

# Wie kust de Nieuwe Werker wakker?

Bedrijven en organisaties lijken het nieuwe werkconcept 'Het Nieuwe Werken' (HNW) massaal te omarmen, en het zou de oplossing zijn voor alle uitdagingen waar we als werkend Nederland voor staan. Maar is HNW echt zo geweldig als we denken? En hoe passen we het goed toe? In dit artikel willen we op basis van onze expertise en ervaringen uit diverse onderzoeken naar de effecten van HNW een eerlijk beeld geven van de mogelijke gevolgen van HNW. Met name staan we stil bij de keerzijde van de medaille, die naar onze mening onderbelicht blijft in de media.

**Merle Blok en Lottie Kuijt-Evers**

## *Informatie over de auteurs:*

Drs. Merle M. Blok is werkzaam als projectleider en onderzoeker bij TNO. Ze verricht ruim 5 jaar fundamenteel en toegepast onderzoek naar de effecten van nieuwe werkvormen op productiviteit en vitaliteit van mensen in organisaties.

Dr. Lottie F.M. Kuijt-Evers is werkzaam bij TNO als projectleider en onderzoeker. Ze verricht onderzoek naar de mens-product-omgeving-interactie met als doel de optimalisatie van de prestatie en het welbevinden van de mens. Haar onderzoek biedt input voor ontwerp van producten en werkomgeving.

## *Correspondentieadres:*

TNO  
T.a.v. Merle Blok  
Polarisavenue 151  
2132 JJ Hoofddorp  
Merle.Blok@tno.nl

**H**et Nieuwe Werken (HNW) is inmiddels een begrip in Nederland. In diverse media is er veel over gesproken en geschreven. De essentie van HNW is dat door plaats- en tijdonafhankelijk werken, ondersteund door (nieuwe) ICT en een (nieuwe) fysieke inrichting, een andere manier van organiseren en managen ontstaat en een nieuwe cultuur wordt gecreëerd waarin de werknemer en zijn team optimaal presteren. Veel organisaties zijn inmiddels van start gegaan met invoering van HNW. Dat zien we terug in een stijging van het percentage werknemers met minimaal een uur per week thuiswerk dat van 25% in 2005 is gestegen naar 28% in 2011 (Koppes e.a., 2012). Maar waarom hebben zoveel organisaties een sterke drang om te veranderen? En behaalt men hiermee wel de doelen die men beoogt?

## **De urgentie om te veranderen**

Nederland staat voor grote uitdagingen. Door maatschappelijke en economische ontwikkelingen vinden veranderingen plaats op het gebied van arbeid en innovatie (zie tabel 1). Om in de toekomst de huidige economische welvaart in Nederland te behouden, is het van belang op een goede manier in te spelen op deze ontwikkelingen.

Uit tabel 1 wordt duidelijk dat de manier waarop bedrijven nu zijn georganiseerd niet langer past bij de huidige maatschappelijke en economische ontwikkelingen. Dit kan binnen bedrijven leiden tot problemen van allerlei aard, zoals niet concurrerend kunnen optreden, geen geschikte medewerkers kunnen werven en behouden of te hoge kosten voor bedrijfsvoering. Kortom, door deze ontwikkelingen zien bedrijven zich genoodzaakt om de huidige manier van werken te veranderen en op die manier hun concurrentiepositie te behouden.

## **Tijd voor een andere manier van werken**

Deze andere manier van werken wordt ook wel 'Het Nieuwe

**Tabel 1. Overzicht van een aantal belangrijke maatschappelijke en economische ontwikkelingen (o.a. Dul e.a. 2012; CBS 2012)**

Maatschappelijke en economische kansen en uitdagingen	
Veranderende economie	Bedrijven moeten steeds sneller kunnen inspelen op de behoeften van de klant. Men introduceert steeds vaker een flexibele organisatie van werk waarbij hiërarchische organisatiegrenzen vervagen en netwerken de nieuwe samenwerkingsvormen worden.
Toename van kenniswerk	In de afgelopen eeuw is ambachtelijk werk veranderd in kenniswerk. Door de opkomst van kenniswerk is er behoefte ontstaan aan het opnieuw organiseren van arbeid. Waarbij we het in toenemende mate moeten hebben van kennis en ideeën in plaats van fysieke arbeid.
Globaliseren	Door globalisering werken bedrijven meer samen met diverse landen over de hele wereld. Dit vereist wel dat organisaties meer richting 24/7 bereikbaarheid moeten, om diensten en producten te kunnen leveren.
Arbeidsparticipatie	De arbeidsparticipatie is in Nederland vrij hoog in vergelijking met andere Europese landen. Echter, we hebben een zeer hoog percentage deeltijdwerkers (met name vrouwen) (CBS 2012).
Empowerment	Medewerkers stellen steeds hogere eisen aan de mate waarin werkgevers flexibiliteit bieden en vertrouwen hebben in de zelfstandige uitvoering van werkzaamheden.
Krimpende arbeidsmarkt	Als gevolg van demografische ontwikkelingen krijgen we te maken met een grote uitstroom van ouderen en een gebrek aan instroom van jonge professionals. Voor organisaties is het noodzakelijk aantrekkelijk te blijven en medewerkers te blijven binden als het aanbod op de arbeidsmarkt schaarser wordt.
Technologische innovaties	Door technologische innovaties is het mogelijk om virtueel en plaatsonafhankelijk met elkaar in contact te staan.
Mobiliteitsproblemen wegennet	Het is niet alleen vervelend om in de file te staan, het leidt ook tot een verlies van productiviteit van medewerkers.
Duurzaamheidsbehoefte	Er ontstaat behoefte aan nieuwe en andere waarden als tegenbeweging van de globalisering. Bijvoorbeeld de behoefte aan duurzaamheid, energiebesparingen, MVO.
Werk-privébalans	Werk en privéleven schuiven in elkaar, vrije tijd en recreatie worden steeds belangrijker. Ontwikkeling en ontplooiing worden meer als belangrijk ervaren en werk moet iets toevoegen aan iemands bestaan.

Werken' genoemd. In de praktijk is HNW gericht op het scheppen van mogelijkheden voor plaats- en tijdonafhankelijk werken, het organiseren en managen gericht op resultaat en het creëren van een werkcultuur en mentaliteit waarbij optimaal wordt omgegaan met deze flexibiliteit. Door deze organisatieverandering vergroten de autonomie, de vrijheden en verantwoordelijkheden van medewerkers. De investering in organisatieverandering zou zich moeten vertalen in gezonde, vitale en productieve medewerkers, waardoor meer impact gemaakt kan worden in de markt en/of maatschappij (Volberda e.a., 2011). We beschouwen HNW als een organisatieverandering die zich kenmerkt door een integrale verandering op vier elementen, te weten: management & organisatie, mentaliteit & cultuur, ICT en fysieke werkomgeving. Enkele frequent geobserveerde veranderingen ten opzichte van de huidige manier van werken zijn weergegeven in afbeelding 1.

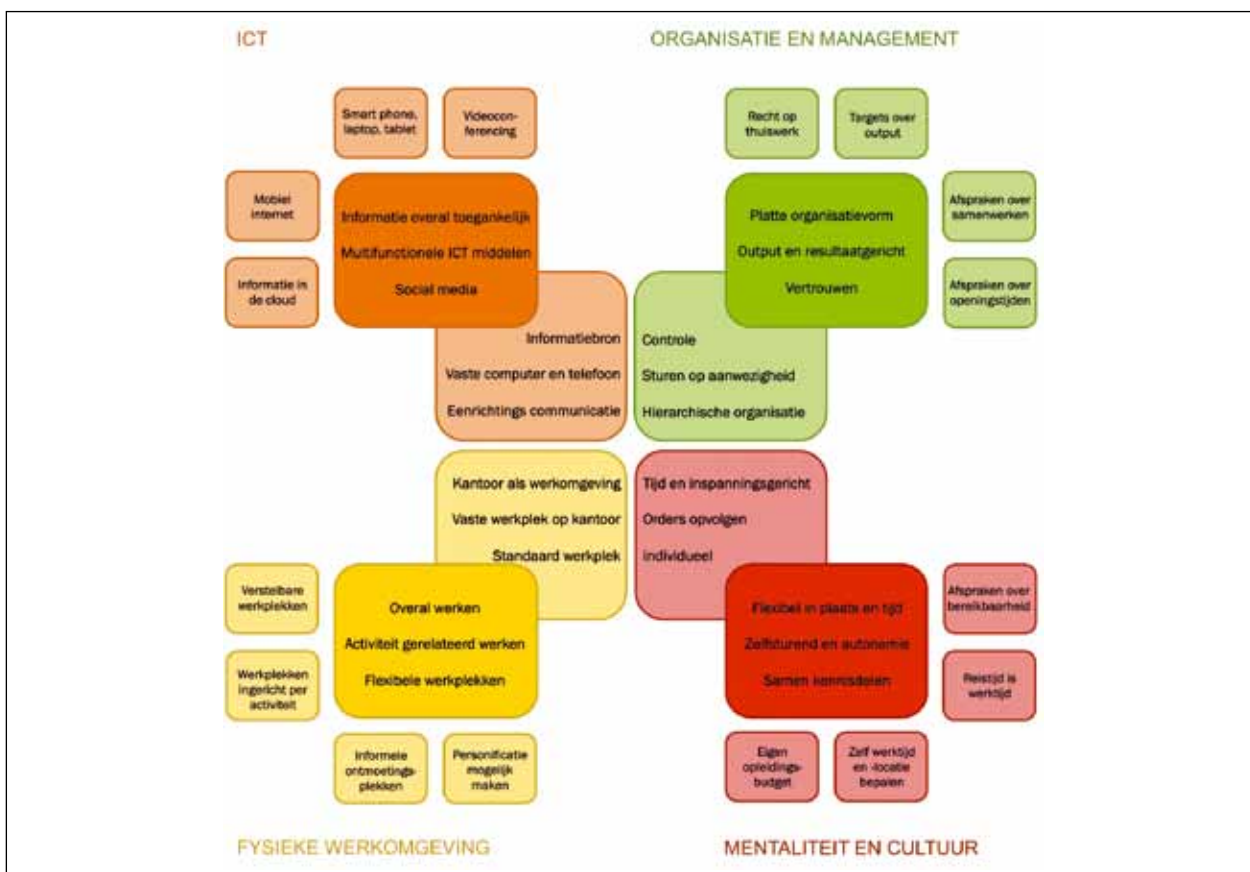
### De schaduwkant van HNW

Zoals gezegd is HNW bedoeld als middel om het innovatievermogen en de productiviteit van mensen in organisaties beter te benutten en daarmee de concurrentiepositie te versterken. De sterke media-aandacht en tal van ongenueanceerde uitspraken over de effecten van HNW hebben geleid tot een ware hype. Dit wekt de indruk dat HNW alleen maar positieve effecten heeft. De redeneringen van HNW klin-

ken soms ook logisch. Zo zal het verbeteren van de werk-privébalans vast voor minder werkdruk zorgen. Echter, er zijn veel frequent genoemde voordelen van HNW waarvoor overtuigend bewijs nog ontbreekt. Hierna beschrijven we er enkele.

#### *HNW leidt tot vermindering van verzuim en een verbeterde werk-privébalans*

Door de mogelijkheid om plaatsonafhankelijk en thuis te werken, zouden werknemers de mogelijkheid hebben om momenten van ziekte en werkdruk beter op te vangen. Dit zou resulteren in minder verzuim. Ook het 'grijs verzuim', waarbij medewerkers minder werken door gezondheidsklachten, zou afnemen, omdat medewerkers nog wel thuis aan het werk gaan, maar niet naar kantoor komen of omdat gemiste tijd door verminderde vitaliteit later wordt ingehaald. Er is enige indicatie dat telewerkers momenten van werkdruk of ziekte gemakkelijker kunnen opvangen. Wat de daadwerkelijke effecten daarvan zijn op ziekteverzuimcijfers op de lange termijn blijft onduidelijk (Steward, 2002; Hill e.a., 2003). Recent wetenschappelijke onderzoek naar de relatie tussen HNW en verzuim ontbreekt. Uit enkele studies blijkt wel dat er een positieve relatie bestaat tussen HNW en de werk-privébalans (Gajendran & Harrison, 2007). Maar plaats- en tijdonafhankelijk werken vergt ook een zekere mate van discipline waarbij de neiging tot overuren maken groot is. Door



**Abbeelding 1. Het TNO-HNW-concept gaat uit van een integratie van vier elementen: ICT, fysieke werkomgeving, management & organisatie en mentaliteit & cultuur. De middelste vierkanten geven kenmerken van de 'oude manier' van werken. De vierkanten daarbuiten geven kenmerken van HNW, gevolgd door praktische voorbeelden in de kleine vierkanten**

gebrek aan scheiding tussen werk en privé kan stress ontstaan (Wilks & Billsberry, 2007). Het aantal meldingen van organisaties (bijvoorbeeld Volkswagen) die e-mail buiten werktijd verbannen neemt de laatste tijd toe, wat een indicatie kan zijn dat HNW toch ook nadelige gevolgen heeft.

#### *HNW verhoogt de motivatie van medewerkers*

Werknemers die volgens HNW-principes werken, ervaren meer autonomie en regelmogelijkheden in hun werk (Hoofman e.a., 2010). Uit onderzoek van Humphrey e.a. (2007) is bekend dat autonomie de motivatie van werknemers verhoogt. Echter, uit recent onderzoek van Slijkhuis (2012) blijkt dat dit niet voor iedereen geldt. Medewerkers met een hoge persoonlijke behoefte aan structuur zijn niet gemotiveerder bij een baan waarin zij veel autonomie ervaren in vergelijking met werk waarbij zij weinig autonomie ervaren.

#### *Een nieuwe flexibele kantoorinrichting voor activiteitgerelateerd werken verhoogt de productiviteit*

Onderzoek laat zien dat medewerkers een verhoogde communicatie als een van de grootste voordelen rapporteren in een nieuwe flexibele werkinrichting in vergelijking tot traditionele vaste werkplekken (Blok e.a., 2010). In de praktijk lijkt het echter vaak lastig om de optimale inrichting te vinden waarbij de communicatie toeneemt, maar de con-

centratie behouden blijft. Het is tevens onduidelijk of een toename in communicatie resulteert in een verhoging van arbeidsproductiviteit (Voordt, 2002). Waarschijnlijk hangt dit sterk samen met de functie die iemand heeft. Volgens onderzoek van De Croon e.a. (2005) ontbreekt consistent bewijs voor het effect van de kantooromgeving op de productiviteit van medewerkers.

#### **Kritische succesfactoren bij HNW**

HNW levert dus niet altijd het gewenste resultaat en het organisatieconcept vraagt dan ook om een stevigere onderbouwing en een uitgewerkte visie. Om HNW succesvol in een organisatie door te voeren moet rekening worden gehouden met de specifieke kenmerken, wensen en eisen binnen een bedrijf en van de medewerkers. De daadwerkelijke invulling die aan HNW gegeven wordt, zal voor elke organisatie anders zijn. Er is op voorhand wel een aantal generieke succesfactoren aan te geven:

#### *Beschouw HNW als een middel*

Een organisatie doet er verstandig aan om voorafgaande aan de invoering van HNW goed te bepalen welke (realistische) organisatiedoelstellingen men heeft. Hierbij moet in ogenschouw worden genomen dat HNW een middel is om deze organisatiedoelstellingen te realiseren.

*Wees zorgvuldig met de invoering.* De manier waarop een implementatie plaatsvindt, voorspelt in grote mate het succes van de implementatie. De mate van inspraak en betrokkenheid van medewerkers en het gevoel van controle is daarbij zeer belangrijk en kan bijdragen aan een betere groepscohesie, hogere werknemerstevredenheid, een sterker organisatiecommitment (Lee & Brandt, 2005), hogere productiviteit (Bordass & Leaman, 1997) en meer comfort (Vink, 2009).

#### *Investeer in de cultuur.*

Investeringen in ICT en een nieuwe kantoorinrichting zijn relatief eenvoudig gemaakt. De benodigde cultuurverandering en de daarbij behorende vaardigheden en competenties van medewerkers, managers en teams (zoals omgaan met autonomie en sturing op resultaat) kost veel meer tijd om aan te leren of te veranderen. Hierbij hoort ook een goede begeleiding bij het (her)vinden van een gezonde werk-privébalans (Gajendran & Harrison, 2007). Zonder een investering in cultuur komt er geen verandering in werkorganisatie tot stand en zullen de verwachte resultaten slechts ten dele worden behaald (TNO, 2012).

#### *Maak ruimte voor maatwerk.*

Het is belangrijk om rekening te houden met persoonlijke eigenschappen van de medewerkers. Afhankelijk van leeftijd en gezinssituatie, kan een maatregel als thuiswerken een heel ander effect hebben op de werk-privébalans. Zo lijkt thuiswerken met name interessant voor ouderen in de leeftijdscategorie 55-64 jaar (Koppes e.a., 2012) en zijn starters eerder geneigd om gewoon naar kantoor te komen. Dit kan verklaard worden doordat starters juist graag willen leren van collega's en een band willen opbouwen met de organisatie.

#### *Schep de juiste verwachtingen.*

Het succes van HNW-implementaties wordt bepaald door het stellen van de juiste verwachtingen en het bouwen aan de overtuiging dat de aanstaande verandering bijdraagt aan bedrijfsdoelstellingen en individuele belangen. Bovendien is HNW niet iets eenmaligs. Net als bij iedere organisatieverandering kunnen medewerkers geneigd zijn terug te vallen in hun oude patroon. Het is van belang de ontwikkelingen te volgen en waar nodig bij te sturen.

### **Conclusie**

Concluderend kunnen we zeggen dat gezien de huidige economische en maatschappelijke veranderingen het voor organisaties wenselijk is om hun manier van werken opnieuw te bekijken en waar nodig te innoveren en veranderen volgens HNW-principes. Daarbij moet goed worden nagedacht over de daadwerkelijke doelstelling die een organisatie wil behalen. Wil men echt succes halen uit een verandering, dan zal er meer aandacht moeten komen voor innovaties in de organisatie en het management en in de werkcultuur. De ICT en fysieke werkomgeving zijn daarbij slechts ondersteunend.

### **Referenties**

- Hoofman, W., Klein Hesselink, J., Genabeek, J. van, Wiezer, N., & Willem, D. (2010). *Arbobalans 2010 TNO*. Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland. TNO, Hoofddorp, 2011. ISBN: 978-90-5986-381-1.
- Blok, M., Groenesteijn, L., Formanoy, F., De Korte, E., Vink, P. (2010). Innovative Ways of Working: A Comparison of a Traditional and a Flexible Office Environment on Office Space Use, Performance, Privacy and Satisfaction. In: Vink, P., Kantola, J. (Eds.). *Advances in Occupational, Social and Organizational Ergonomics*. CRC Press, Boca Raton (etc.), 2010: 218-227.
- Bordass, W., & Leaman A. (1997). Future buildings and their services; strategic considerations for designers and clients. *Building Research and Information*, 25(4), 142-195.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2012). <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3580-wm.htm>.
- Croon, E.M. de, Sluiter, J.K., Kuijer, P.P.F.M., & Frings-Dresen, M.H.W. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48(2), 119-134.
- Dul, J., Bruder, R., Buckle, P., Carayon, P., Falzon, P., Maras, W.S., Wilson, J.R., & Doelen, B. van der (2012). A strategy for human factors/ergonomics. Developing the discipline and profession. *Ergonomics*, 55(4), 377-395.
- 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(6), 1524-1541.
- Hill, E.J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 220-241.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.
- Koppes, L., Zwieten, M. van, Hooft, W. van, Lautenbach, H., Vroom, E. de, & Bossche, S. van den (2012). NEA 2011: Vinger aan de pols van werkend Nederland. TNO, Hoofddorp.
- Lee, S.Y., Brand, J.L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 25, 323-333.
- Slijkhuis, M. (2012). A structured approach to need for structure at work. Dissertaties. Rijksuniversiteit Groningen.
- Steward, B. (2000). Fit to Telework - The Changing Meaning of Fitness in New Forms of Employment. *Advances in Physiotherapy*, 2, 103-111.
- TNO 19 april 2012. Niet ICT maar cultuur van doorslaggevend belang bij Het Nieuwe Werken. TNO maakt effecten meetbaar met HNW Dashboard, persbericht.
- Vink, P. (2009). Aangevoelde effecten van het kantoorinterieur. Naar comfortabele, innovatieve productieve en duurzame kantoren. Kluwer, Alphen aan de Rijn.
- Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. [Monitoring of social innovation: smarter work, dynamic management and flexible organising.]. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 85-110.
- Voordt, D.J.M. van der (2002). Winst en risico's van flexibele werkplekken. Center for People and Buildings/Centrum Facility Management, Delft/Naarden.
- Wilks, L., & Billsberry, J. (2007). Should we do away with teleworking? An examination of whether teleworking can be defined in the new world of work. *New Technology, Work and Employment*, 22(2), 168-177.