

Het nieuwe werken

Kantoorinnovatie opnieuw uitgevonden

Zo'n vijftien jaar alweer staat kantoorinnovatie als begrip voor de realisatie van huisvesting die gebaseerd is op een flexibele taakgerichte werkomgeving. Maar feitelijk is kantoorinnovatie niets anders dan de vertaling van technische, organisatorische en maatschappelijke ontwikkelingen in huisvestingconcepten. Sinds kort is het begrip 'kantoorinnovatie' vervangen door de term 'Het nieuwe werken'.

André Westerhuis

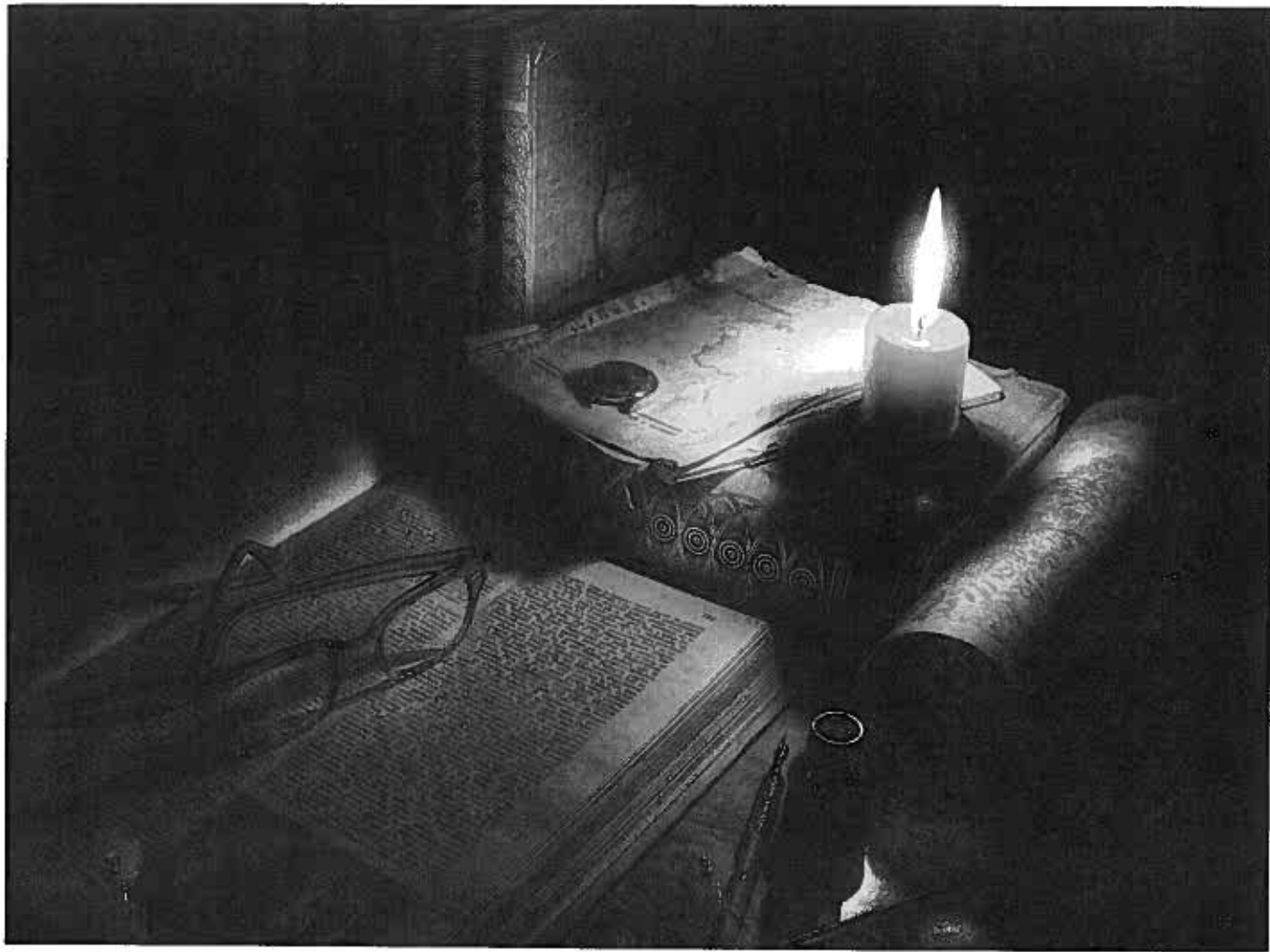
'Kantoorinnovatie' wordt vaak niet meer genoemd, de term heeft plaatsgemaakt voor 'Het nieuwe werken'. Maar waar 'kantoorinnovatie' op voorhand weerstand oproept, houdt 'het nieuwe werken' een hoopvolle belofte in. Het verpakken van oude wijn in nieuwe zakken hoeft dus niet altijd verkeerd uit te pakken. Kantoorinnovatie is vaak een ingrijpende operatie, die veel weerstand bij de gebruikers oproept, maar in de dagelijkse praktijk wel haar vruchten voor de organisatie afwerpt. Daar waar kantoorinnovatie op de juiste manier, rekening houdend met die weerstanden, werd ingevoerd, werken directies, afdelingen en medewerkers creatief en automatisch onbewust aan het sneller en beter bereiken van de doelstellingen van de organisatie, het vergroten van de samenhang in geformuleerd beleid en een snelle ontwikkeling en verspreiding van kennis. Kortom, kantoorinnovatie leidt tot een hogere resultaatgerichtheid en tot betere resultaten van de organisatie. Opvallend dus, dat zowel vanuit de invalshoek van het management als de gebruiker, bijvoorbeeld via de medezeggenschap, kantoorinnovatie op zoveel weerstand stuit. En zo weinig aandacht wordt geschonken aan juist het verkrijgen van die werkomgeving, die het beste aansluit op de missie en doelstellingen van de eigen organisatie. Een werkomgeving, die in staat stelt kennis te vergaren én te delen om samenwerkend kennis te vertalen in gedragen beleidsvoorstellen.

Waar de economische structuur van onze samenleving steeds verder opschuift in de richting van een 24-uurs-economie, blijft het gebruik van de werkomgeving uiteindelijk toch geënt op een samenleving zoals die

was tot de jaren zestig van de vorige eeuw. Maar het werk van morgen kun je niet in het kantoor van gisteren doen. Die 24-uurseconomie komt er stilzwijgend aan. De maatschappij individualiseert gestaag. Werkenden komen steeds verder af te staan van de traditionele negen-tot-vijf-baan. Deeltijdbanen, tweeverdieners, flexwerken, duobanen, telewerken, sabbatical leaves van maanden, toegenomen verlofaanspraken evenals de uitbouw van de mogelijkheden van zorg- en ouderschapsverlof zijn daar uitingen van. Organisaties komen in toenemende mate aan de groeiende individuele wensen van hun medewerkers tegemoet. Dat alles leidt ertoe, samen met onze tot grote hoogte gestegen overlegcultuur, dat de bestaande traditionele kantoorconcepten onze werkprocessen niet langer optimaal ondersteunen. ICT maakt het mogelijk om tijd- en plaatsafhankelijk, dus niet op kantoor en buiten de reguliere werktijden om, ons werk te doen. Door dat alles daalt de bezettingsgraad van de werkplekken in het conventionele kantoor tot onder de vijftig procent.

Huisvesting als productiefactor

Huisvesting en werkplekinrichting kunnen in belangrijke mate de werkwijze van een organisatie ondersteunen. De binnen beleidsontwikkeling zo gewenste samenwerking, resultaatgerichtheid en externe oriëntatie worden gestimuleerd door een daarop toegesneden werkomgeving. Zo'n werkomgeving leidt tot meer uitwisseling van kennis en ideeën, tot een bredere focus dan alleen de eigen omgeving en tot meer oriëntatie op de resultaten van de organisatie in zijn geheel in samenhang met haar beleidsomgeving.



Huisvesting volgens Taylor

De vormgeving van de kantooromgeving is al sinds jaar en dag gericht op het zo goed mogelijk ondersteunen van het werkproces met oog op hoge productiviteit en goede arbeidsomstandigheden van medewerkers. Niemand gaat toch in beginsel verkwestend om met zijn medewerkers als dure productiefactor? De visie op optimalisering van werkprocessen en het inzicht in de arbeidsomstandigheden zijn in de loop der jaren echter behoorlijk veranderd. De hoge lessenaar, waaraan de klerk bij kaarslicht zijn dagen sleet, werd in Dickens' tijd gezien als dé werkomgeving bij uitstek om het betreffende werk optimaal uit te voeren. Het door velen geprezen cellenkantoor is voortgekomen uit de organisatiestructuur van Taylor, gebaseerd op de lopende band. De efficiëntie van het fabrieksproces werd doorvertaald naar de kantooromgeving. Passend bij de in die tijd nog in onze genen besloten liggende hiërarchische maatschappelijke structuur. Iedereen een vastomlijnde beperkte taak zonder zicht op het grote geheel. Medewerkers in de kantooromgeving deden het werk, waar hun baas eigenlijk beter in was, maar geen tijd voor had. Duidelijk ingekaderd, dus daar kon je in afzondering geconcentreerd aan werken. En het resultaat altijd gecontroleerd door de baas. Die weer werd gecontroleerd door zijn baas. De opbrengst in het algemeen recht evenredig met de aanwezigheid van de medewerker en daar werd dan ook logischerwijs op gestuurd.

Het cellenkantoor

Het cellenkantoor heeft als concept zo'n honderd jaar stand gehouden. Door ICT zijn de ontwikkelingen

rond werkprocessen echter in een stroomversnelling geraakt. Begin jaren zeventig kwamen de eerste elektronische rekenmachines en faxapparaten de kantoren binnen. Eind jaren tachtig werden de pc's op de bureaus geplaatst. Begin jaren negentig kregen medewerkers nog introductiecurssussen om het gebruik van internet te bevorderen. Amper acht jaar terug werd de Blackberry als smartphone geïntroduceerd. Alle kennis is tegenwoordig weliswaar toegankelijk, maar je hebt onvoldoende tijd om je alle kennis eigen te maken. Maar ICT stelt je in elk geval in staat de benodigde kennis op te zoeken. Kennis om uit te nutten voor de verwezenlijking van visies en concepten. Medewerkers moeten daarvoor samenwerken, kennis delen, communiceren, ideeën ontwikkelen en toetsen. Maatgevend voor de productie of resultaat is het vinden en toepassen van de juiste verhouding tussen deze ingrediënten en niet meer de aanwezigheid van de medewerker. Voor de kenniswerker is het traditionele cellenkantoor volkomen ongeschikt. Daar zitten mensen weggestopt achter deuren. Daar wordt kennis weggestopt in eigen kasten. Daar moet je overlegstructuren creëren voor het uitwisselen van informatie.

Kenniswerken

Welke kantooromgeving is dan wel precies nodig voor kenniswerk? In elk geval niet de kantoorruimte uit de vorige eeuw. Op zich was er niks mis met de democratische flower-powergedachte van gelijkheid en openheid, maar in de uitwerking werd doorgeschoten. Het vernieuwende in het begrip kantoorinnovatie zit in het vinden van de juiste balans van

Werken bij kaarslicht, vroeger kon dat niet anders, nu natuurlijk onacceptabel.

delen van het cellenkantoor en delen van de kantoorruimte, voor zover er nog kantoorruimte nodig is. In de nieuwe werkomgeving gaan we niet meer naar het werk, maar aan het werk. De werkplek van jou als kenniswerker is waar jij bent. Een draadloze laptop en smartphone zijn jouw werkomgeving. Kantoorruimte is ruimte waar je andere kenniswerkers fysiek kunt ontmoeten om te overleggen in elkaars fysieke nabijheid. En zelfs dat lijkt al een achterhaald concept, nu videoconferencing, skypen, unified communicating, et cetera, kwalitatief steeds meer op fysiek contact begint te lijken. Als je op hogescholen en universiteiten kijkt hoe de kenniswerker van morgen werkt, lijkt het er sterk op dat kantoorruimte, zoals we die nu kennen met kamers en bureaus, vooral nog bedoeld is om de huidige generaties medewerkers te helpen in de overgang naar het nieuwe werken. De nieuwe generatie zoekt zitplaatsen met stroomvoorziening en wifi met een plekje voor de laptop en de Blackberry en de beker Starbucks-koffie ernaast.

Huisvesting is emotie

Als de voordelen van een werkomgeving, toegespitst op het nieuwe werken, zo duidelijk zijn, waarom wordt dan door de huidige generaties medewerkers en managers toch vastgehouden aan die traditionele werkomgeving met de eigen vaste werkplek als meest zichtbare kenmerk? Het is toch bijzonder dat, waar volgens de regelmatig uitgevoerde World Values Survey 'werken' de op twee na belangrijkste geluksbeïnvloedende factor is, vastgehouden wordt aan een werkomgeving die gebaseerd is op werkprocessen van honderd jaar geleden. Daar liggen, zoals hierna aangegeven, diverse oorzaken aan ten grondslag. Tegelijkertijd geeft het ook aan dat er niet lichtzinnig met die werkomgeving mag worden omgesprongen: het welzijn van de medewerker hangt er wel van af.

Verlies aan controle

In een kennisintensieve beleidsomgeving is het werk inhoudelijk steeds anders. De maatschappelijke vraagstukken wisselen met de dag en worden voortdurend complexer. De antwoorden en oplossingen zijn liever vandaag dan morgen beschikbaar. Er is een niet aflatende druk om te presteren en die prestatie wordt het best geleverd als de randvoorwaarden onder controle zijn. Dus moet het duidelijk zijn waar je kunt zitten, waar je collega's gevonden kunnen worden, waar je de stukken kunt vinden, waar het secretariaat is, waar de baas zit, et cetera. Allemaal randvoorwaarden geënt op het verleden en het werkproces van vroeger. Want in een werkomgeving zonder ICT zijn dit ontzettend praktische zaken waar je zo min mogelijk tijd aan kwijt wilt zijn. ICT stelt je juist in de gelegenheid om veel méér controle te hebben op het werkproces, want je kunt plaats- en tijdonafhankelijk

aan de slag. Collega's hebben geen vaste plek meer nodig om ze te kunnen vinden: ICT kent een instrument waarmee je ziet of en waar ze ingelogd hebben, waar ze mee bezig zijn en of ze gestoord kunnen worden. Dat is pas controle.

Verlies aan territorium

Afbakening van de leefomgeving is ons eeuwenlang meegegeven als natuurlijke behoefte. In jouw territorium heb jij het exclusieve recht te bepalen wat er gebeurt. Het territorium geeft identiteit aan de bewoner. Door het afnemen van de eigen vaste werkplek en dus territorium van de medewerker en manager wordt de identiteit van het betreffende individu afgenomen. Evenals het recht van dat individu om een plek in een kantoorruimte te hebben waarin hij of zij uitmaakt wat er gebeurt. Maar tijden veranderen, samenwerking is het adagium. Daar moet de gebruiker van overtuigd worden.

Verlies op korte termijn

Het genoemde verlies aan territorium door de nieuwe werkomgeving is een direct gevoeld verlies. Terwijl de uiteindelijke winstpunten van de nieuwe werkomgeving pas op termijn duidelijk moeten worden. Het feit dat verlies zwaarder gevoeld wordt dan een even grote winst (honderd euro verliezen maakt meer indruk dan het vinden van honderd euro) maakt dat de winst voor de organisatie het aflegt tegen het verlies van het individu. Vaak stappen (facilitaire) organisaties toch in de valkuil dat in huisvestingstrajecten dat de emotie van de gebruiker gepareerd wordt met ratio van de deskundige. Ook hier moet ingezet worden op een bewustwordingstraject.

Verlies aan eigenheid, status en vertrouwen

Het welbevinden van de mens is sterk afhankelijk van hoe men zich voelt in relatie tot anderen. Het gaat er niet om of jouw auto technisch en qua uitstraling voldoet aan jouw behoeften maar vooral ook hoe jouw auto de vergelijking doorstaat met die van de buren. Zo is het in de traditionele werkomgeving al gauw duidelijk hoe de pikorde binnen een afdeling of directie is. De grootste kamer in gebruik bij de manager, die er de minste tijd doorbrengt. In een taakgerichte flexibele werkomgeving is een werkplek ingericht op het werk dat gedaan moet worden en niet op de persoon die van die werkplek gebruikt maakt. Niemand kan meer zien wie vooraan in de pikorde staat. Niet voor niets is er bij de invoer van dit soort nieuwe huisvesting vooral ook verzet bij het directiesecreta-

'Het territorium geeft


identiteit aan de bewoner.'

riaat: wie ziet nu nog dat je de secretaresse van de directeur bent? Ook hier moet ingezet worden op een veranderingstraject: het gaat niet zozeer om jouw plaats in de organisatie, maar om jouw persoonlijke toegevoegde waarde voor de organisatie (resultaatgericht management).

Vertrouwen is een sleutelbegrip in het welzijn van mensen. Een flexibele taakgerichte werkomgeving waarin mensen zelf verantwoordelijk zijn voor het behalen van hun afgesproken doelstellingen, geeft invulling aan dat gevoel van vertrouwen in de eigen verantwoordelijkheid. Je wordt met zijn allen binnen de organisatie verantwoordelijk voor het succes van die organisatie. En waar werk je fijner dan in een organisatie die er toe doet? Jammer genoeg zijn we gewend geraakt aan financiële prikkels als blijk van waardering voor het halen van resultaten en het impliciete gebrek aan vertrouwen in de eigen verantwoordelijkheid om die resultaten te halen. De nieuwe werkomgeving kan dat gevoel van vertrouwen een nieuwe voedingsbodem geven.

Kantoorinnovatie opnieuw uitgevonden

Daar waar kantoorinnovatie vooral stond voor verlies van de eigen werkplek, de behaalde status, de persoonlijke eigenheid en de gevoelde controle houdt 'het nieuwe werken' juist een belofte in. De belofte van een beter evenwicht tussen werk en privé, de mogelijkheid de eigen agenda te bepalen, de mogelijkheid de werkdruk gelijkmatiger te verdelen. Het nieuwe werken als kans in tegenstelling tot de bedreiging van kantoorinnovatie. Daarmee zal de acceptatie van de overgang naar nieuwe huisvestingsconcepten sneller verlopen, zeker wanneer rekening wordt gehouden met de onderliggende oorzaken van het vasthouden aan de traditionele werkomgeving. Zet in op nieuw leiderschap, waarbij vanuit vertrouwen wordt gestuurd in plaats van uit controle. Vertrouw op de professionele deskundigheid van de medewerker om resultaatgerichte afspraken zelfstandig na te komen. Ga uit van de intrinsieke motivatie van medewerker en manager om het werk zo goed mogelijk te doen.

Rationeel gaat het om oude wijn in nieuwe zakken, maar emotioneel heeft die oude wijn er nog nooit zo aantrekkelijk uitgezien als in die nieuwe zakken. Kantoorinnovatie is opnieuw uitgevonden. 

> André Westerhuis, adviseur Huisvesting-Anders werken, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, De Werkmaatschappij/Bhuro (Bureau Huisvesting Rijksoverheid).

Loepzuiver



Stel, u bent op zoek naar een schoonmaakorganisatie. Genoeg aanbieders, daar niet van. Maar hoe vindt u nou precies dat ene bedrijf dat past bij uw wensen en specifieke situatie. Op die vraag biedt Atir een loepzuivere aanpak. Onze adviseurs kennen de schoonmaakbranche als geen ander en zijn uw perfecte partner bij aanbesteding en contractvorming.. www.atir.nl



Wij bieden u betrouwbare en integrale adviezen.

Initiatiefnemer in Facility Synergy