

# Meer verzuim, minder sociale cohesie en lagere

## productiviteit?

# 3x HNW-angst, terecht of niet?

Over de werkelijke effecten van Het Nieuwe Werken bestaat voorsnog geen volledige duidelijkheid. Dit kan leiden tot terughoudendheid en 'angst' bij organisaties om de stap naar HNW te maken. Reden om een aantal veelbesproken angsten van Het Nieuwe Werken op een rij te zetten. INGGÉ SYARANAMUAL \*

**O**nduidelijkheid over de werkelijke effecten van HNW kan leiden tot terughoudendheid en 'angst' bij organisaties om HNW in te voeren. Drie van die angsten komen hierna aan de orde.

### Angst 1: HNW en thuiswerken slecht voor arbeidsproductiviteit

Hoe zit het met de invloed van HNW of thuiswerken op de arbeidsproductiviteit van medewerkers? Leidt het tot meer productiviteit of juist niet? Een eenduidig antwoord is moeilijk te geven. Meerdere factoren spelen een rol.

Ten eerste: verschillende factoren zijn van invloed op de productiviteit van medewerkers. Gezondheid, gedrag en vitaliteit, lifestyle en de verschillende arbeidsomstandigheden (zoals het binnenklimaat, de akoestiek, de daglichttoetreding, de relatie tussen werkgever en werknemer, de organisatiecultuur), ze kunnen allemaal van invloed zijn op de arbeidsproductiviteit.

Een andere beïnvloedende factor kan de kantoorinrichting zijn. Vaak krijgen afdelingen in een gebouw een eigen 'zone' of 'vlek'. Toch wordt er in de regel vrij uniform ingericht, met een mix van werkplekken (concentratieplekken, algemene individuele werkplekken, overlegplekken, stilteplekken e.d.).

Daarbij wordt voorbijgegaan aan het werk dat dagelijks wordt verricht op de verschillende afdelingen. In een kantoor hebben veel afdelingen een soortgelijke werkstijl, maar er zijn ook afdelingen die specifiek werk verrichten, bijvoorbeeld meer geconcentreerd werk, meer overleg en vertrouwelijk werk of meer telefonisch contact met externen. Als toch voor een uniforme inrichting wordt gekozen, kunnen situaties ontstaan waarbij medewerkers nog steeds ontevreden zijn over de mogelijkheden van de werkomgeving. Dit kan invloed hebben op de arbeidsproductiviteit en werknemerstevredenheid.

Ook de mate waarin elders of thuis wordt gewerkt kan van invloed zijn op de arbeidsproductiviteit. De mogelijkheid om op verschillende plekken te werken biedt medewerkers veel kansen en flexibiliteit. Voorstanders beweren dat het een positieve invloed heeft op de werk-privébalans, maar tegenstanders zien de gevaren van het vervagen van de grenzen tussen het zakelijke en het familieleven. TNO stelt aan de hand van een expertmeeting dat werknemers die *volledig* thuiswerken, op de lange termijn vaak minder productief zijn dan werknemers die (regelmatig) op kantoor werken. *Gedeeltelijk* thuiswerken is op de lange termijn wel productief, omdat het contact met de organisatie en collega's daarbij in stand blijft.

### Angst 2: HNW verhoogt verzuim

En hoe zit het met het effect van HNW op het ziekteverzuim van medewerkers? Stijgt dit of daalt dit?

Bij invoering van HNW verandert veel aan de situatie van medewerkers. Niet iedere medewerker is in staat om een goede balans voor zichzelf te creëren tussen werk en privé en juist als deze grenzen vervagen en de mogelijkheid geboden wordt om overal te werken, kan dit nadelig werken. Sommige medewerkers kunnen moeilijk de grenzen bewaken of hun werk organiseren, waardoor de kans bestaat dat ze te veel werken en uiteindelijk door overbelasting meer verzuimen.

Het is echter lastig vast te stellen of HNW verzuimverhogend werkt, omdat verzuimcijfers van voor en na invoering moeilijk te vergelijken zijn. De manier waarop in een 'oude werken'





situatie verzuim wordt gemeten is bij HNW niet representatief. In de nieuwe situatie is een medewerker in staat om zelf flexibeler hiermee om te gaan. Stel dat iemand 's ochtends opstaat en zich niet lekker voelt. In HNW heeft hij de keuze om wat langer in bed te blijven liggen en de niet-gewerkte uren later - als hij zich wat beter voelt - in te halen. In het oude werken is dat veel lastiger, omdat als iemand zich niet lekker voelt en zich niet in staat acht om naar zijn werk te gaan, hij zich wel ziek moet melden.

Als HNW op een goede manier wordt ingevoerd, verhoogt dit de arbeidstevredenheid, wat een positieve invloed heeft op gezondheid, vitaliteit en ziekteverzuim. Leidinggevendens spelen hierbij een belangrijke rol. Aangezien kort verzuim minder zichtbaar is, zijn openheid en alertheid noodzakelijk. Contact met de medewerker is van belang om ervoor te zorgen dat medewerkers hun grenzen bewaken en tevreden zijn over aspecten als vrijheid, resultaatgericht werken, vertrouwen en communicatie.

### Angst 3: HNW bedreigt de sociale cohesie

Als medewerkers in staat zijn overal te werken, is er vaak angst dat de sociale cohesie op de afdeling vermindert en de spontane creativiteit minder wordt. Vaak is dat in het begin ook een obstakel, aangezien medewerkers en leidinggevendens moeten wennen aan een andere manier van (samen)werken. De sociale cohesie van een vast team verandert. Er zijn verschillende manieren om dit te voorkomen, waarbij leidinggevendens een belangrijke rol spelen. Zij moeten vaste contactmomenten creëren en zorgen voor een vast werkoverleg.

Door de huidige technische mogelijkheden is de bereikbaarheid van mensen erg groot. Smartphones, iPads, e-mail en social media, op allerlei manieren is het mogelijk om elkaar te bereiken. Toch zijn fysiek contact en overleg van belang voor de sociale cohesie. Ook de omgeving kan hierin goed ondersteunen.

Het kantoor verandert van een vaste plek in een flexibele plek, die veel meer ingericht is om elkaar te ontmoeten en om met elkaar te overleggen. Ook de inrichting met flexibele werkplekken zorgt ervoor dat je wellicht vaker verschillende collega's met verschillende

functies om je heen hebt.

Het houden van contact kan ook worden gefaciliteerd door bij de inrichting van een kantoor te kiezen voor zones, waardoor afdelingen toch een eigen plek kunnen creëren. Dit zorgt voor herkenbaarheid, zichtbaarheid en vindbaarheid. Het kantoor kan op die manier een prettige en uitnodigende ontmoetingsplaats zijn, waar medewerkers graag naar toe komen.

### Zorgvuldige invoering

HNW is zeker niet alleen het plaats- en tijdonafhankelijk werken. Optimale ondersteuning van medewerkers betekent maatwerk, niet alleen per organisatie, maar ook per afdeling en voor leidinggevendens ook per medewerker. Compleet flexibel werken past niet bij iedere organisatie en thuis geconcentreerd werk uitvoeren is niet voor iedere medewerker mogelijk of optimaal. Verandering gaat gepaard met risico's en angsten. Vaak zijn deze terecht, maar ze zijn zeker te voorkomen door maatwerk en zorgvuldig gefaseerde invoering, waarbij de mens en zijn werk centraal staan.

Kortom, voordat u 'nieuw' gaat werken: besteed veel aandacht aan medewerkers en teamvorming om angsten weg te halen en zorg daarmee voor een goede voorbereiding en de juiste verwachtingen. «

### Positieve effecten

Bij organisaties die (aspecten van) Het Nieuwe Werken hebben geïmplementeerd, zijn de volgende vijf effecten het vaakst gerealiseerd:

- » verbeteren van het welzijn en de werk-privébalans van medewerkers (58%);
- » verhoogde flexibiliteit van de organisatie (45%);
- » verhoogde werknemerstevredenheid en/of betrokkenheid (42%);
- » besparing van huisvestingskosten (36%);
- » een verbeterd werkgeversimago (33%).

Bron: De Nationale Nieuwe Werken Barometer. Rotterdam School of Management, Erasmus University en Novay.

## Compleet flexibel werken past niet bij iedere organisatie



\* Inggé Syaranamual is consultant bij  
Corporate Facility Partners in Apeldoorn  
([www.cfp.nl](http://www.cfp.nl))

