

## HET NIEUWE WERKEN

# Het Nieuwe Werken en de 'behaviour': lessons learned

Een van de dingen die we leren als we de ontwikkelingen rondom Het Nieuwe Werken van de afgelopen jaren overzien, is dat het lang niet altijd goed gaat. Deskundigen lijken het erover eens dat zulke mislukkingen vrijwel altijd hun oorsprong vinden aan de behaviour-kant. Daar zit dan ook de sleutel voor succes.

Tekst: Peter Runhaar

“In de praktijk zie je vaak dat het met de *bricks* en de *bytes* wel goed gaat, maar dat het vastloopt bij de *behaviour*,” aldus Thijs Edelkoort, adviseur bij AT Osborne. “Ik heb regelmatig waargenomen dat er een heel mooi kantoorgebouw is neergezet waar de mensen vervolgens toch op de oude manier blijven werken. Ze maken daardoor geen gebruik van de functionaliteiten die het gebouw biedt, de ruimte wordt suboptimaal benut. Veel mensen claimen de autonomie van Het Nieuwe Werken te weinig. Ze gaan toch steeds weer op dezelfde plek zitten. Deels omdat ze dat zelf willen en deels omdat de managers dat graag willen. Ik ken organisaties die wél Het Nieuwe Werken introduceren, maar vervolgens de mensen toch gaan sturen naar bepaalde werkplekken. Secretaresses gaan dan bij-

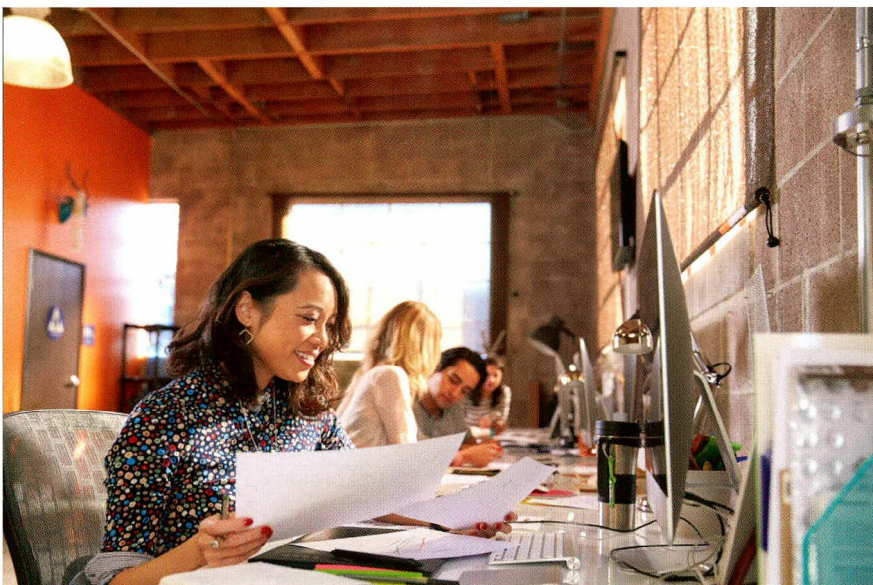
voorbeeld anderen verbieden om op bepaalde afdelingen te werken: ‘dit is onze afdeling!’. Die organisaties willen dan toch de regie over de vraag ‘wie bij wie’ gaat zitten. Ik heb de overtuiging dat mensen vanzelf bij de goede collega’s gaan zitten als je ze vrijlaat.”

### Management heeft het zwaar

Bij organisaties die blijven hangen in oud gedrag speelt het management vaak een belangrijke rol. Edelkoort stelt: “Ik denk dat het middenmanagement vaak het grootste probleem is. Zij zijn verantwoordelijk voor het aansturen van twintig man en ze hebben nooit geleerd om hun mensen opeens virtueel te managen en op output te sturen. Die middenmanagers hebben het vaak zwaar.”

Wim Pullen, directeur van het Center for People and Buildings, vult aan: “Dit zegt dus iets over de condities die hun bazen (niet) hebben gecreëerd. Het verbeteren van skills van lagere managers moet dan ook plaatsvinden.”

Roel Geenen, Managing Partner bij Veldhoen + Company: “We moeten niet vergeten dat het een integrale ontwikkeling is, niet een vanzelfsprekende verandering na ingrijpen in de werkomgeving. Als we echt willen dat mensen hun dag beter gaan indelen, kritischer kijken naar de invulling van hun werk en motivatie halen uit de ruimte die ze krijgen, zullen we moeten duidelijk maken dat het de nieuwe mores is. De cultuur, beleving en noodzaak worden opgestart door de top. De mensen aan de top zijn de drijvende kracht achter de verandering, zij geven aan en laten zien dat het hen menens is. Als aan de boven-



kant van de organisatie de verandering nog niet doorleefd wordt ontstaan er problemen. Stel dat de leiding van een bedrijf meedeelt dat ze gaan veranderen, maar iedereen in de organisatie weet dat er in het managementteam vijf voorstanders en vijf tegenstanders zitten, dan gaan de mensen niet bewegen. Mensen voelen de intentie en dat verbindt.”

### Doorgeslagen effect

Het feit dat Het Nieuwe Werken lang niet overal goed landde, ligt overigens niet alleen aan werknemers en managers, maar ook aan de pioniers van Het Nieuwe Werken zelf, betoogt Pullen. Zij hanteerden te vaak het adagium ‘Het Nieuwe Werken is voor iedereen’ en dat is aantoonbaar onjuist, stelt Pullen. “Wij hebben aangetoond dat een aantal ontwerp oplossingen met grote openheid een doorgeslagen effect hebben gehad. Mensen gingen de sociale cohesie missen. We zijn achter een concept en nieuwe kantoorplaattegronden aangelopen die nieuwe problemen hebben veroorzaakt op dimensies als samenwerken, communicatie en het delen van kennis.

Diversiteit van plekken, privacy en concentratie zijn belangrijke factoren die individuele arbeidsproductiviteit bevorderen. Als je daar geen invulling aan geeft in de plattegrond, creëer je monodiversiteit waar niet iedereen terecht kan. Mensen zijn verschillend, en dat werd door de populisten van Het Nieuwe Werken onvoldoende onderkend.”

### Oplossing

Tot zover een analyse van de factoren die ertoe bijdroegen dat HNW-experimenten te vaak mislukten: de mensen en de managers houden vast aan oud gedrag én de traditionele blik op Het Nieuwe Werken onderkent onvoldoende de diversiteit van de werknemers in een organisatie. Ligt in het onderkennen van die fouten ook de oplossing? Fiona van 't Hullenaar denkt van wel. Zij implementeerde Het Nieuwe Werken bij verzekeraar ASR en zegt: “Het meenemen van de mensen was extreem belangrijk. We hebben een klein stukje voorbereid en zijn vervolgens met de business en de mensen in gesprek gegaan. Wat erg hielp is dat we Het Nieuwe Werken eerst in de raad van bestuur konden toepassen. Daardoor kwam er weinig weerstand vanuit het middenmanagement; de raad van bestuur deed het immers al.”

Ook Edelkoort ziet de enorme waarde van draag-

vlak aan de top. “Twee jaar geleden was ik betrokken bij de verkiezing van het beste kantoorgebouw van Nederland. Medewerkers mochten zelf hun werkgever opgeven. Bij de uiteindelijke top 3 zijn we langsgegaan. Het waren drie totaal verschillende organisaties, maar ze hadden één ding gemeen: bij alle drie straalde de algemeen directeur of de directeur operations echt de passie uit dat dit is wat zij wilden. Als de manager bovenin achter het HNW-concept staat en een echte *believer* is, dan kan het een succes worden.”

Het belang van een management dat de competenties heeft om Het Nieuwe Werken te ondersteunen, wordt steeds meer onderkend, ervaart Geenen. “Wij hebben een training leidinggeven op afstand ontwikkeld. Dat is bij ons momenteel een product waar veel vraag naar is. Het besef

## ‘Het besef dat het managen van *dispersed teams* heel andere competenties vergt neemt snel toe’

dat het managen van zogenoemde *dispersed teams* heel andere competenties vergt dan de traditionele setting van twintig mensen op een afdeling neemt snel toe. Er is steeds meer aandacht voor emotie en de onderliggende verstandhouding tussen mensen. Uiteindelijk gaat het niet alleen om iemands vaardigheden, maar ook om het karakter van een persoon en om de waardering voor de ander. In onze trainingen zit ook bijna altijd een component dat we met mensen de heil op gaan om de volwassenheid van de groep te laten groeien. Vertrouwen in de intentie

### Lessons learned

Wat hebben we de afgelopen jaren geleerd over Het Nieuwe Werken en de ‘behaviour’?

- Veel hoge verwachtingen omtrent Het Nieuwe Werken werden niet waargemaakt omdat onvoldoende werd ingezien dat een mooie vernieuwde omgeving geen verschil maakt als niet ook heel actief wordt ingezet op gedrag.
- Alleen als de top van de organisatie 100 procent gaat voor Het Nieuwe Werken wordt het een succes.
- Het Nieuwe Werken kan alleen slagen als de diversiteit van de werknemers optimaal wordt onderkend.

en oprechtheid van de ander is relevanter dan de vraag wat mensen goed kunnen. Die waar- denkant wordt steeds belangrijker.” Van 't Hullenaar heeft die kanteling in de praktijk ervaren. De introductie van Het Nieuwe Werken en een veel opener en flexibeler werk- omgeving hadden grote impact op de omgangs- vormen. “De sfeer is een stuk verbeterd. Het gaat helemaal richting ontmoeting. De werklintjes zijn veel korter en er wordt bijvoorbeeld veel meer gelachen. En als iemand verdrietig is, dan zien mensen dat en gaan ze in gesprek. Ik vind dat een verbluffend positieve ontwikkeling.” Om dit hele proces te begeleiden kregen kregen de middenmanagers bij ASR een cursus ‘coaching voor managers’.

## ‘Echt inzicht is wel belangrijk, want je moet ook misverstanden wegnemen’

De deskundigen delen de verwachting dat de ontwikkeling in de organisatie van directief en inputgestuurd naar gebaseerd op vertrouwen en outputgestuurd doorzet. Edelkoort: “Er zijn nog wel weerbarstigheden, maar dat die trein door- dendert en dat er steeds minder bezige baasjes komen die zeggen hoe het moet is wel een feit.”

### Jongere generaties

De jongere generaties spelen in die ontwikkeling een belangrijke rol. Edelkoort: “Tien jaar gele- den kwam het eerste cohort dat het studiehuis doorlopen had op de arbeidsmarkt. Die mensen hebben tijdens hun middelbare schoolopleiding geleerd om in groepjes én individueel te werken. Ze hebben hybride werkvormen geïnstitutionali- seerd. Dat betekent dat nu, tien jaar later, een kwart van de mensen autonoom werkend is op- geleid. En over nog eens tien jaar is de helft au- tonoom opgeleid.”

Van 't Hullenaar is het met Edelkoort eens: “Ik zie met de komst van de generatie Y een groot verschil. Bij de generatie X was het idee nog ‘hard werken totdat je de *corner office* had be- reikt’. De generatie Y doet veel vaker een beroep op een ander soort werkplek, zoals de wat informelere groepsruimtes. Ze voelen zich niet thuis in een formele vergadering in een ronde vergaderzaal. Ze zijn meer geïnteresseerd in een lounge-achtige brainstormruimte. Ze willen elkaar zien en geïnspireerd worden door elkaar.”

### Diversiteit

De weerstanden die Het Nieuwe Werken onder- vindt door ‘oud gedrag’ lijken dus te verminde- ren. En ook voor het wegnemen van dat andere grote struikelblok – het onvoldoende onderken- nen van diversiteit – lijkt steeds meer draagvlak. Want dat Het Nieuwe Werken meer kans van sla- gen heeft als men wél actief inspeelt op de diver- siteit in de werknemerspopulatie, wordt steeds meer onderkend, merkt Pullen. “In Zweden is bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar het inrich- ten van de organisatie vanuit persoonlijkheids- typen. Je ziet wel weerstanden omdat zulke pro- jecten vragen over de privacy van mensen oproepen. Maar we zien toch wel dat het begint te trillen. Wij gaan dit jaar in onze methodes een extra onderdeel aanbieden waarmee we analy- ses van persoonstypen binnen organisaties kun- nen maken. Daar gaan bedrijven op verdienen. Bij marketing heb je meer mensen die houden van *buzz & fuzz* en bij de boekhouding tref je de liefhebbers van structuur. Echt inzicht is wel be- langrijk, want je moet ook misverstanden weg- nemen. Bij *legal firms* was bijvoorbeeld vaak de veronderstelling dat de werknemers heel indivi- dueel werkten, maar uit onderzoek blijkt dat ze veel meer overleggen dan ze zelf denken.” Ook Edelkoort ziet meer erkenning voor de ver- schillen. “Uit recent onderzoek van de Rotter- dam School of Management naar gedragsken- merken bleek dat mensen die veel moeite hebben met het adopteren van Het Nieuwe Wer- ken omdat ze heel gestructureerd zijn al door een klein beetje structuur makkelijker opere- ren.” Ondanks het vermoeden dat de afgelopen jaren een relatief groot aantal HNW-experimenten niet is gelukt, lijkt Het Nieuwe Werken in de minder dogmatische vorm dus nog steeds een aantrek- kelijk model. Er zijn wel degelijk veel bruikbare nieuwe inzichten ontwikkeld en daarnaar wordt ook gehandeld. Bovendien, zo besluit Geenen, hebben we als Nederland een kansrijk export- product in handen. “We zijn in Nederland echt koploper in de wereld op dit gebied. Daar kun- nen we enorm gebruik van maken. Want uitein- delijk gaat het over nieuwe kansen om het werk te verbeteren. Vroeger liep Scandinavië voorop, maar nu zijn het de Nederlanders. Als we ons dat niet realiseren dreigen we de kans om daar- mee echt de wereld in te gaan te vergrabbelen. Maar als we de krachten bundelen, dan hebben we iets fantastisch te pakken.”