

## Het Nieuwe Werken; doen of niet doen?

Veel organisaties voeren Het Nieuwe Werken in. Iedere organisatie met zijn eigen aanleiding en doelen. Maar is het wel voor iedere organisatie slim om Het Nieuwe Werken in te voeren? Past het wel bij iedere organisatie? En wanneer zou je het wel en wanneer zou je het niet moeten doen? In dit artikel kijken we naar de risico's en de succesfactoren bij het invoeren van Het Nieuwe Werken.

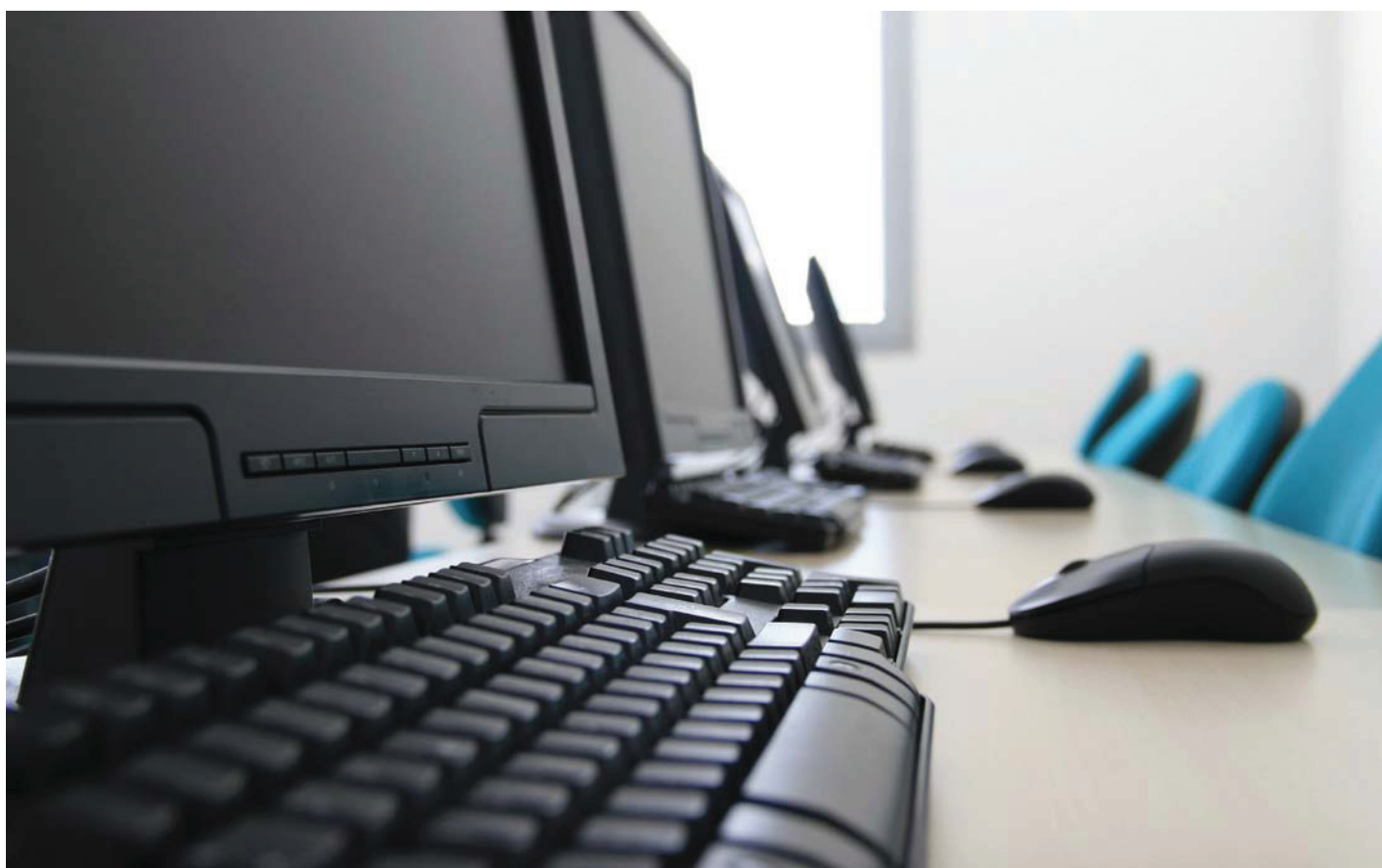
Huub Pennock

**B**ij de invoering van HNW zijn tijd- en plaatsafhankelijk werken nieuw voor de meeste werknemers. Ze zijn hun eigen werkplek kwijt, krijgen meer regelmogelijkheden en verantwoordelijkheid, worden meer op output gestuurd en gaan ook vaak anders communiceren en

samenwerken. Dat zijn veel veranderingen en die gaan voor een aantal werknemers zeker niet vanzelf. Er is veel meer nodig dan alleen het veranderen van de werkplekken om Het Nieuwe Werken succesvol in te voeren. En voor de werknemers en organisatie zijn er ook risico's aan verbonden.

### Win-win

Het invoeren van HNW dient altijd een doel. Als die doelen uitsluitend ten gunste van de werkgever zijn, zoals kostenbesparingen, is de weerstand bij werknemers groot. De uitdaging is om vooraf te zoeken naar toegevoegde waarde voor organisatie



Vaak wordt niet goed nagedacht over geluidshinder op de werkplek

en werknemers. In een win-winsituatie kan Het Nieuwe Werken voor forse besparingen zorgen, de productiviteit en kwaliteit verhogen én de werknemerstevredenheid vergroten. Daar is uiteraard meer voor nodig dan alleen het loslaten van vaste werkplekken en zeggen dat iedereen thuis mag werken. Een vast recept voor Het Nieuwe Werken is er niet, dat is maatwerk waarbij werknemers- en werkgeversbelangen essentiële ingrediënten zijn. Werknemersbelangen kunnen zijn dat werk en privé beter op elkaar aansluiten, de werkomgeving prettiger is, er minder vaak gereisd hoeft te worden en de autonomie groter wordt. Werkgeversbelangen kunnen zijn dat de huisvestingskosten dalen, de productiviteit stijgt, verzuim daalt en de aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt stijgt.

## Veranderen

Een aantal werknemers heeft moeite om de veranderingen – die Het Nieuwe Werken met zich meebrengen – een plek te geven. De scheidslijn tussen werk en privé wordt vager, er komen meer regelmogelijkheden en de structuur die een vaste werkplek en vaste werktijden met zich meebrengen valt weg. Die werknemers hebben daarin ondersteuning nodig. Meestal ligt die begeleiding uitsluitend op het bordje van de leidinggevende, terwijl er veel meer mogelijk is. Competenties als plannen, organiseren en zelfstandigheid worden belangrijker. Goede voorlichting, gerichte training, coaching, intervisie zijn zo een aantal andere opties.

Durf als organisatie ook te erkennen dat al die veranderingen best lastig kunnen zijn. Niet om het vergrootglas te leggen op het 'lastige', maar om open te staan voor de werknemers die er echt moeite mee hebben. Voor de meeste werknemers is Het Nieuwe Werken een vooruitgang, maar er is ook een groep werknemers voor wie de veranderingen een uitdaging zijn. Neem ze bij de hand en begeleid ze in die veranderingen.

Ook een aantal leidinggevendenden hebben er moeite mee als de werknemers niet meer aanwezig zijn. Controle zal vaak blijven, maar krijgt een andere invulling. Sturen op resultaten, loslaten van controle en toezicht en meer vertrouwen worden belangrijker. Sommige leidinggevendenden kunnen dat niet zelf. Ook voor hen is training en begeleiding nodig. Wellicht zijn er zelfs leidinggevendenden die uiteindelijk

## Geluid als storende factor!

Voor sommige taken, zoals afwisselend denken en schrijven, is concentratie nodig. Geluid is dan zeer storend. Bij taken samenwerken of telefoneren is geluid juist niet weg te denken. Het dempen van geluidshinder is dan belangrijk. Het is dan ook niet verstandig om in een ruimte zowel concentratie- als communicatietaken plaats te laten vinden. De kunst is bij HNW is om werknemers de kans te geven hun taken zo goed mogelijk uit te voeren. Aparte ruimtes waar geconcentreerd gewerkt wordt en aparte ruimtes waar gecommuniceerd wordt. In ruimtes waar veel gecommuniceerd wordt, helpen hoogwaardige akoestische materialen met veel oppervlak om geluidshinder van elkaar te minimaliseren. In ruimtes waar geconcentreerd gewerkt wordt is het de kunst om geluid zo min mogelijk door te laten dringen vanuit andere plekken. En goede afspraken te maken over communicatie in die ruimtes. Minder geluidshinder kan de productiviteit verhogen met drie tot negen procent. En ook de vermoeidheid en het aantal fouten neemt af als werknemers zich beter kunnen concentreren en minder geluidshinder ervaren.

ongeschikt zijn voor de nieuwe manier van leidinggeven die hoort bij Het Nieuwe Werken. Het is slim om als organisatie van te voren te bedenken wat te doen met deze leidinggevendenden.


Een nieuwe inrichting faciliteert Het Nieuwe Werken. Vaak stimuleert de nieuwe omgeving ontmoeting en samenwerking. Faciliteren alleen is onvoldoende. Een sociaal isolement dreigt voor de werknemer die bijna alleen nog thuis werkt. Er is meer nodig dan een verandering in inrichting om werknemers elkaar te laten ontmoeten en samen te laten werken. Door voldoende aandacht te besteden aan de sociale kant van werken en bewust ontmoetingen en samenwerking te organiseren in een omgeving die dat faciliteert, kan voor een heel andere cultuur zorgen. Wanneer zijn werknemers wel op kantoor, en wat wordt er dan georganiseerd om de samenwerking te stimuleren?

## Werkomgeving

Een belangrijke succesfactor voor Het Nieuwe Werken is de werkplek. Vaak gaat de discussie hierbij over goede – in hoogte verstelbare – bureaus en de faciliteiten die een werknemer thuis nodig heeft om daar ook veilig en gezond te kunnen werken. Daarnaast is een prettige werkomgeving essentieel. Zowel architectonisch, organisatorisch als ergonomisch moet het aan de verwachtingen voldoen. Architectonisch: een plezierige en aantrekkelijke plek om te werken. Organisatorisch: een plek waar je die collega's tegenkomt met wie je samenwerkt. Ergonomisch: een werkplek en omgeving die de uitvoering van de taak optimaal ondersteunt. Flexibele werkplekken vragen om een gemakkelijk in

hoogte verstelbaar bureau en een eenvoudig instelbare stoel. Thuis en op andere locaties werken met een laptop betekent tevens een los toetsenbord, losse muis en laptophouder. Het kan ook betekenen dat voor verschillende taken andere ergonomische aspecten belangrijk zijn. Storend geluid verminderen (zie kader) wordt daarbij vaak vergeten.

Ook de vorm en grootte van de werkplek is belangrijk. Werkt iedereen papierloos met eenzelfde soort taak, dan is één bureauvorm afdoende. Meestal zijn echter meerdere werkpleksoorten nodig. Concentratieplekken, overlegplekken, bureaus om ook juist nog wel papier op te kunnen leggen, noem maar op. Vaak is de term werkplekken dan handiger dan werkplekken. Vlekken waar bijvoorbeeld secretariaal werk wordt uitgevoerd, het hr-team zijn uitvalsbasis heeft of de werknemers van financiën in de buurt van elkaar zitten. Een degelijke analyse vooraf van de benodigde samenwerkingsvormen en soorten taken is daarbij als input noodzakelijk voor een juiste inrichting.

Ga niet over één nacht ijs bij de beslissing om Het Nieuwe Werken in te voeren. Kijk vooraf kritisch naar de haalbaarheid met directie, HR, arbo en de lijn. Bekijk met elkaar of het een succes voor de organisatie en de werknemers kan worden. En pas positief te beslissen als de risico's beheersbaar zijn en er voldoende succesfactoren zijn om HNW in te voeren. 

*Huub Pennock is adviseur bij Ergo-balans ([www.ergo-balans.nl](http://www.ergo-balans.nl)). Hij ondersteunt sectoren en bedrijven in het verbeteren van gezond werken. Ergo-balans maak deel uit van het netwerk van De Goede Praktijk ([www.degoedepraktijk.nl](http://www.degoedepraktijk.nl)).*