

Bibliografische gegevens

Titel: Het nieuwe werken ontrafeld; Over Bricks, Bytes & Behavior

Auteurs: Ruurd Baane, Patrick Houtkamp en Marcel Knotter

Uitgever: Koninklijke Van Gorcum/Stichting Management Studies, Assen, 2010

ISBN: 978 90 232 4585 8

Publicatie in opdracht van Stichting Management Studies, Den Haag

HRM sleutelrol bij Het Nieuwe Werken

Gerrit Kreffer

Een nieuw concept doet zijn intrede bij arbeidsorganisaties: Het Nieuwe Werken. Ons tijdschrift plant daarover een themanummer. Intussen verheldert een publicatie van de Stichting Managementstudies wat daaronder nu wordt verstaan.

De auteurs Ruurd Baane, Patrick Houtkamp en Marcel Knotter deden onderzoek bij ruim twintig Nederlandse organisaties die voorlopers zijn op dit gebied. Voorbeelden komen onder meer van Accenture, IBM, e-office, SNS Reaal, Rabobank, Microsoft, Interpolis, Ahold, Vitae, verschillende overheidsorganisaties, DSM en KPN.

Bij Het Nieuwe Werken draait het volgens de auteurs om een arbeidsorganisatie die

- haar medewerkers in staat stelt tijd- en plaatsonafhankelijk te werken;
- haar medewerkers consequent aanstuurt op resultaat, waarbij medewerkers de ruimte hebben om die resultaten op eigen wijze te behalen;

- zorgt dat haar medewerkers vrij toegang hebben tot en gebruik kunnen maken van kennis, ervaringen en ideeën (intern en extern);
- gebaseerd is op flexibele arbeidsrelaties, wat de mogelijkheid geeft arbeidsvoorwaarden af te stemmen op persoonlijke voorkeuren en de verschillende eisen die het werk kan stellen.

Niet nieuw voor HRM'ers. Nieuw is wel de snel veranderende organisatiecontext, waarin kennis en creativiteit als motor voor concurrentievoordeel en prestaties sterk aan belang winnen. Organisaties krijgen ook te maken met een nieuwe generatie medewerkers (generatie Y), die andere voorkeuren koestert ten aanzien van werk en werkomgeving. De werkomgeving verandert bovendien snel van karakter door de ongekende mogelijkheden die ICT en nu ook de 'sociale' toepassingen van ICT (web 2.0) bieden. Deze ontwikkelingen dwingen organisaties tot wezenlijke aanpassingen.

Kosten en baten

De onderzoekers troffen bij de voorlopers niet alleen bevoegenheid, maar ook focus op de kosten en baten van Het Nieuwe Werken. Verlaging van de kosten kan door een efficiëntere bedrijfsvoering. Die vinden alle onderzochte organisaties belangrijk. Het gaat dan allereerst om huisvesting gerelateerde kosten ('bricks'). Door thuiswerken kan het aantal werkplekken worden verminderd. Het kantoorconcept wordt daarnaast meer open. Thuiswerken brengt besparing op reis- en verblijfkosten; online vergaderen ook. Een prettiger werkklimaat leidt tot een lager verzuim en verloop. Het toepassen van wireless ICT en open source technieken kunnen leiden tot forse besparingen op ICT ('bytes').

Naast verlaging van de kosten staat vergroting van de opbrengsten, van de toegevoegde waarde. Die toegevoegde waarde neemt verschillende vormen aan. Voor grotere tevredenheid en betrokkenheid van werknemers en voor een aantrekkelijker werkgeversimago zijn duidelijke aanwijzingen. Voor verbeterde samenwerking, betere benutting van beschikbare kennis en versterken van innovatiekracht minder.

De onderzoekers zijn nagegaan – op basis van de literatuur en de ervaringen bij organisaties – in hoeverre het Nieuwe Werken de veronderstelde positieve effecten heeft. Er blijkt nog geen onomstotelijk bewijs. Dat is echter geen reden een afwachtende houding aan te nemen.

Op weg naar Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken zoals hier gedefinieerd, komt in de praktijk nog maar beperkt uit de verf. Vanuit bedrijfsvoeringsoptiek zijn er drie hefboomen om Het Nieuwe Werken gestalte te geven: de 'bricks' (huisvesting en facilities), de 'bytes' (ICT) en 'behavior' (organisatie en HRM). De onderzochte organisaties ondernemen op al deze terreinen initiatieven, maar nog lang niet altijd integraal of op grote schaal. Daardoor laten de organisaties kansen liggen.

Verder blijkt de overgang naar Het Nieuwe Werken een ingrijpend verandertraject. Het vraagt een omslag in denken en doen van managers en van medewerkers. Lang niet iedereen kan uit de voeten met de nieuwe vrijheid en een nieuwe manier van aansturing. Een duidelijke implementatiestrategie en goede begeleiding zijn daarom noodzakelijk. Het 'oude werken' heeft overigens nog lang niet afgedaan. Onderdelen van het 'oude werken' zijn vaak zeer functioneel en moeten niet bij het grof vuil worden gezet. Het succes zit in een mengvorm, waarbij situationeel wordt afgewogen in welke mate Het Nieuwe Werken past bij mensen en bij taken. Differentiatie is belangrijk.

In een tijd waarin vanuit efficiencyoverwegingen standaardisering en centralisering populair zijn, is het nodig ook nieuwe werkvormen te introduceren en tegelijkertijd gedifferentieerd om te gaan met de inrichting van werk en werkprocessen. En uit te leggen waarom er verschil wordt gemaakt. Ordenende systemen zoals werven, beoordelen, belonen en doorstromen van medewerkers moeten ruimte gaan bieden voor functionele verschillen. Waar het Nieuwe Werken vaak start met bricks en bytes, ligt het uiteindelijke succes in de gedragscomponent. HRM speelt daarom een sleutelrol.

Zeker kennisintensieve en dienstverlenende organisaties moeten op pad naar Het Nieuwe Werken. Dit boek laat met uitgebreide casuïstiek zien hoe de huidige initiatieven in de praktijk invulling krijgen, wat aanleidingen zijn om er mee aan de slag te gaan, hoe de organisaties dit hebben gerealiseerd, wat de geleerde lessen zijn en wat het concreet oplevert. En helpt daardoor andere organisaties de weg te vinden.

drs. G. W. Kreffer mpa is lid van de redactie van het Tijdschrift voor HRM.