

Erasmus@work:

# ‘Richt je bij het nieuwe werken ook op de cultuurverandering in een bedrijf’



Voorwaarden scheppen om te komen tot ‘het nieuwe werken’ gaat verder dan het regelen van dataopslag en flexibele werkplekken. Vooral de cultuurverandering in een bedrijf mag niet worden onderschat en verdient aandacht, aldus Marcel van Oosterhout. Hij is projectmanager van Erasmus@Work, een interdisciplinair onderzoeksprogramma dat focust op high performance werk.



Marcel van Oosterhout

**H**et Erasmus@Work, onderzoeksprogramma van de Rotterdam School of Management, Erasmus University is in 2007 gestart vanuit een vraag van Microsoft. “Dit bedrijf is een van de eerste organisaties in Nederland dat het nieuwe werken oppakte. Ze vroegen ons om als klankbord, als spiegel in dat proces te fungeren. Wij ontwikkelden vervolgens een meetinstrument om de effecten van het nieuwe werken te meten in de tijd. Inmiddels hebben we voor diverse organisaties onderzoek verricht, zoals Rabobank, TNT en Essent”, vertelt Van Oosterhout.

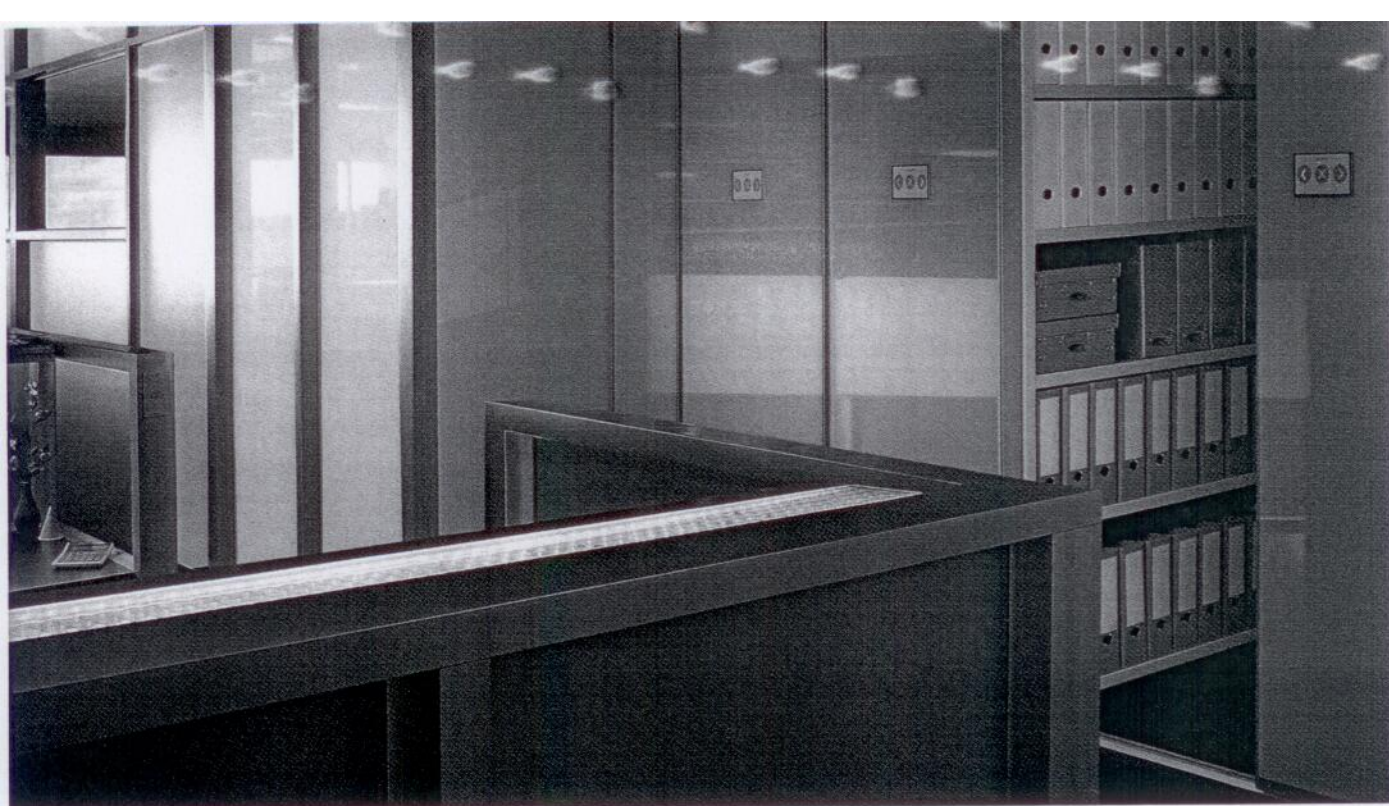
#### Kantoor als ontmoetingsplek

“Het nieuwe werken zoals wij dat zien, is een combinatie van drie aspecten. Allereerst het fysieke aspect; waar werken mensen fysiek en hoe ziet die werkplek eruit? Bijvoorbeeld meer op afstand werken, thuiswerken of mobiel werken. Je ziet dat het kantoor steeds meer een ontmoetingsplek wordt en nog maar in beperkte mate een plek waar je individueel taken verricht. Het kantoor blijft een belangrijke functie houden, maar krijgt een andere invulling.

De tweede dimensie is de workspace: de virtuele dimensie van werk en samenwerken. It-infrastructuur en tools zijn steeds belangrijker, aangezien we onafhankelijk van tijd en plaats gaan samenwerken. Anytime, anyplace toegang tot data en applicaties is een harde eis om het nieuwe werken te laten slagen. Net als het opzetten van een goed systeem van kennismanagement”, zegt Van Oosterhout. “Medewerkers moeten gemotiveerd worden om die kennis te delen. Storage is een van die elementen in zo’n infrastructuur: het op verschillende plekken toegang hebben tot data. Bedrijven moeten zelf op zoek naar de optimale balans tussen fysiek samenkomen en virtueel samenwerken.”

#### Cultuur en sociaal

Volgens Van Oosterhout is het derde element van het nieuwe werken vaak onderbelicht: de culturele en sociale kant van het nieuwe werken. “Daar ligt de grootste uitdaging. Want hoe gaan managers medewerkers aansturen? En hoe creëer je vertrouwen bij werken op afstand? Dit zijn cruciale elementen. De harde aspecten van het nieuwe werken, zoals dataopslag,



Erasmus@work:

## ‘In New Working, also focus on cultural changes within a company’

Creating conditions to achieve ‘New Working’ goes beyond controlling data storage, and flexible workplaces. In particular, cultural change in a company should not be underestimated, and deserves attention, says Marcel van Oosterhout. He is project manager of Erasmus@Work, an interdisciplinary research program that focuses on high performance work.

**T**he Erasmus@Work research program of the Rotterdam School of Management, Erasmus University started from a request by Microsoft in 2007. “This company is one of the first organisations in The Netherlands that adopted New Working. They asked us to act as a sounding board, to function as a mirror in the process. We then developed a measuring instrument to assess the effects of New Working over time. We have in the meanwhile carried out research for various organisations such as Rabobank, TNT and Essent”, says Van Oosterhout.

### Office as meeting place

“New Working, as we see it, is a combination of three aspects. Firstly, the physical aspect, where do people work physically, and how does the workplace look? For example, more remote working, working from home or mobile working. You can see that the office is increasingly becoming a meeting place, and only to a limited extent is it a place where you perform individual tasks. The office continues to fulfil an important function, but with a different interpretation. The second dimension is the workspace: the virtual dimension of work, and working together. IT infrastructure and tools are increasingly important, since we work together independently of time and place. Anytime, anyplace access to data and applications is a vital requirement for the success of New Working. Like setting up a good system of knowledge management,” says Van Oosterhout. “Employees must be motivated to share knowledge. Storage is one of the elements in such an infrastructure: having access to data from different

moet je op orde hebben; dat zijn de randvoorwaarden om het nieuwe werken te kunnen implementeren. Maar het nieuwe werken leidt pas tot succes als er voldoende aandacht is voor het menselijke aspect."

#### Meetinstrument

Erasmus@Work ontwikkelde een meetinstrument in de vorm van een uitgebreide vragenlijst om de perceptie van medewerkers en managers te meten. "We onderzoeken effecten op people, planet



en profit. Met people bedoelen we de tevredenheid van medewerkers en de werk/privé balans. Profit richt zich op innovatief werkgedrag en effecten op productiviteit. En planet gaat vooral over duurzaam reis- en werkgedrag. Bij Microsoft voerden we de metingen drie keer uit: in 2007, toen ze nog op de 'traditionele' manier werkten; in 2008, drie maanden na de implementatie; en in 2010 om te zien wat bepaalde effecten op langere termijn zijn."

#### Reis

Een aanbeveling van Van Oosterhout voor organisaties die het nieuwe werken willen invoeren: het principe is niet 'one size fits all'. "Er is geen algemeen 'recept'. Kijk naar het type werk, wat is dan de meest optimale aanpak? Zelfs binnen een organisatie bestaan er deelaanpakken, omdat je meestal te maken hebt met zowel kenniswerkers als productiewerkers. Een tweede aanbeveling is: blijf niet steken bij de harde voorwaarden voor het slagen van het nieuwe werken, denk ook aan cultuurkant. En als derde: zie het als een reis. Een organisatie moet ook zelf ervaren en ontdekken wat past bij hen."

#### Meer weten?

[www.newworldsofwork.nl](http://www.newworldsofwork.nl)

locations. Companies must themselves find the optimal balance between physical meeting and virtual collaboration."

#### Culture and social

According to Van Oosterhout, the third element of New Working is often overlooked: the cultural and social side of New Working. "That is the biggest challenge. Because how do managers control employees? And how do you create trust when working remotely? These are crucial elements. You must have the practical aspects of New Working, such as data storage, in order; these are the preconditions for implementing New Working. But New Working only succeeds if adequate attention is paid to the human aspect."

#### Measuring instrument

Erasmus@Work developed a measuring instrument in the form of an extensive questionnaire for measuring the perception of employees and managers. "We are investigating the effects on people, the planet and on profits. By 'People', we mean employee satisfaction and the balance between work/private life. 'Profit' focuses on innovative work behaviour and the effects on productivity. 'Planet' refers largely to sustainable travelling and work behaviour. At Microsoft, we carried out the measurements thrice: in 2007, when it still employed the 'traditional' way of working; in 2008, three months after implementation, and in 2010, to investigate certain long-term effects."

#### A 'Journey'

One recommendation of Van Oosterhout for organisations that wish to introduce New Working: the principle is not 'one size fits all'. "There is no universal 'recipe'. Look at the type of work: what would the optimal approach be? There are partial approaches even within an organisation, because you mostly have to deal with knowledge workers as well as production workers. A second recommendation is: do not insist on the hard conditions for the success of New Working – also think of the cultural aspect. And thirdly, see it as a journey. An organisation must also, on its own, experience and discover what suits it."

#### Want to know more?

[www.newworldsofwork.nl](http://www.newworldsofwork.nl)