komende 50 jaar een ouder wordende, krimpende pool van arbeidskrachten laten zien, is het essentieel om de productiviteit van de beschikbare medewerkers te maximaliseren. (...) De informatiewerkapplicaties van het volgende decennium zullen gebouwd zijn op de hulpmiddelen voor ‘gekoppelde productiviteit’ van vandaag. Ze zullen zijn uitgerust met nieuwe lagen van intelligentie die de belasting van overbelaste informatiewerkers verminderen en die organisaties ongekend inzicht, controle en flexibiliteit verschaffen.”

Het reduceren van informatieoverlading

“Een belangrijke consequentie van het altijd online zijn voor de persoonlijke productiviteit, is de uitdaging om prioriteiten te stellen, te focussen en zonder onderbrekingen te werken.” Voorheen had volgens Gates de assistent(e) deze taak. Nu komen taken als de agenda bijhouden, materialen voor vergaderingen voorbereiden, routinekwesties afhandelen en de administratieve details regelen, rechtstreeks op het bord van de informatiewerkers terecht.

“Tegenwoordig kan software een deel van dit soort zaken afhandelen, maar zelden met het beoordelingsvermogen en het contextbewustzijn dat mensen kenmerkt. Dat begint nu allemaal te veranderen.”

Technologie voor patroonherkenning en aanpasbare filters

“Nieuwe technologieën – gebruikmakend van intelligente regels en aangeleerd gedrag – zijn binnenkort in staat om informatiewerkers te voorzien van intelligente ‘agenten’ die veel van de routinematige zaken automatiseren. (...) Deze nieuwe technologie zal op basis van het sociale netwerk, de hiërarchie van zakelijke partners en de belasting van de gebruiker automatisch weten welke telefoongesprekken doorgelaten moeten worden en welke e-mails prioriteit moeten krijgen.”

Het managen van communicatiekanalen “Nieuwe en bestaande technologieën zullen worden gecombineerd tot oplossingen voor het beheren van geïntegreerde communicatiekanalen, die voorzien in één enkel toegangspunt en consistent zijn over applicaties en apparaten heen. Voice, fax, gestructureerde data, ad hoc communicatie, real time forums en asynchrone communicatie zullen allemaal worden geïntegreerd in één enkele weergave, met directe

toegang tot hulpmiddelen zoals spraak-naar-tekst en vertaaldiensten. Je kunt naar je e-mail luisteren of je voicemail lezen, afhankelijk van de omstandigheden. In een zakelijke setting, zullen informatiewerkers vanuit één enkele weergave toegang hebben tot alle data die betrekking hebben op hun werkzaamheden (informatie over projecten, vergaderingen, verticale applicaties, contacten en agenda) of ze nu achter hun bureau zitten, op de gang staan, onderweg zijn of vanuit huis werken.”

Aanwezigheid

“Nieuwe softwareagenten zullen een verbreding van het begrip ‘aanwezigheid’ mogelijk maken. Op dit moment bestaat dit idee alleen in rudimentaire vorm, bijvoorbeeld bij de buddy-lijsten van instant messaging (IM), waar IM-gebruikers een pictogram kunnen kiezen dat aangeeft of ze in vergadering zitten of afwezig zijn. (...) Aanwezigheidsinformatie kan ervoor zorgen dat informatie wordt verstuurd via het beste kanaal – computer, mobiele telefoon, voicemail, et cetera – om de ontvanger te bereiken of informatiewerkers de mogelijkheid bieden om voor de verschillende communicatiekanalen automatisch hun beschikbaarheidstatus te laten aangeven, zodat hun aandacht niet wordt afgeleid omdat ze op een IM-bericht of e-mail moeten reageren.”

Samenwerking in een team

“Op dit moment maakt software het al mogelijk om gezamenlijke werkruimtes te creëren, waar medewerkers veel effectiever kunnen samenwerken dan in het verleden. Teamleden hoeven elkaar niet langer handmatig te updaten over elkaars voortgang, vragen wie de laatste versie van een project heeft, is overbodig, evenals het rondsturen van documenten. Alles bevindt zich op één enkele plaats waar iedereen het kan bekijken en routinematige informatie kan worden geautomatiseerd. De komende tien jaar zullen deze gedeelde werkruimtes veel robuuster worden, meer documentbeheertaken automatiseren en alle bronnen die het team nodig heeft voor de creatie van documenten archiveren (samen met de documenten zelf) in één enkel, logisch informatiecentrum als opslagloods van institutionele kennis. Deze informatiecentra zullen zowel ‘live’ data als documenten opslaan op manieren die organisaties met personeel verspreid over meerdere tijdzones en geografische regio’s belangrijke voordelen opleveren. Camera’s in vergaderzalen zullen vergaderingen automatisch op video vastleggen en de beelden opslaan, zodat deze later kunnen worden bekeken door personen die er niet bij konden zijn of door mensen die informatie zoeken over een onderwerp dat tijdens de vergadering aan de orde is geweest. Een serie camera’s midden op de tafel zal worden gestuurd door richtingsgevoelige microfoons die lokaliseren wie het woord heeft, en een foto van de spreker

Inleiding op Het Nieuwe Werken

laten zien. Iedereen die via videoconferentie aan de vergadering deelneemt, zal op dezelfde wijze in beeld worden gebracht op het moment dat zij spreken. Aantekeningen op een white board zullen automatisch elektronisch worden bewaard, per email verstuurd aan de deelnemers en samen met de video van de vergadering worden opgeslagen.”

Samenwerking tussen organisaties “Software in de vorm van webservices stelt ondernemingen in toenemende mate in staat om informatie met partners te delen, door afspraken te maken over de wijze waarop data worden gestructureerd, gedeeld en beveiligd. Hierdoor lijkt het voor de medewerkers van betrokken ondernemingen alsof het gehele toeleveringsproces zich onder één dak bevindt. Medewerkers hoeven aankooporders en facturen niet langer handmatig op elkaar af te stemmen. Noch hoeven ze rekeningen af te drukken en per post te versturen.”

Het vinden van de juiste informatie

“Iedere topmanager vraagt wel eens om informatie die niet eenvoudig terug te vinden is in de data-archieven van de onderneming. (...) In de loop van de tijd zullen systemen zich zodanig ontwikkelen dat zij informatie automatisch kunnen organiseren en beheren. Een nieuwe laag van contextgevoelige diensten zal gebruikers flexibelere en intuïtieve manieren verschaffen om informatie te beheren die op dit moment nog opgeslagen is in starre data-indelingen en bestandshiërarchieën. (...) Toekomstige technologieën zoals patroonherkenning zullen helpen om labels up-to-date te houden en aan te vullen, doordat zij de onderliggende betekenis van een document herkennen en informatie op basis van behoefte en relevantie kunnen leveren aan de juiste partijen. Dit zal de wijze waarop we denken over het vinden van informatie compleet veranderen.”

Het ontdekken van trends voor Business Intelligence

“Technologie voor patroonherkenning en geavanceerde algoritmen zullen de miljoenen gigabytes aan data doorzoeken om trends te identificeren die een menselijke analist zou missen. (...) Software zal informatie over producten, ondernemingen of allerlei andere zaken waar een medewerker op zoek naar zou kunnen zijn, met elkaar in verband kunnen brengen. In de loop van de tijd zal de software ‘leren’ welke informatie een informatiewerker gebruikt en zijn zoekacties daarop aanpassen. (...) Voor Het Nieuwe werken zullen zakelijke rapporten niet langer een statische verzameling cijfers zijn die de beoordeling van degene die ze heeft verzameld weerspiegelt. In plaats daarvan zal ieder rapport een ingang bieden tot het onderwerp dat erin aan de orde komt. Het rapport zal links bevatten naar alle onderliggende data, alsmede hulpmiddelen om door alle rapporten die in het rapport zijn samengevat te navigeren.”

Inzichten gebruiken om de gestructureerde werkstroom te optimaliseren

“Wat geldt voor gestructureerde datasystemen, geldt ook voor gestructureerde zakelijke processen. (...) In het decennium dat voor ons ligt, zullen de hulpmiddelen van informatiewerkers een alles omvattende benadering hebben van werkstromen, en data en metrische gegevens met betrekking tot zeer specifieke activiteiten aanleveren om fouten sneller en gemakkelijker te kunnen ontdekken.”

Een blik in de toekomst

Tenslotte schetst Gates nog twee toekomstvisies. Eén van de gezondheidszorg waarin het bijvoorbeeld mogelijk zal zijn om realtime controle op afstand uit te voeren. Patiënten zijn biometrisch te identificeren zodat ze toegang krijgen tot vertrouwelijke, elektronische, medische dossiers. Ook zal via een virtuele operatiekamer het artsenteam op afstand samen realtime operaties uit kunnen voeren.

Binnen de retail mag je je volgens Gates ‘met RFID uitgeruste winkelwagens’ voorstellen die de klanten in staat stelt snel de boodschappen te vinden die ze zoeken, aanbiedingen af te stemmen op productvoorkeuren, aankooppatronen en fysieke locatie in de winkel. De klant kan via de smartphone zien wat het totaalbedrag is van de inhoud van de winkelwagen, bevestigt de betaling met een klik op de knop en staat weer buiten.

Voor de manager verandert er ook veel. “Met snelle, draadloze netwerken, realtime data en een keur van samenwerkingshulpmiddelen binnen handbereik, is hij niet langer gebonden aan de backoffice. Hij weet wanneer klanten met een ‘hoge waarde’ de winkel binnenkomen of assistentie nodig hebben. Hij kan de locatie en beschikbaarheid van winkelmedewerkers controleren en de klantenstroom volgen. (...) Ondertussen krijgen de werknemers in de winkel automatisch informatie die voor hun functie en locatie in de winkel relevant is. Sommige taken worden automatisch door het systeem gegenereerd, andere komen via de bedrijfsleider. Een bericht ‘vak leeg’ of ‘vak bijna leeg’ vanuit de schappen stuurt hen naar het magazijn met een kaart waarop de locatie van het benodigde artikel staat en een kaart waarop staat aangegeven in welk pad en in welk schap het artikel in de winkel moet komen. Het checken van de identiteit van het artikel heeft niet meer om het lijf dan het bevestigen van de match op een met RFID uitgeruste PDA.”

Microsoft's betrokkenheid bij informatiewerkers

“Dit alles zal de manier waarop individuen werken veranderen en hen voorzien van krachtige hulpmiddelen om door de mist van data en content heen te kijken en die informatie te vinden die voor hen en hun werk relevant is. Individue

Inleiding op Het Nieuwe Werken

zullen duidelijker kunnen zien hoe hun werk niet alleen in verband staat met de onderneming, maar met de gehele waardeketen.”

Volgens Gates kunnen door Het Nieuwe Werken “de vaardigheden en inzichten van medewerkers binnen de onderneming optimaal benut worden”. Ook belooft het “duidelijkheid te brengen in chaos en nieuwe vooruitzichten te creëren op innovatie, door nieuwe kansen te scheppen voor samenwerkingsverbanden die over de grenzen van ondernemingen en branches heen gaan”. Gates gelooft dat integratie, vereenvoudiging en een nieuw soort applicaties en services (die op de achtergrond zorgen voor het beheer en die de menselijke mogelijkheden vergroten) daarbij van cruciaal belang zijn.

Bron:

Digitale werkstijl: The New World of Work, in Nederlands vertaald als: Het Nieuwe Werken, Bill Gates, mei 2005, Whitepaper.



Erik Veldhoen

De architect Erik Veldhoen kan in Nederland zeker gezien worden als de pionier op gebied van Het Nieuwe Werken. Hij was het die Interpolis (marketing slogan: Het Heldere Werken) begeleidde in de transformatie tot een schoolvoorbeeld van Het Nieuwe Werken avant la lettre. En ook hielp hij bij het ontwerp van De gemeente van de toekomst (Den Bosch) en Het geneeshuis van de 21ste eeuw mee aan de trend die zich op dit moment breed aan het uitrollen is in Nederland. The art of Working is een vervolg op Veldhoen's boek 'Kantoren bestaan niet meer' dat hij in 1998 schreef. In dat boek beschrijft hij de reis die hij zelf en zijn bureau hebben gemaakt "om te komen tot het betekenis geven aan integraliteit en ruimte".

Want dat is het levensthema van Veldhoen: integraliteit, wat 'op zichzelf bestaand' of 'een geheel uitmakend' betekent. Iets dat hem al fascineert sinds hij op zijn 23e zijn eerste bouwproject leidde. In het boek dat wij als basis gebruikten, The Art of Working, beschrijft hij "de reis die een organisatie moet maken om de kansen die een nieuwe manier van werken bieden, te kunnen verzilveren".

Van fysiek naar virtueel

Volgens Veldhoen worden door de informatierevolutie steeds meer activiteiten verplaatst van de fysieke naar de virtuele omgeving. Dit raakt de kern van de evolutie waar we met elkaar in terecht zijn gekomen, "namelijk dat relaties, interactie en communicatie fundamenteel aan het veranderen zijn. Door de veranderende wijze waarop we met elkaar omgaan, veranderen we ook de cultuur in organisaties. En door het grenzenloos worden van organisaties daarmee ook onze samenleving." Het is dan ook zaak "omgeving ruim te definiëren, zijnde zowel de fysieke, virtuele als de mentale omgeving".

De architect realiseert zich dat omgevingen een geweldige invloed op het gedrag van mensen hebben. Dit sterkt zijn gedachte om de fysieke omgeving in te zetten als katalysator voor het huidige cultuurvraagstuk. Hierbij is het echter van belang steeds wel de samenhang te blijven zien met de virtuele en mentale omgeving. Daardoor ontstaat volgens hem "een samenhang die klopt en integraliteit waarborgt".

Inleiding op Het Nieuwe Werken

Veldhoen spreekt niet over Het Nieuwe Werken, maar over The Art of Working.

Deze 'nieuwe manier van werken' biedt drie voordelen:

- Verlagen van facilitaire kosten;
- Verhogen van productiviteit;
- Creëren van cultuur.

Tijd- en plaatsonafhankelijk

Door de informatierevolutie is werk voortaan tijd- en plaatsonafhankelijk. Dit betekent volgens Veldhoen dat informatiewerk altijd en overal plaatsvindt. "Resultaat: organisaties kunnen nieuwe betekenissen geven aan de plaats (inrichting van het 'waar') en de tijd (afspraken over het 'wanneer') van hun activiteiten. Die drie voordelen realiseren we volgens Veldhoen echter alleen als "mobilisatie van informatie" (virtueel) en "organisatie van interactie" (fysiek) hand in hand gaan met "de creatie van een nieuwe cultuur" (mentaal)."

Inspiratiebronnen

Veldhoen beschrijft de invoering van The Art of Working als een ontdekkingsreis, waarbij het de kunst is de organisatie integraal in beweging te brengen. Hij verwijst hierbij naar Peter Senge, die in zijn boek 'The Fifth Discipline', de principes van een lerende organisatie beschrijft. Naast Senge laat Veldhoen zich ook inspireren door het gedachtegoed van Stephen Covey. Hij verwijst daar met name naar als het gaat om het type manager en medewerker dat nodig is om The Art of Working in volle glorie tot leven te brengen en houden. Later in het boek geeft Veldhoen ook aan dat hij Bill Gates ziet als de belangrijkste inspirator voor de ontwikkeling van architectuur in de afgelopen honderd jaar.

There Is No Alternative (TINA)

Vanuit hun ervaring met klanten als ook door hun eigen transformatie naar een 'nieuwe manier van werken', heeft Veldhoen & Company 'Het Veldhoen Procesmodel®' ontwikkeld. Een fundamenteel principe daarin is TINA: There Is No Alternative. Veldhoen stelt dit als volgt: "We leven in een cruciale historische tijdspanne waarin het erom spant of de kunst van integraliteit het zal winnen van tendensen tot chaos." Veldhoen ziet integraliteit als noodzaak om een alternatiefloze toekomst af te wenden.

Integraliteit

"Het doel van The Art of Working is te laten zien dat we de wereld zo kunnen inrichten dat productiviteit en arbeidssatisfactie in elkaars verlengde komen te liggen." Met de kreet The Art of Working wil Veldhoen aangeven dat Het Nieuwe Werken veel weg heeft van kunst. Hij omschrijft kunst als het organiseren

van tijd en ruimte. Ook een organisatie 'geeft daar betekenis aan', een ander element wat het begrip kunst in zich draagt.

Veldhoen is van mening dat Het Nieuwe Werken gaat om sense making, waarbij perfectie aanwezig lijkt te zijn in alle delen en het geheel meer is dan de som der delen. Het geheim hiervan is integraliteit, wat 'op zichzelf bestaand' of 'een geheel uitmakend' betekent. Het heeft volgens Veldhoen alles met bezieling te maken, iets wat begint met de intentie van de mensen die bouwen aan de integraliteit. Alleen vanuit integraliteit kunnen we volgens hem productiviteit en arbeidssatisfactie weer bijeen brengen. Twee waarden die door het industriële tijdperk uit elkaar gegroeid waren. Centraal hierin staan voor hem zelfverwerkelijking, iets wat steeds meer een verworvenheid is geworden en tevens één van de rode draden is in *The Art of Working*. Dit hangt nauw samen met de relatie tussen werk en privé die (weer) richting een meer harmonische balans gaat.

Radicaal in verantwoord tempo

Veldhoen geeft aan dat het van belang is om de integrale herinrichting van een organisatie niet als een 'Big Bang'-scenario te laten verlopen. Het moet wel radicaal zijn, maar in een verantwoord tempo. Bij Interpolis lukte de overgang "doordat we het aanpakten met enthousiasme, inspiratie en veel overtuigingskracht in combinatie met een planning die deed denken aan een militaire operatie. (...) Met een visie alleen run je geen business. Minstens zo belangrijk is hoe je zo'n proces verantwoord organiseert, uitvoert en regisseert, terwijl de dagelijkse business gewoon door gaat". Zowel visie als actie moeten hand in hand gaan, aldus Veldhoen. Het laten ontstaan van een nieuwe manier van werken heeft volgens Veldhoen iets evolutionairs in zich. Hij vergelijkt het ook wel als een tocht naar de overzijde van de oceaan. Je wapent je zo goed mogelijk, maar "de belangrijkste voorbereiding is de mentale: het trainen van de geestelijke flexibiliteit om je tijdig aan te passen, 'om' te denken, het lef te hebben een andere bril op te zetten of om te proberen de zaken niet eens te bekijken door één of andere externe bril, maar met eigen authentieke ogen, ook al zie je dan misschien niet meteen alles even scherp".

Divergentie en convergentie

Veldhoen meent dat onze samenleving kampt met een mobiliteits- en complexiteitsvraagstuk. Het grootste raadsel van onze tijd is volgens hem misschien wel "dat we deze gordiaanse knoop niet lijken te kunnen ontwarren". "Een revolutie, zijnde een ommekeer in denken en doen, is gaande." Dat de informatierevolutie echt voor een ommekeer zorgt, kun je volgens Veldhoen zien aan de omslag die plaats vindt van de werker die vroeger naar zijn werk toe moest. Nu komt het werk (de informatie) naar hem toe. "De werker logt in

Inleiding op Het Nieuwe Werken

op het moment en op de plaats die hem het beste uitkomen; hij haalt het werk naar zich toe.”

Vitalisering door digitalisering

Hieronder vindt u een aantal ‘soundbites’, die naar Veldhoens eigen zeggen weliswaar voorbijgaan aan de complexiteit van de verhalen die erachter schuilen, maar in een oogopslag de kern van The Art of Working weergeven:

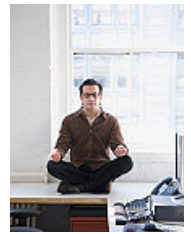
- Afscheid van de vaste werkplek;
- Ik lever mijn werkplek in en krijg er honderd voor terug;
- Papierloos kantoor;
- De medewerker als kantoornomade;
- Loungewerkplek;
- Cockpit;
- Huiskamerwerkplek;
- Informatie halen in plaats van krijgen;
- Beoordelen op prestatie in plaats van op presentie (aanwezigheid).

Volgens Veldhoen kan met de nieuwe manier van werken ca. 40 tot 50% van het aantal fysieke werkplekken verminderen. Hij haalt het voorbeeld van Interpolis aan, waar het betekende dat er door een nieuwe manier van denken, niet twee maar slechts één toren aan nieuwbouw hoefde te worden gerealiseerd. “Het behoeft geen betoog dat er een belangrijke financiële drive was om te kiezen voor flexibele werkomgevingen.”

Samenspel als sleutelbegrip

Hoe een nieuwe manier van werken vorm krijgt binnen een organisatie, kan erg variëren. Het heeft veel met momentum te maken. Veldhoen trekt een parallel tussen The Art of Working en de artistieke uitvoering van een muziekstuk. “Er zijn vele manieren om hetzelfde muziekstuk te spelen, ongeacht de precisie van de aanwijzingen in de partituur. Wat telt is de dirigent die maat en richting bepaalt. Wat minstens zo telt zijn de kwaliteit en motivatie van de musici. De realisatie van een nieuwe manier van werken is als het repeteren van een nieuw muziekstuk dat tijdens het spelen wordt gecomponeerd of tijdens het gezamenlijke componeren wordt gespeeld. Samenspel is een sleutelbegrip.”

Veldhoen beschrijft vervolgens de overgang van de Tayloriaanse inrichting van cellenkantoren (twee rijen kamers met daar tussen een gang), via kantoor tuinen naar het teamkantoor. Echter als “de wandel van het papier” niet meer het organisatieprincipe is, dan is er volgens Veldhoen vanaf dat moment “geen aan het primaire proces inherente reden meer om werkplekken op een bepaalde fysiek manier te organiseren. Anything goes”



Volgens Veldhoen zal een volledig digitaal en papierenloos kantoor nooit de realiteit worden. Soms wil je ergens rustig in een zithoek nog eens wat doornemen of gaat het om een stuk wat prettiger van papier leest. Echter, wat van belang is, is dat wanneer je 'ja' zegt tegen digitalisering je dan ook 'nee' zegt tegen: persoonsgebonden werkplekken, archieven en activiteiten. Werknemers gaan niet zelf naar de activiteit toe, maar op de gewenste tijd en plaats komt de activiteit naar de persoon toe.

Het basiskantoorproces

Het nieuwe basiskantoorprincipe is activiteitgerelateerd. Het gaat er om "letterlijk en figuurlijk een ruimte te creëren waarin een medewerker in staat is zich meer dan voorheen toe te leggen op zaken waar hij meer waarde kan toevoegen". Het wegvallen van papier als ordeningsprincipe leidt volgens Veldhoen daarnaast tot een enorme versnelling van werkprocessen, en daarmee van informatie uitwisseling, besluitvorming, samenwerking en klantencontact.

Veldhoen & Company zelf als voorbeeld

In 1993 besloot Veldhoen van zijn eigen kantoor een "laboratorium voor nieuwe manieren van werken te maken". De grootste inspiratiebron was SAS, die zogenaamde coconkantoren had. Dat is een combinatie van flexibele werkplekken voor communicatie (samenwerken) en vaste werkplekken voor concentratie (individueel).

"Binnenkomen doe je in een centrale ontmoetingsruimte met collectieve faciliteiten zoals een receptie en documentatie. Van daaruit zoek je in de transparante ruimte (veel glas) de werkplek die het beste paste bij het karakter van je activiteit van dat moment: concentreren of communiceren. Werkzaamheden die concentratie vergen doe je in de cockpit, een semitransparante individuele ruimte. (Aan dit laatste bleek bij ingebruikname nagenoeg geen behoefte, en deze verdwenen dus.) Er ontstaat een vorm waar nog slechts sprake was van persoonsongebonden concentratie- en communicatieplekken. Zonder ingrijpende veranderingen in het interieur verandert het coconkantoor min of meer vanzelf in een lean office. Dat is een dynamische compositie van verschillende ruimtes met eigen functionaliteit en karakter voor: communicatie; projectmatig werken; werken op een vaste computer; service; ontspanning en concentratie. In vrijwel elke ruimte kan plug&play (inpluggen met draagbare computer) worden gewerkt en alle medewerkers beschikken over een mobiele telefoon."

Beproefde concepten bestaan niet meer

Veldhoen weet dat integraliteit en dogmatiek als water en vuur zijn. “Elke reis is anders.” Hij beschrijft uitgebreid ‘de Interpolis experience’, die hij en zijn partners hielpen in hun veranderingsproces naar de nieuwe manier werken, iets dat zij Het Heldere Werken noemen. Ook gaat Veldhoen in op soortgelijke organisatieontwikkelingen bij NS Vastgoed, McKinsey, B.Braun, Aedes, Unilever, Kamer van Koophandel Rotterdam, de gemeente van de toekomst (Den Bosch) Het geneeshuis van de 21e eeuw en Politie Limburg Zuid.

Verkeerde aannames

Er zijn volgens Veldhoen een aantal verkeerde aannames rondom de nieuwe manier van werken (afgekort: NMW). Zo wordt NMW nogal eens omschreven als: “een innovatieve kantoorinrichting met flexplekken en draadloze telefoons.” Veldhoen oordeelt echter dat NMW alleen het resultaat kan zijn “van een integrale herinrichting van de fysieke, mentale en virtuele werkomgeving” Tevens denkt men vaak dat de gehele organisatie ‘overhoop’ moet. Ook dat is iets dat Veldhoen bestrijdt. Het gaat erom investeringen die toch moeten worden gedaan, op een andere manier in te vullen. Hierdoor voorkom je dat je wordt ingehaald door technologische ontwikkelingen die uiteindelijk toch op je pad zullen komen.

Virtuele omgeving: verandering van ambities en betekenisgeving

Veldhoen ziet cultuurverandering als de diepste reden om een nieuwe manier van werken te implementeren. Een cultuur kun je echter alleen op indirecte wijze veranderen. De architect geeft aan dat cultuur immers een gevolg is van een manier van werken, die tot uiting komt waar organisaties bewegen. Waar dingen een nieuwe betekenis krijgen, ontstaat beweging. Een nieuwe betekenis geeft impuls aan oude zaken, “omdat ze ineens in een compleet nieuw schijnsel komen te staan”. Veldhoen refereert hierbij aan ‘Sensemaking in Organisations’ van Karl Weick, waarin gesteld wordt dat “de activiteit het leidende ordeningsmiddel moet zijn om organisatie te begrijpen en betekenis te geven.” Je zou andersom dus kunnen stellen dat implementeren van een nieuwe manier van werken, allereerst vraagt om een herbezinning op waar men als organisatie actief mee is.

“Door de transfer naar de virtuele omgeving raakt alles in beweging en ontstaat ruimte voor nieuwe beweging.” Veldhoen stelt “dat informatie tegenwoordig de vierde productiefactor is (naast natuur, arbeid en kapitaal)”. De mate waarin deze hulbron wordt ingezet kent volgens hem echter wel verschil in ambitieniveau. Variërend van niveau 1: het vitale kantoor (opschoning van archieven), niveau 2: het digitale kantoor (digitalisering van documenten en

post) tot niveau 3: met het virtuele kantoor (aanwezigheid van instrumenten voor digitale (samen)werking en het faciliteren van werkprocessen).

Hoogste ambitieniveau: virtuele omgeving

De ambitieniveaus kunnen tegelijkertijd worden beschouwd als evolutiestappen. De voorgaande stap is nodig om een volgende mogelijk te maken. Het hoogste ambitieniveau (de virtuele omgeving) vraagt daarnaast heel specifiek om een maatwerk aanpak voor wat betreft de technische infrastructuur, het faciliteren van de informatievoorziening en informatiebewustzijn.

Veldhoen beschrijft zeer uitgebreid hoe op dit niveau vanuit de fysieke omgeving bekeken, de interactie georganiseerd kan worden. Hij schetst hierbij helder de kaders waar men rekening mee moet houden. Zoals de feitelijk werkplekinrichting met allerlei ergonomische aspecten en de efficiëntie van inrichting. Maar ook de inrichting van faciliteiten met verschillende ontwerpmogelijkheden met een cockpit, lounges, toog, masjlisj, incubator, et cetera. Deze moeten zowel creativiteit als standaardwerk alsook individueel als teamwerk mogelijk maken. Ook de front office faciliteiten en de menselijke maat hierin worden meegenomen in de kaders.

Creatie van cultuur

Veldhoen gaat tevens in op de creatie van een cultuur met mentale omgeving die past bij Het Nieuwe Werken. Hij benadrukt daarbij het ontstaan van paradoxen in nieuwe relaties die ontstaan vanuit dit nieuwe werken. Het Nieuwe Werken vraagt om aandacht voor het individu EN de afhankelijkheid tussen mensen; een tegemoetkomen aan de identiteit van mensen EN faciliteren dat men ervaart ergens bij te horen; je staande houden in een open markt EN co-makenschap; toename van complexiteit EN toename van eenvoud; leiderschap EN ruimte voor empowerment van medewerkers.

Het VeldhoenModel®

“Elke ontdekkingsreis naar de eigen toekomst moet zich er rekenschap van geven dat er een principiële verschil bestaat tussen ‘kaart’ en ‘gebied’.”

Veldhoen wijst er daarom op dat het van belang is niet in het wilde weg op pad te gaan, maar een grondige voorbereiding te treffen als je wilt overgaan naar de nieuwe manier van werken. Het VeldhoenModel® kan daarbij ingezet worden als routeplanner.

Inleiding op Het Nieuwe Werken

Drie grote trajecten

“Het model bestaat uit drie grote trajecten: het ontwikkelen van de verandering (het ontwikkelen van de integrale architectuur van de drie omgevingen); het materialiseren van de verandering (het creëren van middelen) en het implementeren van de verandering (het veranderen van de samenwerking, gewoontes en gedrag in de organisatie). Het model wordt ‘afgesloten’ met een evaluatie.” Veldhoen beschrijft vervolgens uitgebreid de afzonderlijke stappen, ondersteund door eigen praktijkervaring. Cruciaal in dit proces is het in beeld brengen van ‘de IST-situatie’, de klant deelgenoot maken van ontdekkingsreizigers die hen zijn voorgegaan, benoemen van cruciale speerpunten en het bepalen van de interventiestrategie.

Naast een stijging van de productiviteit met gemiddeld met 15%, betekent overgaan naar Het Nieuwe Werken toename van de “bedrijfstrots, naamsbekendheid, klantenbinding of snellere bediending van klanten, reputatie en andere moeilijker kwantificeerbare parameters” voor de organisatie. Medewerkers geeft het een forse verbetering van de arbeidsomstandigheden. Veldhoen zegt dat je hierbij moet denken aan: “een inspirerende werkomgeving, meer flexibiliteit in het indelen van werktijden, mogelijkheden van outputgerichte beoordeling, meer betrokkenheid bij de ‘inrichting van de organisatie’, meer mogelijkheden om werk en privé te integreren, meer kans op demobilisering (minder reistijd) en een verdere vermindering van stress. (...) Het is voor informatiemedewerkers van belang de noodzakelijke informatie just in time en op the just place te hebben”.

Veldhoen voorspelt dat Het Nieuwe Werken voor alle stakeholders veel voordelen biedt. Je zult ze deze opbrengsten wel actief inzichtelijk moeten maken, wil je ze meekrijgen. Ze moeten weten ‘what’s in it for me?’. Medewerkers en alle andere stakeholders in de organisatie moeten vanaf de start dan ook intensief betrokken zijn en blijven gedurende de gehele tocht. Extra aandacht moet er zijn voor het middle management. Zij zullen met name moeten leren omgaan met een verhoogde zelfsturing van de medewerkers. Er moet volgens Veldhoen een groeiend reisgezelschap ontstaan. Waarbij het essentieel is om een mentale omgeving te creëren die de minimale randvoorwaarden biedt om een cultuuromslag mogelijk te maken. Veldhoen gaat uit van het standpunt ‘culture follows structure’. Als je door middel van Het Nieuwe Werken een cultuuromslag tot stand wil brengen, zul je een structurele voedingsbodem nodig hebben waarin die kan gedijen. Het inschakelen van een adviseur die helpt een beeld te schetsen van wat haalbaar en wenselijk is (en een link legt naar wat er in de rest van de wereld gebeurt op dit vlak), is volgens Veldhoen per definitie verrijkend. De organisatie moet

gaan geloven in Het Nieuwe Werken en heeft daar ankerpunten voor nodig. Hoewel - zoals gezegd - iedere reis anders is, kunnen referentieprojecten daarbij ondersteuning bieden.

In het kort ziet het **Veldhoenmodel**[®] er als volgt uit:

Oriëntatiefase – met als belangrijkste vraag: willen we wel veranderen?

Definitiefase – samen met de top van de organisatie wordt bepaald op welke manier samen tot een feitelijke ontwikkeling en implementatie van Het Nieuwe Werken wordt gekomen. Dit heeft een inhoudelijke en een procesmatige component.

Conceptfase - hierin worden de kwalitatieve en kwantitatieve randvoorwaarden bepaald.

Planfase – alvorens aan de slag te gaan, zullen de concepten worden uitgewerkt in uitvoerbare plannen en bestekken, vergelijkbaar met de architectuur van een nieuw huis. Hierin worden allerlei externe partijen betrokken, totdat er een geaccepteerd programma van eisen ligt, functionele specificaties, functionele lay-outs, een informatieplan, ICT-plan, telecomplan, veranderplan, veranderstrategie en projectorganisatie met planningen, budgetten, et cetera.

In het boek worden alle stappen ondersteund met een aantal voorbeeldprojecten uit de praktijk van Veldhoen + Company.

Bron:

The art of Working.
De integrale betekenis van onze
virtuele, fysieke en mentale
werkomgevingen.
Erik Veldhoen, 2005
ISBN-13: 9789052614908 en
ISBN-10: 9052614903
www.academicsservice.nl

Inleiding op Het Nieuwe Werken

Dik Bijl

Het meest recente werk over Het Nieuwe Werken komt van Dik Bijl, auteur van “Het Nieuwe Werken, op weg naar een productieve kenniseconomie”. Bijl schrijft: “Kennswerk gaat grote veranderingen doormaken: niet meer werken op een vaste plek, maar bij de klant, thuis of in de buitenlucht, niet gecontroleerd door een manager, zonder vaste werktijden. (...) Minder routinewerk (dat immers uitbesteed wordt aan ‘Chindia’), meer inventiviteit, innovatie en creativiteit”.

Dik Bijl is arbeids- en organisatiepsycholoog en ICT-er. Volgens hem is productiviteit lang niet altijd te meten en moet het soms intuïtief worden vastgesteld. “Er is een andere cultuur en mentaliteit nodig om uit de nieuwe generatie kenniswerkers te halen wat erin zit.” Hoewel Bijl het boek op persoonlijke titel schreef, heeft hij zich als medewerker van Microsoft laten inspireren door het in dit hoofdstuk al beschreven white paper ‘Digitale werkstijl: Het Nieuwe Werken’ van Bill Gates.

Techniek

“De grote enabler van Het Nieuwe Werken is techniek.” Techniek heeft het mogelijk gemaakt om onafhankelijk van tijd en plaats te werken en biedt een plek waar zowel informatie gehaald als gebracht kan worden, waardoor het een plek is met grote interactiviteit. “Web 2.0 techniek (dat wil zeggen dat internet de mogelijkheid biedt om als interactief medium gebruikt te worden) maakt het mogelijk op grote afstand ‘virtueel’ samen te werken.” Echter, volgens Bijl heeft weliswaar ‘Het Nieuwe Werken’ met technologie te maken, maar nog veel meer met psychologie, organisatiestructuur, cultuur en management.

Productiviteitsverhoging

Bijl start met de woorden van de managementgoeroe Peter Drucker die in 2000, op 89-jarige leeftijd schreef: “De grootste verdiensten van het management in de 20e eeuw is de vijftigvoudige verbetering van de productiviteit van de fabriekswerker. De grootste uitdaging van het management voor de 21e eeuw is om de productiviteit van de kenniswerker op een vergelijkbare wijze te verbeteren.” Bijl, die een groot deel van 2006 besteedde aan het lezen, praten en reflecteren over Het Nieuwe Werken, weet dat dit een hele andere manier van werken en nadenken over werken vraagt. Centraal hierin staat namelijk dat toepassing van Het Nieuwe Werken niet gaat, als we niet eerst een ander wereldbeeld ontwikkelen.

Geen standaardwerktijden

Waar gaat Het Nieuwe Werken dan allemaal over voor Bijl?

Allereerst om een totaal andere houding ten opzicht van werktijden. Het Nieuwe Werken betekent met je werk bezig zijn buiten standaardwerktijden die er nu zijn (van maandag tot en met vrijdag, van 9 tot 5). Bij Het Nieuwe Werken wordt het ook vanzelfsprekend om te werken tussen 5 en 9 en tussen vrijdag en maandag. Naar de sportschool om 14 uur 's middags en de mail afhandelen op zaterdagavond kan ook. Velen klinkt dit nog vreemd in de oren. Toch werkt het bij een aantal bedrijven al zo.

Ter inspiratie wijst Bijl ons op het voorbeeld van Semco: een succesvol Braziliaans bedrijf onder bezielende leiding van Ricardo Semler, met 3000 medewerkers en zo'n 200 miljoen dollar omzet (in 2003). Het is toch nog wat wennen voor velen om te lezen dat de directeur grootaandeelhouder in zijn hangmat met laptop op schoot in de tuin van zijn bedrijf of (vaker) aan de rand van zijn zwembad zijn zaken afhandelt. Zeker als hij hiermee zelf het voorbeeld stelt naar zijn medewerkers.

Geavanceerde tools en werkplek

"Naast andere werktijden gaat het bij Het Nieuwe Werken ook om werken binnen de context van technologisch zeer geavanceerde en goed functionerende werktools. ICT-toepassingen die kennisuitwisseling optimaliseren en daarbij tijd- en plaatsonafhankelijk werken faciliteren. Dit betekent dat traditionele werkplekken grotendeels verleden tijd zijn. Thuiswerken wordt de norm, tenzij je naar kantoor moet om mensen persoonlijk te ontmoeten. Vergaderingen en andere vormen van werkoverleg vinden voornamelijk virtueel plaats." Dat vereist ondersteuning door allerlei social media software zoals er nu zijn MSN, Hyves, Twitter en LinkedIn.

Ander leiderschap en werknemerschap

De traditionele werkplek zal verdwijnen, waardoor ook de organisatie-inrichting en de managementstijl anders vorm krijgen. De huidige uitgedeelde functiegebouwen en command and control-stijl van leidinggeven zijn "hopeloos inefficiënt en ineffectief in een omgeving waarin de kenniswerker zelf en niet het bedrijf eigenaar is van de primaire productiemiddelen: de hersens en de competenties van de kenniswerker". Bijl legt uit dat de medewerker "optimaal moet kunnen functioneren en daarbij voldoende vrijheid, uitdaging en verantwoordelijkheid krijgt. (...) De rol van de manager verandert afhankelijk van de situatie, in die van een coach, begeleider of zelfs dienstverlener. Daarnaast heeft de manager de taak om kenniswerkers te laten samenwerken om zo synergie te bereiken en om het werk af te stemmen op de doelen van de organisatie. De aansturing en beoordeling van de prestatie van de kenniswerker

Inleiding op Het Nieuwe Werken

verschuift duidelijk van 'hoe werk je' naar 'wat lever je op'."

Bijl benadrukt dat alles staat of valt met de vermogens van zowel de kenniswerkers als de managers zelf om met de situatie om te gaan. Kan de medewerker het aan om de keuze te hebben zelf te bepalen waar en wanneer hij werkt. Kan de manager het aan om los te laten en te vertrouwen?

Volgens Bijl zal Het Nieuwe Werken alleen werken wanneer er aan bovenstaande voorwaarden wordt voldaan: een andere inrichting van werktijden en werkplekken, gecombineerd met adequate tools en werkhouding.

Het oude en Het Nieuwe Werken

Bijl is van mening dat nieuwe technologieën altijd gepaard gaan met mentale veranderingen. Dat betekent dat onze perceptie van wat waar is in de tijd verandert. Dit heeft de historie inmiddels diverse malen laten zien. Ook op dit moment ontwikkelt de technologie zich in een dermate hoog tempo dat een totaal nieuwe kijk op werken noodzakelijk lijkt. Het oude werkt niet meer. Sinds halverwege de 20e eeuw bevinden we ons in het informatietijdperk. Er is sinds het industriële tijdperk - met haar Tayloristische 'machinematige' wijze van organiseren - dat hieraan vooraf ging veel veranderd. De computer deed zijn intrede en de kenniswerker werd geboren. Mensen leerden zelfstandig te denken en kregen mogelijkheden zelf keuzen te maken. Bijl geeft aan dat de medewerker steeds minder wordt gezien als 'commodity' en kostenpost, en meer als "human capital, een creatieve, waardevolle resource waarin geïnvesteerd moet worden". De arbeider werd 'werknemer' en motiveren door alleen beloning, werd aangevuld met aandacht voor de medewerker als mens. Mede door de komst van de computer en internet is communicatie nu zo snel, goedkoop en toegankelijk dat ook de werk- en managementstijl hierdoor gewijzigd kan en zelfs moet worden. Command and control, dat nodig was in een productieomgeving, zal plaats moeten maken voor coördinate and cultivate, met meer vrijheid en autonomie voor de medewerker.

Naar Het Nieuwe Werken

De weg naar Het Nieuwe Werken wordt ingegeven door een context die haar noodzakelijk maakt. De ontwikkelingen in de technologie gaan zo snel en de mogelijkheden die ICT ons op dit moment biedt zijn zo omvangrijk, dat niemand meer "weet heeft van het totaal" op dit vlak. Het gaat ons bevattings- en aanpassingsvermogen te boven, aldus Bijl. Door de komst van internet en de globalisering, is ons werkveld "een wereldwijd 'web-enabled' platform (...) dat individuen, groepen, bedrijven en universiteiten waar ook ter wereld in staat stelt met elkaar samen te werken". Een platform dat los van traditionele barrières opereert. Daarnaast is uitbesteden volgens Bijl de laatste jaren het

toverwoord geworden. De wijze van samenwerken die hier bij past is een horizontale, met als focus connect and collaborate, dat neerkomt op netwerken (technologisch en sociaal).

Emerging economies

Naast de technologische ontwikkelingen duidt Bijl ook nog op wijzigingen in de aard van het werk: emerging economies, het milieu/energievraagstuk en de vergrijzing in het Westen. Deze geven ons een grote uitdaging als het gaat over de inrichting en het managen van onze arbeidsorganisaties. Ons economisch model is voornamelijk gericht op groei, zijnde toename van de arbeidsproductiviteit. Dat model wordt ingehaald door de praktijk, waar de mens volgens Bijl steeds minder zijn werk, en meer zijn leven op de eerste plaats zet. "Werkgevers moeten vooral kijken hoe ze de productiviteit van hun huidige kenniswerkers kunnen verhogen door gebruik te maken van onconventionele methoden en technieken, zowel op het vlak van ICT-ondersteuning, de locatie en inrichting van de fysieke werkplek, de organisatie van het werk als in het aansturen en belonen van de medewerkers." Nederland behoort volgens Bijl qua ICT voorzieningen tot de top van de wereld. Daarnaast hebben we een consensuscultuur en kennen de meeste organisaties een betrekkelijk platte hiërarchie. Twee omstandigheden die kansen bieden om Het Nieuwe Werken juist in ons land te laten slagen.

Visie op Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken is: "die manier van werken waarbij het soort werk (kennisswerk) en het soort werker (kenniswerker) optimaal op elkaar aangesloten zijn, zodat de benodigde resultaten gehaald worden". Deze resultaten zijn: substantiële en duurzame productiviteitsverbetering van de kenniswerker met daaraan gekoppeld een beter welzijn en een betere balans in werk/leven voor diezelfde kenniswerker.

Bijl meent dat Het Nieuwe Werken een noodzakelijkheid is door zowel de kenmerken van de opkomende nieuwe (Einstein-) generatiemedewerkers met een andere kijk op werken, maar ook de ontwikkeling die kennisswerk op zichzelf doormaakt. Hoewel het niet voor elke kenniswerker en zeker niet voor elke uitvoerende werker geldt, is het werk dat we hier in het Westen uitvoeren, steeds meer 'tacit kennisswerk'. Met andere woorden: "Werk dat voor een belangrijk deel bestaat uit complex hoofdwerk: analyseren, beslissen, communiceren en oplossen. (...) Het echte handwerk en eenvoudige hoofdwerk wordt steeds meer geautomatiseerd, procesmatig geoptimaliseerd of uitbesteed naar andere landen". Dit soort werk vraagt een nieuwe visie op werken, dat wat via Bill Gates omgedoopt is tot The New World of Work, in het Nederlands vertaald in Het Nieuwe Werken.

Inleiding op Het Nieuwe Werken

Andere inrichting, andere middelen

Het gaat gepaard met een andere inrichting van de werkplek (kantoor als ontmoetingsplek, professionele thuiswerkplek) met andere vormen en middelen van samenwerking (netwerken) zwaar ondersteund door digitale tools als social networks (LinkedIn, Hyves, Twitter), VoIP (Windows Live Messenger, Skype), een andere stijl van management (authentiek en dienend leiderschap) en een ander beeld van 'werknemer zijn' (door sommigen werkondernemer genoemd). Bijl wijst erop dat de echte kracht van Het Nieuwe Werken niet in de toepassing van deze aspecten op zichzelf ligt, maar in de integrale aanpak ervan. Hoe dit er precies uit ziet, hangt af van de specifieke situatie binnen een organisatie en haar context en verschilt dus per geval. Bovendien waarschuwt Bijl bij het overgaan tot Het Nieuwe Werken dat het "een complexe exercitie is waarvan we alle facetten nog niet goed onder controle hebben".

Volgens Bijl kent een kenniswerker twee hoofdactiviteiten: het werken met informatie en het samenwerken met mensen (collega's, partners, toeleveranciers en klanten). Met uitzondering van het fysieke voelen kan volgens hem alle communicatie worden gedigitaliseerd. Dat resulteert erin dat een kenniswerker puur technisch gezien kan werken wanneer en waar hij wil, dus plaats- en tijdonafhankelijk. De kenniswerker kan dat doen door gebruik te maken van laptops en smartphones met alle benodigde applicaties als e-mail, chatten/instant messaging, tekstverwerking, spreadsheets, bedrijfsapplicaties, et cetera.

Technologieën gaan door

Door Web 2.0 zijn er applicaties ontstaan als wikipedia, weblogs (blogs), podcasts, sociale netwerken als Hyves en LinkedIn. "Een laatste belangrijke web 2.0-technologie is RSS (Real Simple Syndication). (...) Het stelt gebruikers in staat zich te abonneren op feeds van blogs, wiki's, socialbookmarks en podcasts. Zodra er iets wijzigt op de site word je daarvan op de hoogte gesteld. Een andere ontwikkeling is die van IM (Instant Messaging). Het geeft de mogelijkheid om met elkaar een chat-sessie aan te gaan, een conferentie met meerdere te houden en ook om gewoon te zien of iemand beschikbaar is."

Bijl stelt dat de kenniswerker op zijn werk wil kunnen doen, wat hij thuis ook kan. Het enige is dat werkgevers hier soms nog niet aan toe zijn. De gebruiker moet volgens hem de leidende kracht zijn en niet een afdeling ICT die bepaalt wat de medewerkers wel of niet mogen installeren of gebruiken. Bijl stelt vervolgens een werkwijze met eigen budgetbeheer voor, die zowel voor bedrijf als voor de kenniswerker van groot voordeel zouden kunnen zijn.

Scala aan werkplekken

Volgens Bijl is het klassieke kantoor, opgezet zoals Taylor zijn fabrieken inrichtte, niet meer van deze tijd. Het betrekken van een nieuw kantoorpand geeft organisaties de mogelijkheid een andere aanpak te kiezen. Hij verwijst daarbij naar Erik Veldhoen (reeds eerder aan het woord geweest in dit boek), die specialist is in het fysiek invoeren van Het Nieuwe Werken. Bijl haalt ook een model van Meyerson aan (Space to Work, 2006) dat afhankelijk van “zichtbaarheid van de medewerker en mate van gebondenheid aan locatie” vier verschillende werkomgevingen beschrijft. Het zijn de academie, de marktplaats, thuis en het gilde. Daarnaast zijn er volgens Bijl nog legio andere werkplekmogelijkheden: in de lounge op een luchthaven, het treinstation, het hotel, businesspoints, in de auto. Maar ook de tuin, het bos, het strand en de duinen, terwijl we hardlopen, fietsen of zwemmen. Als het werk boeiend genoeg is of als de druk groot is, zullen we echt overal werken, met of zonder technologische hulpmiddelen, met of zonder ergonomisch verantwoorde werkplek, beseft Bijl.

Het is van belang je te realiseren dat de belangrijkste bedrijfsmiddelen die de organisatie inzet niet bovenin de organisatie zitten, maar onderin: de kenniswerkers. Dat betekent dat in een turbulente omgeving waar constant bijsturing nodig is, geen hiërarchische top-down structuur past. Een traditioneel hoofd van een organisatie kan alles niet meer bijbenen en overzien. Er zijn daarin te veel communicatieschakels. Bij Het Nieuwe Werken moet meer in processen worden gedacht. De bedrijfsstructuur wordt ondergeschikt. Het gaat er om dat “de goede dingen worden gedaan” en dat “de dingen goed worden gedaan”. Hiervoor zijn, hoe paradoxaal het ook mag klinken, goede standaarden nodig.

Succesvolle Het Nieuwe Werken organisaties

Volgens Bijl is de sleutel om de duurzame productiviteit van de kenniswerker structureel te verhogen nog niet gevonden. Wel lijken er een aantal succesfactoren te zijn die bedrijven kunnen aanhouden om effectiever hierin te zijn. Hij haalt een onderzoek aan dat Mc Kinsey heeft uitgevoerd bij succesvolle ‘tacit’ organisaties.

Volgens dit onderzoek hebben dergelijke organisaties een cultuur van eigen initiatief en experimenteren, waarin ook gefaald mag worden. Bijl haalt Malone aan die het heel mooi stelt met: “...het laten bloeien van duizend bloemen. Wat mooi bloeit, cultiveer je verder. Wat mis gaat, snij je weg”. Daarnaast bestaat er een platte hiërarchie, waarbij de organisatie muren poreus zijn. Hierdoor is er meer contact en overleg buiten de organisatie.

Vanuit HRM zijn er ook een aantal belangrijke bijdragen. Er worden binnen

Inleiding op Het Nieuwe Werken

de organisatie groepsdoelen gesteld en beloond, want dat stimuleert het samenwerken. Ook wordt er gewerkt met 360 graden feedback en bestaat er een cultuur van constant leren (ondermeer door wiki's en blogs). Bijl stelt dat het aannamebeleid naast technische gerichtheid ook de focus heeft op algemene competenties als probleem oplossen en netwerken. Tenslotte blijkt dat het technologiebudget "bij 'tacit' organisaties een factor 5 hoger is dan bij minder succesvolle organisaties".

De Nieuwe Medewerker

Een niet te verwaarlozen succesfactor van Het Nieuwe Werken, is de medewerker zelf. Deze moet om kunnen gaan met informatie overload en met het altijd en overal bereikbaar zijn. Een medewerker moet "verantwoordelijkheid nemen voor zijn eigen welzijn en voor het onderhoud van zijn productiemiddelen die hij (tijdelijk?) inzet ten behoeve van zijn werkgever". Bijl haalt Covey aan voor die mensen die succesvol willen zijn en adviseert om te blijven leren, op tijd rust te nemen na een periode van inspanning, ook eens nee te zeggen tegen jezelf of de manager, werk te zoeken waar je bevrediging uit haalt, eerlijk te zijn over doelen en verlangens, et cetera. Bijl benadrukt dat dit natuurlijk ook geldt voor de manager, die immers zelf ook medewerker is.

De Nieuwe Manager

Wat verder nog essentieel is voor het management in Het Nieuwe Werken is dat men bij het aansturen de visuele controle moet leren loslaten. Allereerst zal dat al lastiger worden, omdat medewerkers hun werk niet perse in de nabije fysieke omgeving uitvoeren. Daarnaast zal een manager zich niet moeten laten verleiden tot het gebruiken van digitale hulpmiddelen om dit toch te blijven doen. Wat zegt het namelijk als iemand aanwezig is?

Bijl geeft aan dat het controleren en chronisch onder druk zetten van medewerkers een aantoonbaar negatief effect op de productiviteit heeft en het geven van vrijheid, eigen verantwoordelijkheid en ondersteuning een positief effect. Motivatie zal veel meer moeten komen door 'practice what you preach'. Verder is het de taak van de "nieuwe manager in Het Nieuwe Werken om de individuele belangen van zijn medewerkers af te stemmen op de belangen van zijn afdeling en bedrijf". Soms zal een manager, zonder paternalistisch te worden, volgens Bijl zijn medewerker moeten afremmen en hem tegen zichzelf in bescherming moeten nemen. En tenslotte is het een belangrijke taak van de nieuwe manager om synergie (het geheel dat meer dan de som der delen is) vanuit de samenwerking tussen medewerkers te genereren.

Bijl geeft ter afsluiting in zijn boek een aantal mooie praktijkvoorbeelden van bedrijven die over gaan of reeds zijn over gegaan op Het Nieuwe Werken.

Bron:

HET NIEUWE WERKEN.
Op weg naar een productieve
kenniseconomie.
Dik Bijl, 2008
ISBN-13: 9789012119481
www.academicsservice.nl

Inleiding op Het Nieuwe Werken

Trends en tegenstrijdigheden Prof. Ben Dankbaar

Er zullen mensen zijn die zich afvragen of Het Nieuwe Werken niet gewoon weer een nieuwe hype is die wel zal overwaaien, of het wel past bij ieder mens en iedere organisatie en of het niet mooier wordt voorgespiegeld dan het in de praktijk toepasbaar is. We vroegen dan ook professor Ben Dankbaar een kritische blik te werpen op Het Nieuwe Werken.

Hieronder vindt u een weergave van zijn visie die hij ook tijdens ons event presenteerde. Het doel van deze deskundige woorden is het laten horen van een ander geluid om ons allen aan het denken te zetten en scherp te houden.



Ben Dankbaar is hoogleraar Business Administration en Applied Science aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Hij is deskundig op het terrein van ontwikkelingen in arbeidsorganisaties. Vanuit deze expertise verricht hij ondermeer onderzoek naar interactie tussen technologische ontwikkeling en structuur en naar ontwerpregels, met name het ontwerp van innovatiestructuren en innovatie- en technologiemanagement binnen informatie- en kennisintensieve ondernemingen.

“Het is een hele eer om uitgenodigd te worden om als trendwatcher te spreken. Je vraagt je dan af: Waar zal ik nu eens beginnen? Ik dacht: ‘Ik ga ditmaal zo ver terug dat ik eigenlijk niet meer naast de trend kan zitten’. Ik begin met Genesis in het Oude Testament. En het gaat nog over werken ook. In de Bijbel staat: ‘met smart zult gij kinderen baren’ en ‘in het zweet des aanschijns zult gij brood eten’. (Genesis 3: 16, 19) Met die zegen uit de hemel werden Adam en Eva het paradijs uit gejaagd. Werken ‘in het zweet des aanschijns’ is dus een straf. Heel aardig is dat het Engelse woord voor arbeid (‘labour’) twee dingen betekent: arbeid en barensweeën. Het doet allebei pijn.

We kunnen dromen van pijnloos bevallen en van plezier in het werk, maar in de praktijk is dat natuurlijk helemaal niet aan de orde. In de werkelijkheid is arbeid vermoeiend en dat hoort ook zo. Je moet er ook niets anders van verwachten. Dat is door God gewild en dat is de schuld van Adam en Eva. Dat is de orde der dingen. En dat is de lange termijn trend, zou ik zeggen. Daar eindigt het niet, maar daar komen we vandaan. En dan komen we vandaag de dag bij Het Nieuwe Werken uit.



Als je googled kom je onder 'Het Nieuwe Werken' de volgende begrippen en omschrijvingen tegen: flexibele werktijden; individuele vrijheden en verantwoordelijkheden; samenwerken via Internet en delen van kennis; het kantoor als ontmoetingsplek voor thuiswerkers; leidinggevend en die loslaten; van eenrichtingsverkeer naar dialoog; van delegeren naar coachen; van werk of privé naar werk en privé; ruimte in plaats van regels opleggen; persoonlijke verbinding met werk; autonomie; inspiratie; maatwerk; et cetera.

Met andere woorden: Het Nieuwe Werken lijkt ons terug te brengen naar het paradijs. Heel wat anders dan het oude werken met grote kantoortuinen, bazen die je op de vingers kijken en klokken aan de muur, die je er permanent aan herinneren dat je tussen negen en vijf het recht hebt opgegeven jezelf te zijn.

We spreken niet van het nieuwe arbeiden. We spreken van Het Nieuwe Werken. Die woorden zijn volgens Van Dale identiek, met dien verstande dat arbeiden 'wat meer inspanning veronderstelt'. Hoewel werken dus hetzelfde is als arbeiden, klinkt werken creatiever, effectiever en leuker. We kennen allemaal het verschil. Je zou kunnen zeggen dat je als hoogleraar leuke en minder leuke dingen taken hebt. Scripties begeleiden bijvoorbeeld is meestal leuk, tentamens nakijken is minder leuk. Dat laatste zouden we arbeid kunnen noemen, dat eerste werken.

In vrijwel elk beroep heb je taken die aangenaam zijn en taken die vervelend zijn. Zou het paradijselijke Nieuwe Werken wellicht ook nog een achterkant hebben als 'nieuwe arbeid'?

Dat brengt mij tot een drietal vragen:

- 1) Waar komt Het Nieuwe Werken vandaan?
- 2) Hoe ziet de achterkant van Het Nieuwe Werken er uit?
- 3) Komt Het Nieuwe Werken eigenlijk wel en zo ja, waarom niet...?

Inleiding op Het Nieuwe Werken

1) Waar komt Het Nieuwe Werken vandaan?

Geen van de begrippen en ideeën die bij Het Nieuwe Werken genoemd worden en die ik heb opgesomd, zijn nieuw. Een jaar of dertig geleden werden die ook al genoemd: zelfsturing, coaching, loslaten. De sturende krachten achter Het Nieuwe Werken zijn dan ook zaken waar we al een tijdje mee bezig zijn. Ik omschrijf ze kort aan de hand van drie begrippen: kenniseconomie; de moderne informatie- en communicatietechnologie en het kapitalisme.

Kenniseconomie

De komst van de kenniseconomie betekent dat we met een andere beroepsbevolking te maken hebben en daardoor met een andere economie. Er zijn steeds meer mensen met een relatief hoge opleiding (steeds meer mensen die relatief lang in het initiële onderwijssysteem verblijven). Er zijn ook steeds meer mensen die werken in projecten en andere tijdelijke werkstructuren. Er zijn steeds meer mensen die op latere leeftijd nieuwe opleidingen volgen (bijscholing, omscholing, persoonlijke ontwikkeling). En er zijn steeds meer mensen die verwachten als professional te worden behandeld.

We leven meer en meer in een omgeving waarin dingen niet lang hetzelfde blijven. Dat wat wel hetzelfde blijft, kunnen we automatiseren. Dat wat verandert, daar gaan we projecten en andere tijdelijke werkstructuren van maken. Het enige permanente in de organisatie is de verandering en de competentiegroep waarin je zit. Continue leren, schept verwachtingen. Mensen willen het geleerde in de praktijk brengen.

Men wil bovendien behandeld worden als mensen die hebben doorgeleerd. Vroeger waren er maar enkele van dit soort mensen, zoals de dokter, de leraar, de dominee. Nu zijn er veel meer die zichzelf als professional beschouwen.

Moderne technologieën

Voor het belang van de moderne informatie- en communicatietechnologie verwijs ik kortheidshalve naar het internet en de nieuwe mogelijkheden die daarmee ontstaan. Natuurlijk is dat ook door te vertalen naar organisaties. Je kunt een LinkedIn of Hyves op bedrijfsniveau organiseren. Je kunt hele nieuwe vormen van kennisuitwisseling en contacten organiseren. Je kunt nieuwe zoekmachines in je bedrijf invoeren, waarmee je gefilterd aan mensen bepaalde kennis verstrekt. Daar ontstaan allemaal nieuwe organisatievormen uit. Technologisch gezien is ontzettend veel mogelijk.

Tallose bedrijven en bedrijfjes ontwikkelen die mogelijkheden in de hoop dat ze er geld mee kunnen verdienen. Niet iedereen is succesvol, maar de samenleving leert door al die initiatieven wat er technisch allemaal kan.

Kapitalisme

Als laatste het kapitalisme. Toen Adam en Eva het paradijs uit werden gestuurd om te gaan werken was dat het begin van een lange lijdensweg. Het werd echter langzaam maar zeker beter. Duizenden jaren later, met het begin van wat we later de industriële revolutie zijn gaan noemen, werd een productiviteitsniveau bereikt dat de mogelijkheid schiep om wat minder te zweten en te zwoegen. Er was genoeg voor iedereen. Daar kwamen alle utopische ideeën van socialisten en communisten in de 19e eeuw vandaan. Zij zagen dat er genoeg was en dat productie en productiviteit bovendien alleen nog maar toenamen doordat de kapitalisten nog meer technologische ontwikkeling teweegbrachten. Het leek er voor hen op dat de mensheid op een punt was gekomen, waarop we misschien helemaal niet meer hoefden te werken.

Maar helaas hielden zij geen rekening met een gave die we van onze Schepper hebben meegekregen. Een gave die maakt dat we eigenlijk nooit vinden dat we genoeg hebben en dus pijn moeten blijven lijden. Net toen er genoeg was voor iedereen vonden we een systeem uit: het kapitalisme, dat gebaseerd is op de gedachte dat een mens altijd meer wil en nooit genoeg heeft. Arbeid werd dus niet minder, laat staan afgeschaft, maar eens te meer noodzakelijk om te overleven.

Vrijwel niemand kan zich onttrekken aan de drijvende krachten achter het kapitalisme. We willen altijd meer. De vrije concurrentie die hoort bij het kapitalisme, zorgt ervoor dat we steeds opnieuw naar steeds meer en steeds beter streven. De eisen waaraan bedrijven moeten voldoen, veranderen daarom ook steeds.

Bolwijn en Kumpe hebben jaren geleden al een schema ontwikkeld, waarin zij die veranderende eisen in kaart hebben gebracht. Zij geven aan dat concurrentie vroeger alleen over efficiëntie ging en lage kosten, later is daar kwaliteit bijgekomen en nog weer later flexibiliteit. In de jaren 90 kwam de innovativiteit erbij als nieuwe eis en tegenwoordig moet een bedrijf ook nog duurzaam zijn. Bovendien moeten bedrijven op al die fronten tegelijk concurreren.

Ditzelfde wordt gevraagd aan medewerkers. Vroeger was dat wel anders, toen moest je doen wat werd gezegd. Je was een radertje in een machine. Nu moet je flexibel en creatief zijn. En dit geldt niet alleen voor kenniswerkers, ook voor productiepersoneel. Vroeger dachten we dat mensen dat niet konden. Dat konden ze natuurlijk al lang, maar nu vragen we het ook van ze. Meedenken, zich identificeren met het bedrijf. We vragen mensen hun hele persoonlijkheid in te zetten. Arbeid wordt iets van mensen

Inleiding op Het Nieuwe Werken

zelf. De mensen zijn hun werk. Vroeger werd dat alleen gevraagd van professionals, van dokters, advocaten en van leidinggevendenden. Nu wordt het van elke medewerker gevraagd.

2) Hoe ziet de achterkant van Het Nieuwe Werken er uit?

Het Nieuwe Werken is nooit af. 's Avonds om half twaalf ben je nog bezig. Burnout ligt om de hoek op de loer. De balans tussen werk en leven is moeilijk te vinden. Inderdaad: we spreken van 'work life balance'. Werk wordt tegenover leven geplaatst!

Het Nieuwe Werken zou daarom ook het nieuwe sterven genoemd kunnen worden. Men lijkt er namelijk vanuit te gaan dat werk geen leven is. En dat terwijl er mensen zijn die zeggen dat Het Nieuwe Werken juist een verbetering moet geven...

Er is steeds opnieuw de druk vanuit de concurrentie die maakt dat werk verandert in arbeid. Daar kan iemand niets aan doen. Het wordt niet met opzet gedaan. Het gaat er niet om dat er kwaadwillende managers achter zitten. Iedereen zit in die concurrentiedruk. Alles moet steeds meer en beter. En dat geeft druk die eigenlijk net iets meer is dan je aangenaam zou vinden. Die druk van de concurrentie heeft nu ook de grote groep nieuwe professionals bereikt. Naarmate zo'n groep groter wordt, neemt de aandacht van het management voor de productiviteit uiteraard toe.

Pogingen om de productiviteit van kenniswerkers te verhogen verlopen langs dezelfde lijnen als die voor industriearbeiders in het verleden: automatisering en ondersteuning door computers, standaardisering van werk, productiviteitsmetingen en daaraan verbonden incentives en toe-eigening van kennis door middel van kennismanagement.

Het tijdperk van Frederick Taylor is nog niet voorbij. Ik heb er nog net geen stopwatch bij, maar ik moet als hoogleraar bijvoorbeeld wel aangeven hoeveel tijd ik per tentamen nodig heb. Alles wordt gemeten en geregeld, zelfs aan een universiteit. En dan hebben we kennismanagement, wat heel vaak niets anders is dan kennis losmaken van de medewerker en in een machine stoppen. Dat gebeurt allemaal. Waarom? Omdat de productiviteit omhoog moet. En dat heeft wel enige negatieve gevolgen voor de autonomie en professionaliteit van die kenniswerker. Dat is als het ware de achterkant van Het Nieuwe Werken: de nieuwe arbeid.

3) Komt Het Nieuwe Werken? En zo ja, waarom niet?

Dat alles roept de vraag op, of dat Nieuwe werken wel echt komt en of we er dan wel zo blij mee moeten zijn. Als sociologen en arbeidsdeskundigen vroeger

over werk spraken en schreven, ging het altijd over industriële arbeid: het werk aan de lopende band bijvoorbeeld. Dat was werk waar ze een beetje op neerkeken en waarvan ze de kwaliteit maar niks vonden. De 'experts' waren soms kritischer over het werk dan de productiemedewerkers zelf. Ze hebben lang gezocht naar alternatieven voor het routinematige werk (en zochten dat vooral in werkvormen die meer op hun eigen werk leken). Tegenwoordig is industriële productiewerkzaamheid geen onderwerp meer van onderzoek. Nu wordt er gekeken naar kenniswerkers. Wetenschappers schrijven nu over werk dat erg op hun eigen werk lijkt. Ik heb het vermoeden dat we daarom soms wel erg optimistisch zijn. Niemand wil graag toegeven dat zijn eigen soort werk vervelend is. Dat is een bekend gegeven uit tevredenheidsonderzoeken. Zeventig procent van de medewerkers zegt altijd tevreden te zijn over het eigen werk. Dat zegt niets over het werk, maar veel over het aanpassingsvermogen van mensen. Moderne onderzoekers die over kenniswerk schrijven, benadrukken vooral de pluspunten en niet de minpunten. Het spreekwoord zegt, dat de 'wens de vader is van de gedachte'. Ik vraag me af of de wens niet ook vaak de vader van de waarneming is.

Veel van mijn onderzoek heeft zich in het verleden afgespeeld in de auto-industrie. Dertig jaar geleden zagen wetenschappers overal tekenen dat de lopende band in de productie zou verdwijnen.

Daar is niets van terecht gekomen. De lopende band is weer helemaal terug. Twintig jaar geleden zagen wetenschappers overal tekenen dat arbeid in de toekomst overal zou plaats vinden in zelfsturende teams. Ook dat valt tot nu toe zwaar tegen. Tegenwoordig zien we overal tekenen van Het Nieuwe Werken. Maar wat zien we nu eigenlijk?

Ik bericht hier graag heel kort over een klein onderzoekje, dat ik samen met een collega heb uitgevoerd. We hebben een omschrijving van kenniswerkers gekozen, die niet gekoppeld is aan opleidingsniveau, maar aan de aard van de werkzaamheden. We zien een kenniswerker als iemand die autonoom zijn of haar werk kan inrichten en die in het kader van zijn of haar werk communiceert met mensen binnen en buiten het bedrijf. Denk aan consultants als prototype van kenniswerkers. In een kennis economie verwachten we dat deze categorie in belang zal toenemen. We hebben gegevens geanalyseerd van het European Working Conditions Survey, een belangrijke enquête onder duizenden mensen in Europa, die om de zoveel jaar wordt uitgevoerd. Wat blijkt: het percentage mensen die zeggen dat ze een hoge autonomie ervaren en veel externe contacten hebben, is tussen 1995 en 2005 afgenomen. Dat was toch wel verrassend en is toch op z'n minst een voetnoot bij al het enthousiasme over Het Nieuwe Werken.

Inleiding op Het Nieuwe Werken

In het licht van het bovenstaande is het wellicht verstandig om over Het Nieuwe Werken niet te spreken als een nieuwe trend of als iets wat we moeten implementeren, maar om het veeleer te zien als een reeks experimenten, onderdeel van de maatschappelijke speurtocht naar de optimale manier om kenniswerk vorm te geven en de vaardigheden van kenniswerkers te benutten. De uitkomst van die experimenten ligt niet vast, want wat optimaal is, wordt mede bepaald door wat de kenniswerkers accepteren en wat niet – en ze hoeven niet alles te accepteren.

Het Nieuwe Werken is geen technologische noodzaak, niet iets wat ons overkomt, maar een strijdveld in een eeuwigdurende oorlog: tussen arbeid en werk, tussen proletarisering en professionalisering.

Mij spreekt wel aan dat men zegt dat je er gewoon mee moet beginnen. Dat wil zeggen: de strijd aangaan over de vraag hoe je op de beste manier met werk in een kenniseconomie kunt omgaan. En dat is niet perse de meest productieve, maar ook de manier waarop je het minst snel ziek wordt. Er daar zijn ongetwijfeld verschillende manieren voor. Daarom wilde ik ook een kritische kanttekening plaatsen bij de ondertitel van dit event: 'van dromen naar doen'. Ik zou zeker niet ophouden met dromen. Je mag wel doen, maar dromen zijn namelijk een essentieel onderdeel van de strijd om de vormgeving van arbeidorganisaties. Want zonder die dromen wordt Het Nieuwe Werken een programma om de productiviteit van kenniswerkers te verhogen. Waar het om gaat is hoe je dit op de meest aangename en voor het bedrijf nog aanvaardbare winstgevende manier kan doen."

Deel 2

Van dromen...

Van dromen...

Visualisatie

In de voorgaande hoofdstukken hebben we ons georiënteerd op Het Nieuwe Werken als filosofie, waarmee de basis is gelegd voor een positieve verandering. De volgende stap, om onze dromen te verwezenlijken, moet kort hierop gebeuren. Zoals Knoope aangeeft: "je moet zo snel mogelijk contact maken met de 'zaden' voor (gewenste) vernieuwing die al in u aanwezig zijn." Het Nieuwe Werken kan enkel van binnenuit ontstaan. Die wens tot verandering bestaat al, daarom interesseert Het Nieuwe Werken u. De volgende stap is dan ook helderheid te scheppen over de vorm die deze wens in uw eigen situatie zou kunnen of moeten krijgen. Na het wensen komt volgens Knoope de verbeelding en samen maken zij de opmaat voor de droom. Deze droom wordt dus een visualisatie van de wens.

Uit onderzoek blijkt dat het visualiseren van een gewenste toekomst een positief effect heeft op het daadwerkelijk realiseren van deze toekomst. Er zijn verscheidene visualisatieoefeningen die, afhankelijk van doelstelling en doelgroep, ingezet kunnen worden om aandacht te geven aan dat wat op bewust en onbewust niveau 'gedroomd wordt'.



Voor het event hebben wij gekozen voor een *geleide visualisatie*, verzorgd door Désirée Murk-Scholten van Nieuwe Zakelijkheid. Volgens deze deskundige leert de ervaring - bij een toenemend aantal mensen - dat leven en werken vanuit *niet-weten*, tot de meest moeiteloze en vruchtbare resultaten leidt. Haar geleide visualisatie heeft dan ook als doel mensen contact te laten maken met hun wensen vanuit dit *niet-weten*.

Het niet-weten volgens Murk-Scholten:

"Als kind was er veel *niet-weten* en dat was eigenlijk best comfortabel. Zeker in vergelijking met het volwassen zijn, waarbij we vaak alles willen weten. Kinderen fantaseren meestal zonder een bepaalde uitkomst in gedachten te hebben. Ze spelen. En als kind "speel je niet ergens naartoe". Je speelt gewoon. Het spel ontvouwt zich zonder dat je bepaalt hoe het eruit moet zien of wat het uiteindelijk op moet leveren. Als kind speel je tot je klaar bent en daarna speel je weer een ander spel (...)

Ondanks de drang naar 'het weten' blijf je als volwassene uiteindelijk in de praktijk vaak niet veel te weten. Je zicht is meestal maar 50 meter. Wanneer je echter helder hebt wat je diep van binnen wilt, kondigt zich na die 50 meter vanzelf een vervolg aan. Voorwaarde daarbij is dat je steeds terug blijft gaan naar je ultieme droom."

Tijdens het event hebben wij de volgende wijze van visualisatie gebruikt. De deelnemers worden door middel van een fysieke en mentale 'leegmaak-oefening' in een contemplatieve (niet-weten) sfeer gebracht. Hierna krijgen ze vragen aangereikt die helderheid geven in hun persoonlijke droom over Het Nieuwe Werken. Alle vragen hebben te maken met de nieuwe wijze waarop volgens de deelnemer organisaties zouden moeten worden aangestuurd en ingericht. Op welke wijze gaan mensen in organisaties met elkaar om, welke faciliteiten worden gezocht en ingezet om organisaties beter laten functioneren, et cetera. De deelnemers sluiten het visualisatiedeel concretiserend af met het schrijven van een brief aan zichzelf. De brief begint met de zin: "Goed en nieuw aan mijn ideale manier van werken over 5 jaar is...."



Van dromen...

Open Space Dialogen

Na de vorige stappen in ons proces hebben we nu een wens die al tot de verbeelding is gaan spreken. Van Knoope leren we dat deze écht geloofd moet gaan worden en het daglicht moet gaan zien om (later) werkelijkheid te worden. Na de verbeelding komt de fase van geloven en uiten. De visualisatieoefening wordt daarom vervolgd met een co-creatief onderdeel hetgeen we Open Space Dialogen noemen.



Voor ons event vroegen we Gonnie Been voor het faciliteren van deze dialogen. Een voor de hand liggende en succesvolle keuze voor deze rol, aangezien Been én werkzaam is bij Microsoft (dé voorloper op gebied van Het Nieuwe Werken) én Manager Communicatie is, én een ervaren en gewild spreekster. Been begeleidt bij Microsoft ondermeer de '2bPR-reis' waarbij zij als organisatie zelf Het Nieuwe Werken internaliseren.

De sessie start met een kort inspirerend openingsverhaal over de dromen en levensontdekkingstocht van Gonnie Been zelf. Daarna worden de deelnemers uitgenodigd ditzelfde te doen en het geloof in hun eigen verhaal te delen in het kader van 'betekenis geven aan een Nieuwe Manier van Werken'. Dit gebeurt heel eenvoudig door deze droom te uiten en te delen met anderen. Hierbij wordt door zowel de dromer als de toehoorder gekeken naar de impulsieve reacties die de droom oproept.



Gonnie Been: "Dialogen staan centraal in de wijze van communicatie binnen Microsoft. Dat is ook de reden dat het leren van 'dialogovaardigheden' standaard onderdeel uitmaakt van het opleidingsprogramma"

De opzet van Open Space Dialogen zijn gebaseerd op de Open Space Technologie: een communicatievorm voor grotere groepen die 'open ruimte' biedt aan interactie en co-creatie. Rondom de belangrijke thema's (in ons geval het uiten van de droom) die de deelnemers aan de Open Space wezenlijk bezig houden, vinden de dialogen plaats op basis van 'de wet van de twee voeten'.

Grondregel: 'wet van twee voeten'

Wanneer je niets leert, niet geïnspireerd wordt
of als je het gesprek niet in een (voor jou)
goede richting kan leiden... loop je weg naar
een ander gesprek.

Iedere deelnemer heeft daarom de mogelijkheid tot het selecteren van een gespreksonderwerp dat past bij zijn/haar eigen interesse- en deskundigheidsgebied. Open Space Technologie creëert een groepsdynamiek die kennisontwikkeling mogelijk maakt en verder gaat dan 'de som der delen'. Hoewel dit een dialoogvorm is die veel vrijheid geeft aan de deelnemers, is er wel een richtinggevend kader. De volgende 'spelregels' waren bij de Open Space Dialogen van het event van toepassing:

Wat niet te bediscussiëren valt:

De deelnemers zijn de juiste personen
Wat er gebeurt, is het enige dat kan gebeuren
Het begint wanneer het begint
Als het voorbij is, is het voorbij

Het uiten van de dromen in een Open Space Dialoog werd door de deelnemers van het event direct toegepast. Bij het delen van de dromen keken ze naar de reactie die deze droom bij hen opriep. Deze reacties werden vastgelegd en dienden als input voor de interactieve sessies met de Wijzen van Het Nieuwe Werken en de Appreciative Inquiry-oefening aan het einde van de dag.

L.O.Z.

Van dromen...

Werk en privé plannen voor de komende 12 maanden

Wensen/dromen hardop zeggen, uiten aan omgeving

Zoek uit wat je leuk vindt

Zoek uit wat je goed kan

Ga praten met iemand die je bewondert (rolmodel)

Doe elke dag 3 dingen waar je energie van krijgt

Heb vertrouwen in jezelf

Nog eens goed dromen

Niet meer schuldig voelen en jezelf niet meer zoveel opleggen

Licht maken

Contact Future Center

Opleiding procesbegeleider

Training bijwonen

Beter netwerk opbouwen

Naar ZZP voorwaarden kijken

Vergadertafel kopen (opklapbaar)

Collega's warm maken voor gezamenlijk doel

Gewoon doen wat ik doe

Het thema Het Nieuwe Werken bespreekbaar maken op de afdeling en in organisatie

Mogelijkheden en kansen inventariseren in mijn organisatie

Bureau opruimen, minder papier

Gezamenlijke projecten entameren Meer regie over mijn eigen agenda

Naar buiten

Vaker afstand nemen om te bepalen of wat ik doe nog aansluit bij mijn persoonlijke doel

Rust en ruimte opzoeken -> creativiteit

Uitgaan van mijn eigen kracht

Meer samenwerken

Meer inspirerende brainstormsessies organiseren

Efficiënter vergaderen

Meer verbinding met afdeling maken

Niet meer dromen, maar doen

Dialogo aangaan

Natuur integreren in mijn werk

Mezelf uitdagen creatief te zijn

Dromen. . . .

Een organisatie zoeken die past bij mijn manier van Het Nieuwe Werken

Zelf concreet gedrag laten zien dat past bij mijn visie op Het Nieuwe Werken

Meer loslaten

Lachen

Nieuw idee op papier zetten over werk

Minder consumeren

Meer netwerken

Meer luisteren

Meer rust

Vertrouwen

Contact met collega's die ook warm lopen voor Het Nieuwe Werken, krachten bundelen

Draagvlak creëren binnen de organisatie

Loslaten van oude beelden

Trainingen ontwikkelen en geven

Creatieve zingevende omgeving creëren

Draagvlak creëren

Trainersvaardigheden en spiritualiteit ontwikkelen

Trainingen voor leidinggevendenden

Kennis en opleiding

Medewerkers informeren en motiveren.

Teamontwikkeling

Informatie overdragen over digitale kennisportaal

Drive

Introductie traject verkopen

Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden

ICT

Vrijheid om te ondernemen

Gemeenschappelijke visie

Open blik

Me minder laten leiden door verwachtingen/gewoonten

Sessies over innovatie

Geen oude machten die tegen werken

Op positiviteit richten

Op positiviteit richten

Enthousiasme uitstralen

Samen

Creativiteit

Afspraken i.p.v. regels

Betrokkenheid

Ondernemen

Sturen op output ipv beheersen

Kaders in plaats van regels

Organiseren

Eerst samen een team creëren

Beoordelen op resultaten

Kleur aanbrengen op de muur

Passie

Vertrouwen

Werk en privé minder scheiden

Leiderschap in plaats van management

Overal werken

Steeds laptop meenemen

Intervisie met collega's

Minder papier

Inrichting van de ruimte

Beslissers in organisatie prikkelen

Autonomie vergroten

Meer naar elkaar toe ipv mailen

Wijzen van Het Nieuwe Werken

Wanneer je de wens waarin je gelooft, hebt geuit, moet je volgens Knoope op onderzoek uit. Je gaat op zoek naar ideeën, mensen, informatie en andere zaken die je kunnen helpen. Om 'dromen' daadwerkelijk om te zetten in 'doen', was er tijdens het event ruimschoots gelegenheid om in interactieve sessies openhartige gesprekken aan te gaan met Wijzen van Het Nieuwe Werken. Dit zijn Het Nieuwe Werken-deskundigen van organisaties, die al een aantal jaren werken volgens Het Nieuwe Werken en graag hun succesvolle toepassingservaringen delen.

Voor u als lezer hebben we in dit hoofdstuk de praktijkverhalen verzameld van: E-Office (2^e prijs great place to work); SNS Reaal (met een speciale afdeling Het Nieuwe Werken); Future Center 'De Werf' van de Belastingdienst; Finext (uitgekozen door NCSI als voorbeeldbedrijf) en last but not least Rabobank Unplugged (de absolute voorloper met Het Nieuwe Werken in Nederland). Lees en leer de lessons learned van de Wijzen van Het Nieuwe Werken.



E-Office



De traditionele organisatie is ten dode opgeschreven. In het wereldbeeld van managementdenker en ondernemer Roland Hameeteman is er geen plaats meer voor managers die hun medewerkers vertellen wat ze moeten doen en regels die voorschrijven hoe ze dat moeten doen. Als het aan Hameeteman ligt, bepalen werknemers voortaan zelf wat ze doen en hoe ze dat doen.

Toekomstmuziek? Niet in Houten. Achttien jaar geleden wilde Roland Hameeteman wel eens weten wat er zou gebeuren in een bedrijf zonder afdelingen, functies of regels. In 1991 werd hij daarom medeoprichter van E-Office, een ICT-specialist zonder gewichtigdoenerij of haantjesgedrag. Hameeteman wilde dat zijn medewerkers kennis zouden delen, in plaats van afschermen. E-Office werd een succes, maar niet voordat het door een diep dal ging. Hameeteman vertelt zijn verhaal.

1991: het begin

Na een succesvolle carrière bij Volmac, het huidige Cap Gemini, begon de twijfel en ook de frustratie bij Hameeteman te groeien. “Overall is kennis en talent aanwezig, maar hoe kunnen we er met elkaar bij zodat we er op een positieve manier maximaal gebruik van kunnen maken?” In 1991 stoppen Hameeteman en Rutger Stekelenburg bij Volmac en proberen daar met hun eigen bedrijf E-Office een antwoord op te vinden.

“Het eerste half jaar dat ik voor mezelf werkte, hadden we helemaal geen omzet. We hebben veel nagedacht over hoe we in onze toekomstige organisatie wel bij de hersenen van de medewerkers zouden kunnen komen. Internet was destijds nog niet voor het grote publiek beschikbaar. We liepen tegen de software van Lotus Notes aan. In die tijd een heel bijzonder pakket, omdat je los van tijd en plaats kennis met elkaar kon delen over klanten, producten en ontwikkelingen. Hiermee zouden wij een organisatie kunnen bouwen zonder structuur en zonder hiërarchie en waarmee mensen elkaar eenvoudig kunnen vinden. Volgens ons is een organisatie niet anders dan een groep mensen die samen iets willen bereiken. Normaal heb je structuren, afspraken, processen en procedures nodig om dat voor elkaar te krijgen. En dat wilden we juist niet. Daarnaast gaan wij ervan uit dat mensen tot enorme dingen in staat zijn. Thuis regelen ze alles zelf: van het plannen van een vakantie tot het stichten van een gezin. En dan komen ze op de zaak en dan mogen ze ineens niets meer.

Van dromen...

Dat is toch zonde! Ons uitgangspunt was om maximaal gebruik te maken van de menskracht van de medewerkers. Alleen hoe doe je dat? We zochten een voorbeeld. Ik realiseerde me al snel dat ik niet het boek van Mintzberg moest gaan lezen. Hij bestudeert namelijk allemaal bestaande situaties en wij zaten in een nieuwe situatie. Ik ben daarom boeken over de Chaos en Complexiteitstheorie gaan lezen.”

Bij het lezen ontdekte Hameeteman dat complexe organismen niet centraal aangestuurd (kunnen) worden. Complexe organismen blijken veel gebruik te maken van de intelligentie aan de randen; die kunnen zelf dingen besluiten. “Zoiets moest het dus worden. Een organisatie waarbij we gebruik gingen maken van de intelligentie aan de randen, met andere woorden onze mensen in de markt.”

Hameeteman en Stekelenburg gingen op zoek naar nog meer ingrediënten. Gekeken werd naar de ultieme manier van samenwerken. “Toen kwamen we op de metafoor van het boeken van een reis met een aantal vrienden. Dat doe je op een manier waarop je weet dat je allemaal verschillend bent, daar elkaar in respecteert, elkaar echt in de ogen durft aan te kijken en elkaar corrigeert. Hoe kun je dat vasthouden met een groep van dertig werkende mensen met verschillende wensen en behoeften? Lotus Notes kwam weer in de gedachten. Een ‘social software’ die het mogelijk maakt met elkaar te werken alsof je fysiek bij elkaar bent. Zo zijn we aan de slag gegaan.”

“Vanuit de gedachte dat alle intelligentie aan de randen zit, mogen al onze medewerkers klantencontact hebben. Als je dat goed wil doen (heel klantgericht), wil je als medewerker alle vragen kunnen beantwoorden die een klant heeft. Dus ook vragen over facturen. Kennis en informatie moeten vrij kunnen stromen in de organisatie. We zijn dus alle mogelijke barrières eruit gaan halen. En dat betekende dat we helemaal geen afdelingen wilden. We willen ook geen functies, want dat zijn miniafdelingen. Dat geeft mensen macht, waardoor er weer een politiek spel kan ontstaan. We wilden ook geen procedures, omdat mensen zich daarachter kunnen verschuilen. Mensen moeten snappen dat het om tevreden klanten gaat, niet om regels en procedures.”

“Uiteindelijk hebben we 110 mensen aangenomen. We waren super succesvol. We waren innovatief. We zaten midden in de internethype. Alles kon en werkte. We dachten dat we mensen hadden die het fantastisch vonden om met vrijheid om te gaan. Het had alleen een nadeel: nieuwe mensen zagen collega's om 11 uur binnen komen en om 14 uur weggaan. Ze volgden in hun gedrag. Het probleem was echter dat ze niet gecorrigeerd werden. Niemand voelde

zich verantwoordelijk en/of bevoegd om dat te doen. Er was geen formeel controlesysteem. We waren erg lief voor elkaar. Er zijn ook weinig mensen die het durven om andere feedback te geven. Het kwam zover dat we een regel moesten gaan breken. We stelden in dat mensen om 9 uur moesten beginnen en pas om 17 uur naar huis mochten.”

2002: een omslag

In 2001 liepen de opdrachten enorm terug. De veronderstelling dat de medewerkers van E-office ondernemers waren, bleek een illusie. “Men keek ons aan en verwachtte van ons actie. We hadden niets: geen management, geen structuur. Alleen 110 mensen die me vragend aankeken. Dat ging niet goed. We hebben dertien mensen moeten ontslaan. Dat was echt verschrikkelijk moeilijk.”

“Het duurde even, maar uiteindelijk realiseerde ik me dat niet iedereen is zoals ik. Ik houd niet van structuur en grenzen, ik wil overal kunnen zijn. Maar dat geldt niet voor iedereen. Er zijn mensen die veiligheid zoeken. Ik vroeg me daarom af wat er zou gebeuren met mijn bedrijf als ik er structuur in aan zou brengen. Ik moest gewoon iets doen, anders zouden we eraan onderdoor gaan. We hebben daarop teams gevormd, de wereld voor de mensen kleiner gemaakt. Duidelijkheid gegeven in omzet en in doelen. Een heldere verdeling in wie met innovatie en wie er met sales bezig zou zijn. De onmiddellijke reactie van de anderen was dat men zich daar dus niet meer verantwoordelijk voor voelde, daar waren mensen voor. Ook viel me op dat er steeds meer spreadsheets verschenen. Ik zag dat er steeds minder uit de mensen kwam. Wederom vroeg ik me af wat we daaraan moesten doen.”

2005: structuur bieden

“Als we als bedrijf willen groeien, kan dat alleen als de mensen die er werken groeien. Maar we wilden niet dat mensen zouden groeien ten koste van anderen. We hebben toen een selectie gemaakt van mensen die heel graag bij ons wilden zijn en mensen die dat niet zo graag wilden. In die laatste groep gaat veel energie zitten.

Voordat je met die groep het gesprek aan gaat, moet je echter heel goed weten waar je als bedrijf voor staat en waar je heen wilt.”

Hameeteman en Stekelenburg hebben een beeld ontwikkeld van hun bedrijf in 2015: kengetallen, locaties, cultuur, et cetera. Ook hadden ze een beeld van de wijze waarop zij die organisatie wilden bouwen. “Dat hebben we aan onze mensen verteld. Tegelijkertijd zijn er groeicoaches ingesteld. Dat zijn mensen die collega’s helpen nadenken over wat ze willen en waarin ze willen groeien. Zo kregen we een bedrijfsvisie én een medewerkersvisie. Daarop hebben we

Van dromen...

gevraagd aan onze medewerkers of ze dachten dat ze bij ons hun groeiambitie zouden kunnen realiseren. Wanneer dat niet zo was, hebben we bespreekbaar gemaakt dat ze naar een andere 'tuin' zouden gaan. We hebben van zes mensen afscheid genomen."

De groeicoach bestaat nog steeds. Elke twee weken heeft een medewerker een gesprek met de groeicoach waarbij aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van mensen.

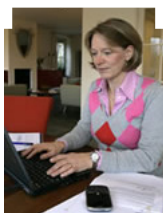
"Tot 2001 zeiden we dat er geen grenzen waren en dat mensen vrij waren om alles te regelen zoals ze wilden. Toch zie je dat mensen dan geen gebruik maken van alle aanwezige mogelijkheden. Je ziet ze heel voorzichtig lopen over het ijs met de vrees dat er ergens een wak is, dat ze teleurgesteld worden of iets over het hoofd zien. We hebben daarom een safespace gecreëerd, waarin medewerkers alle fouten mogen maken die ze maar willen. Die safespace is afgebakend door red lines: als je een investering wil doen boven een bepaald bedrag, dan moet je dat met een aantal mensen afstemmen. Doel is wel om het gebied tussen de red lines steeds groter te maken, zodat het interessant blijft voor mensen. De safespace is voor iedereen anders en dat maakt het complex." Om hier handen en voeten aan te geven, heeft E-Office kleine teams met elk hun eigen red lines. Elk team heeft een facilitator en die maakt ze op zijn/haar beurt red lines voor zijn/haar mensen.

20^{ste} en 21^{ste} eeuw

"Wij maken een onderscheid tussen de manier van werken in de 20^{ste} en in de 21^{ste} eeuw. In het type 20^{ste} eeuw werk worden mensen heel duidelijk gecontroleerd, omdat we daar heel voorspelbare uitkomsten willen hebben en we ons geen fouten kunnen permitteren. Ik wil bijvoorbeeld graag dat Boeing deels op een 20^{ste} manier van werken blijft functioneren, zodat we veilige vliegtuigen krijgen. Echter, ook een 21^{ste} eeuwse werkwijze is belangrijk: om voeling te houden met de markt, innovaties te kunnen doorvoeren en informatie op een goede manier met elkaar te delen.

Dat zijn de twee verschillende werelden: de 20^{ste} eeuwse werkwijze met controle vanuit zekerheid en misschien wantrouwen en de 21^{ste} eeuwse manier op basis van vertrouwen. Toch kunnen deze twee naast elkaar bestaan in een organisatie."

SNS Reaal



Meer dan drie jaren geleden zijn binnen SNS Reaal diverse initiatieven gestart voor een organisatieverandering zoals flexwerken, tele- en thuiswerken en innovatief huisvesten. Vanaf begin 2008 zijn de verschillende initiatieven gebundeld en is

er integraal beleid ontwikkeld onder de noemer van Het Nieuwe Werken. De focus heeft in 2008 gelegen op het plannen van een uitvoeringsscenario en het creëren van draagvlak in de organisatie. En met succes!

Een uitdagende en leerzame klus, zeker binnen de context van de huidige financieel economische situatie. 2009 stond in het teken van de start van de daadwerkelijke invoering van Het Nieuwe Werken binnen SNS Reaal in Utrecht en Alkmaar (doelgroep circa vijfhonderd medewerkers). Manja Jongsma, Eveline Hennevelt en Albert Roelofswaard (respectievelijk programmadirecteur, programmamedewerker en programmamanager van Het Nieuwe Werken bij SNS Reaal) vertellen over hun ervaringen met Het Nieuwe Werken bij SNS Reaal.

De visie en de baten voor werkgever en medewerkers

SNS Reaal werkt vanuit de visie dat Het Nieuwe Werken los maakt wat onnodig vastzit (werkplek, werktijden, geografische locatie, managementstijl) door het toepassen van moderne technologie (mobiel, web 2.0-toepassingen). Hierdoor kan maximaal gebruik gemaakt worden van de voordelen van het informatietijdperk en ontstaat een modernere, betere en leukere organisatie.

SNS Reaal investeert in Het Nieuwe Werken omdat inmiddels overtuigend is aangetoond dat het de medewerkertevredenheid verhoogt, de kosten verlaagt en de productiviteit verhoogt, het beter aansluit op de nieuwe generatie medewerkers, het de aantrekkelijkheid als werkgever verhoogt en betere klantgerichtheid mogelijk maakt. Het biedt medewerkers een betere werk/privé balans, een aantrekkelijkere werkomgeving, een efficiëntere en effectievere wijze van werken en een verbetering van samenwerking. "Dat laatste lijkt een paradox, maar dat is het zeker niet. Je ziet weliswaar je collega's minder door de toename aan thuiswerken, maar de zeer verbeterde virtuele werkomgeving verhoogt de kwaliteit van de samenwerking. Je komt nu naar kantoor als je je collega's echt wilt zien. Door de flexibele werkplekken kun je er bewust voor

Van dromen...

kiezen om te gaan zitten bij de collega's waar je het nauwst mee samenwerkt op dat moment.

Tenslotte draagt het bij aan het terugdringen van reiskilometers en CO2-uitstoot en geeft het een goede basis voor het vormen van één identiteit en cultuur voor heel SNS Reaal. Het Nieuwe Werken levert dus verschillende baten op: financiële en niet-financiële baten en een nieuwe werkstijl."

Nieuwe kijk op werken

Het Nieuwe Werken is volgens SNS Reaal een nieuwe kijk op werken. Het vereist een andere inzet en ontwikkeling van P&O-instrumenten zoals de CAO, de beoordelingscyclus en het werving en selectiebeleid. Tevens realiseert SNS Reaal zich dat ze met Het Nieuwe Werken tegelijkertijd ook kiest voor een nieuwe leiderschapsstijl die vraagt om sturen op resultaat, vertrouwen en verantwoordelijkheid geven en verbindend leiderschap. Anderzijds vraagt Het Nieuwe Werken ook een nieuwe medewerkerstijl die draait om verantwoordelijkheid nemen, zelfvertrouwen hebben, plannen en organiseren en informeren en communiceren. Zowel leidinggevenden als medewerkers worden binnen SNS Reaal getraind in deze nieuwe manier van werken.

Van vaste naar flexibele werkplekken

"We gaan van vaste naar flexibele werkplekken. Medewerkers mogen maximaal de helft van hun tijd vanuit huis werken. Dat kunnen ze 7 dagen en 24 uur per dag doen. Wij bieden de ondersteuning die dat mogelijk maakt. We stellen een maximum aan het aantal dagen dat men mag thuiswerken, omdat we het SNS Reaal gevoel willen bewaren. We willen de binding met ons bedrijf behouden. De praktijk bij andere bedrijven leert ook dat mensen niet alleen maar thuis willen werken. Ze komen toch naar kantoor, maar willen voor de file even thuiswerken." Alles wordt eraan gedaan om het thuiswerken goed te faciliteren. "Alle medewerkers krijgen een laptop en een smartphone. Ook krijgt men een persoonlijke standaarduitrusting voor het thuishkantoor: een goede stoel en aanvullende ergonomische maatregelen. We hebben voor de inrichting thuis een arbochecklist. Het is de verantwoording van de mensen zelf om zich daaraan te houden. Mensen tekenen ook daarvoor. "

Het meer op afstand werken betekent dat er niet meer gestuurd wordt op aanwezigheid. SNS Reaal gaat sturen op resultaten. "We gaan per afdeling bepalen welke resultaten men zou willen bereiken met Het Nieuwe Werken. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek en een speciaal onderzoek dat ons inzicht gaat geven in de realisatie van onze doelen dienen samen als een 'dashboard' voor Het Nieuwe Werken." Voor leidinggevenden betekent Het Nieuwe Werken een grote verandering. "Zij moeten hun eigen kamer opgeven. En zich gaan



richten op resultaten, terwijl daar in onze huidige cultuur nog onvoldoende aandacht aan wordt besteed. Het zal veel van leidinggevenden vragen om de slag te maken van 'sturen op zicht' naar 'sturen op resultaat'. Onze verwachting is dat de medewerkers de leidinggevenden over de streep zullen trekken; een push van onderop." Om leidinggevenden hierin te begeleiden is een speciaal programma ontwikkeld.

Een beleidsplan geaccepteerd krijgen, daar gaat het om

Er is een omvangrijk team betrokken bij de introductie van Het Nieuwe Werken. Vooral communicatie vraagt en krijgt veel aandacht. "We hebben achtduizend medewerkers, in vier units, verschillende onderdelen met even zoveel belangen. Daarom is het van essentieel belang om goed te communiceren en met elkaar Het Nieuwe Werken te ontwikkelen. We betrekken er bewust veel mensen bij. Een beleidsplan voor Het Nieuwe Werken maken is niet zo ingewikkeld. Het geaccepteerd krijgen, daar gaat het om.

Dat betekent dat we met verschillende disciplines in de organisatie het plan hebben opgesteld: HR, ICT, facilitair bedrijf, financiën." Ook is het plan vanuit het perspectief van de klant bekeken: "Centraal staan de resultaten en daarbij draait het uiteindelijk om de klant. Daar maak je intern goede afspraken over". De klant zelf is nu niet betrokken bij het implementatietraject, maar SNS Reaal sluit niet uit dat in de toekomst wel te doen.

"We streven ernaar om SNS Reaal met Het Nieuwe Werken een leuker bedrijf te maken dat klaar is om mee te groeien in de toekomst."

Future Center, Belastingdienst



Het Future Center, genaamd 'De Werf' neemt een unieke plek in binnen de Belastingdienst. Tijdens het event lieten Babette van der Weegen en Ernst de Lange de deelnemers op passende belevenisvolle wijze kennismaken met hun werkmethode. Op een visuele manier kreeg men een voorproefje van wat medewerkers van de Belastingdienst meemaken als ze met innovatieve ideeën ondersteuning zoeken bij het Future Center. Dit Future Center brengt ze vervolgens met totaal 'out of the box'-concepten een stap verder

in het concretiseren van hun vernieuwende wensen of bedenksels.

"De functie van het Future Center is helder: de Belastingdienst wil een lerende organisatie zijn die de innovatieve denkracht van zijn medewerkers benut. Het Future Center heeft hierin een faciliterende rol. De werkvormen/ procesbegeleiding die worden toegepast, in combinatie met de daarop afgestemde inrichting van het gebouw, maken dat het 'buiten de kaders denken' sterk wordt gestimuleerd wat tot andere, meer creatieve ideeën leidt", aldus Ernst de Lange en Babette van der Weegen.

Behalve de activiteiten die gericht zijn op het faciliteren van groepen, is het Future Center de laatste jaren ook dé plek geworden waar nieuwe thema's ontstaan en onderdak vinden tot de Belastingdienst ze 'adopteert' of het thema verdwijnt, omdat het niet levensvatbaar is. De organisatie erkent de waarde van Licence to Disturb.

Er wordt bij Future Center nadrukkelijk samengewerkt met de wetenschap, om tijdig trends te signaleren en daar snel op in te spelen. Door de goede contacten met ondermeer de Radboud Universiteit, T.N.O. en andere Future Centers in Europa wordt kennis ontsloten die (mogelijk) toepasbaar is in het primair proces.

Zo is in samenwerking met de Radboud Universiteit het fenomeen Intuïtie in het Toezicht geïntroduceerd. Toepassing daarvan wordt de komende jaren verder uitgewerkt. Dit gebeurt echter niet door het Future Center zelf, want wanneer het 'groot genoeg' is, wordt het uit het nest geduwd om ruimte te maken. Eveneens met de Radboud Universiteit is afgelopen jaar een experimenteel onderzoek door 4e-jaars studenten Gedragswetenschap uitgevoerd met als doel meer te ontdekken over de impact van ons gedrag op de compliance van de klant.

Met Novay (voorheen: Telematica Instituut) is aandacht gevraagd voor een balans tussen mens en techniek. En op initiatief van het Future Center is de Belastingdienst 'ingestapt' in het consortium Future Workspaces om een visie



te ontwikkelen op nieuwe manieren van werken. Maar ook de andere kijk op 'Architect eigen loopbaan' (die in de week is gelegd bij Binnenlandse Zaken); de Eyecatcher die vele reisbewegingen overbodig kan maken, omdat het een echte ontmoeting dicht benadert; het Sloveense systeem dient als voorbeeld om startende ondernemers razendsnel van dienst te zijn; het Cradle to Cradle inrichten van een ruimte in het Future Center; de 100% biologische lunch die wordt geserveerd...

Het zijn frisse, soms tegendraadse initiatieven, aldus Ernst en Babette. Maar altijd met één doel: de focus op het werk om de Belastingdienst (nog) beter maken! Ook anderen zien de kracht van het Future Center. Jaarlijks brengen vertegenwoordigers van zo'n veertig bedrijven en organisaties een bezoek aan 'De Werf' om meer te weten te komen over dit concept.

Van dromen...

Finext



Finext is een club van honderdtachtig mensen die diensten verlenen aan financiële afdelingen binnen profit en non-profit organisaties. Eén van de echte kenmerken van Finext is dat er geen regels zijn. Het bedrijf is organisch ingericht en is een voorbeeld van Rijnländs organiseren.

Finext ondernemer Fokke Wijnstra laat zich inspireren door de groeiende visie op 'hoe te organiseren'. Naast zijn werk voor Finext verricht hij opdrachten als onafhankelijk zelfstandige en werkt hij samen met mensen uit het netwerk van DeLimes en Berkeley Square. Zijn visie op ondernemen uit zich in volle glorie in de werkwijze en inrichting van Finext.

Ik wil trots zijn op waar ik werk

"Ik heb onder andere leiding gegeven aan een Amerikaans, anglo-saksisch bedrijf. Men vond dat je als baas 'er bovenop' moest zitten anders loopt het mis. De manager heeft het overzicht en alleen hij kan beslissen.

Ik ga er vanuit dat elke medewerker, van welk opleidingsniveau ook, een beeld heeft van wat het beste is voor het bedrijf. Met andere woorden bij elke medewerker zit strategisch inzicht en visie. Dat waardeer ik en daar wil ik gebruik van maken. Hier zit dus een ander paradigma onder." Finext is hierbij geïnspireerd door het oude BSO van Eckart Wintzen, het chaos- en complexiteitsdenken en Semco van Ricardo Semmler.

De sleutel voor het succes van Finext is de aansluiting tussen wat een medewerker wil en wat de organisatie te bieden heeft. "Een vraag die we altijd stellen als we nieuwe mensen aannemen is: 'wat zoek je in een werkgever?'. De meesten antwoorden dan 'ruimte voor ontwikkeling' en 'ik wil trots zijn op waar ik werk.' En dan gaat het vooral om aandacht voor de eigen ontwikkeling en het kunnen meebouwen aan het bedrijf. Mensen willen zich kunnen identificeren met hun bedrijf. We willen succesvol ondernemen, enerzijds in winst, maar ook dat de ideeën die in onze organisatie leven, tot uitvoering gebracht kunnen worden. Om dit te kunnen realiseren is een prettige omgeving van belang. Hier horen principes bij en afspraken nakomen. Wat daarnaast ook heel pregnant in de wensen van medewerkers naar voren komt, is het idee van netwerken. Men wil zich verbinden met collega's, op de hoogte zijn van wat er allemaal speelt, binnen en buiten het bedrijf. Openheid en transparantie, geen hokjesgeest en veiligheid."



Als we weten dat mensen dit zoeken in een organisatie, waarom organiseren we ons dan niet op die manier?

Dit is de vraag die staat aan de basis van het ontstaan van Finext. "In de traditionele opzet van bedrijven zitten allemaal aspecten die precies dat tegenhouden wat we allemaal willen. Bij Finext hebben we besloten een aantal andere uitgangspunten te nemen. Dat zijn: uitgaan van de kracht van mensen en een ander mensbeeld. Dat mensbeeld houdt in dat we vertrekken vanuit de visie dat mensen te vertrouwen zijn, dat wat ze kunnen ook echt kan en dat je als je in je passie zit, je het beste zult presteren. We hebben ook een andere kijk op de verbinding met het bedrijf. Hierbij hangen we heel sterk de principes aan die uit de Chaos en Complexiteitstheorie komen. Structuur in het bedrijf brengen we alleen aan als het helpt. We zetten het in als middel en niet als doel op zichzelf. Zelfwerkzaamheid staat voorop, samen met eigen verantwoordelijkheid. En mensen kunnen dat goed. Als mensen een plan hebben, daar verantwoordelijkheid voor willen nemen en anderen van dit plan kunnen overtuigen en mee kunnen krijgen, dan ontstaat er op een natuurlijke wijze een vorm van synergie. Er komt dan een heel mooie energie tot stand. Ook laten wij teams zelf tot stand komen. Wij streven ernaar de structuur zichzelf te laten vinden, het te laten gebeuren."

Van dromen...

De teams van Finext

De vakmensen van Finext vormen zelf teams rondom relevante thema's. Binnen bepaalde randvoorwaarden mogen werknemers zelf ondernemen. Eén van die randvoorwaarden is dat de ambities van het team aansluiten bij de twee centrale doelen van Finext: "Het ene doel is dat we de financiële functie van bedrijven willen helpen. Het andere is dat we op een prettige manier met elkaar willen samenwerken. Daarna is het een kwestie van checken of de plannen van teams hierop aansluiten. Als met het management is afgestemd of de aansluiting er is, wordt er een afspraak gemaakt dat het team zich ook totaal gaat toeleveren op de uitvoering van het plan. We maken geen contract, dat is niet nodig. Als mensen iets graag willen, dan zijn onderlinge afspraken voldoende. Als je met vrienden iets gaat ondernemen, zorg je ook dat je op tijd aanwezig bent en je best doet er iets gaafs van te maken. Zonder dat je alles contractueel hoeft vast te leggen".

Verder is van belang dat er gebruik wordt gemaakt van alle vakmanschap die in een team aanwezig is. Op basis daarvan worden de rollen verdeeld. De teams nemen ook zelf hun medewerkers aan. Op basis hiervan kan een goed antwoord worden gegeven naar de klanten. Zo kan een stuk ondernemerschap ontstaan en wordt er ruimte gecreëerd voor zelfontwikkeling. Volgens Wijnstra scheelt dat veel managementtijd, afstemming en gedoe: "Het geheel ordent zichzelf".

"Elk team heeft een leider, geen baas. Zoals een volleybal team geen formele baas heeft, maar de rol als trekker. Zo gaat dat bij ons ook. Zodra een team wordt gevormd, worden de rollen eigenlijk situationeel vanzelf bepaald. De leiders zijn er per plan. Teamsamenstellingen wisselen regelmatig hierdoor. We zitten eigenlijk in een constante reorganisatie. Als mensen naar een ander team willen dan kan dat, maar daar wordt eerst met elkaar over gesproken. Je hebt immers verantwoordelijkheden naar elkaar afgesproken. Die kom je in principe na."

Besturing

Op de vraag hoe een organisatie als Finext bestuurd wordt, vertelt Wijnstra: "Als mensen besluiten iets samen met anderen te gaan doen, beperken ze impliciet hun eigen vrijheid. Dat betekent ook dat je je aan je afspraken houdt. Het sturen zit hem in het zicht houden op het nakomen van die afspraken die je met elkaar maakt. Daar hoort uiteraard onlosmakelijk vertrouwen in mensen bij. Vertrouwen dat mensen zich in willen zetten voor doelen die ze zelf gesteld hebben. De sturing zit dus op een heel ander vlak. Met waarden gedreven management ben je er nog niet. Ook daarin kun je heel regelgedreven te werk gaan. Het gaat erom dat leiders zelf ook het voorbeeld geven. Als je het

fundamenteel doet en daarin loslaat, dan blijkt het in de praktijk te werken.” Daarnaast is er een groep medewerkers die steeds toetst of Finext nog volgens de missie en principes werkt. Dit team kijkt vanuit verschillende perspectieven naar de organisatie: “Dus iemand die vanuit aandeelhouderswaarde kijkt, klantenblik, financiën, professie en business. Hiermee zorgen we ervoor dat alle problemen holistisch worden bekeken en niet eenzijdig vanuit een bepaalde kant.”

Invoeren van Het Nieuwe Werken

“Soms hoor je wel dat een bedrijf gaat verhuizen en dan ‘nu’ Het Nieuwe Werken gaat invoeren. Dat kan niet zomaar. Zo verander je geen cultuur. Het gaat via dromen, een missie en de vraag wat we willen dat anders gaat. Daar ga je over met elkaar in gesprek. Wanneer je daarmee klaar bent? Dat weet je niet vooraf. Zo werkt ‘natuurlijke chaos’. Een organisatie is geen beheersbaar systeem. Ik maak vaak de vergelijking tussen een brommer en een olifant. Een bromfiets kan ik uit elkaar halen en per onderdeel bekijken. Als ik alle onderdelen heb en de gebruiksaanwijzing ken, dan kan ik het als systeem weer in elkaar zetten en werkend maken.

Een organisatie is anders. Er is de zogenaamde informele organisatie. Je hebt invloeden van buitenaf, mensen ontwikkelen zich, dingen lopen anders. Het is een complex systeem, net als een olifant. Haal een olifant uit elkaar en zet hem in elkaar en hij doet het niet meer. Dat komt omdat de samenhang van de delen essentieel is. Elk onderdeel heeft invloed op het totale systeem. Wanneer je een veranderproces op gang brengt, weet je niet wat je daarmee op gang brengt.”

“Het Nieuwe Werken is totaal geen soft gebeuren. De transparantie maakt dat alles open ligt. Winst maken hoort er ook bij. We definiëren wel welke winstmarge we beogen en met ons plan sturen we daar op (bij). Samen vind je al doende uit wat wel en niet bijdraagt. Dit kun je niet vooraf in een strakke structuur neerleggen die ervoor gaat zorgen dat je haalt wat je beoogt. De structuur die je neerlegt, is er één die ondersteunt dat het proces naar de doelen goed verloopt. De uitkomst ontvouwt zich onderweg. Erg belangrijk hierbij is de informatievoorziening. Je moet weten hoe je ervoor staat, wat gebeurt er, welke resultaten worden geboekt. Die informatie is allemaal openbaar en staat op onze portal.”

Werken bij de club

Het ‘clubhuis’ van Finext, dat is ingericht als een Grand Café, heeft als doel een plek te zijn waar kennis gedeeld wordt. De werkplekken zijn flexibel ingericht. Zo organiseert Finext het toeval. “Wij kennen geen vaste werktijden. Het is mijn eigen verantwoordelijkheid als medewerker om iets voor elkaar te

Van dromen...

krijgen en mijn afspraken na te komen. Daar hoef ik geen urenafpraak voor te hebben.” Een centrale administratie en intensieve introductiedagen zorgen ervoor dat de organisatie ondanks haar flexibele inrichting en werkwijze toch een eenheid blijft. Bij indiensttreding wordt elke medewerker gevraagd een ‘wapenschild’ te maken met informatie over wat men wil, waar de persoonlijke kracht ligt, wat men wil leren et cetera. En het blijkt allemaal te werken. Zowel de medewerkertevredenheid als het winstcijfer zijn zeer goed. Finext wordt dan ook niet voor niets door het NCSI genoemd als een schoolvoorbeeld op gebied van Sociale Innovatie.

Rabo-Unplugged



In oktober 2005 organiseerde een groep bevrogen medewerkers van Rabobank Nederland een verkennende bijeenkomst rond het thema Het Nieuwe Werken. Het was voor de bank meteen duidelijk dat ze hier goud in handen had.

Niet alleen voelde iedereen dat er een interessante toekomst in het verschiet lag, ook was vanaf het begin helder dat zowel de individuele medewerker als de bank er profijt van zouden hebben. Henny van Egmond, Elcke Huijink, Philine van Heek en Paul Bloemen zijn allen betrokken bij Rabobank Unplugged en vertellen hun verhaal.

De aanleiding

In 2005 besloot de Rabobank dat er nieuwbouw zou komen en dat 0.8 werkplek per medewerker beschikbaar zou zijn. Van Egmond werd gevraagd dit te gaan trekken.

“In de jaren 90 kwamen onze klanten nog allemaal naar kantoor of belden ons, zo’n drie miljoen per jaar. Dat hebben we nog steeds en dat is veel. We hebben echter nu ook miljarden contacten via internet en de virtuele wereld. Dat betekent dat op elk moment van de dag en op elke plek in de wereld er op enig moment wat gebeurt. Dat heeft in onze organisatie een enorme impact gehad. We moeten nu 7 dagen per week en 24 uur per dag bereikbaar zijn. Klanten kunnen nu ook van alles zelf doen. Dat heeft vanzelfsprekend veel impact gehad op ons werk.”

“Deze verandering vraagt dat je gaat nadenken over hoe je werkt. In 2005-2006 kwamen we tot de conclusies dat dit niet de beste manier was. Als we naar de werkplekken keken, bleek dat die nog erg individueel gericht waren, terwijl het werk veel meer op samenwerking was gericht. We stelden vast dat we een enorm gebrek aan vergaderruimten hadden, plekken waar we elkaar konden treffen. Ook bleek dat er 27% van de mensen regelmatig niet op hun werkplek aanwezig was. Ten derde ontdekten we dat mensen veel meer vrijheid wilden om zelf keuzes te maken en dingen te regelen. We kwamen tot de conclusie dat we de laatste dertig jaar niet mee zijn gegaan met de veranderende wereld en eigenlijk nog heel traditioneel dachten. We waren mensen nog steeds vanuit controle en beheersing aan het aansturen, terwijl mensen eigenlijk helemaal niet deden wat we wilden. Wat we ergens in de top van de organisatie planden,

Van dromen...

sloot niet aan. We wilden naar een werkstijl waarin medewerkers weer de verantwoordelijkheid krijgen, (...) de verantwoordelijkheid terug krijgen, om zelf met hun collega's en leidinggevende te beslissen hoe ze hun werk doen, met welke middelen, met welke collega's, binnen welke tijdspanne, op welke plek."

De aanpak

Het idee over Het Nieuwe Werken is heel interactief en geleidelijk ontstaan. Geen vooraf uitgedachte plannen door het projectteam. "We hebben bewust niet onze medewerkers op individuele basis gevraagd om mee te denken. We hebben veel gebruik gemaakt van allerlei onderzoeken. En we wilden ook echt een trendbreuk. Dus een kleine aanpassing zou niet genoeg zijn en die kans liepen we als we medewerkers er individueel en zonder allerlei bijzondere technieken bij zouden betrekken."

"We zijn in 2005 gestart met een enorm grote sessie met de Raad van Bestuur en vele adviseurs. Door middel van allerlei creativiteitstechnieken hebben wij hen samen laten nadenken over de medewerkers van de toekomst, over hoe de organisatie er over vijf jaar uit zou moeten zien, over belemmeringen in de organisatie die effectiever en efficiënter werken in de weg zaten. Ten tweede hebben we de managementlaag onder de Raad van Bestuur allemaal geïnterviewd met twee vragen: wat zou er moeten veranderen willen we werkelijk die klant kunnen blijven helpen en waar loop jij in je werk daadwerkelijk tegen aan?"

Een jaar later, in 2006, stond een concept op papier dat Het Nieuwe Werken concreet maakte onder de naam *Rabo Unplugged, met daarin de droom van de Rabobank organisatie in 2012*. En twee jaar daarna, in 2008, was de droom werkelijkheid geworden met een pand dat compleet is ingericht volgens Rabo Unplugged ruim vijfhonderd managers en medewerkers die zich inmiddels verbonden hebben aan de nieuwe werkfilosofie die hierbij hoort. Een leeromgeving voor de volgende stap: ruim drieduizend Rabobank Nederland medewerkers gebruik van het in aanbouw zijnde nieuwe bestuurscentrum in Utrecht en gaan werken volgens Rabo Unplugged. Daarnaast verbinden ook in de andere kantoren van Rabobank Nederland steeds meer medewerkers en managers zich aan de nieuwe werkstijl.

"Het succes van de invoering ligt sterk in onze aanpak. We implementeren Het Nieuwe Werken niet. We nodigen mensen uit om de overstap te maken. We geloven dat de manier van werken moet aansluiten op waar men als afdeling staat. We hebben dus ook geen planning voor wanneer een afdeling de overstap moet maken. We kunnen ook niet vooraf aangeven wat die nieuwe



manier van werken voor een afdeling is. Die verschilt per situatie. Elke afdeling heeft andere mensen, andere business, een andere voorkeur voor werkwijze. Wat we doen is het verhaal vertellen, ze uitnodigen om in te stappen. Als ze dat doen gaan we volgens een bepaalde systematiek aan de slag (met een aparte club die helpt bij de invoering) met onder andere een speciaal opgeleide HR-medewerker. Ze gaan uiteindelijk zelf aan de slag. Zij maken een eigen visie wat het voor hen moet zijn, bepalen in welk tempo ze één en ander in willen voeren. Daarna gaat het eigenlijk vanzelf, omdat men vanuit intrinsieke motivatie hiermee bezig is. We vinden het belangrijk om mensen een eigen keuze hierin te geven.”

“We hebben nu zo’n vijftien afdelingen met circa vijftienhonderd mensen die deelnemen. Maar nog niet iedereen wil mee. Als je het in wilt voeren, moet je appelleren aan wat past bij een bepaalde afdeling. Dat is maatwerk. Toen er een paar afdelingen over waren ging het werken als een olievlek.”

Het Nieuwe Werken volgens Rabobank Unplugged

“We hebben veel meer over het ‘wat’ dan over het ‘hoe’ gesproken. Het Nieuwe Werken gaat over terug naar je kracht, terug naar je talent, zelf keuzes kunnen maken. Het Nieuwe Werken is een etiket dat adviseurs er nu op plakken. Het gaat volgens mij echter juist over het heel oude werken. Over de tijd dat we met zijn allen nog vanuit huis werkten, omdat we nog vakmensen waren en onze kwaliteiten inzetten. Dat kon je doen in je eigen omgeving waar je je prettig voelde. Op enig moment is het industriële tijdperk ingetreden en was het goedkoper en efficiënter om mensen bij elkaar te zetten. Dat heeft echter heel veel met ons als mensen gedaan. En we hebben dat niet zelf besloten. Dat is over ons besloten.

Van dromen...

Ook het gebruik van technologie heeft veel veranderd. Bijna iedereen heeft een mobiele telefoon. Iedereen is altijd bereikbaar, zelfs tijdens vakanties. Vaak komt dat omdat altijd bereikbaar zijn de norm is bij de bedrijven waar ze werken. Een norm die gedreven wordt vanuit zekerheid en veiligheid. Zo zijn er zelfs bedrijven die volgens Het Nieuwe Werken werken, maar regels hebben met betrekking tot thuiswerken. Als je niet binnen drie keer opneemt, ben je niet aan het werk. Ik ben van mening dat mensen die dat soort regels invoeren, niet snappen wat ze aan het doen zijn als ze het over Het Nieuwe Werken hebben. In feite hebben ze de werkwijze van de vorige eeuw voortgezet in de huizen van de medewerkers."

"Er zijn bedrijven die terugkomen op alle vrijheid en juist ervaren dat mensen regels willen. Daar ben ik het niet mee eens. Men wil afspraken, maar geen regels. Afspraken zijn zelf opgestelde regels, regels zijn opgelegd. Wij gaan ervan uit dat het werken volgens afspraken (die je thuis trouwens ook hebt) vanzelf goed gaat als collega's elkaar maar aanspreken op gedrag dat ongewenst is en verstorend werkt. Daar hoeft je geen controlesysteem op los te laten. Daar is wel een groot gevoel van veiligheid voor nodig."

"Het Nieuwe Werken is eigenlijk heel paradoxaal. Aan de ene kant is het heel paternalistisch: het gebouw wordt aangepast aan een andere wijze van werken - het wordt anders ingericht - en dat wordt op een gegeven moment een voldongen feit. Aan de andere kant krijgen de medewerkers enorm veel keuzevrijheid. Er is nu een voorhoede die de rest meetrekt. Op een gegeven moment ga je je toch een beetje een sukkel voelen als je niet al die moderne apparaten hebt als een tablet, maar nog een vaste computer. Zowel het paternalistische als ook de keuzevrijheid zijn bewust."

Cultuuromslag

Op de vraag wat er nu eerst was bij Rabobank de huisvesting (die immers de aanleiding was) of de cultuuromslag, antwoordt van Egmond dat de huisvestinggedachte er in de tijd eerder was, maar er al gauw veel meer aandacht was voor de cultuuromslag. En die cultuur is flink veranderd. "Leidinggevend zien hun medewerkers veel minder en moeten dus veel meer coachen op vertrouwen. Ze gaan veel meer in gesprek met medewerkers. Het maken van afspraken en geven van feedback gaat ook veel meer automatisch, omdat men in dialoog is met elkaar. Het is een meer evenwichtige relatie. Samen wordt besproken welke resultaten behaald zullen worden, de manier waarop is aan de medewerker. We zien dat waar de manager eerst veel meer bezig was met het stellen van inhoudelijke vragen, het nu veel meer gaat over vragen als: 'wat heb je gedaan en hoe heb je dat aangepakt?'. Ook

hebben we de status van mensen weggehaald. Managers werken gewoon zoals iedereen op de werkvloer en hebben geen aparte kamers. Onderzoek heeft uitgewezen dat de communicatie tussen medewerkers en management hierdoor als veel beter wordt ervaren. Een mooi voorbeeld is één van onze managers die daar toch wel wat moeite mee had. Na een tijdje kwam hij echter terug met het verhaal dat het hem veel tijd bespaarde. Eerst besteedde hij elke dag een ½ uur aan mail beantwoorden, waarna hij de hele dag afspraken had. Nu gaat hij in de open ruimte zitten, in onze huiskamer, en komen er mensen spontaan op hem af die in vijf minuten besproken hebben waar we normaal een uur aan overleg voor zouden hebben ingepland.”

Deel 3

...naar doen!

...naar doen!

Appreciative Inquiry

Met dit hoofdstuk zijn we aangekomen bij de laatste stap in het traject van dromen naar doen. Dit was eveneens het laatste onderdeel van Het Nieuwe Werken event. De deelnemers en u als lezer hebben in deze fase inmiddels een beeld van hun en uw ideale organisatie. Ook is er kennis van de belangrijkste thema's op het gebied van Het Nieuwe Werken. Tijdens het event ontvingen de deelnemers informatie over de wijze waarop andere organisaties hun ideeën omtrent Het Nieuwe Werken hebben ingevoerd.

Knoope geeft met zijn creatiespiraal aan dat het nu tijd is om concreter te worden en te gaan plannen en beslissen. In onze zoektocht naar een vorm om dit te realiseren, viel onze keuze op een variant van de Appreciative Inquiry methode. Een methode die het beste aansluit op de filosofie achter Het Nieuwe Werken.

Vernieuwende veranderingsmethode

Appreciative Inquiry (AI) betekent letterlijk: waardierend exploreren en ontdekken. AI is een vernieuwende veranderingsmethode die uitgaat van de kracht van mensen en organisaties. Deze methode werkt vanuit 'wat er goed gaat' en 'waar beweging zit naar beter'. De wijze waarop vragen worden gesteld over de gewenste toekomst zijn eveneens positief en opbouwend. Hierin verschilt AI van de meer conventionele veranderingsmethoden die zich richten op problemen, zwakten en tekortkomingen. In plaats van de vraag te stellen 'Wat is het probleem?' en 'Wat is de oorzaak?' gaat AI uit van vragen als 'Wat werkt goed?' en 'Hoe kunnen de succesmomenten verder uitgebouwd worden?'. Op deze manier richt het veranderingsproces zich positief op de mogelijkheden voor de toekomst, in plaats van op de 'fouten' van het verleden.

Basisproces AI

Het basisproces van AI ziet er als volgt uit:

- Ontdek... dat wat goed gaat
- Droom... over dat wat goed zal gaan in de toekomst
- Ontwerp... processen en plannen die goed zullen gaan in de toekomst
- Lever... een implementatie volgens bestemming

Toepassing van AI tijdens het event

Er zijn diverse varianten van de wijze waarop Appreciative Inquiry wordt vormgegeven. Aansluitend op ons thema Het Nieuwe Werken en de fase in het programma van het event, hebben wij gekozen voor de volgende opzet die ook voor u als lezer goede inspiratie kan zijn:

1. We starten met een korte check-in. Het doel is om gerelateerd aan de inhoud in korte tijd de tafelgenoten te leren kennen en ook om de deelnemers in een AI mindset te brengen. Alle deelnemers wordt gevraagd één voor één de volgende vragen te beantwoorden:
 - Welke van mijn eigen overtuigingen sluiten aan op de filosofie van AI?
 - Welke van mijn talenten sluiten aan op de filosofie van AI?
2. Daarna volgt het feitelijke AI deel, waarin de deelnemers de opdracht krijgen elkaar één voor één (vanuit de subjectieve beleving van de bevraagde) op een waarderende wijze te interviewen naar aanleiding van de volgende vragen:
 - A. Wat werkte in het VERLEDEN in uw organisatie goed?
 - Beschrijf kort een periode/project/incident waarin uw organisatie haar talenten inzette op een manier die ieders effectiviteit vergrootte (situatie)
 - Geef in zoveel mogelijk details aan wat u en de anderen inbrachten (talenten/waarden)
 - Noem met zoveel mogelijk details, alles wat dit ondersteunde (omgeving/omstandigheden, middelen, leiderschapsstijl, samenwerkingsvormen, werklocatie, tijdstip, et cetera)
 - B. Hoe ziet de vertaling naar het HEDEN (het invoeren van Het Nieuwe Werken) eruit?
 - Welke van de 'natuurlijke organisatievoedingsstoffen' (antwoorden bij 2A) kunnen helpen om mijn droom van Het Nieuwe Werken in de toekomst te bereiken?
 - Welke van mijn talenten kan ik hierbij inzetten?

...naar doen!

3. De derde stap is de vraag aan de deelnemers om op provocerende wijze de onderstaande zinnen aan te vullen. Hiermee formuleren ze stellingen die creatief en inspirerend zijn en genereren ze focus en energie, die daadwerkelijk tot een koerswijziging in de toekomst zullen leiden.

Over 3 jaar zijn wij als organisatie: ...

Over 3 jaar doen wij als organisatie: ...

Over 3 jaar denken wij als organisatie: ...

4. Tenslotte helpen de deelnemers elkaar heel concrete (smart) acties te formuleren op gebied van hun HR beleid en inbedding in de organisatie door het aanvullen van de volgende zinnen:

- A. HR-/organisatieontwikkelingsgebied (ontwikkeling van cultuur, leiderschapstijl, werkplekinrichting, organisatie-inrichting, samenwerkingsvormen, persoonlijke ontwikkeling, et cetera)

- Morgen ga ik de volgende actie(s) ondernemen: ...
- Binnen één maand ga ik de volgende actie(s) ondernemen: ...

- B. Verduurzaming/verbinding

Om één en ander duurzaam in te bedden in mijn organisatie, vraag ik de volgende mensen om hierin met mij mee te denken:

- Leidinggevenden: ...
- Directe collega's: ...
- Indirecte collega's: ...
- Extern contact: ...

...naar doen!

Aan de slag bij UVIT (Univé/ VGZ/IZA/Trias)

Marianne Holleman, manager HR-beleid en projectleider Het Nieuwe Werken bij UVIT, heeft samen met acht collega HR-adviseurs het event op 1 april 2009 bijgewoond. Een half jaar na het event vertelt Holleman waarom zij het event heeft bezocht en wat zij met de verkregen inspiratie heeft gedaan.

Univé-VGZ-IZA-Trias (UVIT) behoort met zo'n vijf miljoen verzekerden tot de grote spelers op de Nederlandse markt. UVIT is marktleider op het gebied van zorgverzekeringen en staat goed bekend om de schade- en inkomensverzekeringen.

UVIT en Het Nieuwe Werken

In het najaar van 2009 heeft UVIT een nieuw hoofdkantoor betrokken naast het station van Arnhem. Het samengaan van vier organisaties tot één verzekeraar UVIT - en de daarmee gepaard gaande veranderingen in de huisvesting - vormt het moment om ook te kiezen voor een nieuw werkconcept: Het Nieuwe Werken.

In oktober 2008 is het projectteam gestart met discussiesessies, managementmeetings en bedrijfsbezoeken aan voorbeelden zoals Interpolis en Microsoft. Op basis van deze activiteiten is een visiedocument opgesteld. "Hierin staan een aantal uitgangspunten vermeld. We willen als UVIT een nieuw werkconcept neerzetten. Een werkconcept dat aansluit op interne en externe ontwikkelingen. Intern heeft Het Nieuwe Werken voordelen: het sluit beter aan op de vraag vanuit de arbeidsmarkt; het voldoet aan maatschappelijk verantwoord ondernemen; het verbetert de balans tussen werk en privé; de werknemersbetrokkenheid kan verhogen en het verzuim verlagen. Extern heeft het een positief effect op de toegevoegde waarde naar de klant. En dat is precies waar we het uiteindelijk toch allemaal voor doen. Onze intentie is niet primair de kostenverlaging. We geloven dat wanneer mensen meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid krijgen, ook de kwaliteit van de dienstverlening verhoogt. We hebben met Het Nieuwe Werken dus heel duidelijk de sociale innovatie gedachte voor ogen."

Geen blauwdruk, maar filosofie

"We hebben niet enkel één duidelijke definitie of blauwdruk van Het Nieuwe Werken. Bij UVIT zien we het veel meer als een filosofie. Een visie die we op verschillende manieren willen invullen, afhankelijk van wat past bij het onderdeel van het bedrijf en de personen die daar werken.

Wel geven we een aantal kenmerken aan. Te weten: tijd- en plaatsonafhankelijk



werken; gebruik maken van de technologische mogelijkheden die er zijn; verantwoordelijkheden en vertrouwen als kernbegrippen; samen met collega's en leidinggevende invulling geven aan werk."

Het visiedocument is goedgekeurd in maart 2009. In de maanden daarvoor is het projectteam met een road show langs alle managementteams van de bedrijfsonderdelen gegaan. "Met als doel: uit te leggen waar we mee bezig waren en te vragen hoe zij er tegenaan keken. Aandacht voor het hele bewustwordingsproces is echt heel essentieel gebleken."

Een cultuuromslag

"Het Nieuwe Werken is vooral een cultuuromslag. In het verleden kozen werknemers vaak voor een verzekeraar vanwege het stabiele, voorspelbare en controleerbare karakter dat de branche uitstraalde. En daar nemen we nu dus eigenlijk een beetje afscheid van. Althans, we kiezen er als werkgever voor ons niet meer op die wijze te onderscheiden.

Met Het Nieuwe Werken ga je voor meer eigen verantwoordelijkheid, ondernemerschap, initiatief & vertrouwen en niet voor meer regels & controle. We zullen gaan zien dat een deel van de mensen zal veranderen. Maar ook dat een deel zich niet meer thuis zal voelen, of waarvan wij vinden dat ze niet meer passen bij onze doelstellingen.

Zelfs al zullen we niet alle plannen halen die we voor ogen hebben, we zullen opschuiven in de werkwijze. Daarmee vragen we ook in praktische zin behoorlijk veel van onze mensen. Er worden nu open gesprekken gevoerd over wat men wil en hoe de onderlinge afstemming plaats moet vinden. Dat was voorheen niet het geval."

Deelname aan het event

"Voor het event hadden we het visiedocument, een pilotgroep en een projectteam. Tijdens een teamoverleg van de HR-adviseurs kwam onze eigen betrokkenheid bij Het Nieuwe Werken aan de orde. Wanneer alle teams aan de slag gaan met Het Nieuwe Werken, wat wordt dan jouw rol als HR-adviseur daarin? Wat kun jij dan doen? Wat wil je dan doen? Hoe sta je zelf ten opzichte van Het Nieuwe Werken?

...naar doen!

Het was lastig om dat concreet te krijgen. Eigenlijk bleek dat velen zich weinig voor konden stellen bij Het Nieuwe Werken. Door deelname aan het event wilden we dat veranderen en mensen enthousiast maken.”

Opbrengst van het event

“Het event heeft als resultaat gehad dat er een discussie op gang kwam binnen HR-advies. Een aantal adviseurs was enthousiast over Het Nieuwe Werken en een aantal ook niet. We hebben veel gesproken over onze rol en inbreng als Het Nieuwe Werken eenmaal een feit is.

Er zijn personeeladviseurs die zich profileren als strategisch adviseurs van het management en er is een groep die veel meer op de operationele HR-taken gericht is. Je ziet dat die eerste groep meer lijkt te voelen voor Het Nieuwe Werken en haar rol daarin ook ziet. Het is echter ook essentieel dat die andere groep ook aansluiting gaat vinden. Om als HR-adviseur je rol te kunnen spelen binnen Het Nieuwe Werken, zul je moeten nadenken over wat de toegevoegde waarde van HR is binnen het bedrijfsonderdeel waar je voor werkt. Hierbij is het overkoepelende strategische plaatje van de organisatie het uitgangspunt. Wat betekent dit voor de organisatie van een bedrijfsonderdeel en de competenties die daarvoor nodig zijn? Daarvoor moet je als HR-adviseur afstand kunnen nemen en vanuit een helicopterview kunnen kijken.

Het vraagt om een pro-actieve houding: nadenken over strategische personeelsplanning in plaats van praktische uitvoering als er hulp wordt gevraagd bij de invulling van een vacature.

We waren als HR al begonnen met het doorvoeren van een professionaliseringsslag met als doel strategisch businesspartner te worden. Door Het Nieuwe Werken is daar nog meer accent op komen te liggen. Het is niet meer een wens van enkelen. De noodzaak ervoor is nu ook echt duidelijk geworden. Datzelfde geldt ook voor resultaatgericht werken.”

De toekomstplannen met Het Nieuwe Werken

“We zijn op weg, maar zijn er nog lang niet. We moeten mensen er steeds aan blijven herinneren dat er ondanks de grote vrijheid die we hen geven, geen sprake is van vrijblijvendheid. We willen vrijheid, zonder de grip te verliezen. Het wordt nu duidelijk dat heldere afspraken nodig zijn over de werkdoelstellingen en resultaten tussen leidinggevenden en medewerker. We maken nu met het middle management een verdiepingsslag: we bekijken hoe de stijl van leidinggeven aangepast kan worden. Men zal moeten leren loslaten, want de hiërarchie valt deels weg. Aan de andere kant moet men medewerkers juist houvast geven. De manager moet het grotere geheel en de doelstellingen van de organisatie in gedachten houden. Een leidinggevende moet leren dat als uitgangspunt te nemen en vervolgens de vertaalslag te

maken naar de mensen van zijn team. Dan is er wel degelijk grip en helderheid over wat er gedaan moet worden door wie. Daar hoort ook een coachende stijl van begeleiden bij en die omslag zal niet van vandaag op morgen gaan. Sommige leidinggevenden zullen dit gewoon ook niet kunnen.”

“We hebben in ons visiedocument opgenomen dat we binnen vijf jaar over willen naar het nieuwe concept. Dat betekent dat eind 2013 het projectteam Het Nieuwe Werken zal worden ontbonden. We hebben ons tot nu alleen gericht op de omslag op het hoofdkantoor met zo’n 1100 mensen. De komende jaren gaan we met de overige 3000 mensen die op de andere vestigingen werken aan de slag. Dat betekent zeker niet dat we daar het voorbeeld van het hoofdkantoor één op één gaan implementeren. Hoe we dat wel gaan doen, zijn we nu aan het overdenken. Belangrijk daarbij is dat we aansluiten op de behoeften die de mensen zelf ter plekke hebben, hoe de werkprocessen er in die onderdelen uitzien.”

“Aangezien Het Nieuwe Werken vooral een cultuurvraagstuk is, vragen we ons af wanneer we het projectteam moeten vervangen. Wanneer we een nieuwe fase ingaan (waarbij niet zozeer de fysieke kant de aandacht krijgt, maar meer de cultuurkant) dan hebben we daar wellicht ook andere mensen voor nodig. En dat geldt ook voor onze pilotgroep. Dat zijn zaken waar we nu over gaan nadenken. Voordat we besluiten nemen, willen we eerst evalueren hoe het op dit moment loopt. Ook willen we proberen de filosofie van Het Nieuwe Werken duidelijk in de beleidsontwikkeling terug te laten komen. Het Nieuwe Werken is daarmee een paraplu geworden van alles wat we doen en wat we in de toekomst willen gaan doen.”

Ervaringstips aan HR

“Het Nieuwe Werken is niet een IT of kantoorconcept. Het is een cultuurverandering. Dat vraagt een andere houding en betrokkenheid van HR. Mij is opgevallen dat veel HRM-ers weinig proactief, ondernemend en veranderingsgezin zijn. Terwijl zij het proces moeten faciliteren en de lijn moeten adviseren. Als ze zelf geen voorbeeld zijn, dan wordt het erg lastig. Verder merk ik dat het erg helpt om veel te praten met andere organisaties die ook met Het Nieuwe Werken bezig zijn. Je kunt niets kopiëren - het moet immers passen bij je bedrijf en je doelstellingen - maar het helpt om je gedachten te vormen en van de ervaringen van anderen te leren. Tenslotte: het is het essentieel om sponsors te hebben vanuit de Raad van Bestuur.”

Ter inspiratie

Literatuur

- Baets, W. (2006). *Wie orde zaait zal chaos oogsten*. Assen: Koninklijke van Gorcum
- Boschma, J. en Inez Groen (2007). *Generatie Einstein*
- Bijl, D. (2007). *Het Nieuwe Werken, op weg naar een productieve kenniseconomie*. Den Haag: Academic Services
- Domburg, R. van (2008). *Het waarderend oog*. CreatieAtelier
- Eijnatten, F. M. (2004). *Chaordic Systems Thinking: some suggestions for a complexity framework to inform a learning organization*. The Learning Organization, 11, 6, p. 430-449, Emerald
- Eijnatten, F.M. et al (2002). *Inleiding in chaosdenken, Theorie en praktijk*. Assen: Koninklijke van Gorcum
- Fitzgerald, L.A. (2002). *Chaos: The lens that transcends*. Journal of Organization change management, 15 (4), special issue "Chaos applications in Organizational Change, Guest editor : F.M. van Eijnatten & L.A. Fitzgerald
- Friedmann, Th. The World is Flat
- Ganzevoort, J.W. (1999). *Organiseren als menselijk leven. Contouren van een nieuw paradigma*. Oratie, UVA te Amsterdam. In 2003 gepubliceerd als hoofdstuk in *De Organisatie als Verhaal*, van Loon R., Wijsbek J., (red.). Assen: Koninklijke van Gorcum
- Gates, B. (2005). *Whitepaper The New World of Work*. Digitaal op website Microsoft
- Grundemann, R. (2004). *De toekomst werkt, mens en bedrijf in 2020*
- Hameeteman, R. (2009). *De kracht van mensen*. Haystack
- Heijden, H. van der en S. Boichah (2006) *De WERKelijkheid van morgen*. Alphen aan de Rijn: Kluwer

- Hock, D. (1999). *Birth of the Chaordic Age*. San Franscisco, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Knoope, M. (1999). *De creatiespiraal*. www.decreatiespiraal.nl
- Microsoft. *Work in Progress* (2008). Digitaal op website Microsoft
- Morgan, G. (1986). *Images of Organizations*. Beverly Hills, CA, Sage Publications, Inc.
- Senge, P.M. (1990). *The leader's new work: Building learning organizations*. Sloan Management Review, Fall: 7-23
- Sunsteind, C. *Infotopia: How Many Minds Produce Knowledge*
- Tapscott, D. A. Williams. *Wikinomics*
- Semler, R. (2003). *The Seven-day weekend*.
- Veldhoen, E. (2005). *The Art of Working*. Academic Service
- Visser, C. & G. Schlundt Bodien (2008). *Oplossingsgericht aan de slag*. Crystallise books
- Vorst L. van der & Henk Roelofs (2009). *Sturing en ruimte*
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Scriptum
- Wheatley, M.J. (2006, eerste uitgave in 1992). *Leadership and the New Science*. San Fransisco CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Zuiderhoudt, R. (2007). *Op zoek naar synergie, omgaan met onoplosbare problemen*

TIP: Kijk voor gratis e-books op: <http://www.academicsservice.nl/site/ebooks.html>

De schrijvers

Hedwigh Verbruggen-Letty



Drs. Hedwigh Verbruggen-Letty (coach/counselor, adviseur, docent, spreker, onderzoeker) richt zich op individuele en organisatieontwikkeling vanuit het gedachtegoed van cha-ordisch-informed organisatieontwikkeling en syntegegraal leiderschapontwikkeling. Hedwighs achtergrond: HR Director, Personal/MD coach, oprichter Queste, platform voor authenticiteit en (promotie)onderzoeker naar de relatie tussen hoog innovatieve organisatievormen en authentiek leiderschap.

Haar expertise ligt op het gebied van natuurlijke groeiprocessen en de vertaling hiervan naar praktische toepasbaarheid binnen organisaties. Als uitgangspunt neemt zij daarbij onder andere de chaos-/complexiteitstheorie, zelforganiserende systemen, kwantummechanica en bewustzijnsontwikkeling. Aansluitend daarop (onder)zoekt ze de samenhang tussen hogere stadia van mensontwikkeling en de capaciteit van organisaties voor duurzame innovativiteit. Hieruit volgt ook haar focus op de effectiviteit van leiderschap en cultuur binnen organisaties die zich transformeren naar Het Nieuwe Werken.

Als docente en projectleider is Hedwigh parttime verbonden aan het Instituut voor Arbeid en Organisatie van de Hogeschool Utrecht. Daarnaast leidt ze haar eigen trainings- en adviesbureau Syntegral (www.syntegral.nl). Ze is als Scoring Associate aangesloten bij Cook-Greuter & Associates en is gespecialiseerd in het uitvoeren van assessments en ontwikkeltrajecten op basis van het Leadership Maturity Framework. Dit model biedt op vernieuwende wijze inzicht en aansluitende begeleiding in de 'verticale' ontwikkeling van leiderschap, waarbij een professional duurzaam kan groeien in het hanteren van hogere complexiteit en dynamiek.

Marian Thunnissen



Drs. Marian Thunnissen is werkzaam als senior onderzoeker bij het Kenniscentrum Sociale Innovatie van de Hogeschool Utrecht. Zij heeft veertien jaar ervaring als onderzoeker en adviseur op het gebied van HRM en sociale innovatie in organisaties van professionals.

Na haar studie sociale en organisatiepsychologie startte Marian haar loopbaan als junior onderzoeker bij het CNV, waarna zij vier jaar bij IVA Tilburg werkte. Bij het IVA heeft zij diverse onderzoeken verricht en begeleid naar werkbeleving en werktevredenheid en naar employability en leeftijdsbewust personeelsbeleid bij organisaties van professionals, zoals universiteiten en ministeries. Daarna werkte Marian zes jaar als organisatieadviseur bij Syntens. Daar heeft zij in adviestrajecten, in workshops en in 'leren van elkaar'-kringen honderden bedrijven begeleid bij hun vraagstukken op het gebied van sociale en organisatorische innovatie (groei, leiderschap, cultuur, medewerkerbetrokkenheid et cetera). In 2008 is Marian als senior onderzoeker begonnen bij het Kenniscentrum Sociale innovatie aan de Hogeschool Utrecht. Tevens heeft zij haar eigen bureau voor organisatieadvies.

Met dank aan onze sponsors:



Stichting Greenfield Groep



BR16HT AZLEY

Veldhoen + Company

Smart Building Smart Working



Nederlandse Vereniging voor
Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling

CONCLUSION



**Interesse in een maatwerk-event met als thema Het Nieuwe Werken?
Of wilt u weten wat Het Nieuwe Werken voor uw organisatie kan
betekenen?**

Naast opleidingen op het gebied van HRM biedt Hogeschool Utrecht diverse in-company programma's aan. Hierbij werken wij nauw samen met externe gerenommeerde HR- en organisatie-experts. Tevens verrichten wij hoogwaardig toegepast wetenschappelijk onderzoek voor uiteenlopende opdrachtgevers. Wij informeren u graag over de mogelijkheden.

Instituut voor Arbeid en Organisatie (www.cvao.hu.nl) & Kenniscentrum Sociale Innovatie (www.socialeinnovatie.onderzoek.hu.nl)

Hogeschool Utrecht, Postbus 85397, 3508 AJ Utrecht, 030 - 252 97 00



Het Nieuwe Werken, van dromen... naar doen!

Op 1 april 2009 organiseerden Instituut voor Arbeid en Organisatie en Kenniscentrum Sociale Innovatie van de Hogeschool Utrecht samen met de Nederlandse Vereniging van Personeelsmanagement en organisatieontwikkeling, haar jaarlijkse event. Het thema: "Het Nieuwe Werken, van dromen... naar doen!"

Met de medewerking van prachtige en inspirerende bedrijven als E-Office, Finext, Future Center van de Belastingdienst, Microsoft, Rabo-Unplugged van de Rabobank en SNS Reaal werd op co-creatieve wijze de gelegenheid geboden om gezamenlijk te komen tot haalbare plannen voor de HR-praktijk.

Dit boek biedt allereerst een uitgebreide impressie van het event. Een event dat met name voor HR/People Managers met beginnende tot gemiddelde kennis en ervaring op gebied van Het Nieuwe Werken, veel bruikbare (nieuwe) inzichten heeft gegenereerd. Om ook de 'nieuwkomer' en anderszins geïnteresseerden op gebied van Het Nieuwe Werken te laten aanhaken, biedt het boek aanvullende kennis en inzichten over Het Nieuwe Werken uit andere bronnen.

Drs. Hedwigh Verbruggen-Letty is als docente en projectleider verbonden aan het Instituut voor Arbeid en Organisatie van de Hogeschool Utrecht. Daarnaast leidt ze haar eigen trainings- en adviesbureau voor leiderschap en cultuurontwikkeling en is als Scoring Associate aangesloten bij Cook-Greuter USA.

Drs. Marian Thunnissen is werkzaam als senior onderzoeker bij het kenniscentrum Sociale Innovatie van de Hogeschool Utrecht.

ISBN/EAN: 978-90-815081-1-7