

De pro's en contra's van



Nederland is een van de koplopers op het gebied van 'het Nieuwe Werken': plaats- en tijdonafhankelijk werken, ondersteund door technologie. De opmars ervan verloopt razendsnel. Maar gaat het niet té snel? Worden de theoretische voordelen in de praktijk wel waargemaakt? En zijn er schaduwzijden die we nu nog niet overzien? TNO'ers pleiten voor een gecontroleerde invoering van het Nieuwe Werken.

Toen verzekeraar Interpolis in 1996 een kantoorgebouw vol flexwerkplekken introduceerde, was dat groot nieuws. Het Nieuwe Werken is de overtreffende trap. Bedrijven die dit concept omarmen, stellen hun medewerkers in staat om te werken op de plekken en momenten die hen goed uitkomen. 'De behoefte van de werknemer staat centraal en het werk wordt eromheen geplooid', zegt ir. Berry Vetjens. Hij houdt zich bezig met het ontwikkelen van modellen om de effecten van het nieuwe werken toe te wijzen aan oorzaken. De potentiële voordelen zijn groot. Het concept maakt het werknemers makkelijker om hun

werkuren af te stemmen op hun biologisch ritme en om werk en privé te combineren – belangrijk in een samenleving waarin het steeds gebruikelijker wordt om twee werkenden per huishouden te hebben. Werknemers brengen zo bovendien minder tijd door in de file en werken efficiënter: ze verknoeien bijvoorbeeld geen tijd aan vergaderingen waarbij ze niet onmisbaar zijn. Als ze in virtuele teams samenwerken, kunnen ze bovendien hun kennis overal vandaan halen. 'Het wordt zelfs mogelijk om in Europa te beginnen aan een project en het werk na vijf uur door te geven aan een collega in Amerika, die het na zijn werkdag weer bij een collega in Azië onderbrengt;

dat verkort de doorlooptijd van projecten enorm', zegt dr. Rick van der Kleij. Bij TNO onderzoekt hij Het Nieuwe Samenwerken.

'Een recente TNO-studie toont aan dat zowel de communicatie als de concentratie significant toenemen, wanneer je op de juiste wijze het kantoorinterieur inricht, waardoor de arbeidsproductiviteit stijgt', zegt ook prof. dr. Peter Vink, teammanager Inrichten bij TNO en hoogleraar Industrieel ontwerpen aan de TU Delft. Tegelijkertijd dalen de kosten voor de werkgever, doordat hij toe kan met minder kantoorplekken. En als het goed is zijn de werknemers ook nog eens heel tevreden over hun baas, die hun de autonomie toekent waaraan ze behoefte hebben. 'Het Nieuwe Werken bevordert de duurzaamheid: werknemers voelen zich prettiger en zijn langer en beter inzetbaar. En het milieu wordt ontzien doordat er minder in file gereden wordt', vult dr. Fietje Vaas, programmamanager 'Innovatie die werkt', aan.

WEDERZIJDE INSPIRATIE

Met zulke voordelen is het geen wonder dat er een *drive* is in het bedrijfsleven om het Nieuwe Werken te faciliteren. 'Het is bijna een religie',

Het Nieuwe Werken



NIEUW WERKEN VOOR STRATENMAKERS

Doorgaans denkt men bij het Nieuwe Werken aan computergebonden werknemers. Maar TNO onderzocht ook voor stratenmakers of er een nieuwe vorm van werken mogelijk is. Senior adviseur logistiek drs. Bart Lammers: 'We hebben onderzocht onder welke voorwaarden bedrijven het belastende handmatig bestraten willen vervangen door machinaal straten. Nu gebeurt bestraten nog heel vaak met de hand. Dat kost tussen de elf en dertig miljoen euro per jaar aan verzuim, arbeidsongeschiktheid en medische zorg. Niet in geld uit te drukken kosten, zoals een verlaagd rendement op opleidingen, de afsluitingsduur van wegen en invloed op werkgelegenheid, zijn nog niet meegenomen in deze cijfers. Uit vijf scenario's kwam de inzet van bestratingsrobots als beste naar voren. Maar tussen droom en daad staan praktische bezwaren. Of de bestratingsrobot gemeengoed wordt, hangt onder andere af van de beschikbare technologie, van wet- en regelgeving en van de bereidheid om samen te werken in de keten.'

Info: bart.lammers@tno.nl

constateert Vetjens. En Vink stelt dat al 68 procent van de bedrijven het op de een of andere manier heeft ingevoerd. 'Zes procent van de beroepsbevolking heeft al geen eigen werkplek meer', zegt hij. Nederland is er ook bij uitstek geschikt voor, stelt Vetjens: 'We hebben veel kenniswerkers en zijn vrij vooruitstrevend in het toepassen van ICT-oplossingen. Bovendien maken files het kantoor op bepaalde tijdstippen vrijwel onbereikbaar.' Vaas voegt daaraan toe dat in Nederland veel mensen gewend zijn om zelfstandig te werken en dat dit past bij een managementstijl die niet erg hiërarchisch is. 'In dit geval komen een cultuur, een behoefte én de noodzakelijke ontwikkelingen op technologisch vlak samen', stelt ze vast. 'Ik denk daarom dat deze ontwikkeling sterk zal doorzetten.' Daarvan zijn eigenlijk alle betrokken TNO'ers overtuigd. Maar ze wijzen er tegelijkertijd op dat het Nieuwe Werken tot dusver eigenlijk nogal amateuristisch wordt aangepakt. Er is nog vrijwel geen onderzoek gedaan naar de vraag of de potentiële voordelen ook gerealiseerd worden en wat de eventuele schaduwzijden ervan zijn. Misschien past het Nieuwe Werken wel helemaal niet bij een organisatie, of bij de werknemer. Het

vraagt namelijk ook heel veel van bedrijven, managers en werknemers. Vetjens: 'Een bedrijf moet erop vertrouwen dat de werknemer zijn faciliteiten ten bate van de organisatie aanwendt. Managers moeten veel meer gaan sturen op resultaat in plaats van aanwezigheid. Maar hoe meet je arbeidsproductiviteit eigenlijk? Bij TNO zijn we daar heel bedreven in, maar het is in het bedrijfsleven beslist nog geen dagelijkse praktijk. Ook is het de vraag of managers het wel leuk vinden om leiding te geven aan medewerkers op afstand. Wij pleiten daarom voor pilots en voor metingen voor- en achteraf.' Vaas vult aan: 'Een risico is bijvoorbeeld ook dat er synergie verloren gaat doordat de mensen zich teveel op hun eigen bijdrage aan het bedrijf focussen. Ze doen geen wederzijdse inspiratie meer op. Ook kan de betrokkenheid bij het bedrijf en de collectieve ambitie afnemen. Nieuwe medewerkers groeien niet meer in de cultuur van een bedrijf. De kwaliteit van teamwork neemt af als mensen niet een zeker percentage van hun tijd fysiek op dezelfde plek aanwezig zijn. Hoeveel procent van de tijd dat is, weten we eigenlijk niet. Maar het is zeker dat er grenzen aan de flexibiliteit zijn. Er moet een gezonde balans

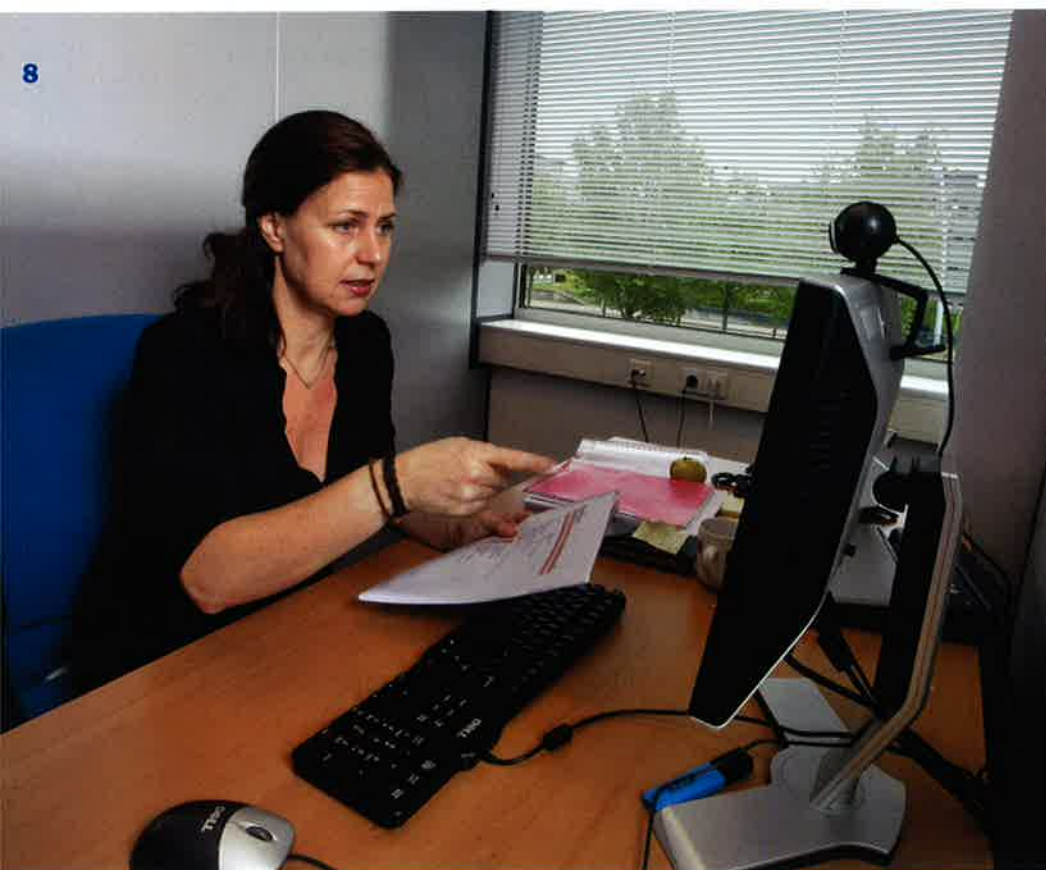
blijven.' Ze wijst er ook op dat de afwezigheid van de één een wissel kan trekken op een ander: 'Iemand die thuis in alle rust een prachtig rapport schrijft, kan dat alleen doen als een secretaresse of collega alle telefoontjes aanneemt. Zo gaat de arbeidsproductiviteit van de één ten koste van die van een ander.'

AFSTAND NEMEN

Het Nieuwe Werken is ook niet per definitie voor alle werknemers een goede ontwikkeling. Ries Simons kijkt als arts naar de ontwikkeling en stelt vast dat we steeds meer naar een 24/7-economie gaan, met een hoog competitief gehalte en een sterke nadruk op efficiëntie. 'Er moet steeds meer in een dag gepropt worden. Daarmee doen we onszelf tekort. Een dag die voor acht uur bestaat uit werken, voor acht uur uit slaap en voor acht uur uit totaal andere activiteiten, is goed voor de gezondheid. We hebben al vastgesteld dat slaap belangrijk is voor het immuunsysteem en de kans op hart- en vaatziekten en kanker zou kunnen verminderen. Ook is vastgesteld dat een gebrek aan rust de hormoonbalans verstoort, wat uiteindelijk leidt tot overgewicht. Ik ben bang dat de flexibilisering

'Het Nieuwe Werken moet altijd maatwerk zijn'

8



van werk een slecht idee is voor mensen die niet heel goed in staat zijn om hun tijd te managen. Organisaties hebben de neiging maar te blijven vragen en werknemers zullen willen bewijzen dat ze thuis ook goed werk kunnen leveren. Het gevolg: ze kunnen nooit meer afstand nemen van hun werk, krijgen stressproblemen, gaan niet meer op tijd naar bed en negeren hun biologische klok. Dat gaat ten koste van de gezondheid. We weten nog niet zo lang hoe belangrijk slaap is voor onze vitale lichaamsfuncties. Ik ben ervan overtuigd dat we binnenkort ook zullen vaststellen dat het cruciaal voor onze gezondheid is om voldoende tijd in te ruimen voor niet-werkgebonden activiteiten.'

Eigenlijk zijn er veel parallellen te trekken met de militairen die Simons bij TNO monitort: 'Van een beroep dat eerst alleen bij daglicht werd uitgevoerd, is dat inmiddels ook een 24-uurs baan geworden. Het monitoren van militairen heeft ons veel kennis opgeleverd over het menselijk functioneren: die moeten we nu vertalen naar kenniswerkers.' Gelukkig is er een oplossing. Simons ontwikkelde een instrument dat mensen helpt hun prestatieniveau en fitheid te managen. 'We hebben een

persoonlijke PDA ontwikkeld, waarin je van alles kunt bijhouden en die jou op grond daarvan een individueel advies geeft over bijvoorbeeld het moment waarop je het beste kunt stoppen met je werk. Het is ontwikkeld voor piloten en heet de "Fit to Fly - tool", maar is ook te vertalen naar thuiswerkers.'

HET NIEUWE SAMENWERKEN

Het Nieuwe Werken stelt eisen aan het management, aan de organisatie en aan de medewerkers zelf. Maar het vraagt ook om aanpassingen van de ICT-infrastructuur, waardoor werknemers hun e-mail thuis kunnen bijhouden of in virtuele teams kunnen samenwerken. 'Het Nieuwe Werken is in zekere zin het Nieuwe Samenwerken', stelt Van der Kleij vast. Hij promoveerde op het laten samenwerken van teams op afstand. Er bleek bijvoorbeeld belangrijke informatie verloren te gaan als mensen elkaar niet zien. Dat leidde tot verkeerde conclusies. Zo dachten mensen dat hun collega's aan de borrel zaten in plaats van te werken, totdat een webcam hen anders leerde. 'De oplossing is vaak simpel als je het probleem eenmaal in kaart hebt gebracht', zegt Van der Kleij. 'Soms is het zelfs gewoon een kwestie van

gewenning: videoconferencing verloopt de tweede keer doorgaans al een stuk soepeler dan de eerste keer. Toch blijft overleg op afstand vaak lastig, zeker wanneer de echte wil ontbreekt. De menselijke factor bepaalt uiteindelijk of het een succes wordt.'

Ook moeten kantoorpanden anders ingericht worden. Er komen minder vaste plekken en meer flexplekken. Wetenschappelijk medewerker ing. Ellemieke Henquet zegt daarover: 'Het is erg prettig als je zo'n flexplek eenvoudig op jouw persoonlijke wensen kunt instellen. Samen met mijn collega Linda van Oeffelen heb ik onderzocht of daar behoefte aan is en wat de mogelijkheden zijn.'

Wat bleek? Het is betrekkelijk eenvoudig om met een aantal voorzieningen, via een interface op de pc, de verwarming, koeling, verlichting, ventilatie en zonwering in te stellen op persoonlijke behoeften. Henquet: 'Vaak zijn voor iedereen de omstandigheden gelijk, terwijl het bijvoorbeeld voor je temperatuurbehoefte nogal uitmaakt of je man of vrouw, oud of jong bent en of je met de fiets of de auto gekomen bent. Als iedereen het klimaat zelf kan afstemmen is dat comfortabeler én energiezuiniger: je zet de ruimte-temperatuur



relatief laag, en iedereen regelt naar behoefte bij.'

Henquet en Van Oeffelen richtten een *fieldlab* in met dergelijke werkplekken. Daarnaast zijn er een brainstormruimte, een ruimte voor teamoverleg, een ruimte voor informeel overleg en twee concentratieplekken ingericht. 'In een kantoorpand dat is ingericht voor het Nieuwe Werken, komen mensen vooral om met collega's te overleggen. Ook in vergaderruimtes kun je streven naar een optimaal klimaat.'

ONTWIKKELINGEN RICHTING GEVEN

Van der Kleij is daar ook mee bezig: 'Wij monitoren hoe het klimaat van invloed is op de prestatie. Maar we gaan een stap verder. We kijken of we met licht, geur en meubilair het verloop van een vergadering kunnen beïnvloeden, wat er gebeurt met de sfeer of de creativiteit. Dat kan behoorlijk ver gaan: je kunt je zelfs voorstellen dat meubels automatisch zo verschuiven dat mensen die veel te bespreken hebben naast elkaar komen te zitten. Ook kun je met "wordspotting technologie" vaststellen of de gesprekspartners naar elkaar toegroeien: ze nemen dan elkaars vocabulaire over. Of mensen

kunnen om de vijftien minuten op een knop drukken als ze vinden dat de vergadering de goede kant op gaat of niet. Dat helpt de voorzitter bij het sturen van de bijeenkomst.'

Er is een wereld aan nieuwe ontwikkelingen mogelijk. Maar het is aan bedrijven en werknemers om te beslissen hoever ze willen gaan. 'Het Nieuwe Werken moet altijd maatwerk zijn, alleen dan kan het succesvol zijn', stelt Vink vast. 'We staan aan het begin van ingrijpende nieuwe ontwikkelingen. De komende tijd zullen we veel moeten meten om de ontwikkelingen gefundeerd richting te helpen geven. Lukt dit, dan hebben we kennis in handen die ook voor het buitenland zeer interessant is.' Het Nieuwe Werken: van religie tot exportproduct.

Info: ellemieke.henquet@tno.nl, rick.vanderkleij@tno.nl, ries.simons@tno.nl, fietje.vaas@tno.nl, berry.vetjens@tno.nl, peter.vink@tno.nl

NIEUW WERKEN IN DE ZORG

Binnen het project 'Van harnas tot zomerjurk' wordt gekeken of het mogelijk is om, óók in de vergrijsde toekomst, voldoende langdurige zorg van goede kwaliteit te waarborgen en tegelijkertijd het werken in de zorg aantrekkelijk te houden. De aanname is, dat dit haalbaar is wanneer het werk goed aansluit bij de wensen van de verzorgenden en de behoeften van de cliënt. 'Verzorgenden willen voor mensen zorgen. Nu zijn ze veel tijd kwijt aan administratie', geeft Meike van der Burgh-Smit MSc als voorbeeld. 'We kijken wat er gebeurt als cliënten en verzorgenden samen beslissen wat belangrijk is. Stijgen dan de medewerkers-tevredenheid en arbeidsproductiviteit? Nemen de kwaliteit van zorg en de kosteneffectiviteit toe?'

Het onderzoek loopt momenteel in een zorggroep in Den Bosch. TNO verzorgt de nulmeting en meet de effecten. 'Elke innovatie in de zorg moet bijdragen aan een hogere kwaliteit van zorg en van arbeid, aan een hogere arbeidsproductiviteit en aan het borgen van veiligheid', stelt Van der Burgh-Smit. 'Dit project past daar prima bij.'

Info: meike.smit@tno.nl