

## 7. Het Nieuwe Werken 2.0: menselijk gedrag als uitgangspunt

Heico van der Blonk & Jan Gerard Hoendervanger

**Het Nieuwe Werken gaat momenteel een tweede fase in. Van een periode waarin de bricks en de bytes centraal stonden in het veranderingsproces, naar een periode waarin het veranderen van behaviour leidend is. Dit gaat gepaard met meer aandacht en ruimte voor individuele verschillen en het vraagt om innovatie op het snijvlak van HRM, ICT en FM. Wat betekent dit voor facility managers?**

Het Nieuwe Werken (HNW) wordt vaak gedefinieerd aan de hand van de 3 B's: *bricks* (huisvesting), *bytes* (ICT) en *behaviour* (mens/organisatie).<sup>1</sup> Tot op heden zijn de *bricks* en *bytes* in HNW-projecten vaak dominant ten opzichte van de *behaviour* aspecten. In de initiatieffase worden vaak wel ambities geformuleerd met betrekking tot organisatie- en gedragsverandering, maar zodra het project loopt, gaat alle aandacht uit naar de nieuwe werkomgeving en ICT-voorzieningen.

Onderzoek laat zien dat de resultaten van HNW in de praktijk vaak tegenvallen doordat de *behaviour* aspecten onvoldoende worden belicht.<sup>2</sup> Dit terwijl binnen de vakwereld toch al jarenlang wordt benadrukt dat hier de meest kritische succesfactor schuilt met het oog op de acceptatie en verankering van beoogde veranderingen.<sup>3</sup>

Hoewel het dus nog bepaald geen *common practice* is, bestaat er in de vakliteratuur (ondanks verschillen in definitie en visie) brede consensus over de noodzaak van een integrale benadering van *bricks*, *bytes* en *behaviour*.<sup>4</sup> Recent praktijkonderzoek leidde tot bevestigende resultaten: veranderingen op het gebied van *bricks*, *bytes* en *behaviour* kunnen elkaar versterken, mits er sprake is van een integrale procesaanpak.<sup>5</sup> Dit was bijvoorbeeld het geval bij een pilotproject van DGMR in Drachten (zie kadertekst 'Pilotproject volgens het boekje'). Dit voorbeeld lijkt te passen in de overgang naar een nieuwe fase, waarin *behaviour* een veel prominentere rol gaat spelen. Deze ontwikkeling is vooral te danken aan twee factoren:

1. De wielen op het gebied van *bricks* en *bytes* zijn ondertussen uitgevonden en we weten wat wel en niet werkt. Het faciliteren van moderne werkstijlen heeft daarmee de status van *proven technology* bereikt en is dus minder 'spannend' dan voorheen.
2. HNW heeft de laatste jaren veel interesse opgewekt bij managers en HR-professionals, doordat het zich heeft ontwikkeld tot een maatschappelijke trend, die bovendien aansluit bij moderne managementfilosofieën.<sup>6</sup>

Het wordt dus steeds belangrijker om het (gewenste) gedrag van medewerkers als vertrekpunt te nemen en daar de faciliteiten op af te stemmen. Aandacht voor individuele behoeften en voorkeuren is essentieel bij de vormgeving van de werkomgeving en bij de keuze van de technologie die gebruikt wordt. Mensen zijn immers niet allemaal hetzelfde, niet iedereen is een flexwerker, niet iedereen houdt van open kantoren zoals ook niet iedereen van afsluitbare kantoren houdt.

Het gaat er niet om dat alle medewerkers overschakelen op een bepaalde uniforme werkstijl, maar dat elke medewerker – binnen de toegenomen mogelijkheden en vrijheden – een werkstijl ontwikkelt die aansluit bij zijn/haar persoonlijke behoeften en voorkeuren.<sup>7</sup> Twee case studies laten zien dat aandacht en ruimte voor

individuele verschillen bijdraagt aan de acceptatie en de effectiviteit van de verandering (zie kaderteksten 'Pilotproject volgens het boekje' en 'Practice what you teach').

## Pilotproject volgens het boekje: ingenieursbureau DGMR in Drachten

In een vergelijkende case study kwam het HNW pilotproject van ingenieursbureau DGMR in Drachten naar voren als een schoolvoorbeeld van een integrale aanpak.<sup>8</sup> Het is bovendien een project dat de medewerkers daadwerkelijk in staat heeft gesteld om hun manier van werken beter af te stemmen op hun persoonlijke behoeften en voorkeuren. De verhuizing naar een nieuw pand werd aangegrepen om een nieuw kantoorconcept te implementeren (zie afbeelding 7.1), de ICT-voorzieningen te upgraden en de cultuur een positieve impuls te geven. Hierdoor is zowel de medewerkerstevredenheid als de samenwerking tussen verschillende vakdisciplines verbeterd.

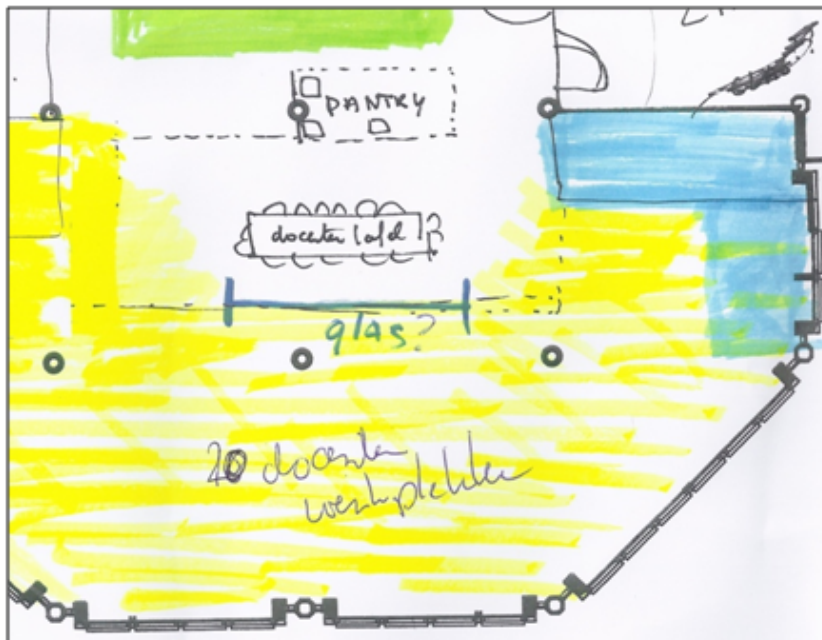
Het veranderproces is te typeren als een zoek- en leerproces met een grote betrokkenheid van management en medewerkers. De nieuwe ICT-middelen werden bijvoorbeeld al voor de verhuizing in gebruik genomen, zodat de medewerkers er al aan konden wennen en er tijd was om kinderziektes op te lossen. Het neveneffect was, dat medewerkers vaker gingen thuiswerken, waardoor ze elkaar op kantoor minder troffen. Dit onbedoelde gevolg is vervolgens ondervangen door nieuwe afspraken te maken over momenten en vormen van overleg en thuiswerken. Bij het uitwerken van het kantoorconcept kwamen belangrijke verschillen aan het licht tussen verschillende functiegroepen. De technisch specialisten bleken bijvoorbeeld wezenlijk andere opvattingen te hebben over (on)gewenst gedrag dan de leidinggevenden. In dit project resulteerden dit niet (zoals vaak) in een conflict of een compromis. Gezamenlijk werden werkbare oplossingen ontwikkeld, die voldoende ruimte lieten voor individuele verschillen. De bijbehorende gedragsafspraken werden vastgelegd in een 'afsprakenkaart', als basis om elkaar op gedrag aan te spreken.<sup>8</sup>



Afbeelding 7.1. Medewerkers van DGMR Drachten in hun nieuwe werkomgeving.

## Practice what you teach: Hanzehogeschool Groningen

Op de Hanzehogeschool heeft het onderwijsteam rond de opleiding Human Resource Management (voorheen Personeel en Arbeid) begin 2012 een geheel vernieuwde werkomgeving in gebruik genomen. Het project begon aanvankelijk met een geplande verbouwing, geïnitieerd en geleid vanuit de facilitaire afdeling, en uitgewerkt door een ingehuurd architectenbureau. Toen de concept plannen – een verbouwing waarbij de bestaande kantoren intact bleven – klaar waren, besepte het onderwijsteam van ongeveer 30 teamleden dat de nieuw ontworpen werkomgeving eigenlijk niet paste bij de gevoelde identiteit van het team en bij de flexibele manier van werken die verschillende teamleden in de oude situatie al waren gaan toepassen. Bovendien wilden de docenten graag HNW in praktijk brengen, omdat het een belangrijke ontwikkeling is binnen het vakgebied HRM. Ook zagen zij mogelijkheden om de onderlinge kennisdeling beter te faciliteren.



Afbeelding 7.2. Een door medewerkers zelf gemaakte schets voor hun nieuwe werkomgeving.

Als alternatief is het team vervolgens zich zelf gaan oriënteren, discussiëren en schetsen (zie afbeelding 7.2). Het resultaat was een opzet waarin de verschillende voorkeuren van de teamleden meegenomen waren en waar ieder teamlid zich in kon vinden. Enkelen hebben gekozen voor een vaste werkplek in een gesloten kantoor, de anderen voor een flexplek in een open ruimte. De kracht van deze aanpak (en van het team) blijkt mooi uit de reacties op de keuze van de teamleiders voor een eigen kamer: dit werd niet beschouwd als een faalfactor, maar eerder als een succesfactor.<sup>9 10</sup> De ruimtewinst ten opzichte van de oude situatie is benut door diverse overlegplekken (zie afbeelding 7.3) en stilleruimtes te creëren. Als hart van het ontwerp heeft men de oude grote eettafel centraal gesteld, die al jaren bij het team was. Deze is bepalend voor de identiteit van het team en wordt gebruikt voor lunches, informele overleggen, vergaderingen, afdelingsseminars en als spontane ontmoetingsplek.



Afbeelding 7.3. Een HRM docent met twee studenten in de nieuwe werkomgeving.

## Hoe nu verder met HNW?

De toenemende aandacht voor *behaviour* aspecten roept nieuwe kennisvragen op, en tegelijkertijd is *behaviour* een vaag containerbegrip waardoor het onduidelijk blijft hoe dit nu precies aan te pakken in HNW projecten. *Behaviour* wordt tastbaarder gemaakt door te focussen op individuele verschillen tussen werknemers. Hoe kunnen werkuitskomsten zoals prestaties, tevredenheid en binding worden bevorderd door HNW? Welke persoonsgebonden kenmerken zijn gerelateerd aan behoeften en voorkeuren met betrekking tot werkstijl, werkomgeving en faciliteiten?

### Leidt HNW tot hogere productiviteit of tot hogere medewerkerstevredenheid?

In de discussies over HNW, wordt vaak een causaal verband tussen gedrag en productiviteit verondersteld. Sommigen verwachten positieve effecten, anderen vrezen juist negatieve. Wetenschappelijke bronnen geven vooralsnog geen duidelijkheid.<sup>11</sup> Echter, in een recente studie bleek de relatie tussen werkomgeving en productiviteit zwak te zijn.<sup>12</sup> Wel waren de effecten op communicatie (veelal positief) en concentratie (veelal negatief) in een 'HNW-werkomgeving' duidelijk groter dan in een 'traditionele werkomgeving'.

Een ander opvallend resultaat uit deze studie is dat er een sterke relatie lijkt te bestaan tussen werkomgeving en medewerkerstevredenheid. Dit onderzoek lijkt daarmee te suggereren dat de beoogde (directe) effecten van HNW niet zozeer gezocht moeten worden in productiviteitsverbetering, maar veeleer in verhoging van medewerkerstevredenheid, en verbetering van communicatie tussen medewerkers.

### Zijn er generatieverschillen in gedrag en voorkeuren voor werkstijlen?

Een interessante lijn is om in te zoomen op de *fit* tussen verschillende manieren van werken en verschillende persoonskenmerken (binnen de context van een bepaalde functie en organisatie). Hierbij vormen de zogenaamde *third places*, die overall als paddenstoelen uit de grond schieten, een zeer interessant

onderzoeksterrein. Naast het kantoor (*first place*) en thuiswerkplek (*second place*) is er een toenemende groep kenniswerkers die bewust en tegen betaling gebruik maakt van flexibele *third places* om bepaalde onderdelen van hun werk uit te voeren. In twee afstudeeronderzoeken zijn de sociale en facilitaire aspecten verkend die deze keuze beïnvloeden.<sup>13</sup> Naast aspecten die voor vrijwel alle gebruikers belangrijk blijken te zijn, zoals locatie, koffie en medegebruikers, kwamen ook generatieverschillen aan het licht (zie kader). Dit sluit aan bij andere onderzoeken naar generatieverschillen in relatie tot werkomgevingsvoorkeuren.<sup>14</sup>

### Generaties ontmoeten elkaar op third places

Mensen uit verschillende generaties (Generatie X 1955-1970, Pragmatische generatie 1970-1985 en Screenagers 1985-heden) hebben verschillende redenen om naar een *third place* te gaan. Dit heeft te maken met hun preferenties en hangt samen met de levens- en loopbaanfase waarin zij verkeren. Enkele voorbeelden van verschillen:

- Het ontlopen van afleiding thuis is een veelgehoord motief om naar een *third place* te gaan. Screenagers worden thuis vooral afgeleid door tv en internet, bij de pragmatische en generatie X gaat het meer om huishouden en gezin.
- De pragmatische generatie en generatie X hechten meer waarde aan een professionele uitstraling. Generatie X is daarnaast ook op zoek naar goede faciliteiten. Screenagers hechten hier minder aan.

### Bepalen persoonskenmerken het succes van HNW?

Het is veel te simpel om alles op te hangen aan generatieverschillen. De verschillen tussen mensen blijken veel groter als je kijkt naar zaken als werk-privésituatie (thuiswerkplek, gezinssamenstelling, woon-werkafstand en dergelijke) en persoonlijkheidskenmerken. Uit recent Gronings onderzoek is gebleken dat mensen die een grote behoefte hebben aan structuur en zekerheid, minder goed functioneren als zij de vrijheid krijgen om hun werk op wisselende plekken en tijdstippen uit te voeren.<sup>15</sup>

Een breder, nog niet afgerond onderzoek, lijkt te gaan uitwijzen dat daarnaast ook persoonskenmerken zoals de behoefte aan autonomie (positief), de behoefte aan sociaal contact (negatief) en de intrinsieke motivatie (positief) gerelateerd zijn aan de 'geschiktheid' van medewerkers voor HNW.<sup>16</sup> In een reeks van afstudeeronderzoeken kwam naar voren dat ook de voorkeur voor een type werkplek binnen een kantoor samenhangt met persoonlijkheidskenmerken. Met name de dimensie extra- / introversie – die bepaalt of mensen naar buiten gericht en communicatief zijn, of juist behoefte hebben aan rust en snel afgeleid zijn – blijkt van grote invloed.<sup>17</sup>

### Implicaties voor FM-professionals

Wat voor voorlopige conclusies kunnen we trekken uit deze praktijkervaringen en recente inzichten uit onderzoek? Wat zijn daarvan de implicaties voor facility managers en facilitair adviseurs?

#### TIP 1. Houd rekening met persoonskenmerken en individuele voorkeuren

Toekomstige HNW-projecten zouden moeten starten met de bepaling van persoonskenmerken en individuele voorkeuren van medewerkers, om van daaruit te kunnen bepalen welke werkplekken en faciliteiten gewenst zijn. De eerste goede ervaringen met onderzoeksmethoden en vragenlijsten op dit gebied zijn inmiddels beschikbaar, en kunnen op korte termijn in praktijksituaties worden ingezet. Dit vraagt echter ook om een omslag in denken en een nieuwe procesbenadering.

Het wijdverbreide FM-paradigma dat uitgaat van kostenefficiëntie en multifunctionaliteit op basis van standaardisatie, moet worden verruild voor een paradigma dat uitgaat van optimale ondersteuning van individuele medewerkers en verschillende teams op basis van variëteit en veranderbaarheid. Een nieuwe procesbenadering is nodig vanwege de toenemende complexiteit bij het aanpakken en structureren van HNW projecten. Hoe begin je precies met voorkeuren van medewerkers, hoe kun je starten met een individuele benadering in een organisatie waar bijvoorbeeld 2000 mensen werken? Hoe verhouden de individuele voorkeuren zich tot de wijze waarop een team wil werken en de visie die de organisatie daar op heeft?

### TIP 2: Zoek naar multidisciplinaire samenwerking in teamverband

De afgelopen 20 jaar hebben facility managers en facilitair adviseurs een voortrekkersrol vervuld in de opmars van nieuwe kantoorconcepten manieren van werken. Die rol van ‘innovator’ is nog niet uitgespeeld, maar moet nu in multidisciplinair teamverband worden voortgezet. Samen met specialisten op het gebied van HR, ICT en architectuur kunnen nieuwe tools worden ontwikkeld die helpen bij het in praktijk brengen van een integrale aanpak van *bricks, bytes en behaviour*.

Multidisciplinaire samenwerking ontstaat echter niet vanzelf en het vraagt om het overbruggen van verschillen in kennis, optiek, projectaanpak en jargon. Onze ervaringen in het praktijkgerichte onderzoeksproject Work Space Design op de Hanzehogeschool Groningen laten zien dat multidisciplinaire kennisontwikkeling zeer gewenst is, en dat het de kwaliteit van HNW-projecten kan vergroten (*zie kadertekst ‘Multidisciplinaire Community of Practice’*).

Ga voor meer informatie over Het Nieuwe Werken naar [FMM.nl](http://FMM.nl).

### Multidisciplinaire Community of Practice

In samenwerking met de onderzoeksgroep Work Space Design, dat zich binnen de Hanzehogeschool Groningen bezighoudt met vragen rond HNW heeft zich het afgelopen jaar een netwerk van circa 15 bedrijven gevormd. Het gaat om een mix van advies- en ontwerpbureaus op het gebied van HRM, organisatie, ICT, huisvesting en interieurontwerp. Elk bedrijf heeft binnen zijn eigen vakdiscipline ruime ervaring met HNW-projecten en wil via kennisuitwisseling met de anderen komen tot een meer integrale aanpak. Gezamenlijk wordt gewerkt aan praktijkgerichte onderzoeksprojecten, waarbij ook onderzoekers en studenten uit verschillende vakgebieden worden ingezet. De inzichten die het project Work Space Design oplevert zijn interessant voor de advies- en ontwerpbureaus, voor organisaties die invoering van HNW overwegen, en voor algemene kennisontwikkeling op dit terrein.

*Meer informatie is te vinden op [www.noorderruimte.nl](http://www.noorderruimte.nl).*





*Dr. Heico van der Blonk ([h.c.van.der.blonk@pl.hanze.nl](mailto:h.c.van.der.blonk@pl.hanze.nl)) heeft een achtergrond in de sociologie en ICT en is senior lecturer Innovatie & Duurzaamheid bij het Instituut voor Bedrijfskunde van de Hanzehogeschool Groningen.*



*Ir. Jan Gerard Hoendervanger ([j.g.hoendervanger@pl.hanze.nl](mailto:j.g.hoendervanger@pl.hanze.nl)) richt zich als senior lecturer binnen hetzelfde instituut op Corporate Real Estate Management en hij bereidt momenteel een promotieonderzoek voor naar psychologische aspecten van de werkomgeving. Samen leiden zij het onderzoeksproject Work Space Design.*

## Noten

1. Deze termen zijn geïntroduceerd door Baane, Houtkamp en Knotter, zie voetnoot 4.
2. Nationale Nieuwe Werken Barometer 2012, Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM) in samenwerking met Novay en het Center for People and Buildings.
3. Zie bijvoorbeeld: Jan Gerard Hoendervanger (2005), "Sturing en verankering van Nieuwe werkstijlen; regels en routines als succesfactoren", Facility Management Magazine augustus 2005, 52-54.
4. Zie onder meer: Ruurd Baane, Patrick Houtkamp en Marcel Knotter (2010), "Het Nieuwe Werken Onttrafald; over bricks, bytes & behaviour", Van Gorcum 1<sup>e</sup> druk; Eric Veldoen (2008) "The Art of Working", Academic Service, 3<sup>e</sup> druk.; Dik Bijl (2010), "Aan de slag met Het Nieuwe Werken", Par CC, 2<sup>e</sup> druk.
5. Arjan Miedema (2013) "Integraal verandermanagement in Het Nieuwe Werken; Een meervoudig casusonderzoek naar de toegevoegde waarde van integraal verandermanagement in verandertrajecten naar Het Nieuwe Werken", afstudeerscriptie Hanzehogeschool Groningen, opleiding HRM.
6. We mogen verwachten dat de aandacht van managers en HRM-professionals de komende jaren nog zal toenemen wanneer de voorspellingen uitkomen over een krappe arbeidsmarkt die een *battle for talent* doet ontstaan.
7. De Engelse term New Ways of Working (meervoud) is wat dat betreft gelukkiger gekozen dan Het Nieuwe Werken (enkelvoud).

8. Voor meer informatie over deze casus: Frank Jacobs, directeur DGMR, 0513-5222324 of [jb@dgmr.nl](mailto:jb@dgmr.nl).
9. Aline A. Bussemaker (2012) "Practice what you preach; Een probleemanalytisch onderzoek naar de kritische succesfactoren van de overgang naar het nieuwe werken bij de opleiding Personeel & Arbeid", Afstudeerscriptie Master management, Cultuur en Verandering, NCOI Business School.
10. Een opvallende uitkomst, omdat vaak wordt gepleit voor voorbeeldgedrag van leidinggevend. Zie in dit verband ook: Matty Kamminga (2011) "Moet een leidinggevende de eigen werkplek opgeven?", column in Facility Management Magazine, oktober 2011, 75.
11. Zie bijvoorbeeld: Haynes, B.P. (2007), "Office Productivity; a shift from cost reduction to human contribution", *Facilities*, 25 (11/12), 452-462.
12. Stefan C.M. Lechner (2013), "Het Nieuwe Werken, een sprookje?", 2<sup>e</sup> druk gew., Masterscriptie Amsterdam Business School.
13. Lisa Hut (2012), "Third Place, place to be?", afstudeerscriptie Hanzehogeschool Groningen, opleiding Facility Management; Miriam Heeger (2012), "Welke factoren bepalen de keuze om in een third place te gaan werken?", afstudeerscriptie Hanzehogeschool Groningen, opleiding HRM; Lisa Hut (2012), "Wat is de ideale Third Place?", *Facility Management Magazine* 11, 2012.; nieuwsbericht "Derde werkplek onder de loep" (30-8-2012) op [www.cfpb.nl](http://www.cfpb.nl).
14. Zie bijvoorbeeld: Haynes, B.P. (2011). "The impact of generational differences on the workplace", *Journal of Corporate Real Estate* (13/2), 98-108; Myerson, J., Bichard, J.A., & Erlich, A. (2010), "New Demographics, New Workspace: Office Design for Changing Workforce", Gower Publishing Ltd.
15. Marjette Slijkhuis, (2012), "A Structured Approach to Need for Structure at Work", proefschrift Rijksuniversiteit Groningen.
16. Het gaat om onderzoek onder leiding van prof. Nico W. van Yperen van de Rijksuniversiteit Groningen; publicaties worden later dit jaar verwacht.
17. Anton Penninga (2012), "Geschied/Ongeschied, of toch iets genuanceerder?, Een verkennend onderzoek naar de factoren die de relatie tussen de individuele medewerker en zijn/haar geschiktheid voor 'nieuw werken' beïnvloeden", afstudeerscriptie Hanzehogeschool Groningen, opleiding HRM; Gerard Oosterhof (2013), "De persoonlijkheid van de werkplek; Ontwikkeling van een instrument om de invloed van persoonlijkheidskenmerken van werknemers op keuze werkplek te meten", afstudeerscriptie Hanzehogeschool Groningen, opleiding Toegepaste Psychologie; Harmjan Rusticus (2013), "Het Nieuwe Werken en Extraversie", afstudeerscriptie Hanzehogeschool Groningen, opleiding Toegepaste Psychologie.