

Hoe werkt Het Nieuwe Werken?

Context

Het Nieuwe Werken is populair. Maar wat is 'Het Nieuwe Werken'? Wat zijn de effecten? Wat is de belangrijkste noodzaak? Wat betekent het voor de verhouding tussen medewerker en manager? En wat betekent het voor mij als manager? Hieronder treft u de antwoorden op deze vragen.

Digitale ontwikkelingen

Radio deed er 38 jaar over. Televisie deed er 13 jaar over. Facebook 5 maanden. De periode om wereldwijd 50 miljoen gebruikers aan je te verbinden. Naast facebook (175 miljoen gebruikers per dag) is er Twitter (200 miljoen tweets per dag), Wordpress (83 miljoen gelezen blogs per dag), maar ook YouTube (een miljard bekeken filmpjes per dag). Duizelingwekkende aantallen in een ontwikkeling die zich kenschetst als 'de digitale revolutie'.

Hiermee is onmiskenbaar een verandering gaande die effect heeft op de organisatie van arbeid. Informatie is altijd en overal beschikbaar. We hoeven niet meer samen in een gebouw om ons werk uit te voeren. Ruim honderdvijftig jaar geleden deden we dat voor het eerst. Nieuwe technologie, zoals de stoommachine, maakte het mogelijk om efficiënter te produceren. Waar men daarvoor een ambacht uitvoerde en werk en privé thuis combineerde, ontstonden arbeiders die naar de stad trokken om ver van huis en hard in fabrieken te werken. Nu zorgt de nieuwe technologie voor de omgekeerde beweging. Mensen gaan weer thuis werken en combineren daar werk en privé.

Het Nieuwe Werken is technologie gedreven. Het omvat het geheel aan mogelijkheden dat ontstaat door nieuwe technologische toepassingen waardoor wij voortdurend met elkaar in verbinding staan en over informatie kunnen beschikken wanneer wij dat wensen. Tijd- en plaatsonafhankelijk werken (onderweg, thuis, flexplekken) hoort daarbij. Maar ook nieuwe communicatiemogelijkheden waarin digitale werkruimten worden gedeeld en 'social media' om in (digitale) platforms met elkaar te werken, zijn vormen van Het Nieuwe Werken. Deze zaken vergen een ander type sturing, zoals meer nadruk op resultaat, wat daardoor impliciet aan de term 'Het Nieuwe Werken' is verbonden.

Wat is het effect van 'Het Nieuwe Werken'?

Een direct effect van 'Het Nieuwe Werken' is een verlaging van de huisvestingskosten omdat medewerkers meer tijd- en plaatsonafhankelijk gaan werken. De norm van één werkplek voor een medewerker, kan omlaag. In sommige bedrijven loopt deze terug tot 0.7 werkplek per medewerker. Dit kan aanzienlijk schelen in de huisvestingskosten. Binnen de rijksoverheid kost één volledige werkplek circa 9.000 euro per jaar. De werkgever blijft verantwoordelijk voor de arbeidsomstandigheden van medewerkers. Hiertoe kunnen belastingvrije vergoedingen aan medewerkers worden gegeven voor het inrichten van een thuiswerkplek en aanverwante kosten voor thuiswerken.

Op de korte termijn is sprake van een direct positief effect op de productiviteit. Dit wordt wel verklaard vanuit de 'sociale ruiltheorie' (ruimte van de baas om eigen werktijden te bepalen, leidt tot extra inspanningen van medewerkers om te laten zien dat het vertrouwen terecht is). Maar na verloop van tijd neemt dit effect af omdat de situatie normaal wordt.

Maar op de langere termijn blijkt er ook effect op de productiviteit. Dit kan oplopen tot 10% verhoging. Medewerkers zijn minder tijd kwijt aan reizen, praten met collega's e.d. Deze 'dode tijd' wordt omgezet in productieve uren.

Tijd- en plaatsonafhankelijk werken heeft effect op een positieve beleving van de verhouding tussen werk en privé. Medewerkers bepalen zelf wanneer en op welke wijze zij hun werk uitvoeren. Hierdoor ervaren zij meer regelruimte. Hierdoor gaat ook het ziekteverzuim enigszins omlaag. Dit, terwijl medewerkers meer werkdruk ervaren, enerzijds omdat zij zelf in staat moeten zijn om hun werk te plannen en organiseren, anderzijds door de combinatie tussen werk en privé. Een minder goede relatie met kinderen thuis kan een direct gevolg zijn van de combinatie tussen thuiswerken en opvoeding van kinderen.

Tijd- en plaatsonafhankelijk werken heeft als voordeel dat 'activiteitgericht' gewerkt wordt. Concentratiewerkzaamheden worden uitgevoerd op het tijdstip van de dag en op de plaats die het beste bij een persoon passen. De interactie met collega's vindt plaats op andere momenten.

Een nadeel van tijd- en plaatsonafhankelijk werken is vermindering van de sociale contacten op de werkvloer. Het sociaal contact met de collega's op de werkvloer staat bovenaan in de lijst van indicatoren voor medewerkerstevredenheid. Met andere woorden: de tevredenheid en motivatie van medewerkers om bij een bedrijf te werken, wordt voornamelijk bepaald door de sociale contacten met hun collega's. Uit onderzoek blijkt dat bij meer afwezigheid dan 2,5 dag per week de sociale contacten met collega's in het geding komen en het werk eronder lijdt.

Wat is de belangrijkste noodzaak voor invoering van 'Het Nieuwe Werken'?

Naast het slim gebruiken van toepassingsmogelijkheden van nieuwe technologie en de mogelijkheden om goedkoper te werken, is er een fundamentele noodzaak om 'Het Nieuwe Werken' in te zetten.

De eerste generatie die is opgegroeid met het internet dient zich aan. Deze generatie, die geboren is omstreeks 1980-1985, wordt ook wel aangeduid als 'generatie y', of de 'screenagers'. Zij zijn gewend om zelf hun weg te vinden en laten zich niet eenvoudig voorschrijven hoe zij hun werk moeten uitvoeren. Ze zijn maar beperkt gevoelig voor hiërarchie, vinden het leveren van een bijdrage aan de maatschappij belangrijker dan werken voor geld en vinden 'creëren' belangrijker dan vaste structuren.

De klassieke managementstructuur van 'command en control', regels en procedures, past niet bij deze nieuwe groep waarvan wij in de loop der jaren steeds afhankelijker worden door het afnemen van de beroepsbevolking. Daarnaast wordt door de omgevingsvereisten in toenemende mate van medewerkers verwacht dat zij slimme oplossingen bedenken. Met minder neemt de omgeving geen genoegen. 'Het Nieuwe Werken' biedt een belangrijke mogelijkheid om op termijn te voldoen aan de vereisten van een nieuwe generatie medewerkers en daarmee aan de vereisten uit de omgeving.

Hoe voer ik Het Nieuwe Werken in?

Bij 'Het Nieuwe Werken' maakt een systeem van 'command en control' plaats voor eigen verantwoordelijkheid en regelruimte van medewerkers. Dit gaat in sterke mate gepaard met het maken van resultaatafspraken en het geven van vertrouwen aan medewerkers. Managers dienen hierin te oefenen en te leren hoe zij dit doen, met name wanneer ze in een politieke context werken waar command en control nog wel eens leidt tot vereiste aanwezigheid.

Organisaties die in sterke mate ruimte en verantwoordelijkheid geven aan medewerkers, kunnen dit omdat zij sturen op de gemeenschappelijke identiteit van het bedrijf en de gedragsregels die hieruit voortkomen. Deze zijn doorgevoerd in de geschreven regels (beoordeling van management en medewerkers) en in de ongeschreven regels ('zo doen wij dat hier'). Een gemeenschappelijke teamverantwoordelijkheid draagt hier aan bij.

Ten aanzien van beoordeling van medewerkers dienen medewerkers hun beeld van de goed presterende medewerker sterk aan te passen. 'Face time', de tijd die een manager zijn of haar medewerkers ziet werken, blijkt sterk gerelateerd aan beoordeling van prestaties van medewerkers. Managers wegen de aanwezigheid van medewerkers onbewust in hun beoordeling.

Bij het invoeren van principes van 'Het Nieuwe Werken' is de rol van het management en de interactie met hun medewerkers van groot belang. De identiteit van de organisatie en het bepalen van gedragsregels dient een plek te krijgen. En in het verlengde daarvan geldt uiteraard dat ook de projectaanpak zich niet leent voor 'command en control'. Groepen medewerkers en managers zelf laten bedenken hoe zij dingen op gaan pakken, en het leren van elkaars ervaringen, maken een belangrijk onderdeel uit van de aanpak.

'Het Nieuwe Werken' is technologie gedreven. Dit betekent dat nieuwe technologie uitgeprobeerd moet worden. Er moet geëxperimenteerd worden, maar ook moet eenvoudigweg geoefend worden op nieuwe toepassingsmogelijkheden.

Het is de kunst om bovengenoemde punten in onderlinge interactie een plaats te geven in het verandertraject. Ieder traject is daarbij anders, afhankelijk van het type organisatie en de fase van ontwikkeling waarin een organisatie zich bevindt. Het verandertraject dient bij voorkeur plaats te vinden voordat verhuizing en/of aanpassing van het kantoorconcept fysiek gestalte krijgt.

Onderzoeken en cijfers

Hieronder staat een selectie van onderzoeksresultaten, gesorteerd naar thema's.

Het Nieuwe Werken zorgt voor hogere productiviteit

In een [onderzoek van Cisco \(2009\)](#) onder circa 2000 medewerkers gaf 69% aan productiever te werken door de mogelijkheden van tijd- en plaatsafhankelijk werken. 75% zegt deadlines gemakkelijker te kunnen halen en 60% geeft aan dat ze bespaarde tijd voor werk benutten. 80% gaf zelfs aan dat hun leven er beter op is geworden door de mogelijkheden van telewerken. Circa 20% gaf wel aan dat de communicatie met collega's er onder lijdt. Een [rondvraag van BDO Seidman](#) onder een kleine 100 CFO's laat zien dat 75% het idee heeft dat de productiviteit van hun mensen zeker omhoog gaat door flexibeler werken wat tijd en plaats betreft. Uit [onderzoek van Booz & Allen](#) blijkt dat mensen op dagen dat ze tijd- en plaatsafhankelijk werken één uur meer productief zijn. En dat kan ook, want [volgens onderzoeksbureau Basex](#) verspillen werknemers toch gauw twee uur op een dag. Dit sluit aan bij een Nederlands rapport van het SCP ([Belemmerd aan het werk](#)), in augustus 2012 opgesteld naar aanleiding van een trendanalyse, waarin arbeidsproductiviteit als positief gevolg van thuis- en telewerken wordt beschouwd omdat er dan minder reistijd en social talk is.

Uit een [onderzoek van Jeffrey Hill](#) en zijn collega's (2010) onder ruim 24.000 IBM medewerkers blijkt dat men, wanneer tijd- en plaatsafhankelijk werken mogelijk is, 57 uur in plaats van 38 uur per week kan werken voordat men werk-privé conflicten ervaart. Het is daarmee dus mogelijk om 50% meer te werken zonder dat dit tot extra conflicten leidt.

Wanneer verder gekeken wordt naar wetenschappelijke publicaties, kan deze indirecte lijn – tijd- en plaatsafhankelijk werken leidt tot betere werk-privé balans wat leidt tot hogere productiviteit – duidelijk gesignaleerd worden. Een betere werk-privé balans zorgt namelijk voor verhoogde organisatorische prestatie en productiviteit, aldus onderzoeken van [Konrad en Mangel \(2000\)](#) en [Perry-Smith en Blum \(2000\)](#).

Voor tijd- en plaatsafhankelijk werken is het wel van belang dat HNW breder wordt ingevoerd. Uit [onderzoek voor een masterscriptie](#) aan de Universiteit Utrecht (2012) blijkt dat resultaatgerichte sturing noodzakelijk om werk-privé interventies te voorkomen wanneer elders dan op kantoor gewerkt wordt. Daarnaast laat een [onderzoek van McKinsey \(2012\)](#) zien dat goed gebruik van social media een besparing van 30% kan opleveren op de tijd dat men bezig is met het lezen en beantwoorden van e-mail. Zo levert HNW productiviteit op door beter timemanagement (minder interrupties) en verhoogde flexibiliteit, wat leidt tot een betere werk-privé balans waardoor men zich beter voelt en meer kan werken op de tijden wanneer een ieders productiviteit optimaal is.

Het Nieuwe Werken zorgt voor minder ziekteverzuim

Een betere werk-privé balans zorgt volgens wetenschappelijk onderzoek voor verhoogde tevredenheid en verbeterd welzijn ([Frone, Yardley en Markel, 1997](#)), waardoor mensen productiever zijn. Daarnaast zorgt het voor verminderd ziekteverzuim en een verminderde neiging om de baan op te zeggen ([Baltes en collega's, 1999](#)), wat uiteraard veel geld bespaard. Ander, niet-wetenschappelijk onderzoek in de VS en Canada ([Telework Research Network](#)) meldt een daling in het ziekteverzuim tot 2 procentpunten. Dit wordt voornamelijk gerelateerd aan vermindering van verzuim door persoonlijke afspraken en stress. In het SCP-rapport '[Belemmerd aan het werk](#)' is te lezen dat het ziekteverzuim in Nederland sinds 2007 stabiel is op 4,2 procent. Het ziekteverzuim van mensen die thuiswerken is nauwelijks lager (4,1%), tenzij dit thuiswerken is beperkt tot hooguit twintig procent van de werktijd. Deze groep heeft een gemiddeld ziekteverzuim van 3,5%, 0,8 procentpunt lager dan de groep die helemaal niet thuiswerkt. HNW maakt het mogelijk dat medewerkers privé zaken regelen, zonder verlies van werktijd. Ook is er minder verzuim vanwege letsel veroorzaakt door reizen van en naar het werk en door collega's (virale infecties). Wel levert meer tijd om te sporten

ook meer sport gerelateerd verzuim op. Een andere kanttekening is dat werken in kantoortuinen, een andere ontwikkeling die past bij HNW, volgens [Deens onderzoek \(2011\)](#) meer verzuim oplevert. Mensen die werken in kantoortuinen, in het onderzoek zes personen of meer in één ruimte, rapporteren gemiddeld 62% meer verzuim dan de mensen die alleen op kantoor werken.

Thuiswerken is slecht voor je carrière

Het eerder genoemde rapport *Belemmerd aan het Werk* van het SCP geeft aan dat de vrees voor een verslechterde relatie met de leidinggevende ongegrond is (zie h6). Volgens de resultaten uit een [masterscriptieonderzoek \(2012\)](#) aan de Universiteit van Utrecht hoeft en dergelijke verslechtering inderdaad niet op te treden, al is dat afhankelijk van persoonlijke eigenschappen. Onderzoek van [Elsbach, Cable en Sherman \(2010\)](#), die met 39 managers spraken uit 30 Amerikaanse bedrijven, laat echter zien dat aanwezige medewerkers als meer betrouwbaar, betrokken en toegewijd worden beoordeeld. Thuiswerken blijkt niet goed voor je carrière, omdat managers, zonder zich er bewust van te zijn, aanwezige medewerkers positiever beoordelen (zie ook [dit artikel](#) n.a.v. het onderzoek). Thuis- en telewerken vermindert de zichtbaarheid en zodoende de mogelijkheid in face-to-face gesprekken vaardigheden en kennis te tonen. Uit een [trendanalyse van Work Life Fit](#), een dochterorganisatie van consultancybureau Flex+Strategy Group dat zich bezig houdt met flexibel werken, blijkt dat werknemers ten opzichte van het jaar 2006 nu wel minder angstig zijn voor negatieve gevolgen van tijd- en plaatsafhankelijk werken. Toch blijkt de uitvoering nog altijd lastig, omdat vertrouwen volgens de respondenten van het [onderzoek van platform Over Het Nieuwe Werken \(2012\)](#) vaak nog ontbreekt.

Boektip:

Vertrouwen geven aan werknemers kan. Ricardo Semler beschrijft in het boek *Maverick!* hoe hij in vergaande mate vertrouwen gaf aan medewerkers en dit tot resultaten leidde.