

Flexplekken, ruimtebesparing, flexibele werktijden en minder files, dat zijn de hoofdingrediënten van Het Nieuwe Werken (HNW). Er lijkt geen weg terug en als we de kenners moeten geloven is dat maar goed ook.

TEKST: STEF VERHOEVEN. BEELD: MATTHIAS GIESEN, COMICHOUSE.NL

Weg met de werkplek

Wie het hagelnieuwe gebouw van Eneco (de Rotterdamse energiegigant met meer dan twee miljoen klanten in Nederland) binnenloopt, valt voortdurend in verbazing. De eerste: in de nieuwe wereld van Eneco ga je niet op zoek naar een balie. De balie komt naar je toe. Een dame – stemmig lichtgrijs gekleed, een wit mapje onder de arm, betoverende glimlach – loopt op me af. Of ze me kan helpen.

Dat kan. Ik ben op zoek naar het geheim achter de wereld van Het Nieuwe Werken en Marije Huurdeman van de afdeling Human Resource heeft beloofd dat voor me te ontrefelen. De afgelopen twee jaar heeft ze zich beziggehouden met de praktische en psychologische kanten van Het Nieuwe Werken. Bij de 2200 werknemers van de

stroomleverancier moest de knop om. Hoe krijg je zo veel mensen enthousiast om in dit nieuwe gebouw op een heel andere manier te gaan werken, zonder eigen bureau, zonder vaste plek en met slechts een locker en een metertje kastruimte? “Dat was nogal een uitdaging,” lacht Huurdeman met gevoel voor understatement.

Werken kan nu overal

Het Nieuwe Werken (HNW voor kenners) is bepaald geen nieuw begrip meer in Nederland. Uit het Nationaal Onderzoek *Over het Nieuwe Werken* blijkt dat 96 procent van de Nederlanders er van heeft gehoord. Drie jaar geleden was dat nog maar de helft. Google geeft niet minder dan 12 miljoen hits in 0,19 seconde. Ook voor de redactie van Zin is HNW geen toekomstmuziek meer. En uitge-

ver Sanoma gaat nog dit jaar het concept doorvoeren voor alle redacties en afdelingen van het bedrijf.

Maar wat is HNW precies? Kort gezegd: het gaat om tijd- en plaatsafhankelijk werken, waarbij volop gebruik wordt gemaakt van ICT-oplossingen voor onderlinge communicatie en samenwerking. Flexibel werken dus. Dat scheelt files en het spaart kostbare kantoorruimte. Bij Eneco bijvoorbeeld werden zes kantoren met 2400 werkplekken ingeruild voor dit nieuwe kantoor met 1530 werkplekken. Een ruimtebesparing van 40 procent. Maar dat is maar de helft van het verhaal. Het nieuwe werken is ook een ideologie die vraagt om een mentaliteits- en cultuurverandering van de werkende mens. Het klassieke begrip van ‘naar je werk gaan’ heeft voor een kwart van de Nederlanders inmiddels een heel andere betekenis. Werken kan overal en altijd: thuis, onderweg, in een gezellig werkruimte als Seats2Meet of inderdaad op ‘kantoor’ maar dan wel op een flexplek. Geen baas meer die over je schouder meekijkt in een *Debiteuren, crediteuren*-setting.

Niet lullen maar poetsen

Bij Eneco was de overstap soms duwen met een touwtje, erkent Huurdeman. “Eneco heeft zijn wortels in Rotterdam: niet lullen maar poetsen,” zegt ze. Dat matchte niet altijd gemakkelijk met een hip werkconcept als HNW. “Leuk idee hoor, maar voor onze businessunit gaat dat niet werken, hoorde ik veel in de eerste oriënterende gesprekken



“RUIS, RUIS! WOESJ, WOESJ! KRIJS, KRIJS!”

Ze werd nog eens helemaal gek van dat nieuwe werken...

HNW-ZELFTEST

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken ontwikkelde een online zelftest voor HNW. Benieuwd of u en uw organisatie er klaar voor zijn? Ga naar www.benchmarkrijk.nl, klik op [/zelftesten/hnw-zelftest](http://zelftesten/hnw-zelftest). Het duurt 5 minuten en u krijgt meteen online een rapportage.

met afdelingen. Na 55 workshops, veel gesprekken, een aantal pilots en een grote verhuizing zijn we gewoon begonnen.”

De entree van ‘Eneco World’ staat direct in verbinding met ‘Eneco Village’. Achter de lage elektronische poortjes van glas lopen we tegen de espressobar aan, de nieuwe dorpspomp van de organisatie. Verbazing twee: juffrouw Jannie heeft plaatsgemaakt voor een professionele barista in wit overhemd met gilet, en bakkebaarden in een puntje geschoren. Hij maakt van mijn cappuccino een klein kunstwerkje. ▶



Na zijn toiletbezoek was hij zijn werkplek kwijt, had hij een andere functie gekregen en was het bedrijf een ander geworden.

9 PRINCIPES

- 1 Zelf bepalen hoe, waar, wanneer en met wie je werkt aan concrete resultaten
- 2 Niet de functie maar je talent bepaalt je waarde
- 3 Je bent zelf verantwoordelijk voor je eigen ontwikkeling
- 4 Variëteit is de nieuwe standaard
- 5 Thema's en taken zijn leidend, niet de grenzen van organisaties
- 6 Transparantie tenzij
- 7 Leiderschap op collectieve ambities van organisaties
- 8 Digitale kennis & vaardigheden maken onderdeel uit van je vak
- 9 Werkplekken zijn toegepast op de activiteit en ICT-ondersteuning staat altijd in dienst van de medewerker

(BRON: INNOVATIELAB)

BMW of Volkswagen

“Dit ‘cityconcept’ is de trend voor de toekomst,” zegt architect Diederik Fokkema. Hij was samen met collega Michiel Hofman verantwoordelijk voor de inrichting van het Eneco-gebouw. Ze hebben de laatste jaren een miljoen vierkante meter kantoorruimte geschikt gemaakt voor Het Nieuwe Werken. “Zo’n 50.000 Nederlanders werken in een interieur dat door ons bedacht is,” vertelt Fokkema niet zonder trots. “Het kantoor van de toekomst is meer een ontmoetingsplek dan een werk- of productieplek.” Bij elke organisatie werkt hij dat anders uit. “We proberen eerst grip te krijgen op de cultuur van een organisatie. De autometafoor werkt daarbij fantastisch. Is Eneco een BMW, een Volvo of een Volkswagen? Die vraag legden we de werknemers voor. Volkswagen, zeiden ze massaal. Dat staat voor degelijk, betrouwbaar en mooi, maar niet te luxe. Dat vertaal je in je materiaalkeuze: eerlijke, duurzame materialen, stevig tapijt, geen franje. *What you see is what you get!*”

Hippe paarse poefjes

Het gonst in de *Village*. Mannen en vrouwen lopen rond met een laptop onder hun arm, praten in twee- of drietallen in kleurrijke zithoekjes of werken geconcentreerd aan een grote tafel. In glazen overlegruimtes wordt vergaderd en gebrainstormd. Soms op hippe paarse poefjes. Marije Huurdeman is trots op deze open ontmoetingsplek waar kan worden vergaderd, geluncht, gewerkt en waar gasten worden onthaald. “We zitten pas een paar maanden in dit gebouw maar ik zie nu al een heel andere werkcultuur ontstaan. Mijn vergaderingen duren inmiddels een stuk korter.” Jeanette Royé van de afdeling Retail en Duurzame Innovatie voelt zich af en toe wel een zwerfkei als Nieuwe Werker. “De richtlijn is: laat je spullen niet langer dan een halfuur op een plek liggen. Voor een verzamelaar als ik betekent dat: sjouwen.” Ze zet haar volle tas op de grond en het stapeltje papier belandt op tafel. “Ik dacht: het zal wel wennen en eigenlijk is dat ook zo. ’s Ochtends bij het binnenkomen vind ik het

nog wel een gedoe. Wie wil ik vandaag spreken? Wat is een handige plek? Wat ga ik doen? Je moet echt je routines doorbreken.” “We zitten hier nu twee maanden vreselijk flex te wezen,” lacht Jeanette, “maar je moet wel meer moeite doen om het een beetje gezellig te hebben met collega’s. Voor een stukje taart moet je eerst inloggen of bellen om uit te zoeken waar je collega’s uithangen. Aan de andere kant voel ik nu wel meer de dynamiek van het totaal. Ik ontmoet ook mensen die ik in de oude setting nooit zou hebben gesproken. Dat is wel mooi.”

Vernislaag voor bezuinigingen

Het Nieuwe Werken wordt vaak in één adem genoemd met mooie neoliberale begrippen als ‘vrijheid’ en ‘eigen verantwoordelijkheid’. Maar de grote vrijheid die gepaard gaat met HNW kan ook ambiguïteit en onzekerheid met zich meebrengen, volgens psycholoog en promovenda Marjette Slijkhuis. Voor haar onderzoek enquêteerde ze honderden medewerkers uit de overheidssector, het onderwijs, de consultancy- en de technische sector. Slechts een deel van de werknemers profiteert van Het Nieuwe Werken, zo laat haar onderzoek zien. “Het is een ideologie die door sommigen als bedreigend wordt ervaren,” zegt ze. “Mensen met een zogenaamd *Personal Need for Structure* (PNS) zijn het kind van de rekening. Ze gaan juist minder presteren in een werkcultuur zonder duidelijke structuur. Zoals niet elk kind geschikt is voor het Montessori-onderwijs, zo is niet elke werknemer geschikt voor Het Nieuwe Werken.” Slijkhuis kan het weten want ze is zelf het levende bewijs van iemand met een *Personal Need for Structure*, zegt ze. “Het concept wordt vaak gebruikt om een organisatieprobleem op te lossen, zonder dat goed onderzocht wordt of het wel past bij de mensen die er werken. Vergeet niet dat Het Nieuwe Werken soms als een leuke vernislaag wordt gebruikt voor harde bezuinigingen op werkplekken en vaste aanstellingen.” Het slagen van zo’n omslag staat of valt – volgens Slijkhuis – met de kwaliteit van de managers. Die moet zijn rol per werknemer

7 FEITEN

- 67% vindt vertrouwen de belangrijkste voorwaarde voor HNW (maar bij 1 op de 3 werknemers ontbreekt dat vertrouwen)
- Daarna volgen geschikte bedrijfscultuur (53%) en beschikbaarheid van de juiste technologie (46%). Een geschikte kantooromgeving en een businesscase worden veel minder belangrijk gevonden (resp. 7% en 4%)
- 31% van de medewerkers twijfelt wel eens of collega’s die ergens anders aan het werk zijn wel echt werken
- 66% denkt dat zijn of haar organisatie productiever wordt van HNW
- 58% vindt HNW onmisbaar om als werknemer inzetbaar te blijven door een betere combinatie van werk en privé
- 46% vindt HNW vooral handig voor werkende moeders en mensen die ver van hun werk wonen
- 53% vindt aanwezigheid op kantoor en direct contact met collega’s belangrijker dan de voordelen van thuiswerken

(BRON: NATIONAAL ONDERZOEK OVER HET NIEUWE WERKEN 2012)

‘Voor een stukje verjaardagstaart moet je eerst inloggen of bellen om uit te zoeken waar je collega’s uithangen’

anders kunnen invullen. “Een werknemer die wel vaart bij meer structuur, zal die ook moeten krijgen. Voor hen is er niks mis met regels, protocollen en deadlines. Wat ik om me heen zie is dat mensen in kantoren met hippe flexplekken gewoon hun vaste tafel weer innemen en dat managers op dezelfde controlerende manier blijven sturen. Ze hebben heimwee naar het oude werken.”

Voorportaal van vervreemding

De onderzoekster bevindt zich met haar kanttekeningen bij het evangelie van Het Nieuwe Werken in goed gezelschap. De Amerikaanse arbeidssocioloog Richard Sennett ziet het concept zelfs als een ‘voorportaal ▶

van vervreemding', zo vertelde hij onlangs aan filosofe Stine Jensen in het tv-programma *Ik werk, dus ik ben*. "Het klinkt leuk: werken waar je wilt, op een tijd die je zelf kiest, maar de keerzijde is dat je op den duur geen betrokkenheid meer voelt bij je organisatie als geheel. Je gaat het informele gesprek missen. Natuurlijk ben je wel online in contact maar dat is een functioneel contact. Vaak om problemen op te lossen. Mensen hebben een verhaal nodig, een context. In die zin lijkt Het Nieuwe Werken soms meer op een interne monoloog. Het werkt vervreemding in de hand."

"Om die reden hebben we bij Eneco er bewust voor gekozen om Het Nieuwe Werken heel stapsgewijs in te voeren," zegt Antoon Smits. Hij geeft leiding aan zo'n tachtig medewerkers van de afdeling Debiteuren en Incasso van Eneco. We strijken neer in een van de glazen vergadercabines in de *Village*. Zijn werkende leven past sinds een paar maanden in een forse rolkoffer die hij overal mee naar toe neemt. "Er zijn mensen die extra vroeg beginnen om een goede plek in te kunnen nemen voor de dag. Ik vind dat wel oké. Je moet mensen in hun eigen tempo laten wennen. Als oudere manager – ik ben 55 jaar – ben ik natuurlijk belast met het 'oude' werken. Voor mij was het een grote trendbreuk. Ik heb geen fysieke plek meer die uitdrukking geeft aan hiërarchie, en dat vind ik een goede zaak. Ik had een eigen kamer, een eigen vergader tafel en eigen vakantiefoto's aan de muur. Mijn medewerkers had ik altijd bij de hand op de afdeling. De factor 'aanwezigheid' was onbewust toch een maat voor het presenteren van mijn mensen."

Het kantoor van de toekomst is meer een ontmoetingsplek dan een werk- of productieplek

5 VALKUILEN

1 Minder/zakelijker contact

HNW kan een gevaar zijn voor de sociale cohesie binnen een bedrijf. Niet zichtbaar zijn voor collega's wordt door velen als een gemis ervaren. De vrijdagmiddagborrel wordt nu echt belangrijk.

2 Burn-out ligt op de loer

Altijd en overal bereikbaar zijn en altijd en overal kunnen werken betekent: bewust kiezen wanneer je niet werkt. Dat is moeilijker dan het lijkt.

3 Hapsnap HNW

Deel wat smartphones uit, doe een leiderschapsprogrammaatje en richt het kantoor in met kekke meubels. Klaar ben je. Nee dus.

HNW vraagt om een integrale aanpak met een begeleidend veranderprogramma.

4 Thuiswerken aan de keukentafel

Werkgevers zijn wettelijk verplicht zorg te dragen voor een veilige en gezonde werkomgeving. Maar is op de bank met een laptop op schoot werken wel arbo-proof? Is de keukentafel wel op hoogte?

5 Te veel vrijheid

Om te leren op het werk heb je hoge taakeisen, variatie, feedback én vrijheid nodig. Maar te veel vrijheid kan volgens arbeidspsychologen negatief werken op de 'leercurve' van een werknemer.

Toch geen heimwee

Heimwee naar de oude setting heeft Smits niet. "Er is ook geen weg terug, de tijdgeest verandert en ik verander mee. Ik heb in tien jaar tijd dit bedrijf zien kantelen van ambtenarenclub tot hypermodern bedrijf. Er lopen hier mensen rond die nog met de ponskaart hebben gewerkt. Dat vereist een enorm stretchvermogen van mensen. Maar het leuke is: het vermogen om te veranderen blijkt helemaal niet leeftijdsgebonden te zijn. Ik zie jongeren die flink moeite hebben met de omslag naar Het Nieuwe Werken en ouderen die het juist heel leuk vinden. Het is meer een karakterkwesitie, denk ik."

Dan wordt er op de aquariumruit getikt. Hebben we deze ruimte gereserveerd? "Zo flexibel moet je dus zijn," lacht Smits als we elders verder praten. "Soms mis ik mijn eigen kamer maar het wisselgeld is goed. Dit kantoor is inspirerend en ik zit vaker tussen de mensen aan wie ik leiding geef. Daar lever ik graag wat eigen ruimte voor in."



— Geef geen DUIMBREED toe, van Vlissingen... Laat ze maar merken dat wij BIKKELHARD zijn!

ERIK VELDHOEN, UITVINDER EN PIONIER VAN HNW

De kiem van Het Nieuwe Werken ligt eigenlijk bij de politie. Om precies te zijn: bij de politie van het Regiokorps Zuid-Limburg. Erik Veldhoen, oprichter van projectmanagementbureau Veldhoen + Company, werd in 1989 gevraagd na te denken over nieuwe huisvesting voor dit op te richten Regiokorps. Er was nieuwe technologie, er moest 'meer blauw op straat' – hoe nuttig zou een kantoorwerkplek voor een agent dan nog zijn?, vroeg Veldhoen zich af. De discussie met de opdrachtgever ging niet alleen meer over een gebouw en een Programma van Eisen (PvE), het ging over de totale werkwijze van een organisatie. Dat was nieuw, zegt Veldhoen in het boek *Praktijkvisies op het Nieuwe Werken*. Het project en een studiereis langs goeroes op het gebied van huisvesting, inspireerden

hem tot het boek *Kantoren bestaan niet meer*. In 1995 mocht Veldhoen voor het eerst zijn concept van Het Nieuwe Werken op grote schaal toepassen op het hoofdkantoor van Interpolis. Nergens in de wereld bestond nog een innovatief kantoor van die omvang. Er waren 950 werkplekken voor 1500 werknemers en iedereen kon gaan zitten waar hij of zij wilde. "Het kantoor van Interpolis heeft een ware revolutie ontketend in de huisvestingswereld," zegt Veldhoen. In tien jaar tijd leverde hij meer dan honderd projecten op, waaronder het grote project bij Microsoft Nederland, de definitieve doorbraak van Het Nieuwe Werken. Veldhoen heeft zijn bedrijf zes jaar geleden verkocht en leidt nu een nieuw bedrijf: Erik Veldhoen For Change. ■

HET LEUKSTE BOEK VOOR DEZE ZOMER!



'Met haar scherpe oog voor de Hollandse folklore bewijst Naima El Bezaz wederom haar talent als literair comédienne.'
★★★★ *De Volkskrant*



www.querido.nl