

Rotterdam School of Management ontwikkelt meetin- strument rondom telewerken

'Het nieuwe werken is een onomkeerbaar proces'

Eric van Heck, professor Information Management and Markets aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam, stelt anderen regelmatig de vraag: Bent u al klaar voor het nieuwe werken? Omdat daar in het verleden niet altijd een eenduidig antwoord op kwam, ontwikkelde zijn faculteit, de Rotterdam School of Management, een meetinstrument rondom deze vorm van telewerken. Belangrijk, want volgens Van Heck is één ding duidelijk: 'Volgende generaties zullen niet meer willen werken in een traditioneel kantoorconcept zoals we dat kennen uit de jaren 70, maar verlangen een eigentijdse ontmoetingsplek.'

Vanwaar dit meetinstrument?

'De ontwikkeling van dit instrument, Dimensions of Work, werd eigenlijk geïnitieerd door een vraag vanuit de markt. Microsoft Nederland vroeg ons twee jaar geleden of wij met hen wilden ontdekken wat precies de effecten van het nieuwe werken waren op zaken als werknemerstevredenheid, productiviteit, flexibiliteit en innovatief vermogen. Bedrijven willen door de tijd heen graag kunnen evalueren hoe hun personeel zich ontwikkelt wat de uitgangspunten van het nieuwe werken betreft. In eerste instantie in hun eigen organisatie, maar uiteraard ook in de maatschappij. Bedrijven willen een dergelijk concept immers ook naar de buitenwereld goed kunnen onderbouwen. Daarvoor is een instrument noodzakelijk. Doel van het instrument is dan ook het transparant en meetbaar maken van nieuwe manieren van werken, zoals telewerken.'

Hoe moeten wij ons het meetinstrument voorstellen?

'Dimensions of Work is een online enquête die werknemers in twintig minuten kunnen invullen. Deze meet als het ware percepties bij mensen of - anders gezegd - brengt in kaart hoe iemand staat ten opzichte van zijn werk. Dat gebeurt door werknemers voor en na het invoeren van het nieuwe werken diverse vragenlijsten in te laten vullen. Door percepties te meten bij mensen wordt het namelijk mogelijk structureel aan verbetering of professionalisering te werken. Het meetinstrument draagt dus niet alleen bij aan bewustwording van de

huidige stand van zaken, maar legt ook de noodzaak tot verbeteringen bloot. Dimensions of Work werkt dus zowel diagnostisch als evaluatief. Inmiddels is er ook een light-versie van het meetinstrument beschikbaar. Daarmee kunnen bedrijven via een quick scan nagaan of het nieuwe werken iets voor hen zou kunnen zijn.'

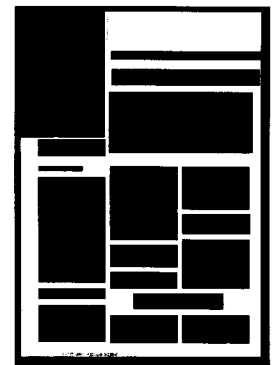
Is met meetinstrument mogelijk een bepaald profiel aan een persoon te hangen, zodat je kunt kijken of en hoe iemand binnen jouw organisatie past?

'Ja, dat zou kunnen, maar daar is het instrument niet voor ontworpen. Wel is gebleken dat er bij personen zogenoemde digitale werkstijlen te onderkennen te zijn. Iedereen heeft een digitale werkstijl, waaruit blijkt hoe iemand het liefste werkt met informatietechnologie. Theoretisch is het dus mogelijk met behulp van het meetinstrument mensen bij sollicitaties een vragenlijst voor te leggen, waaruit blijkt welke digitale werkstijl iemand hanteert en bij welke stijl die persoon zich het meest senang voelt. Dat betekent dat je iemand in

een team zou kunnen indelen waarin andere mensen werken die dezelfde digitale werkstijl hanteren.'

Versillende bedrijven werken inmiddels of hebben al gewerkt met Dimensions of Work. Zijn er al conclusies te trekken over de effecten van het nieuwe werken?

'In zijn algemeenheid kun je zeggen dat mensen zelf vinden dat ze sinds het invoeren van het nieuwe werken veel flexibeler aan het werk zijn. Uiteraard zijn onderling vertrouwen, eigen verantwoordelijkheid en vrijheid om het werk te organiseren daarbinnen belangrijke factoren, maar met name vrouwelijke werknemers waarderen deze flexibiliteit, vanwege de betere work-life balance die ze zo kunnen creëren. Maar de conclusies verschillen per bedrijf, omdat er in binnen het nieuwe werken geen sprake kan zijn van een 'one size fits all'-aanpak. De invulling van het concept



'Kantoorgebouwen krijgen andere inrichting en functionaliteit'



■ Hoogleraar Eric van Heck: 'Gelukkig realiseren steeds meer bedrijven zich dat interactie met de klant belangrijk is.'

verschilt van organisatie tot organisatie en vergt derhalve maatwerk. Bij Microsoft Nederland werd de invoering van het nieuwe werken bijvoorbeeld gekoppeld aan een verhuizing naar een nieuw gebouw waarin niemand meer een vaste werkplek bezit. In het geval van Microsoft gaven de meetgegevens aan dat niet alleen de flexibiliteit van werknemers toegenomen was, maar dat ook de productiviteit onder medewerkers hoger lag. Uit de resultaten bij de Rabobank, waar het meetinstrument bij twee afdelingen ingezet is, kwam naar voren dat vooral de sociale cohesie binnen de groep een uitdaging vormt. Het is met het nieuwe werken van groot belang met elkaar af te spreken waar en wanneer je in het gebouw samenkomt voor overleg. Je moet veel bewuster met elkaar afspreken hoe je als team wilt samenwerken. Doe je dan niet, dan is iedereen constant onvindbaar en denk je op een gegeven ogenblik: waarom werk ik hier eigenlijk nog? Daarnaast bleken managers bij de Rabobank vooral als coach te fungeren en minder als baas waar je tegenop kijkt. Iets dergelijks zag je ook bij Royal Haskoning en Sogeti, waarbij vooral opviel dat de communicatie over en weer tussen werknemers en

hun omgeving en werknemers en klanten een stuk groter werd na invoering van het nieuwe werken. Als medewerker van een bedrijf is het namelijk nog belangrijker snel te kunnen reageren naar klanten toe. Dat gebeurt in het nieuwe werken steeds meer via chatting, bing of msn bijvoorbeeld. Op dit moment peilt Essent, met behulp van het meetinstrument, de beleving van het nieuwe werken onder 250 van haar medewerkers. De resultaten van dat onderzoek verwachten wij begin 2010.'

Los van deze bedrijven: hoe klaar zijn andere organisaties in Nederland volgens u voor het nieuwe werken?

'Onlangs gaf ik een presentatie, waarbij honderd managers in de zaal zaten. Toen heb ik met behulp van zes stellingen, waaronder 'Onze it-tools maken het makkelijk om overal te werken' en 'In mijn organisatie zijn medewerkers zich bewust van hun ecologische footprint', geprobeerd inzichtelijk te krijgen wie van hen klaar was voor het nieuwe werken. Als je op een van deze stellingen 'nee' moet antwoorden, wordt het als bedrijf al vrij lastig het nieuwe werken ingevoerd te krijgen. Een manager die stuurt op aanwezigheid in plaats van op output bijvoorbeeld zal moeite hebben het nieuwe werken te omarmen. Tijdens mijn presentatie bleken uiteindelijk twaalf van de honderd aanwezigen klaar om met het nieuwe werken te beginnen. Dat lijkt niet zo'n hoge score, maar dat is maar net hoe je het bekijkt. Er is namelijk altijd een kopgroep die vooroploopt wat innovaties betreft. Daarachter zit een heel peloton dat maar een beetje afwacht en ten slotte is er een groep achterblijvers die simpelweg niet de mogelijkheid heeft om met dit soort concepten aan de slag te gaan. Ik verwacht dat deze laatste groep dat op den duur wel gaat merken.'

Hoe bedoelt u dat?

'Bedrijven die het nieuwe werken op termijn niet invoeren, moeten zich afvragen of ze nog wel in staat zullen zijn om heel slimme jonge mensen binnen te halen. De nieuwste generaties pas afgestudeerden, vanaf ongeveer 22 jaar, gaan namelijk echt niet meer in een traditioneel in hokjes ingedeeld kantoor zitten werken. En zeker niet als ze daarvoor 's ochtends eerst anderhalf uur in de file moeten staan. Met het vooruitzicht aan het eind van die dag weer achter in de rij te moeten aansluiten. Wat mij betreft is het nieuwe werken een onomkeerbaar proces wat alleen nog maar gaat toenemen naar de toekomst toe. Daarin zullen kantoorgebouwen een heel andere

inrichting en functionaliteit gaan krijgen en veel meer dan nu het geval is, gaan fungeren als plekken waar mensen elkaar gaan ontmoeten. Met minder muren én minder vaste werkplekken. Daarvoor in de plaats komen grote open ruimtes. Dit leidt tot een andere interactie met je klanten en collega's en wellicht uiteindelijk ook tot een beter product naar je klanten toe. Facilities zullen daaraan worden aangepast. Ook al omdat binnen deze sociale ontmoetingsplekken heel veel gebruik gemaakt zal worden van de nieuwste informatietechnologie.'

Welke gevolgen heeft het nieuwe werken volgens u voor het werk van facilitair managers of gebouwbeheerders?

'Deze zullen opeens veel minder bezig zijn met het onderhouden van een gebouw. Simpelweg omdat er eigenlijk geen kantoor meer is om te onderhouden. Wat facilitair managers en gebouwbeheerders in plaats daarvan meer en meer moeten gaan doen, is zich afvragen wie nu precies hun klant is. En hoe ze waarde kunnen leveren aan die klant. Bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat het personeel ook de beschikking heeft

over goede spullen, zoals een verantwoorde bureaustoel of laptop, op het moment dat iemand niet op kantoor zit. Gelukkig realiseren steeds meer bedrijven zich dat interactie met de klant belangrijk is en dat ze de generatie die nu de arbeidsmarkt betreedt koste wat kost aan zich moeten binden. Daarin kunnen nog de nodige verbeteringen worden aangebracht. Bijvoorbeeld door het nieuwe werken binnen hun organisatie verder te ontwikkelen.' ■

NATASCHA GEERNAERT

'Facilitair managers moeten zich gaan afvragen wie nu precies hun klant is'



■ Het Egebouw van de Rotterdam School of Management.

■ Bij Microsoft Nederland werd de invoering van het nieuwe werken gekoppeld aan een verhuizing naar een nieuw gebouw waarin niemand meer een vaste werkplek bezit.