

Wat als we nieuw gaan werken?

Effecten van Het Nieuwe Werken op de organisatie en het werk

Delagrance, H. (2014). *Wat als we nieuw gaan werken? Informatiedossier*. Brussel: Stichting Innovatie & Arbeid.

Het Nieuwe Werken (HNW) staat de laatste jaren in de schijnwerpers en lijkt door zijn moderne uitstraling voor zowel werkgever als werknemer een aantrekkelijke optie te zijn. HNW legt een zekere dynamiek op, staat in contrast met ideeën als vastgeroest zijn of langdurige stabiliteit. Dat maakt het als concept aantrekkelijk en geeft het een zekere glans. De combinatie van het toepassen van telewerken, werken met losse werkplekken in open kantoren waarbij men het type kiest naargelang de aard van de activiteit, het organiseren van het werk op basis van uit te voeren activiteiten (activity based) en het hanteren van een personeelsbeleid waarbij de nadruk meer op resultaten dan op werktijden ligt, vormt samen het concept 'Het Nieuwe Werken'. Welke effecten kunnen we verwachten van zulke belangrijke ingrepen in ruimte en organisatie? Om dit uit te zoeken werden na een diepgaande literatuurstudie acht nieuw-werkende bedrijven bezocht.

het een warm organisatieconcept of een koude besparingsmaatregel?

Dat HNW een bepaalde werksfeer met zich mee brengt, is niet alleen duidelijk, het is ook vaak de bedoeling. Bedrijven willen zich open gooien en een cultuur van flexibiliteit, transparantie, efficiëntie en communicatie invoeren of versterken. Het is duidelijk dat van HNW verwacht wordt dat er een aantal gecombineerde effecten zijn die het een samenhangend geheel maken. Er wordt van verwacht dat het een oplossing biedt voor verschillende vraagstukken tegelijk.

In het onderzoek wordt HNW beschreven vanuit de invalshoeken telewerken, open kantoren, kostenefficiëntie en leiderschapsstijl.¹

HNW is geen wetenschappelijk concept, het wordt niet door wetenschappers of een instelling beheerd. Er is dus geen 'gezaghebbende' definitie. Door die onduidelijke achtergrond is het moeilijk om de ambitie van HNW te omschrijven. Gaat het om een werkvorm die in elk bedrijf toepasbaar is en toegepast zou moeten worden? Of is het iets specifiek voor een bepaald soort werk in bepaalde sectoren of activiteiten? Is het echt helemaal nieuw, of gaat het om een uitbreiding van wat al gangbaar is in bedrijven, vooral dan in de ICT-sector en overheid? Is

Telewerken

Telewerken is het evidente onderdeel van HNW. Vaak wordt het ruimer omschreven als tijd- en plaatsafhankelijk werken, om te benadrukken dat tijd en ruimte vrij kunnen ingevuld worden: elk moment van de dag en op elke mogelijke plaats.

Werken kan thuis, op kantoor, een andere plaats in het kantoor of eender waar. Elk voorbeeld dat we hebben kunnen bekijken, maakt telewerken op zijn minst technisch mogelijk en staat het voor een minimum aan tijd toe. De invulling kan echter sterk verschillen. Het is er soms een essentieel onderdeel van met uitgebreide regelingen en de mogelijkheid om te veranderen van kantoorgebouw binnen de groep. Het kan doelbewust tot een minimum beperkt worden of uitgebreid naar tot wel drie dagen per week waarbij het gebruik dan verschilt per functie op basis van wat de functiehouder zelf wenselijk vindt. Het dient soms onomwonden als een pasmunt voor het verlies aan concentratie en rust in een open kantoor, soms is het een uitgangspunt om de werknemers tegemoet te komen, soms is het een aangeboden optie om meer werkplaatsen vrij te hebben. Wanneer telewerken niet volledig uitgerold wordt, is dat gedeeltelijk om technische redenen maar vooral omdat men de interne communicatie belangrijk vindt.

Nadelige effecten op de cohesie en de risico's op een verstoring van de werk-privébalans moeten wel ernstig genomen worden, zo blijkt uit de overvloedige wetenschappelijke literatuur (zie onder meer Bailey & Kurland, 2002; Gajendran & Harrison, 2007). Telewerken heeft een aantal aangetoonde nadelen: verminderde binding met het bedrijf of de organisatie, minder goede communicatie, nadelige effecten voor de 'achterblijvers' op kantoor, verstoring van de werk-privébalans. Telecommunicatiemiddelen als chat of videobellen zijn effectief maar enkel als de persoonlijke communicatie al goed is, ze kunnen die niet vervangen. De nadelen blijven beperkt en beheersbaar als het telewerken beperkt is in duur, waarbij de helft van de tijd als een maximum wordt beschouwd.

Daartegenover staat dat telewerken gevraagd wordt door werknemers als oplossing voor het verbeteren van de werk-privébalans, wat vooral van toepassing is voor wie een lange pendeltijd heeft. Tot op zekere hoogte is het ook een tegengewicht voor de nadelen die men ervaart in een open kantoor, vooral dan de storing.

Er zijn een aantal verschillen met de beginjaren van het telewerken. De tendens om telewerken breed toe te staan maar te beperken in tijd is vrij veralgemeend. Werknemers met gestandaardiseerd werk zijn pas in een tweede beweging aan het

telewerken gegaan, nadat het al veel langer kon voor kaderpersoneel waar 'de uren toch niet geteld worden'. Deze pioniers doen dat nog altijd, maar minder dagen per week dan de werknemers met gestandaardiseerd werk, die minder overleg nodig hebben. Waarschijnlijk kan dit gelinkt worden aan het wegvallen van het productiviteitsvraagstuk. In de beginjaren van telewerken was de vraag vooral of een telewerker wel voldoende productief zou zijn. Deze vraag wordt nu niet meer gesteld. Er wordt ook nauwelijks productiviteit gemeten. Waarschijnlijk is de problematiek van productiviteit irrelevant gebleken of zijn de andere voordelen voor de organisatie voldoende groot om een eventueel productiviteitsverlies te accepteren. Meer nog, de voornaamste vraag vandaag, zowel in de literatuur als in de praktijk, is eerder hoe telewerkende werknemers beschermd kunnen worden tegen overwerk en het vervloeien van werk en privé in het nadeel van de privé-tijd enerzijds en hoe de communicatie op kantoor dan nog voldoende blijft anderzijds. Opvallend is ten slotte ook dat er in alle voorbeelden gezocht wordt naar mogelijkheden om ook voor plaatsafhankelijke functies taken te vinden die op afstand kunnen gedaan worden. Ook al gaat het maar om een dag per maand of nog minder, doordat het tijd- en plaatsafhankelijk werken daardoor in de regel voor iedereen mogelijk is, wordt het principe van vertrouwen veralgemeend naar alle werknemers.

Voor de meeste bedrijven gaat de invoering van tijd- en plaatsafhankelijk werk gepaard met een volledige digitalisering van de documenten- en informatiestroom. Daarvoor is een uitgebreide analyse nodig van hoe die stromen in elkaar steken en wie wanneer welke informatie nodig heeft. Daarbij komen onvermijdelijk de werkprocessen in beeld. In de meeste voorbeelden werd naar aanleiding daarvan een belangrijke winst in efficiëntie gehaald.

Open kantoren

Het invoeren van open kantoren, doorgaans met werkplekdelen, is de eerste uitbreiding van tijd- en plaatsafhankelijk werken naar het ruimere concept van HNW. Deze inrichting wordt mogelijk gemaakt door dezelfde ICT-inspanningen als voor telewerk: de digitalisering van de informatie maakt de

werknemer feitelijk plaatsafhankelijk, waardoor werkplekdelen mogelijk wordt en de budgettaire voordelen van een open ruimte worden versterkt.

De wetenschap is duidelijk over open kantoren: ze hebben vooral veel nadelen. De omgeving is niet goed voor de concentratie. De permanente afleiding en de vele onderbrekingen zijn een last voor wie er in werkt. De privacy ontbreekt en dat geeft een onbehaaglijk gevoel. Op zich is dit niet zo verwonderlijk, gezien de open kantoren in het begin van de twintigste eeuw zijn ontwikkeld, samen met het Taylorisme, met precies zichtbaarheid en controle als doel.

In de open kantoren wordt dan meestal ook werkplekdelen toegepast. Men heeft dan geen vaste werkplaats meer, maar kiest elke werkdag terug een plaats. Dit moet gepaard gaan met clean desk, waarbij een werkplaats helemaal vrij wordt gemaakt, er blijft niets persoonlijks achter. Dit werkplekdelen vermindert in zekere mate de betrokkenheid bij de organisatie. Een fysieke plaats in de ruimte stemt overeen met een sociale plaats in de organisatie. Het verlies van een eigen ruimte betekent een gedeeltelijk verlies van identiteit. Dit kan gedeeltelijk gecompenseerd worden door het gebruik van mobiele toestellen zoals smartphones en tablets. Niet zozeer omdat dit 'leuke' toestellen zijn met een zekere status, maar omdat ze een permanente verbondenheid met de organisatie in twee richtingen vertegenwoordigen.

Daarnaast wordt door werkplekdelen het werken op papier sterk bemoeilijkt, terwijl dit voor een aantal types van werk toch nog steeds de beste manier is om informatie te verwerken. In de meeste voorbeelden wordt hier aan tegemoet gekomen door werken op papier nog altijd mogelijk te maken, in sommige gevallen zelfs nog te verbeteren door geavanceerde printoplossingen, maar het bijhouden van papier overbodig te maken. Papier is een optie.

Van open kantoren wordt verwacht dat communicatie en overleg zullen toenemen. Dat moet dan leiden tot meer kennisdeling dwars door de organisatie heen. Volgens Jungsoo en de Dear (2013) is de winst in communicatie en interactie beperkt. De kans op een interactie in een organisatie wordt in de eerste plaats bepaald door de afstand,

los van de inrichting. Vervolgens is de vraag of die kans ook zal omgezet worden. Het probleem in een open kantoor is dat wat voor de ene kennisdelen en communicatie is, voor de ander een storing en afleiding betekent. Het eindresultaat is dat er minder gecommuniceerd wordt. Enkel daar waar een voortdurend overleg en directe communicatie een noodzaak is (een nieuwsredactie is daar het prototype van) wordt winst geboekt: de inrichting versterkt dan een bestaande toestand.

In de voorbeelden is men zich van de nadelen van de open kantoren bewust. De problematiek is er niet zo acuut aanwezig als men zou verwachten op basis van de literatuur. Dat komt deels doordat mensen zich aanpassen. Na een half jaar is men het gewoon, wat niet wil zeggen dat de nadelen zich niet meer manifesteren. Deels ook omdat er naar oplossingen gezocht wordt om de nadelen te counteren. Dit komt dan neer op enerzijds een kwaliteitsvolle interieurafwerking, met geluiddempende materialen, doordachte opstellingen, warme kleuren, zachte en natuurlijke materialen. Dat kan een belangrijke invloed hebben op de sfeer. Anderzijds wordt in alle voorbeelden ingezet op 'activity based' inrichtingen. Dat houdt in dat men verschillende types werkplekken voorziet voor verschillende types werk: gewone werkplaatsen, plaatsen voor geconcentreerd, ongestoord werken en plaatsen voor overleg. Soms komen daar koffiehoecken bij, of 'touchdown' werkplaatsen – waar men snel even kan gaan zitten tussen twee vergaderingen door. Die laatste twee moeten dan doorgaans de sociale interactie stimuleren. Anekdotisch blijkt in de voorbeelden dat deze voorzieningen inderdaad gebruikt worden (vooral concentratie en overleg); de mate waarin ze een totaaleffect hebben, kan nog niet wetenschappelijk geduid worden. Daarvoor is het nog te nieuw, er bestaat nog geen onderzoek over.

Kostenbesparing

De kostenbesparing bij het overstappen van traditionele gesloten kantoren naar een HNW-inrichting is aanzienlijk, zelfs wanneer verhuis- en ICT-kosten in rekening worden gebracht. De kantooppervlakte kan sterk inkrimpen. De bezettingsgraad van de kantoren is zonder HNW vaak laag als gevolg van deeltijds werk, verplaatsingen en verlof.

Wanneer het aantal lege plaatsen nog opgedreven kan worden door telewerk, kan de bezettingsgraad onder de zestig procent duiken. In een systeem van werkplekdelen kan het dan volstaan om werkplaats voor zeventig procent van de werknemers te voorzien, die dan ook nog eens dicht bij elkaar kunnen staan. In de praktijkvoorbeelden gaat men meestal tot tachtig procent uit vrees voor problemen bij piekbezetting, maar stelt men vast dat dit eigenlijk niet nodig is.

Naast pure oppervlakte kan de onderneming vaak ook drastisch besparen op energiekosten, en in sommige gevallen ook op mobiliteit – ook het aantal parkeerplaatsen wordt doorgaans verminderd. In dat geheel kan een onderneming een meerwaarde creëren in het kader van duurzaam ondernemen.

De winst is zo groot dat ofwel de herinrichting een pure kostenbesparing kan worden zonder de impact op de organisatie goed in te schatten, of dat het door de betrokkenen onterecht als een pure kostenbesparing wordt gezien. Een ingrijpende verandering in de ruimte, gepaard gaande met een organisatieverandering, is een belangrijke mijlpaal voor een organisatie. Dit doet men niet zomaar, er moet een duidelijke kanteling zijn. Een verhuis naar een nieuw gebouw is daar een van de beste aanleidingen voor. Wanneer de kostenbesparingen noodzaken tot het overstappen naar een dergelijke inrichting kan HNW een aantal instrumenten aanreiken om de nadelen te verzachten.

Leiderschap en management

Een organisatie gebaseerd op autonomie en vertrouwen is voor de *founding fathers* van HNW een uitgangspunt. Daarbij past een bepaald type leiderschap: coachend in plaats van hiërarchisch, sturend op resultaat in plaats van op aanwezigheid. Men zou dan verwachten dat bij de invoering van HNW de managementstijl op voorhand wordt aangepakt, in een totale herziening van de organisatie. Dit blijkt in de praktijk meestal beperkt te zijn tot een korte opleiding voor leidinggevend. Dit is waarschijnlijk niet zo problematisch als het kan lijken om twee redenen.

Vooreerst blijkt uit ons eigen IOA-onderzoek dat in veel bedrijven en organisaties al in

zekere mate op resultaat wordt geëvalueerd en beoordeeld (Hedebouw, 2011). Hoe dit gebeurt varieert, maar we mogen ervan uitgaan dat als er functieprofielen zijn gemaakt, er jaarlijkse gesprekken georganiseerd worden en er een zekere mate van autonomie en teamwerk is, dit een sterke aanduiding is van beoordelen van het geleverde werk eerder dan van de pure aanwezigheid. Ook blijkt uit de 'Fifth European Working conditions Survey' van Eurofound (2010) dat de meerderheid van de werknemers aangeeft in belangrijke mate autonomie te ervaren en op resultaten beoordeeld te worden. De overstap van deze praktijk naar HNW is dan geen breuk met het verleden.

Ten tweede is het wellicht zo dat wanneer een organisatie ruimtelijk anders wordt ingericht, het leiderschap volgt. Als een ruimtelijke inrichting in het verleden werd opgezet om een bepaalde leiderschapsstijl (controlerend) te ondersteunen, dan kan men aannemen dat dit ook gebeurt in de inrichting van vandaag. Wanneer werknemers zich aan het rechtstreeks toezicht kunnen onttrekken, bijvoorbeeld door een andere plaats te kiezen of door thuis te werken, dan betekent dit dat de leidinggevende wel niet anders kan dan op het resultaat van het geleverde werk af te gaan. Wanneer bovendien de leidinggevend. geen afzonderlijke, met status beladen ruimte meer hebben maar zich tussen de medewerkers bevinden, bepaalt dit ook de verhouding tussen leidinggevende en medewerker. Alleen al de onmogelijkheid om een vergadering op 'eigen terrein' te beleggen heeft een invloed op de positie.

In een aantal van de voorbeelden werd dit ook zo uitgevoerd. Telewerk werd toegestaan voor iedereen waar dat fysiek mogelijk voor is, op basis van een principiële beslissing van het management, die in feite neerkomt op een motie van vertrouwen. In alle inrichtingen volgens HNW werd de leidinggevende doelbewust tussen de medewerkers geplaatst, dit werd vaak als een essentieel element van het totale project beschouwd.

Dit alles wijst op een evolutie naar meer autonomie voor de werknemers. Het is echter ook wel zo dat niet elke werknemer goed functioneert in een dergelijke omgeving. Slijkhuis (2012) wijst duidelijk op de nood van een deel van de mensen aan een

duidelijke structuur met afgebakende bevoegdheden en verantwoordelijkheden en een eerder strikte opvolging. Ook nieuwe werknemers kunnen het moeilijk hebben om hun plaats in het groter geheel te vinden als de structuur niet duidelijk is. Men is zich daar bij alle voorbeelden duidelijk van bewust. Men ziet dan sommige personeelsleden (eindelijk) vertrekken, maar in de meeste gevallen is er plaats voor een participatief traject waarin er een aantal aspecten van de inrichting en het afsprakenkader door het personeel kan worden ingevoerd. Hoeveel aspecten het zijn varieert sterk, maar het is opmerkelijk dat het traject altijd begint nadat het management een beslissing heeft genomen over de grote lijnen (telewerken, open kantoren).

Het is niet de invoering van HNW als project dat leidt tot het invoeren van een nieuwe manier van leiding geven: ofwel wordt een bestaande toestand er door versterkt, ofwel wordt door een managementbeslissing een andere manier van werken via ruimtelijke inrichting in de praktijk omgezet.

Het is daarom niet verwonderlijk dat de verantwoordelijken voor de HNW-projecten vaak te vinden zijn in de afdeling 'facilities' (gebouwbeheer). Op zich is dat een voor de hand liggende positionering van de aansturing, maar het geeft aan dat de link met de organisatieprincipes niet wordt doorgetrokken. De inrichting en organisatie van de werkplek wordt finaal bepaald door interieurarchitecten en – voor wat de ICT betreft – de IT-afdeling. Dat stemt overeen met de productieprocessen in de industriële omgevingen die in eerste instantie ontworpen zijn in functie van een technische logica, en pas later in functie van een organisatielogica zijn aangepast.

Het Nieuwe werken: het sociale als maatstaf

Het Nieuwe Werken is een concept waarbij samenstellende delen elkaar versterken en versnellen: telewerken en flexibel werken, open kantoren, werkplekdelen, digitalisering van het werk en een nieuwe manier van leiding geven die autonomie van de werknemers ondersteunt. De voornaamste voordelen zijn het inspelen op de vraag van werknemers tot meer flexibiliteit, voornamelijk via

thuiswerk, de aanzienlijke besparing in huisvesting en, in organisaties waar dit van toepassing is, directere communicatie.

De beperkingen van HNW komen neer op de nadelen van het werken in een open kantoor, de risico's op het doorgloeien van de privésfeer door het werk, en de behoefte die een deel van de werknemers heeft aan structuur. Het zal van de aard en personeelssamenstelling van een onderneming of organisatie afhangen in welke mate dit doorweegt.

Met enige zin voor overdrijving zou men kunnen stellen dat het onderling versterken van de samenstellende delen in een voortdurende beweging verder zou kunnen gaan tot de organisatie zelf zo goed als virtueel wordt. Zo ver komt het natuurlijk nooit: zowel in de literatuur als in de voorbeelden blijkt dat door de sociale interactie in een organisatie onder druk te zetten, snel duidelijk wordt hoe zeer die nodig is. Die interactie is uiteindelijk de limiet van Het Nieuwe Werken.

Aanbevelingen voor onderzoek en ontwikkeling

Wie zich als onderzoeker verdiept in de verschillende facetten van HNW komt terecht bij uiteenlopende disciplines: verschillende domeinen van de psychologie, medisch, architectuur, techniciteit van gebouwenbeheer zoals akoestiek en licht, en in beperkte mate sociologie en organisatiesociologie. De ontwikkeling van de inzichten in kantoorinrichting volgt dezelfde sporen als die van de industriële ontwikkeling (Taylorisme, Lean Production, Humanistische school, ...) maar is minder wetenschappelijk onderbouwd.

De aanzienlijke hoeveelheid wetenschappelijk materiaal is niet met elkaar verbonden tot een theoretisch kader. In de verschillende disciplines wordt onderzoek gedaan naar meestal maar één aspect van het ruimere kader. Er blijkt nochtans een sterke band te zijn tussen de ruimtelijke inrichting, de sociale interactie en de werking van een organisatie. Het verdient aanbeveling om in de studie van de arbeidsorganisatie de ruimtelijke aspecten te betrekken, en om in de ontwikkeling van ruimtes de organisatieprincipes meer te laten doordringen.

Mobiliteit

Het Nieuwe Werken wordt soms gezien als een deel van de oplossing van mobiliteitsproblemen. Het gaat dan in feite om de component telewerk of tijd- en plaatsonafhankelijk werken, wat per definitie zorgt voor een eliminatie van een deel van het woon-werkverkeer. Hoewel het onderzoek niet over effecten op mobiliteit ging, kunnen er toch een aantal conclusies uit getrokken worden. Telewerken is in alle voorbeelden mogelijk, maar de mate waarin het toegepast wordt kan sterk verschillen, hetzij op basis van de aard van de functies, hetzij op basis van de nood of wens tot cohesie op de werkvloer. Deze beperking zal er altijd zijn, waardoor de potentiële maximale impact beperkt is. Het is wel voor een groter aantal functies inzetbaar dan eerst gedacht, waardoor het ruimer kan toegepast worden. Het Nieuwe Werken zorgt ongetwijfeld voor een versterking van de inzet van telewerken tot op een niveau dat hoger ligt dan in een traditionele context. Als totaalconcept is HNW echter maar geschikt voor een bepaald type van bedrijven. Het versterkende effect van HNW zal daarom niet erg groot zijn.

Hendrik Delagrangé
Stichting Innovatie & Arbeid

Noot

1. Het volledige rapport is gratis te downloaden op www.serv.be/stichting.

Bibliografie

- Bailey, D.E., & Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 383-400.
- Gajendran, R.S., & Harrison, D.A. (2007). The Good, the Bad and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524-1541.
- Hedebouw, L. (2011). *Themadossier IOA 2011: Beoordelen en belonen*. Brussel: SERV /Stichting Innovatie & Arbeid.
- Jungsoo, K., & de Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18-26.
- Slijkhuis, M. (2012). *A Structured Approach to Need for Structure at Work*. (Doctoraat), Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.