

1. Een nieuwe vorm van werken: waarom en hoe? ¹

Dhr. Germain Verbeemen,
Consultant bij Wice Consulting

Inleiding

Werken is continu onderhevig aan veranderingen: maatschappelijke, technologische en bedrijfsorganisatorische veranderingen en inspelend op een zich wijzigende markt. Voor de verantwoordelijken in de organisatie is het belangrijk om de vele signalen van vernieuwing tot één visie te integreren: hoe wensen de organisatie en haar medewerkers in de volgende jaren te werken.

1 Technologie

De technologische ontwikkelingen hebben geleid, en leiden nog steeds, tot revolutionaire veranderingen in onze samenleving.

Alle vormen van informatie worden meer en meer *digitaal*. Ze worden digitaal bewaard en de overdracht, de communicatie, ervan gebeurt eveneens in zijn digitale vorm via *netwerken* (intranet, internet, enz.). Door deze evolutie wordt de toegang tot informatie gemakkelijker en meer en meer plaatsonafhankelijk, de verspreiding gaat sneller en directer.

Draadloze technologie geeft een extra impuls aan onze mobiliteit. Door draadloze telefonie in gebouwen en via het GSM-netwerk is de bereikbaarheid spectaculair toegenomen. Draadloze datatransmissie, via wireless LAN's in gebouwen en via GSM, GPRS, UPTS, enz. buiten, maakt dat we straks overal draadloos onze informatie kunnen aanspreken. Door de toepassing van de juiste informatie- en communicatietechnologie ontstaat dus een ongekeerde vrijheid van plaats en tijd om ons werk te verrichten.

2 Organisaties en management

Nieuwe visies m.b.t. het managen van grote, complexe organisaties en m.b.t. het samenwerken binnen deze organisaties werden ontwikkeld.

Een onderneming van vandaag moet *flexibel* zijn om te kunnen anticiperen op de behoeften van een *snel veranderende markt*.

Veeleisende klanten en een sterk gereguleerde maatschappij maken een *multidisciplinaire aanpak* noodzakelijk. Dit kan slechts bereikt worden via teams die de kwaliteit beheersen van zowel het product als van de bijhorende dienstverlening.

Empowerment maakt snellere reacties van de werknemers mogelijk en meer vrijheid geeft de medewerkers de kans zich *effectief* te organiseren.

¹ Hoofdstuk uit *Handleiding Anders Werken voor managers en werknemers*.

© Cezov-markant vzw & Nito vzw – November 2005 – ISBN-NUMMER: 9081027417

Behoudens de uitdrukkelijke bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets van deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van de uitgever. De redactie streeft naar de betrouwbaarheid van de gepubliceerde informatie. De auteurs, editors, uitgever, noch andere personen die meehielpen met het tot stand komen van deze publicatie zijn verantwoordelijk voor schade ten gevolge van (foutief) gebruik van de informatie in deze publicatie.

Management is gebaseerd op het *resultaat*, niet op de gepresteerde tijd of de geleverde inspanningen.

De businessunits, de teams en het individu moeten hun budgetten zo *efficiënt* mogelijk gebruiken om competitief te blijven in een mondiale concurrentie.

3 Maatschappelijke ontwikkelingen

Het aandeel *hoger opgeleide medewerkers* is fors toegenomen, anderzijds zijn organisaties voortdurend in beweging. Door deze evoluties is een *meer evenwichtige relatie tussen werkgever en werknemer* ontstaan, vaak van kortere duur.

Medewerkers wensen *meer ruimte voor eigen initiatief*, voor meer voldoening.

Een *harmonieus samengaan van werk- en privé-leven* wordt nu vaak bemoeilijkt door het *dichtslibbende woon-werkverkeer*.

4 Explosie van de marktstructuur

De ontwikkelingen op het gebied van informatieverstrekking zonder tussenkanalen en handel zonder tussenpersonen, hebben een totaal *nieuwe marktstructuur* laten ontstaan waarvan de ontwikkeling nog maar in haar beginstadium is. Informatieverstrekking en verkoop komen vaak los te staan van distributie en service.

De markt speelt zich meer en meer op het virtuele vlak af wat mogelijkheden biedt voor de fysische organisatie van de dienstverlening. Call centers, voor informatieverstrekking via het web verweven en fysisch over de hele wereld verspreid, zijn reeds een werkelijkheid. In deze zich voortdurend ontwikkelende markt komt de shamrock (klavertje vier) -organisatie tot ontwikkeling: een kleine kern van vaste deelnemers die de kern knowhow beheersen, belangrijke medewerkers die langdurige samenwerkingscontracten hebben, onderaannemers en klanten die zelf een deel van de serviceverlening op zich nemen (bv. bankverrichtingen, aankopen volledig zelf afgehandeld via het netwerk zonder tussenkomst van bedrijfsmedewerkers).

Deze ontwikkelingen zijn zowel geldig voor de privé-markt (E-commerce) als voor de overheidsdiensten (E-government).

5 Visie ontwikkelen

Voor genoemde veranderingen dringen meestal via afzonderlijke kanalen (ICT, HRM, re-engineering) in onze bedrijven binnen en zijn daardoor vaak niet goed op elkaar afgestemd. Daarom moet men deze ontwikkelingen en bijhorende verschillende verantwoordelijkheden samen onderzoeken en ze naast de eigen bedrijfsstrategie leggen. Hieruit een visie distilleren die omschrijft waar de organisatie naar toe wil evolueren inzake werkvormen is de eerste stap in de ontwikkeling.



Figuur 1: Ontwikkelen van een visie op nieuwe vormen van werken.

6 Uitwerken en implementeren van de visie

De ontwikkeling van een nieuwe manier van werken omvat het praktisch, fysisch en op coherente wijze implementeren van reeds doorgevoerde, gewenste of voorziene veranderingen in de bedrijfsorganisatie.

Na de visieontwikkeling aan de top van de organisatie, wordt deze met de gebruikers omgezet in een concept dat omschrijft op welke wijze men in de toekomst zal werken en welke middelen hiervoor nodig zijn.

7 Werkwijze: werking organisatie, ondersteunende processen, kernprocessen

Er moeten nieuwe afspraken worden gemaakt om de dienstverlening als groep te combineren met een maximale individuele vrijheid. De afspraken worden meer resultaatgericht.

De verantwoordelijkheid voor niet-kernprocessen wordt samengebracht in een professionele ondersteuning die pro-actief full service aan de gebruikers aanbiedt, anytime, anywhere. Het stroomlijnen van de processen, ook van de kleinere processen, tot een meer digitale afhandeling, versnelt doorlooptijden, vermijdt dubbelwerk en vergroot de mobiliteit aanzienlijk.

Door bovengenoemde op een doordachte wijze te implementeren, kan een werkelijke verhoging van de productiviteit bereikt worden.

8 Werkmiddelen: informatie, ICT en werkomgeving

Informatie is de grondstof waarmee wij ons werk doen. Via een duidelijke informatiearchitectuur, alle informatie binnen de organisatie 'zichtbaar' en toegankelijk maken, is cruciaal voor effectief teamwork.

De ICT-infrastructuur moet verder worden uitgebouwd vanuit de visie op hoe de medewerkers hun werk in de toekomst zullen verrichten.

Bij de nieuwe manier van werken hoort ook een aangepaste, in sommige gevallen totaal andere werkomgeving. De bestaande huisvestingsconcepten zijn immers gebaseerd op verouderde concepten van werkprocessen, communicatie- en informatiebeheer en management.

Traditionele kantoorgebouwen met kleine lokalen bemoeilijken de communicatie, terwijl in landschapskantoren storing en lawaai concentratie in de weg staan.

Cijfermateriaal toont aan dat huisvesting één van de meest verwaarloosde aspecten vormt op het gebied van kostenefficiëntie: *de gemiddelde gebruiksgraad van een werkplek gedurende de kantooruren schommelt rond de 30% à 40% en daalt nog als gevolg van de toename van deeltijds werken, werktijdverkorting en langere servicetijden.*

De nieuwe cultuur van openheid, communicatie, individuele en teamverantwoordelijkheid vragen een werkomgeving waarvoor mobiliteit, transparantie, flexibiliteit en ook gezelligheid uitgangspunten vormen.

Er is behoefte aan gevarieerde faciliteiten: communicatieve werkplekken en plekken waar men geconcentreerd kan werken, goed uitgeruste ruimten voor teamwork of projectwerk, ruimten voor formele of ad hoc vergaderingen en ruimten waar confidentialiteit geboden wordt. Gemeenschappelijke performante printers, kopieertoestellen, scanners (of allen samen in één toestel), lcd-projectoren, enz. zijn ter beschikking.

Toekomstgerichte kantoorconcepten zijn flexibele teamomgevingen, gezellig, met ruimte voor ontspanning en stimulerend voor de teamspirit, waarin men in alle vrijheid die werkplek kiest die het beste past bij de uit te voeren activiteit volgens het principe van 'desksurfing'.

Het kantoor wordt de company club en biedt kansen voor sociale contacten die dreigen te verwateren wanneer iedereen eender waar en op eender welk ogenblik kan werken.

Als verlengstuk van het centrale kantoor wordt voorzien in werkomgevingen thuis of dichterbij huis. Telecenters, bijvoorbeeld, verminderen de tijd die verloren gaat aan verplaatsingen en bieden toch een mogelijkheid te werken buitenshuis, voor wie thuis niet over de ruimte of rust kan beschikken. Bovendien zijn hier snellere en beter beveiligde datalijnen ter beschikking. Men ontmoet hier ook collega's van andere afdelingen of zelfs van andere bedrijven als het geen bedrijfsgebonden satellietkantoren betreft.

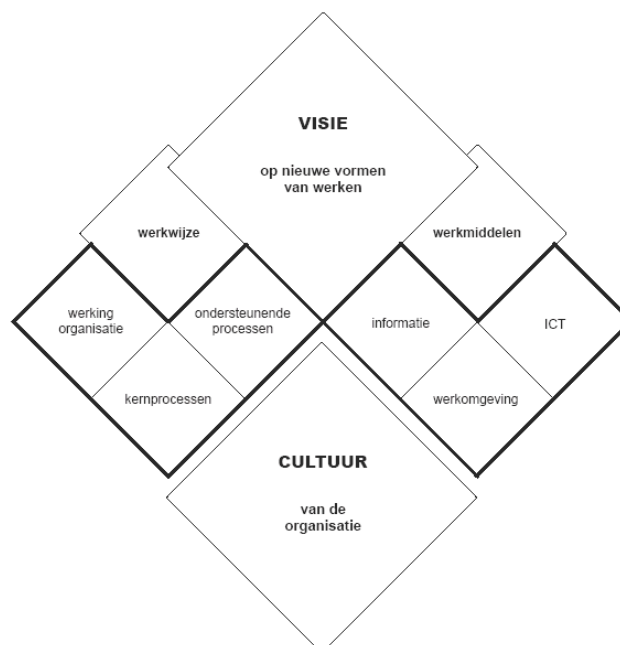
9 Aantoonbare voordelen

Werken op kantoor wordt aangevuld met thuiswerken en satellietwerken. De uitrusting voor flexibel werken op kantoor ondersteunt natuurlijk ook het werken op een andere plek. Het creëren van een verregaande autonomie op gebied van tijd en plaats van werken, hetgeen de individuele werknemer in staat stelt zijn privé-leven en werk beter op elkaar af te stemmen, vormt de pasmunt voor het verlies van de 'persoonlijke' werkplek. Het betekent ook een belangrijk middel om de *attractiviteit als werkgever* op een schaarse arbeidsmarkt te verhogen.

Een nieuwe manier van werken en de ondersteunende innovatieve kantooromgeving leveren voor het bedrijf op korte termijn voordeel op door het efficiënter oppervlaktegebruik en de toegenomen productiviteit. Praktijkvoorbeelden tonen aan dat in administratieve organisaties *de oppervlaktebehoefte met 30% tot 50% kan worden gereduceerd*, hetgeen substantiële besparingen meebrengt.

Bovendien kadert deze evolutie in het streven naar een meer *duurzame economie*, door een kleinere behoefte aan mobiliteit, zeker in de piekuren, door een kleinere behoefte aan papier, door de vermindering van bouwvolume en dus minder inname van vrije ruimte.

Door deze nieuwe werkstijl en werkomgeving die consequent vanuit de visie is ontwikkeld, gaan mensen leven in een habitat die de weerspiegeling is van de gewenste cultuur. Zij nemen deze cultuur op een natuurlijke wijze in zich op, wat leidt tot een echte cultuurverandering.



Figuur 2: De cultuur van de organisatie vanuit de visie op nieuwe werkvormen.