

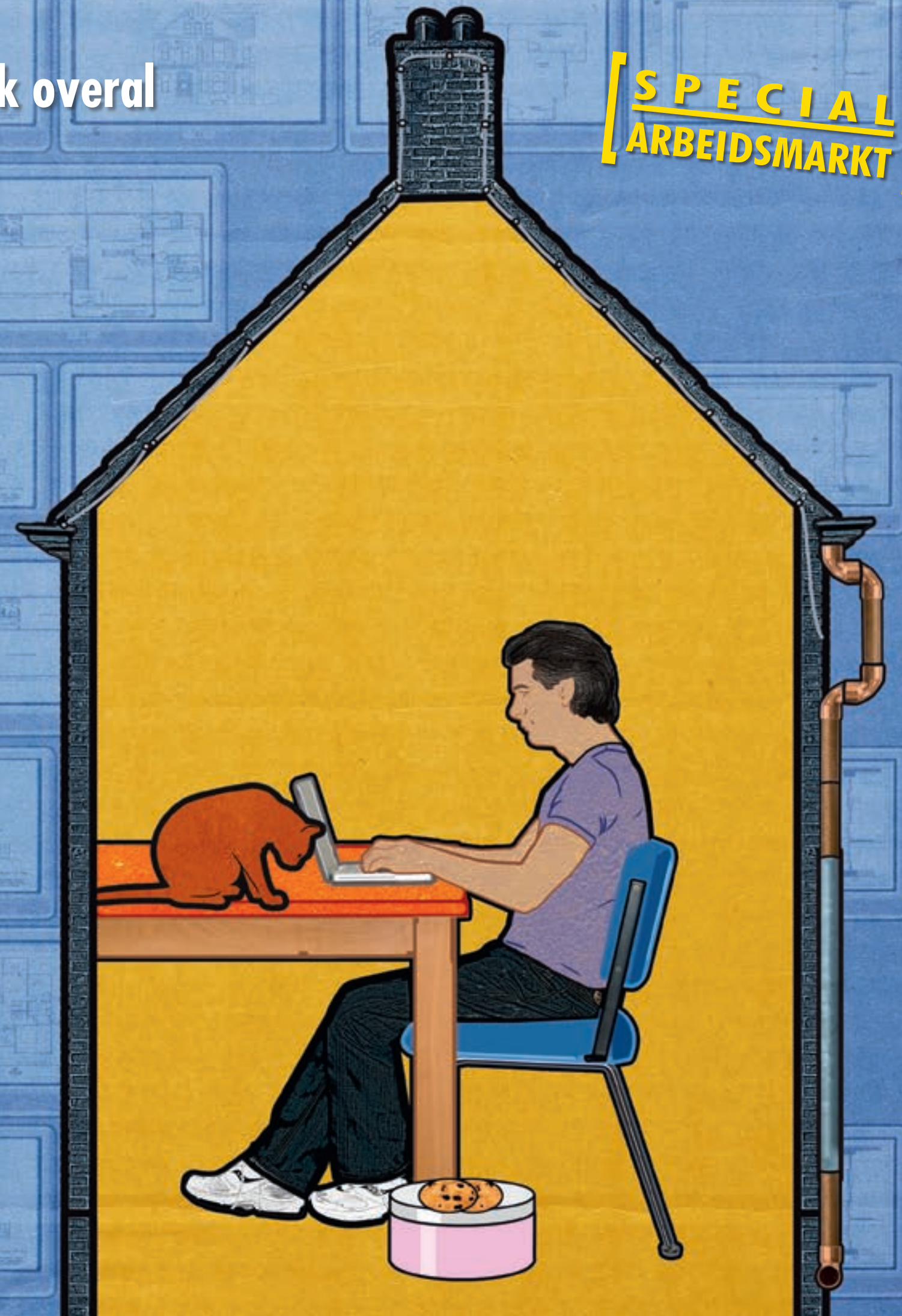


Door moderne technologie is de arbeids plek overal
en altijd beschikbaar

SPECIAL
ARBEIDSMARKT

Nooit meer naar kantoor

Steeds meer hogeropgeleiden werken waar en wanneer ze willen. Dankzij skype, smartphone en laptop is dat lang niet meer altijd op kantoor. Opvallend genoeg gaan ingenieurs nog weinig mee in deze trend. En dat is jammer, want het Nieuwe Werken heeft veel voordelen en is een ideaal middel om jong talent te binden.



MICROSOFT NEDERLAND: SAMEN GAMEN

Het Nieuwe Werken is een proces van vallen en opstaan, merkte Microsoft Nederland. Vijf jaar geleden begon het bedrijf kritisch naar de interne organisatie te kijken. Microsoft concludeerde dat het potentieel van mens en organisatie onvoldoende werd benut. De balans tussen werk en privé was zoek, het ziekteverzuim was te hoog en veel ingeslepen gedragspatronen van medewerkers werkten belemmerend. Om erachter te komen wat er echt leefde, werden interne wiki's en blogs gebouwd waarop medewerkers hun onvrede konden uiten. 'Pas als mensen zeggen wat hen echt bezighoudt, kan

er een volwassen dialoog ontstaan', meent general manager Theo Rinsema. Dit was de aanloop naar meer eigen verantwoordelijkheid. Teamleden worden geacht zelf afspraken te maken over fysieke aanwezigheid op kantoor en ze bepalen zelf of ze de laptop meenemen op vakantie om te werken. Deze zelfredzaamheid heeft effect gehad. De productiviteit ging omhoog, het ziekteverzuim bedraagt nog maar 1% en het aantal vierkante meters vloeroppervlak per medewerker daalde van zeventien naar elf.

Rinsema: 'Aardige resultaten, maar we zijn er nog niet. We hebben bijvoorbeeld onderschat dat het nieuwe medewerkers geen twee maar zes maanden kost om aan deze manier van werken te wennen. Ook virtueel vergaderen blijkt moeilijker dan we dachten. Het moeilijkste is het voor de middenmanagers. Die hebben geen eigen kamer meer, zijn niet meer herkenbaar in de hiërarchie en moeten ook nog eens sturen op output in plaats van aanwezigheid.'

Er moest een schepje bovenop, mede door de snelle opkomst van sociale media. Maar welke ruimte moesten medewerkers online krijgen? Welke beperkingen moesten worden opgelegd? Hoe moest de dialoog worden gevoerd? Wat was nou eigenlijk effectief gedrag voor kennis delen, samenwerken en optimale teamprestaties? Om daarachter te komen, liet communicatiemanager Janneke Patje eind vorig jaar een Alternate Reality Game (ARG) ontwikkelen.

ARG is een mediafenomeen dat rond de eeuwwisseling ontstond in de Verenigde Staten. In ARG's worden personages en verhaallijnen uit een mediaproduct (televisieserie, boek, film) verder uitgediept in andere, meestal elektronische media. Het spel wordt gedurende enkele weken of maanden zowel online als in de reële wereld gespeeld. Hierbij gaan enkele tot vele duizenden spelers samen online. Ze vormen een sociaal netwerk en werken samen aan een mysterie of

probleem dat onmogelijk alleen is op te lossen. Patje: 'Met onze ARG hebben we medewerkers uitgedaagd samen opdrachten uit te voeren en wiskundige puzzels te kraken. Om opdrachten tot een goed einde te brengen, moesten ze zich verbinden met onbekende mensen en technologie. Dat gold ook voor ons als organisatie. We weten dat onze regie beperkt is. We moeten de controle helemaal loslaten. Ook voor ons is dit een nieuwe fase.'

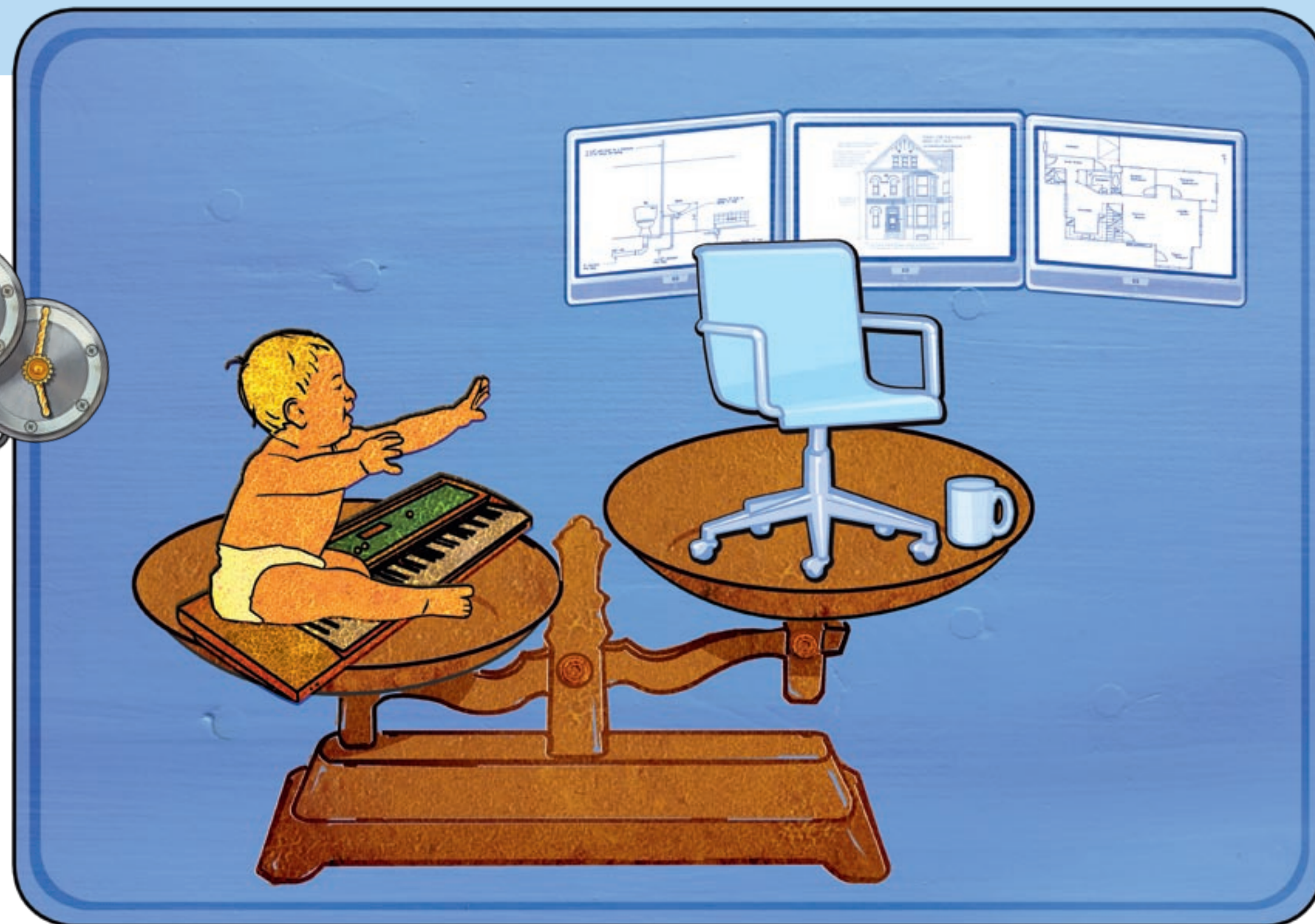
ECHTE MANNEN STAAN IN DE FILE. SLIMME mannen omzeilen de file. Als beide stellingen waar zijn, zijn echte mannen niet slim. Wat kort door de bocht natuurlijk, maar er zit een kern van waarheid in. Voor kenniswerkers was het nooit eerder zo gemakkelijk te werken op een plaats die hun bevalt op een moment dat het hun uitkomt.

De technologie heeft het allemaal mogelijk gemaakt. Dankzij skype, de smartphone en laptop kan iedereen werken waar en wanneer hij wil. Plaats- en tijdonafhankelijk werken kan grote voordelen met zich meebrengen. Niet alleen omdat werk en privé beter op elkaar kunnen worden afgestemd, ook omdat talent zo beter wordt benut. De grote uitdaging voor de ingenieursbranche lijkt onduidelijk. Als ze het beste uit haar medewerkers wil halen, is individueel talent faciliteren noodzakelijk. Maar dit kan alleen als aan een aantal basisvoorwaarden wordt voldaan. Om te beginnen moeten nieuwe werkvormen door de directie worden omarmd. Maar het belangrijkste is dat leidinggevendenden sturen op resultaat, de controle loslaten en erop vertrouwen dat hun medewerkers de gegeven vrijheid aankunnen. En dat valt nog niet mee.

Het Nieuwe Werken is een containerbegrip waar te pas en te onpas gebruik van wordt gemaakt. Wat wordt er nou precies mee bedoeld? Dr.ir. Antoinette Vietsch van AVI Research en Consultancy verdiepte zich in de jaren tachtig in innovatieve kantoorconcepten en zag de ontwikkelingen zich sindsdien voltrekken. Zij onderscheidt vier deelaspecten, die samen het Nieuwe Werken vormen.

Allereerst de *clean desk policy*, waardoor de werkplek is teruggebracht van een kamer naar één tafeltje met pc en stoel. Dit bespaart kastruimte en tafels met stapels dossiers. Maar het zorgt ook dat medewerkers geen status meer ontlenen aan hun werkplek. Vooral de oudere generatie moet daar erg aan wennen.

Een tweede belangrijke ontwikkeling is differentiatie in werkplekken. Voor iedere activiteit is een aparte ruimte. Van concentratiecabines, telefooncabines, algemene werkplekken tot overlegplekken en vergaderplekken. Ten derde sturen managers niet meer op aanwezigheid, maar op *output*. Dit kan leiden tot meer efficiency. Maar niet iedereen en elke organisatie is er geschikt voor. Tot slot noemt Vietsch thuiswerken als kenmerk. Thuiswerken vergt discipline van de medewerkers en stelt extra eisen aan het secretariaat, dat anders moet



SLIMMER FACILITEREN

Als het Nieuwe Werken voor een branche interessant is, is het wel de ingenieursbranche. Dit stelt dr. ir. Guus Pijpers van adviesbureau Acuerdis. Waarom lopen dan toch zoveel ingenieurs ver achter?

Het Nieuwe Werken is nu vooral populair bij organisaties die veel repetitief werk doen, zoals

banken en verzekeraars, vertelt Pijpers. Neem polised medewerkers. Voor hen ligt alles vast in structuren. Zij hoeven niets nieuws te bedenken. Voor ingenieurs geldt een heel ander verhaal. Zij denken na over innovatieve, duurzame en functionele oplossingen, zeker als ze niet beperkt of belemmerd worden. En dat betekent

dat ze plaats- en tijdonafhankelijk kunnen werken.

Pijpers: 'Als je hen goed faciliteert, hebben de investeringen in automatisering, een cultuur van vertrouwen, een systeem voor het meten van output en een goed beoordelings- en beloningssysteem zich snel terugverdiend.'



organiseren en beter moet plannen. Het gevaar van thuiswerken is dat collega's elkaar te weinig zien om de cultuur van het bedrijf vast te houden en hulp te vragen aan elkaar. Volgens Vietsch moet worden voorkomen dat mensen dermate vervreemd raken van hun eigen organisatie dat ze gemakkelijk bij de concurrent aanschuiven of – minstens zo vervelend – zzp'er worden.

Vietsch: 'Twee dagen op kantoor werken is volgens sommigen het minimum om de cultuurwaarden van de organisatie te behouden. Zelf vind ik twee dagen te weinig, omdat binding met het bedrijf steeds belangrijker wordt gezien de personeelsschaarste. Als werkgevers deze binding niet fysiek via het kantoor regelen, moeten ze het op een andere manier doen. Bij bijvoorbeeld adviesbureaus, die veel medewerkers extern bij klanten hebben, worden personeelsuitjes, cursussen en vergaderingen gebruikt om eenheid te smeden.'

Verder zijn fysieke aanpassingen aan het gebouw noodzakelijk en goede ict, inclusief netwerkverbindingen naar de woningen van de medewerkers. De medewerkers moeten thuis een goede werkplek hebben. De telefoon moet kunnen worden doorgeschakeld, liefst zonder dat de klant beseft dat de man of vrouw niet op kantoor maar onder de parasol in de tuin zit. Dit alles kost geld, tijd en energie.

Het is dus niet vanzelfsprekend dat met het Nieuwe Werken geld wordt bespaard. Vietsch: 'Het Nieuwe Werken wordt soms verkocht onder het mom van bezuinigingen, maar de investeringen zijn niet gering. En dat het Nieuwe Werken per definitie vierkante meters kantooroppervlak bespaart, is ook maar de vraag. Bij veel kantoren zie je dat een gebouw voor x mensen wordt gebouwd, maar dat er y maal x aanwezig zijn omdat de schattingen niet blijken te kloppen. Op het moment van opleveren blijken er dan meer mensen een werkplek nodig te hebben. En die zitten dan toch in het gebouw.'

PSYCHOLOGISCH CONTRACT

Het Nieuwe Werken komt natuurlijk niet uit de lucht vallen. Nieuwe tijden vragen om nieuwe businessmodellen, stelt bc. Tony Bosma, futuroloog van it- en consultingbedrijf Ordina. Starre, inflexibele organisaties prijzen zich uit de markt. De belangrijkste trend van dit moment is volgens Bosma 'nieuw consumentgedrag'. Geen enkele organisatie, werkgever of werknemer kan daar nog omheen. 'Bewust, waakzaam, actief gedrag wordt de standaard. Dat geldt voor consumenten en dus ook voor burgers en werknemers. Consumenten wordt participeren. Delen wordt het nieuwe hebben. Mensen willen werken op basis van gelijkwaardigheid en ver-

In 2007 en 2008 werkte Pijpers samen met Dan Rasmus van Microsoft (destijds de rechterhand van Steve Ballmer). Rasmus had vooruitstrevende ideeën. Bedrijven zouden met minder mensen evenveel werk kunnen doen door slimme samenwerkingsvormen en snellere toegang tot nieuwe informatie (ook buiten de eigen organisatie). Maar juist daar zit voor ingenieurs het probleem. Hun *core business* is waarde toevoegen door hoogwaardige kennis en technologie te ontsluiten en te combineren. Daarvoor hebben ze ook vakgenoten nodig van buiten de eigen

organisatie. Maar: in hoeverre moeten ze hun waardevolle kennis delen? In hoeverre moeten ze die voor zichzelf houden? Schudden ze de concurrent niet wakker? Pijpers: 'Ingenieursbureaus worstelen met die vragen. Soms ligt de informatie te gemakkelijk op straat, soms is er niet eens een goed systeem voor kennisuitwisseling tussen de interne afdelingen.' Ook de snelheid van de nieuwe media (en het gebrek aan geduld bij de klant) maken het er niet eenvoudiger op. Ingenieurs hebben tijd nodig voor reflectie, stelt Pijpers. Zij willen hun ideeën laten rijpen, vragen feedback, rekenen

een plan liever zes dan drie keer door. Ze hebben daarom meer dan gemiddeld tijd nodig te wennen aan nieuwe werkvormen. Maar die tijd is er niet meer.'

Al met al zijn veel bureaus er nog niet klaar voor. Pijpers geeft een pijnlijk voorbeeld. 'Ik ken een groot ingenieursbureau dat momenteel alle cv's van medewerkers online aan het zetten is. Waar ben je dan mee bezig? Die informatie staat allemaal al op LinkedIn. Waar het om gaat is dat je op een effectieve manier mensen en kennis verbindt. Relevante kennis zit in hun hoofden. Dat kun je niet vastleggen in systemen.'

bondenheid. Door de digitalisering en nieuwe communicatietechnologie is het voor hen gemakkelijker dan ooit zich te organiseren en een vuist te maken. Dit alles betekent dat de macht van autoriteiten meer dan ooit ter discussie staat. Politici, journalisten, artsen en werkgevers zullen dat beamen.'

De macht is verschoven van kerk, staat en bedrijfsleven naar individu en medewerker. Werkgevers zitten daarom steeds minder in de positie om eisen te stellen. Ze moeten met een interessant 'psychologisch contract' komen om hun hoogopgeleide kenniswerkers te paaien. Vooral de jonge generatie wil excelleren - en vertrekt subiet als dit even niet kan.

'De oude manier van werken doodt de creativiteit', meent Bosma. 'Terwijl dat juist is wat organisaties nu nodig hebben. Kennis wordt een *commodity*. Toepassen van kennis is het schaarstegoed van de toekomst en moet door werkgevers worden gestimuleerd. Dat geldt zeker voor ingenieursbureaus. Die moeten het hebben van mensen die creatieve oplossingen kunnen bedenken. Werkgevers in de ingenieursbranche moeten passie faciliteren in plaats van vaste doelstellingen en eindejaarsgesprekken.'

Het lijkt erop dat werkgevers de touwtjes langzaam laten vieren. Vijf jaar geleden stonden de vakbladen vol artikelen over de grenzen tussen werk en privé. Mailen over privé zaken was *not done* en je LinkedIn-account bijwerken deed je maar in je eigen tijd. Deze strijd lijkt de werkgever te hebben verloren. Steeds meer organisaties beseffen dat de grenzen van hun organisatie vervagen. Uit een internationaal onderzoek van MarketCap onder ruim vijfhonderd senior managers blijkt dat de mening over sociale media de afgelopen jaren is veranderd van 'het leidt ons personeel af' naar 'het is een belangrijke tool voor zaken doen'. Maar liefst 90 % van de ondervraagden vindt investeren in sociale media belangrijk en 75 % geeft aan dat de organisatie er concreet mee bezig is. Voor iets meer dan 5 % heeft het (nog) geen prioriteit.

Toch ziet Bosma in de bedrijven die hij bezoekt nog te vaak desinteresse en gebrek aan bewustwording. Hij predikt niets minder dan de revolutie. 'Bedrijven moeten afleren wat ze geleerd hebben. De oude, jarenlang ingesleten patronen, de bestaande cultuur, de zorgvuldig opgebouwde structuur en investeringen in mensen en systemen zijn eerder een belemmering dan een verworvenheid. Eigenlijk kun je zeggen: hoe groter de successen in het verleden, hoe groter de obstakels voor de implementatie van nieuwe werkvormen.'

Wat betekent het Nieuwe Werken voor ingenieurs? Volgens

drs. Elsbeth de Korte van TNO staan traditionele normen over de werkplek steeds vaker ter discussie dankzij het toenemend aandeel flex- en thuiswerkers. 'Het kantoor wordt een ontmoetingsplek waar mensen langswippen om even te overleggen', zei ze onlangs in *de Volkskrant*.

Dit beeld komt terug in het verhaal van drs. Lidewij de Haas van Arcadis. De Haas is divisiedirecteur Milieu & Ruimte en vol lof over de manier waarop haar werkgever haar favoriete manier van werken faciliteert. 'Het Nieuwe Werken betekent voor mij: samen eten met de kinderen, vrijdags vrij, meer uit mijn dag halen, collega's ontmoeten op kantoor, slim reizen en meer balans tussen werk en privé. Ook gezond verstand vind ik een issue. Twee uur reizen om één uur te vergaderen is meestal helemaal niet nodig. Je hoeft niet altijd elkaars handje vast te houden om goede afspraken te maken.'

Hoewel De Haas vier dagen werkt, is ze voor 100 % verantwoordelijk voor haar divisie. 'Daar kan mijn baas me op aanspreken. Hoe ik dat doe, regel ik zelf. Daar moet mijn baas zich niet mee bemoeien.' 's Ochtend om negen uur kan ik onmogelijk in Hoofddorp zijn als ik om half acht hier in Arnhem de kinderen naar school moet brengen. Dat hoeft ook helemaal niet. Vroeger moest je maar zorgen dat je er was. Gelukkig is dat hier geen issue meer. Niemand vraagt zich af waar ik ben als ik er niet ben. Als ik me moet concentreren, doe ik dat liever thuis.'

Arcadis begon meer dan tien jaar geleden met flexwerken en leerde door vallen en opstaan wat wel en niet werkt. Pas sinds een jaar of vier loopt het volgens De Haas echt goed. 'Vroeger waren er op maandagochtend stevast te weinig werkplekken, omdat ineens iedereen tegelijk op kantoor verscheen.' Het bedrijf heeft inmiddels kantoren in het hele land. Iedereen kan in elke vestiging op het netwerk. Zo kan Arcadis zich als aantrekkelijke werkgever profileren.

Hoe kijkt Arcadis naar medewerkers die niet mee willen in de veranderingen? Anders geformuleerd: stel dat een medewerker gewoon vijf dagen per week van negen tot vijf op kantoor wil werken, mag dat? De Haas trekt een zuinig gezicht en zegt dan afgemeten: 'Jawel, dat mag.' Het is tekenend voor de cultuuromslag die het bedrijf heeft gemaakt. 'Als ze liever naar kantoor komen omdat dat voor hen beter werkt, is dat prima', vervolgt ze. 'Willen ze veel thuis werken? Dat is ook goed. En voor de jongeren is dit verhaal al helemaal geen

Voor de jonge generatie wil excelleren

ALTIJD DRUK BIJ SEATS2MEET

Bij Seats2Meet in Utrecht is het volle bak op deze zonnige woensdagochtend. 'Kostuum met stropdas' en 'spijkerbroek op gympen' vergaderen samen in een ontspannen sfeer. Laptops worden opengeklapt, tablets nonchalant uit de tas getoverd. Er wordt geskyped, gesurfd en getwitterd door hoogopgeleide zzp'ers en kenniswerkers in loondienst. Bij de koffiebar zit ing. Steven de Lira van SilkBricks, een bedrijf dat is gespecialiseerd in het koppelen van talent en passie aan de groei- en ontwikkelingscyclus van organisaties. De Lira's dag begint vaak met hardlopen. Daarna checkt hij zijn mail en brengt hij de kinderen naar school. Voor de kinderen neemt hij 's ochtends

uitbreidde de tijd, omdat hij 's avonds vaak weg is. Zijn werkplek bestaat uit een laptop en een smartphone. Zijn mail kan hij overal lezen. Papier gebruikt hij nauwelijks. SilkBricks heeft wel een fysiek kantoor, maar daar is hij niet zo vaak. De Lira werkt voorname-lijk thuis of ontmoet mensen in cafés met wifi. Seats2Meet vindt hij een fijne plek. 'Hier vind je de vrije geesten die buiten de gebaande paden treden en nieuwe klantwensen in kaart brengen.' Hij ziet de formule als een opstapje naar het Echte Nieuwe Werken. Wat hij namelijk nog mist is een *community*. 'Deze mensen werken redelijk geïsoleerd. Ze kunnen inhoudelijk meer gematcht worden. Stel: een ingenieur

zoekt een ict'er. De techniek kan zorgen dat die twee elkaar op de juiste plaats en het juiste moment treffen.'

De werkvormen van de toekomst moeten volgens De Lira functioneren op basis van een 'dynamisch evenwicht'. Mensen moeten net genoeg kaders en richting meekrijgen om zich vrij te voelen en hun eigen verantwoordelijkheid te nemen. De Lira: 'Van organisaties wordt gevraagd dat ze medewerkers begeleiden bij hun persoonlijke groei en ontwikkeling. Elk ingenieursbureau is gebaat bij medewerkers die weten wat hun talenten zijn, de verbinding aangaan met anderen en zichzelf kunnen motiveren.'



issue. Die zetten schouderophalend hun *headphone* op als het Nieuwe Werken ter sprake komt, want zo werken ze automatisch al. Ik ben ervan overtuigd dat onze mensen productiever en creatiever zijn als ze tijd en plaats meer zelf kunnen bepalen. Ons lage ziekteverzuim van rond de 3 % is er voor een deel mee te verklaren.'

VALKUILEN

Altijd bereikbaar zijn, en dus geen privéleven meer hebben, is een van de valkuilen van het Nieuwe Werken. Berucht zijn de voorbeelden van mensen die honderd keer per dag hun mail checken en direct reageren op alles wat er binnenkomt. Vooral jongeren beweren daar geen enkel probleem mee te hebben en met gemak tien dingen tegelijk te kunnen. In wetenschappelijke kring worden ondertussen vraagtekens gezet

bij deze ongekende vermogens. Prof. dr. Paul Kirschner van de Open Universiteit beweert al jaren dat multitasken niet bestaat. Volgens hem switchen mensen heel snel van a naar b en weer terug. Maar dat voortdurende ge-switch kost tijd en energie en levert uiteindelijk stress op.

En dan zijn er nog de tijdzones die door de moderne communicatietechnologie soms lijken weg te vallen. De wereld is een dorp geworden. Ook dat heeft nadelen. Met name ingenieurs van grote bureaus kunnen pas tegen het eind van de middag contact opnemen met de VS, en alleen 's ochtends met China. Zo komt er geen eind meer aan de werkdag.

De belangrijkste valkuil, stelt dr. René Jansen van Winkwaves, is dat organisaties hun wij-gevoel verliezen als iedereen werkt waar het uitkomt. Winkwaves ondersteunt organisaties bij de inzet van sociale media voor kennisdeling en samenwerking. Jansen: 'Wat maakt ons tot ons? Dat is de grote vraag. Daar is meer voor nodig dan een dagje karten of steengrillen. Als collega's veel thuiswerken, moet er in elk geval een goed functionerend sociaal intranet zijn waarop ze continu met elkaar in gesprek blijven over wat er gebeurt en hoe ze daarop moeten reageren, anders zakt een organisatie uiteindelijk als een kaartenhuis in elkaar.'

Toch leggen deze bezwaren weinig gewicht in de schaal. Het Nieuwe Werken voltrekt zich hoe dan ook. Mensen zijn door de nieuwe communicatietechnologie nu eenmaal beter bereikbaar dan ooit. Met het oog op de *battle for talent* kunnen organisaties zich geen ouderwets arbeidsmarktimage meer permitteren. De uitstroom van babyboomers voltrekt zich in volle hevigheid. Jongeren nemen hun plaats over. Jonge technici zijn schaars en ingenieursbureaus ontkomen er niet aan zich te profileren als sexy werkgever met een aantrekkelijk werkklimaat om het talent binnen te halen. ●

INTERNETBRONNEN

www.extendlimits.nl

Signaleert nieuwe toepassingen van digitale media.

www.silkbricks.com

Software voor het uitwisselen van kennis.

www.winkwaves.com

Ondersteunt gebruik van sociale media in bedrijven.

<http://hetnieuwewerkenblog.nl>

Informatie over het nieuwe werken.



Het Dossier
NIEUW WERKEN

De virtuele
bureaustoel