

# E-Book Het Nieuwe Werken in de Bouw



***Hoe kunnen we slimmer samenwerken?***

***Met teksten van:***

Nienke Ris  
Hans van de Meer  
Rogier den Boer

# Inhoud

De tijd van waarin productiviteit werd gemeten aan de hand van aanwezigheid is voorbij. Voor medewerkers is het mogelijk geworden om altijd en overal te werken. Maar wat vraagt dat van een organisatie en van de medewerkers? Die vragen proberen we in dit e-book zo goed mogelijk te beantwoorden.

Het begint met een visie .....	3
Waarom Het Nieuwe Werken in de Bouw? .....	4
Dat gaat bij ons nooit werken .....	5
Zakelijke Bezwaren.....	6
Technische bezwaren.....	7
Wij zijn net apen.....	8
Zoekt en gij zult vinden.....	9
Generatie Y.....	10
Op kantoor geeft men de voorkeur aan Microsoft Office.....	11
Van werkstijl naar levensstijl .....	12
Communicatie.....	13
Van aanwezig naar output.....	14
10 uitgangspunten voor Het Nieuwe Werken .....	15
De juiste technologie.....	16

## Het begint met een visie

Veel bouwbedrijven beginnen aan Het Nieuwe Werken zonder een duidelijke visie. Wilt u echter alle medewerkers mee laten doen aan HNW dan zal ook voor iedereen duidelijk moeten zijn wat jullie met zijn allen proberen na te streven en hoe dit de strategie ondersteunt. HNW begint dan ook bij het formuleren van die heldere en eenduidige visie.

### ***Eerste man op de maan***

De Russen brachten als eersten een man in een baan om de aarde en er brak lichte paniek uit bij de Amerikanen. Hoe was het mogelijk dat een ander land eerder iemand in de ruimte hadden gebracht dan het superieure Amerika met alle kennis en technologie die je maar kon bedenken?

John F. Kennedy liet het er niet bij zitten en in een wereldberoemde toespraak gaf hij aan dat de USA de eerste man op de maan zouden neerzetten en deze weer levend zouden terug brengen. De visie "wij gaan de ruimte veroveren" en dat gaan wij doen vanuit de missie "man naar de Maan", moest werkelijkheid worden.

De NASA nam de opdracht aan en iedereen was bezig met "putting a man on the Moon". Alles zat tegen zowel financieel als het behalen van deadlines maar ook zijn er helaas dodelijk slachtoffers gevallen bij het nastreven van de gemeenschappelijke doelstellingen. Een mooi voorbeeld in de zelfde lijn is de Apollo 13 vlucht. U moet deze film gezien hebben hoe duidelijk het tweede gedeelte van de missie wordt ingevuld, "bringing them back alive" een knap staaltje van creativiteit en samenwerking in een gevecht tegen de klok om drie mannen levend terug te brengen op aarde. Het doel was duidelijk!

Microsoft is ook zo begonnen met de ambitie "a pc on every desk" een pc op elk bureau en dat in de tijd dat er nog helemaal geen pc's waren! De eerste software van Microsoft was namelijk gemaakt voor een Apple Macintosh.

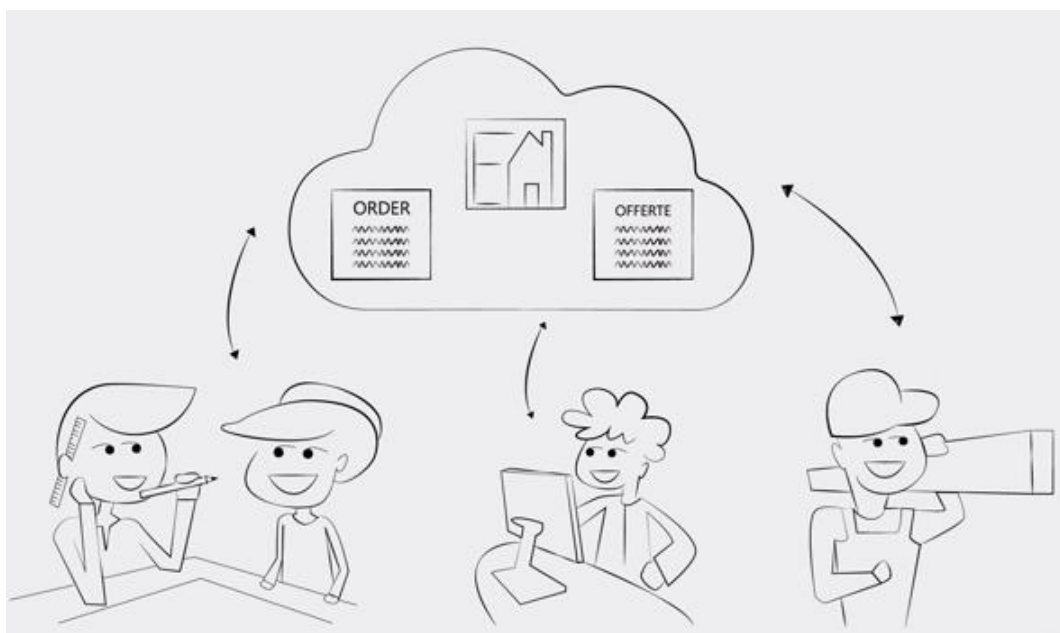
Vaak worden de begrippen ook door elkaar gehaald, wat is de visie, missie en met welke middelen gaan wij dat doen. Wij zijn snel geneigd om te denken van uit "het middel" of dat nu een kantoortuin is of nieuwe software of iedereen een nieuwe laptop zonder na te denken wat je daar mee gaat bereiken, laat staan hoe het invulling geeft aan de visie.

*Stel bij alles wat u doet de vraag: "Wat wil ik er mee bereiken?"*

## Waarom Het Nieuwe Werken in de Bouw?

Het Nieuwe Werken kan grote voordelen bieden, juist voor de bouw. De bouwsector heeft namelijk een aantal kenmerken waardoor het flexibele inrichten van de werkomgeving tot directe voordelen zullen leiden in de bedrijfsvoering. Daarbij kan onder meer worden gedacht aan de volgende zaken:

- In de bouw wordt gewerkt vanaf veel verschillende locaties. Op de bouwplaats vindt de uitvoering plaats, op kantoor de inkoop, planning en coördinatie. Op grotere bouwprojecten worden veelal tijdelijke kantoren ingericht en daarnaast is er de afstemming met externen, zoals architecten, leveranciers en opdrachtgevers. Op kantoor, onderweg of op de bouwplaats. Daardoor leidt flexibele bereikbaarheid en beschikbaarheid van informatie tot meer efficiency en lagere faalkosten.



- Gebruikers in de bouw zijn bij uitstek gebaat bij intuïtieve gebruikersschermen met no-nonsense functionaliteit. Gebruikers zijn geen IT specialisten, het is daarom van belang dat een werkplek simpel en eenvoudig werkt, via bijvoorbeeld apps en touchscreens.
- De kosten staan, zeker in de bouwsector, onder druk. Daarbij gaat het niet alleen om de totale kosten, maar juist ook om de betalingsvorm. Bij Het Nieuwe Werken, gefaciliteerd door cloudoplossingen, zijn grote investeringen in software vooraf niet meer noodzakelijk. Betalen naar daadwerkelijk gebruik is de norm geworden. Dat biedt specifiek voor de bouw extra voordelen omdat in deze sector veelal gebruikt wordt gemaakt van (tijdelijk) krachten en/of samenwerkingsverbanden.
- Bouwtekeningen, ontwerpen en calculaties bevatten veelal (concurrentie) gevoelige informatie die alleen beschikbaar mag zijn voor geautoriseerde personen. Het professioneel en veilig kunnen delen van informatie is van belang om te voorkomen dat gevoelige documenten via (Semi) publieke (en dus potentieel onveilige) 'share-diensten' worden aangeboden. Een beveiligde omgeving om samen te werken, zoals SharePoint van Microsoft, kan hiervoor uitkomst bieden.

## Dat gaat bij ons nooit werken

Hoewel niemand de achterliggende maatschappelijke ontwikkelingen, zoals individualisering en milieubewustzijn, zal ontkennen, heerst er nog veel scepsis over Het Nieuwe Werken. Een veelgehoorde reactie is nog steeds: "Interessant, maar in ons bedrijf werkt dat niet omdat...".

Hieronder hebben we de vooroordelen verdeeld over de zakelijke- en technische besluitnemer, deze zijn vooral bedoeld om u uit te dagen verder na te denken over het Nieuwe Werken.

Op deze vooroordelen willen wij inspelen door ze juist direct te benoemen. Dit is zeer aansprekend, want waarschijnlijk zijn dit ook de vooroordelen en vragen die binnen uw eigen organisatie spelen.

Hans van der Meer en Nienke Ris van Microsoft beantwoorden alle vragen vanuit de eigen ervaringen bij Microsoft in de transitie naar Het Nieuwe Werken. Eerlijk en oprecht, zonder een geheim te maken van geconstateerde obstakels en 'leermomenten'. Wij willen de zoektocht van Microsoft tot een voorbeeld maken voor alle bedrijven die Het Nieuwe Werken willen toepassen.

### Zakelijke bezwaren

- Dit werkt niet voor een bedrijf in de bouwsector.
- Als iedereen flexibel werkt, weet ik niet wat mijn mensen doen.
- Ik kan mensen niet bij elkaar roepen, als ik niet weet waar iedereen is.
- Zoveel vrijheid kunnen mijn mensen niet aan.

### Technische bezwaren

- Voor iedereen een extra werkplek thuis – dat kost kapitalen!
- Al die laptops... dat kunnen wij nooit beheren.
- Hiervoor moeten wij onze hele infrastructuur aanpassen.
- Wireless is niet veilig te krijgen.

## **Zakelijke Bezwaren**

**Bezwaar:** *Dit werkt niet voor een bedrijf in onze branche.*

### **Een nieuwe organisatie?**

Het Nieuwe Werken biedt mogelijkheden voor alle organisaties en afdelingen die werken met informatie. En oplossingen voor het Nieuwe Werken zijn er voor kleine en grote organisaties, en in welke branche dan ook.

Geen enkele organisatie is meteen klaar voor het Nieuwe Werken. Het is een compleet andere manier van werken die allerlei organisatorische vragen oproept. Welke medewerkers kunnen mobiel werken? Hoe beschikken zij dan over de juiste informatie? Hoe vaak zijn ze op kantoor? De antwoorden zijn voor elke organisatie anders.

**Bezwaar:** *Als iedereen flexibel werkt, weet ik niet wat mijn mensen doen*

### **Een kwestie van vertrouwen!**

In het Nieuwe Werken maken medewerkers afspraken over hun taken en doelen. Maar bepalen ze zelf hoe, waar en wanneer zij hun werk doen. Sturen op output, niet op gedrag. Dit geeft ze de mogelijkheid productiever te zijn en tegelijkertijd een betere balans te vinden tussen werk en privé.

In het Nieuwe Werken heerst een cultuur van vertrouwen. Medewerkers worden gestimuleerd zelfstandig te denken en handelen. Zo halen ze het beste uit zichzelf, én uit de organisatie.

**Bezwaar:** *Ik kan mensen niet bij elkaar roepen, als ik niet weet waar iedereen is*

### **Altijd en overal kunnen samenwerken**

In het Nieuwe Werken hoeven mensen niet in dezelfde ruimte te zijn om toch te kunnen overleggen en samenwerken. Vergaderen gaat net zo gemakkelijk thuis of onderweg als op kantoor.

In het Nieuwe Werken is er een cultuur van open agenda's. En met de laatste technologie weet iedereen van elkaar wat ze doen en hoe ze elkaar het beste kunnen bereiken.

**Bezwaar:** *Zoveel vrijheid kunnen mijn mensen niet aan*

### **Motiveren en stimuleren**

In het Nieuwe Werken krijgen medewerkers de ruimte. Omdat steeds meer medewerkers plezier en betekenis zoeken in het werk. De nieuwe generatie medewerkers verwacht niet anders. Medewerkers met vrijheid en verantwoordelijkheid zijn productiever en vitaler.

In het Nieuwe Werken worden medewerkers gestimuleerd en gemotiveerd goed om te gaan met de geboden ruimte. Ze worden gecoacht om te groeien, zodat de organisatie als geheel kan groeien. Het Nieuwe Werken vraagt om een andere leiderschapsstijl; van instrueren naar faciliteren -> coachende stijl.

## **Technische bezwaren**

**Bezwaar:** *Wireless is niet veilig te krijgen*

### **Voortdurende beveiliging**

In het Nieuwe Werken zijn medewerkers mobiel. Ze kunnen altijd en overal werken op de manier die ze het beste uitkomt. Op een veilige manier. Met de laatste technologie is mobiel werken prima te beveiligen. Zolang organisaties maar beseffen dat beveiliging een momentopname is.

Beveiliging is een belangrijke randvoorwaarde van het Nieuwe Werken. En in de praktijk een voortdurend proces. Technologieën volgen elkaar in hoog tempo op en worden steeds complexer. Beveiliging is een specialisme geworden waarin niet alle organisaties zelf kunnen voorzien. Je kunt een stuk opvangen met behulp van de Cloud.

**Bezwaar:** *Hiervoor moeten wij onze hele infrastructuur aanpassen*

### **Zet het áán**

Het Nieuwe Werken is meer een mentaliteitsverandering dan een technologische revolutie. Organisaties kunnen ook met beperkte middelen hun eerste stappen zetten. Daarvoor is geen complete aanpassing van de infrastructuur nodig.

De meeste organisaties hebben de technologische basis voor het Nieuwe Werken al in huis, zoals Windows Server, Microsoft Exchange Server, Office SharePoint of Office 365. Dan is het Nieuwe Werken meer een kwestie van áán zetten dan van investeren in nieuwe technologie.

**Bezwaar:** *Al die laptops...dat kunnen wij nooit beheren*

### **Bewustwording**

Om ze te laten werken waar ze willen, krijgen medewerkers steeds vaker de beschikking over een laptop of mobiele telefoon. Met de laatste technologie kunnen organisaties die nieuwe technologie zó beheren dat werken op elk apparaat dezelfde gebruikservaring biedt.

Belangrijker nog dan het technische beheer, is de bewustwording van mobiliteit. Medewerkers moeten leren zorgvuldig om te gaan met hun laptop en telefoons. En de organisatie kan dit faciliteren. Bijvoorbeeld met speciale laptopkluisjes voor in de auto.

**Bezwaar:** *Voor iedereen een extra werkplek thuis – dat kost kapitalen*

### **Besparen op kantoorkosten**

Niet alle functies en afdelingen kunnen vandaag over op het Nieuwe Werken. Maar als organisaties het Nieuwe Werken invoeren waar het kán, levert dat snel besparingen op. Want als medewerkers bijvoorbeeld vaker thuiswerken, zijn de kantoor- en energiekosten lager.

Organisaties kunnen het Nieuwe Werken gefaseerd en voordelig uitrollen. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld inloggen op het bedrijfsnetwerk via hun privécomputer. Het enige wat ze daarvoor nodig hebben is een internetverbinding.

## Wij zijn net apen

Er is niets zo moeilijk als het veranderen van je eigen manier van werken. Wij weten altijd precies aan te geven waarom het aan de ander ligt en waarom er dingen fout gaan of nog erger, het ligt aan het "systeem".

Binnen het Nieuwe werken zien wij dit verschijnsel ook en is te verklaren vanuit een eeuwenoud gedrag. Iedereen herkende wel iets in de hilarische uitzendingen van 'Crediteuren - Debiteuren', waarbij om precies negen uur 's ochtends juffrouw Jannie de koffie kwam brengen.



De generatie nieuwe medewerkers zitten vol ideeën en starten bruisend van enthousiasme aan hun nieuwe baan maar zijn vaak al na een aantal maanden opgenomen binnen de huidige bedrijfs "normen en waarden" en hebben zich aangepast aan de groep.

*Het experiment begint met vijf hongerige apen in een kooi. Er wordt een banaan aan het plafond van de kooi gehangen met daaronder een trap, zodat de apen eenvoudig bij de banaan kunnen komen. Al snel kan een van de apen de verleiding niet weerstaan en loopt de trap op. Op het moment dat hij bijna bij de banaan is worden de andere apen natgespoten met koud water. Dit scenario herhaalt zich enkele malen. Het duurt niet lang voor de apen leren dat de beste manier om droog te blijven is te voorkomen dat een aap de trap op klimt om de banaan te pakken. Een aap in de groep wordt vervangen door een andere aap. De nieuwe aap ziet de banaan en loopt de trap op. Tot zijn grote verbazing vallen de andere apen hem direct aan. Na nog een paar pogingen leert hij dat hij aangevallen wordt als hij de trap op wil klimmen om de banaan te pakken.*

*Dan wordt nog een aap vervangen. Ook hij wil de trap op en wordt aangevallen door de andere apen. De vorige nieuwkomer doet enthousiast mee in de aanval. Vervolgens wordt een derde aap vervangen, wil de trap op en wordt ook door de andere apen aangevallen. Twee van de vier aanvallers heeft geen idee waarom ze de trap niet op mogen, of waarom ze meedoen aan het straffen van de nieuwe aap.*

*Wanneer ook de vierde en vijfde aap zijn vervangen, zijn alle apen weg die ooit bespoten zijn met koud water. Uiteindelijk weet geen enkele aap meer waarom zij eigenlijk de trap niet op mogen klimmen of waarom ze aanvallen wanneer een van hen dat wel zou doen. Maar iedere aap wordt bij een poging direct tot de orde geroepen. En waarom ook niet? Zo doen wij dat hier nu eenmaal!...*

*Bron: Stephenson, G.R. (1967). Cultural acquisition of a specific learned response among rhesus monekeys*



## Zoekt en gij zult vinden

Het zoeken en vinden van de juiste informatie blijft een terugkerend onderwerp en is niet langer beperkt tot het vinden van documenten. Ook het vinden van mensen met de juiste kennis binnen of buiten je sociale netwerk wordt steeds belangrijker. Maar waarom lukt het wel om op internet alles te vinden terwijl het vaak onmogelijk is om de juiste informatie binnen je eigen bedrijfsnetwerk te achterhalen?

### **Gedrag**

Headhunters speuren LinkedIn af, op zoek naar de juiste CV's. Vrienden hebben inzage in vakantiefoto's via Facebook en volslagen onbekenden volgen elkaar via Twitter.

Wie heeft er tegenwoordig geen account op LinkedIn, Facebook, Foursquare, Twitter of Pinterest om aan de buitenwereld te laten weten dat hij of zij bestaat? Wij zetten zo ongeveer alles op internet en het wordt ook steeds makkelijker om mensen te vinden of te weten wat ze doen. Blijkbaar hebben wij er geen enkele moeite mee dat via online zoekmachines alles te vinden is over een persoon. Het is een soort internet exhibitionisme dat geen grenzen meer kent.

Deze aanhoudende drang naar online zichtbaarheid kan voortkomen uit zowel een zakelijk als privé belang. Zodra je ook maar iets te delen hebt, wil je gevonden worden.

### **Op het werk**

Op het moment dat mensen zich echter weer binnen de muren van het kantoor begeven, doet zich iets merkwaardigs voor. Ineens zijn mensen dan niet meer zo gretig om te delen, want kennis - al dan niet in de vorm van een document - is macht! Een collega zou per slot van rekening wel eens aan de haal kunnen gaan met een goed idee of hoe belangrijk is jouw rol nog wanneer iedereen toegang heeft tot jouw expliciete kennis en weet wat jij weet?

### **Cultuur**

Hoe kan je er nu voor zorgen dat je binnen jouw bedrijf een cultuur van vertrouwen opbouwt met de gedragsstijl 'Wij delen alles, tenzij...' (het om vertrouwelijk informatie gaat)? In veel bedrijven geldt namelijk vaak het tegenovergestelde: 'Wij delen niets, tenzij...' (het strikt noodzakelijk is).

"Persoonlijk probeer ik alles te delen zonder mij van te voren af te vragen of iemand anders er iets aan heeft, laat staan zal 'misbruiken'", zegt Hans van der Meer. "Het is aan de ontvanger of zoeker naar informatie om te beoordelen of de door mij gedeelde informatie van waarde is en gebruikt kan worden bij andere werkzaamheden. Het vertrouwen dat ik daarmee uitspreek naar de ontvanger is groot. Ik ga er immers vanuit dat hij of zij met respect om zal gaan met de informatie die ik deel. Juist die instelling zorgt ervoor dat andere zich ook vrij voelen om informatie met mij te delen. Gebaseerd op vertrouwen in plaats van wantrouwen."

### **Technologie**

Een van de obstakels om goed te delen is email. Misschien vind je dat een rare constatering, immers je kunt toch een documentje als bijlage doorsturen naar collega's? Maar dat is dan juist de vorm van delen, die ik niet bedoel. Zet je document, presentatie of spreadsheet centraal op één plek binnen je netwerk, verwijst er naar in je email of laat een goede zoekmachine de rest van het werk doen. Je kunt het gratis uitproberen via o.a. <http://explore.live.com/windows-live-skydrive>

## Generatie Y

"Het is weer zo ver", vertelt Hans van der Meer. "Mijn dochter Amber van twaalf moet samen met een aantal klasgenootjes een werkstuk maken. Ze is er al dagenlang mee bezig; welk dier wordt met uitsterven bedreigd en moet van de ondergang worden behoed? Gaan Amber en haar vriendinnen zich richten op de redding van de walvis, dolfijn of tonijn? Het werkstuk moet uiteindelijk worden gepresenteerd aan hun klasgenootjes en wordt door de leraar beoordeeld als een 'masteropdracht'. Het is dus belangrijk werk.

Het wordt de dolfijn. De pc wordt aangezet en al snel surft ze over het internet op zoek naar tot de verbeelding sprekende foto's waarmee ze haar werkstuk kan opsieren. Terwijl ze zo over internet surft vraagt ze aan mij hoe ik vroeger werkstukken maakte voor school zonder computer en internet. Ik probeer haar uit te leggen dat wij thuis een Grote Winklerprins hadden en dat wij ook heel veel informatie in de bibliotheek konden vinden.

Ik kijk over haar schouder mee en het valt mij op dat ze op een heel andere manier naar informatie zoekt dan ik dat doe. Zij typt hele zinnen in! 'Waarom maakt een dolfijn een klikkend geluid?' en na een druk op de enter-toets verschijnt er zowaar een uitgebreid aanbod aan antwoorden. Via Whatsapp en Skype informeert ze bij haar vriendinnen of ze al wat af hebben en de informatie wordt snel via haar Skydrive met elkaar gedeeld. Alles komt aan bod, zoeken & vinden, juiste informatie, samenwerken, delen en communiceren. Hoe moet dat later met haar als ze gaat deelnemen aan het arbeidsproces?"

### **Toekomst**

Laten wij eens vooruitkijken en aannemen dat ze over een jaar of tien klaar is met haar opleiding. Na een jaartje rondreizen - dat hoort nu eenmaal - meldt zij zich bij haar nieuwe werkgever. Met haar eigen laptop onder de arm loopt ze het gebouw binnen en vraagt zich af hoe ze zo snel mogelijk verbinding krijgt met het draadloze netwerk. Het vinden van een plekje is geen probleem; het bedrijf heeft het Nieuwe Werken volledig ingevoerd en flexwerken is volledig geaccepteerd. Na een paar dagen begint ze vol goede moed aan haar eerste project en vraagt aan een collega op de ict-afdeling hoe zij de juiste informatie kan vinden. Nu wordt het interessant om te horen wat die ict-collega zal zeggen. Heden ten dagen zal dat in het gunstigste geval zijn:

*"Oh, je bedoelt enterprise search in combinatie met unified messaging en een stukje collaboration ondersteund door een BI-omgeving voorzien van een dashboard scorecard kpi overzicht om vervolgens via voip contact te krijgen met collega's die thuiswerken. En als je specifieke informatie zoekt dan kan ik wel een rapport voor je maken met behulp van een OlapCube die de data uit een backoffice omgeving haalt en via een draaitabel inzicht geeft in de huidige stand van het aantal uren ziekteverzuim."*

In principe is dit precies hetzelfde wat ze nu op school doet,. Maar geloof me; daar heeft ze er toch wel een heel andere beleving bij!

## Op kantoor geeft men de voorkeur aan Microsoft Office

Ondanks de concurrentie van open source-producten die goedkoper zijn, geheel cloudgebaseerd of meer gericht op mobiele apparaten, zwaait Microsoft Office nog steeds de scepter over het rijk van de productiviteitssoftware: het kantoor. Die conclusie trok Forrester Research recentelijk nadat 155 IT-professionals met besluitvormingsverantwoordelijkheid werden ondervraagd over de keuze voor softwarepakketten in hun bedrijven. Office heeft altijd al voordeel ondervonden van wat de 'consumerization of IT' wordt genoemd. Dit betekent dat de keuze die mensen maken voor de software en computers thuis, van invloed is op de IT-producten die bedrijven beschikbaar stellen aan hun werknemers.

Uit het onderzoek bleek dat in 20 procent van de ondervraagde bedrijven gebruik wordt gemaakt van e-mail via de cloud en dat nog eens 25 procent van plan is dat te gaan gebruiken. Op dit moment zijn officepakketten via de browser, zoals Google Docs, hoogstens een aanvulling op Office, voor werknemers die behoefte hebben aan een lichtgewicht product. Het antwoord van Microsoft op die behoefte is Office Web Apps. Dit product biedt een subset van de functionaliteit van het volledige desktopproduct.

Het onderzoek leverde ook enkele verrassende inzichten op over wat zakenmensen belangrijk vinden in productiviteitspakketten voor het kantoor. Bovenaan de lijst stond compatibiliteit met de bestandsindelingen van Microsoft Office. Dit werd gevolgd door integratie met het e-mailsysteem van het bedrijf. Ook belangrijk zijn lagere licentiekosten, compatibiliteit met de bestaande macro's in een bedrijf en integratie met het platform voor sociale samenwerking.

Onderaan de lijst met prioriteiten zien we functies die wel de aandacht trekken in de media, maar klaarblijkelijk toch nog niet erg interessant zijn in de realiteit. Dat zijn de bijvoorbeeld de mogelijkheid voor meerdere gebruikers om gelijktijdig aan documenten te werken en mobiele toepassingen. Nog een opzienbarende ontdekking is dat in 90 procent van de bedrijven elke werknemer een exemplaar van Office krijgt, en dat in slechts 6 procent van de bedrijven de gebruikers een ander pakket krijgen.

Wat ook interessant is, is dat de snelheid van adoptie van open-source alternatieven zoals OpenOffice en LibreOffice steeds verder terugloopt, vergeleken met twee jaar geleden, toen Forrester dit onderzoek de laatste keer uitvoerde. IT-afdelingen vinden het proces van upgraden van het Office-pakket naar een nieuwere versie over het algemeen niet lastig en voor de meeste upgrades is het niet nodig om externe adviseurs in te huren, volgens het onderzoek.

## Van werkstijl naar levensstijl

Volgens de theorie gaat het er bij het Nieuwe Werken om dat je zelf bepaalt waar, wanneer en hoe je werkt en samenwerkt, ondersteund door de juiste technologie. Zogezegd staat het verrichten van werk in die theorie dus centraal. "Voor mij gaat het echter veel verder dan dat", vertelt Nienke Ris. "Ik zie het Nieuwe Werken niet alleen als een andere manier van werken maar vooral ook als voorwaarde voor een andere manier van leven. Een manier van leven waarbij persoonlijk geluk centraal staat, zowel zakelijk als privé. Een manier om mijn tijd zo in te delen, zodat ik op mijn best ben.

Werken in de klassieke zin zou voor mij alleen mogelijk zijn door in te boeten op een stuk levensgeluk en met meer kinderopvang. Met twee jonge zoons is het onmogelijk om om half negen op mijn werk te zijn, dan begint school net en zou ik direct de file in moeten om naar kantoor te gaan. Nu ben ik ook om vijf over half negen aan het werk, maar dan vanuit huis. Zodra de file weg is ga ik naar kantoor, dan ben ik er in een kwartier in plaats van een uur. En ik word er erg blij van als ik ze op een zonnige middag uit school haal, terwijl ze die dag naar de opvang zouden gaan, en we samen naar het strand gaan. 's Avonds klap ik mijn laptop dan weer open, zodra ze in bed liggen.

Gelukkig biedt het Nieuwe Werken mij de mogelijkheid om mijn tijd efficiënter en productiever in te delen. Werk en privé zijn nu zo met elkaar verweven dat het één niet stopt waar het andere begint. Ik maak geen onderscheid tussen voor- of na werktijd. Alle tijd is mijn tijd en daarin werk en leef ik.

Een verandertraject op het gebied van werken en samenwerken is net zo spannend en onvoorspelbaar als opgroeiende kinderen. Ieder project is een nieuwe ontdekkingsreis waarbij je niet weet waar je exact zult eindigen. Maar niet op reis gaan is geen optie."

### ***Meegaan of stilstaan***

Het Nieuwe Werken staat voor een volgende stap in de (arbeids-)evolutie en ethiek. Degene die op handen en voeten blijven lopen, missen straks de boot. Als je technologie beschouwt als 'uitvinding', zou dit de eerste zijn waarbij de uitvindende generatie in het gebruik ervan ingehaald wordt door de volgende generaties.

Over het algemeen zijn wij opgevoed met het idee dat een fulltime baan inhoudt dat je 8 uur per dag, 5 dagen per week naar je werk gaat. De generaties na ons zijn als het ware de Nieuwe Mens en laten de wereld naar zich toekomen. Zij staan altijd en overal in verbinding met andere. Werk en privé lopen als een vloeiende beweging naadloos in elkaar over waarbij de oude manier van werken aanvoelt als een belemmering in de ontplooiing van ambities, potentieel en eigenwaarde. Het Nieuwe Werken kost de Nieuwe Mens geen enkele effort, het is hun levensstijl. Het Nieuwe Werken vraagt juist om een gedragsverandering en een aanpassing in het collectieve geheugen van de huidige werkende generatie. De weerstand tegen verandering is echter onderdeel van het menselijk wezen. De benodigde gedragsverandering om het Nieuwe Werken ook echt te laten werken, vereist daarom continue begeleiding.

Bedrijven en consultant die zich richten op het Nieuwe Werken spreken vaak alleen vanuit de theorie en verkopen dure onderzoeken om te berekenen wat het voor een organisatie kan betekenen. Daarmee wrijven zij in hun handen en zien vooral de commerciële waarde die het concept voor hun eigen omzet heeft. Meer dan eens loopt de uiteindelijke realisatie van een implementatie traject op niets uit omdat de leverancier onvoldoende besef heeft van het gevoel, de twijfels en angsten die leven binnen een organisatie. Dat soort 'zachte kanten' krijgen doorgaans weinig tot geen aandacht in de onderzoeksrapporten. Maar het rapport ligt er. En dan?

## Communicatie

Hoewel het hebben van een professionele communicatie afdeling geen overbodige luxe is, heeft niet iedere organisatie hierover de beschikking. Zeker bij de kleine tot middelgrote organisaties wordt communicatie er vaak 'bij gedaan' en dat terwijl communicatie tijdens een veranderproces van cruciaal belang is voor het succes ervan.

### ***Communicatie tijdens verandertrajecten rondom (samen-)werken***

De dynamische wereld waarin wij leven is onderhevig aan onomkeerbare veranderingen. Economische en maatschappelijke trends en ontwikkelingen dwingen organisaties om op zoek te gaan naar andere manieren van werken en samenwerken. Tijdens verandertrajecten rondom (samen-)werken is communicatie van cruciaal belang voor het creëren van draagvlak en het vergroten van de betrokkenheid vanuit directie, management en medewerkers.

Om op een productievere manier te kunnen werken en samenwerken is vertrouwen nodig en moet er vanuit management gestuurd worden op output in plaats van aanwezigheid. Dit vraagt echter om een mentale verandering en die zal alleen succesvol zijn wanneer de communicatie tijdens het gehele proces ordelijk, transparant en exact op de verschillende doelgroepen is afgestemd.

Dit succes moet gestuurd en ondersteund worden op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Alle facetten van communicatie moeten ingezet worden om mensen in beweging te krijgen en het collectieve geheugen van de organisatie te veranderen. Met de juiste inzet van bijvoorbeeld interne communicatie worden medewerkers op de hoogte gehouden over de ontwikkelingen en voelen zich ook meer betrokken bij het veranderproces. Een tentoonstelling van de nieuwe meubels of hardware waar medewerkers in de nieuwe situatie de beschikking over krijgen, helpt hen alvast te wennen aan een nieuwe inrichting. Geef medewerkers ook de gelegenheid hun mening hierover te ventileren.

Op die manier wordt de brug geslagen tussen management en medewerkers en wordt wederzijds begrip en respect gecreëerd voor de individuele keuzes binnen het concept van Het Nieuwe Werken.

De grootste afstand die afgelegd moet worden bij het invoeren van het Nieuwe Werken ligt voornamelijk tussen het linker en het rechter oor en goede communicatie helpt organisaties en haar medewerkers om een andere manier van werken en samenwerken echt eigen te maken, zodat de organisatie uiteindelijk efficiënter en effectiever kan opereren.

## Van aanwezig naar output

Wij zijn al een halve eeuw gewend om tussen 9 en 5 te werken en in het weekend vrij te zijn. Dit zijn verworven rechten gebaseerd op hoe werk er in het begin van de vorige eeuw eruit zag. Betere scholing en de vorming van vakbonden zorgden er voor dat medewerkers dit via cao's stevig lieten verankeren in hun arbeidsovereenkomst.

Er zijn meer en meer uitzondering op de bovenstaande arbeidstijden en wij zijn steeds meer naar een 24-uurs economie aan het gaan. Dit hoeft geen probleem te zijn als het maar duidelijk is wanneer je "productief" bent. Nog niet zolang geleden dachten wij dat te kunnen meten door een prikklok. U klokte netjes om 8:00 uur in en om 17:00 klokte u weer uit. Uw aanwezigheid in het gebouw was vast gelegd maar wat zegt dit nu over hoe productief je bent geweest en wat nu als je thuis hebt overgewerkt is daar ook een prikklok aanwezig of hoort dat nu eenmaal bij je functie, dat thuiswerken?

Bij het Nieuwe Werken gaat het om de geleverde bijdrage (output) en het resultaat. Niet geheel onbelangrijk is "hoe" je die resultaten hebt behaald. Je moet dus per werknemer gaan bepalen wat de bijdrage moet zijn en dat is best lastig. De meest voor de hand liggende is de verkoper die een verkooptarget heeft, duidelijk en goed meetbaar. Maar zijn de klanten ook tevreden? Het gaat dus niet alleen om het behaalde resultaat maar ook de manier waarop.

Geef je medewerkers de mogelijkheid om op afwijkende tijdstippen en locaties te werken dan zal je ergens moeten gaan vastleggen waar je ze verantwoordelijk voor worden gehouden. Maar ook de medewerkers die vanwege hun werkzaamheden gewoon op "De Zaak" moeten zijn zullen op deze manier beoordeeld moeten worden. Er is een zeer belangrijke rol voor HR en interne communicatie weggelegd om dit duidelijk te maken. Doe je dat niet dan krijg je scheven ogen, opmerkingen en afgunst.

***"Ja,ja thuiswerken, op de kinderen passen zal je bedoelen."***

Hoe kom je nu tot die meetbare resultaten? Doe dat in dialoog; bepaal samen met de medewerker wat de resultaten zijn die van hem of haar worden verwacht en schep ruimte voor een eigen inbreng van de medewerker. Plan op regelmatige tijdstippen terugkoppelings gesprekken in om zo de voortgang te bewaken en te zorgen dat zowel u als de medewerker niet voor verrassingen komt te staan. Ook hier is transparantie en vertrouwen de basis voor een goede samenwerking bij het bepalen van de doelstellingen.

# 10 uitgangspunten voor Het Nieuwe Werken

## ***Tijd en plaats onafhankelijk werken***

Indien voor de werkzaamheden aanwezigheid op kantoor niet nodig is, verwacht dan niet dat mensen onnodig in de file gaan staan. Als werkzaamheden niet aan tijd gebonden zijn, geef de mensen dan de vrijheid om te werken wanneer zij dat willen.

## ***Vertrouwen geven en krijgen***

De basis van HNW ligt in vertrouwen geven en krijgen. Dat is niet altijd gemakkelijk wanneer je er vanuit gaat dat er altijd mensen zijn die er misbruik van maken. Bij het geven van vertrouwen horen wel duidelijke afspraken en aanspreken op verantwoordelijkheid.

## ***Persoonlijke verbinding met werk en de organisatie***

Goede leiders helpen mensen in hun organisatie te groeien vanuit ieders persoonlijke verbinding met klanten en de hele omgeving van de organisatie. Zij kunnen elke keer weer onbevangen van buiten naar binnen denken. Zij benaderen klanten en hun omgeving niet als middel, maar als doel.

## ***Effectief en gericht samenwerken***

Dit lukt alleen als er een duidelijk doel is en de medewerkers middelen hebben om te kunnen samenwerken. Het delen van informatie op een open en transparante manier is essentieel.

## ***Dialoog in plaats van eenrichtingsverkeer***

Stop met zenden en ga de dialoog aan; vraag feedback en gebruik socialmedia om contact te zoeken met de klant. Wees niet bang voor kritiek maar gebruik het om te verbeteren.

## ***Sturen op output in plaats van inspanning***

Vanuit de historie zijn wij opgegroeid met een 9 tot 5 mentaliteit en maandag tot vrijdag werkweek. Er is al veel veranderd met werken op zaterdag en zondag maar het merendeel werkt nog volgens de "oude" patronen terwijl iemand misschien veel productiever is om 7 uur 's ochtends of 9 uur 's avonds. Wanneer je werkt doet er niet zo veel meer toe als je het werk maar af hebt.

## ***Van management naar leiderschap***

Leiderschap en management zijn allebei belangrijk. Binnen organisaties vervullen ze echter twee fundamenteel verschillende rollen. Management draait om 'de dingen goed doen', waar leiderschap gaat om 'de goede dingen doen'.

## ***Ruimte bieden in plaats van regels opleggen***

Regels geven houvast maar te veel en onzinnige regels kunnen een verlamme werking hebben. Begin met het schrappen van regels en geef mensen er vertrouwen voor terug.

## ***Communicatie (middelen) op maat***

Door communicatie houd je iedereen op de hoogte, maak je afspraken en plan je vergaderingen. Geef medewerkers toegang tot de juiste middelen om dit snel en efficiënt te doen.

## ***Altijd en overal toegang tot relevante informatie***

Het op tijd hebben van de juiste informatie is heel belangrijk. Je kunt betere en sneller beslissingen nemen. Vergeet niet dat mensen ook makkelijk hun kennis en informatie moeten kunnen delen.

## De juiste technologie

Slimmer en efficiënter werken onafhankelijk van tijd en locatie. Dit is een wens van veel werknemers maar wordt in de praktijk nog niet vaak toegepast. Veel medewerkers kunnen wel op afstand hun email raadplegen of desnoods sturen ze hun zakelijke email door naar het persoonlijke Hotmail adres zodat ze via Internet email kunnen lezen. Dit is slechts een klein onderdeel van altijd en overal kunnen werken.



### **Office365**

De vertrouwde samenwerkings- en productiviteitsprogramma's van Microsoft Office, geleverd via de cloud. Iedereen kan gemakkelijk samenwerken en heeft overal toegang tot e-mail, webvergaderingen, documenten en agenda's. Office 365 biedt een hoogwaardige beveiliging en wordt ondersteund door Microsoft. Ongeacht of u een klein bedrijf of een multinational bent, Office 365 biedt abonnementen die zijn toegesneden op de unieke behoeften van uw organisatie.



### **SharePoint Online**

Onze vertrouwde Microsoft SharePoint Server-technologie, aangeboden als onlineservice, maakt de mogelijkheden van werken in de cloud beschikbaar voor uw organisatie. Met SharePoint Online kunt u sites maken om documenten en informatie te delen met collega's en klanten.

- Beheer en deel belangrijke documenten met collega's
- Deel persoonlijke ideeën en statusupdates met collega's
- Houd teams synchroon en beheer belangrijke projecten
- Vind gemakkelijk belangrijke documenten en personen
- Blijf op de hoogte van bedrijfsinformatie en -nieuws
- Maak Microsoft Office-documenten en bewaar deze rechtstreeks in SharePoint Online.



### **Lync Online**

Cloudcommunicatieservices van de volgende generatie die personen verbinden op nieuw manieren, vanaf vrijwel elke locatie. Lync Online zorgt ervoor dat de communicatie met collega's, klanten en partners niet meer van toevalligheden afhangt en vormt een interactieve, interessante en effectieve oplossing. Het helpt IT-beheerders bovendien machtigingen en beleid voor eindgebruikers in te stellen, terwijl de kosten van de infrastructuur afnemen

- Communiceer met anderen via chatberichten, videogesprekken en onlinevergaderingen.
- Klik slechts enkele malen met de muis om een chatsessie te veranderen in een ad-hoc onlinevergadering met audio, video en gedeelde schermen.
- Geef onlinepresentaties aan klanten en collega's en maak hierbij gebruik van audio, video, gedeelde schermen en een virtueel whiteboard.