

## Case Kennismaken met Cultuur

### **Bedrijfscultuur belangrijke factor bij het succes van Het Nieuwe Werken**

De bestaande bedrijfscultuur is een belangrijke oorzaak van het slagen of falen van HET NIEUWE WERKEN. Dit blijkt uit diverse onderzoeken onder bedrijven die HET NIEUWE WERKEN (afgekort: HNW) hebben ingevoerd. Vooral daar waar de principes van HNW niet passen bij de geldende bedrijfscultuur, loopt het fout.

#### **Wat is 'HET NIEUWE WERKEN'**

HNW is het plaats- en tijdonafhankelijk uitvoeren van kantoorwerkzaamheden. Hierbij wordt gebruik gemaakt van mobiele technologie zoals laptop, smartphone, videoconferencing, GPRS en Web 2.0. De medewerker heeft hierbij de mogelijkheid om op andere plekken (bijv. thuis) te werken dan op het traditionele kantoor. Voor de werkgever betekent dit dat er minder werkplekken nodig zijn waardoor HNW voor de werkgever besparingen kan opleveren. Daarnaast moet de werknemer thuis de mogelijkheid hebben om rustig te kunnen werken en moet hij digitale toegang kunnen hebben tot de systemen van zijn bedrijf.

#### **HNW als nieuwe cultuur**

HET NIEUWE WERKEN betekent een heel nieuwe manier van samenwerken, kent andere overlegstructuren en leidt tot een andere wijze van managen. Dit vraagt om een gedragsverandering, zowel van werknemer als van werkgever. De werknemer zal er aan moeten wennen dat er in principe geen vaste werkplekken meer zijn op zijn kantoor. Het is vaak de bedoeling dat men op kantoor de collega's opzoekt die men op dat moment nodig heeft om vervolgens aan het werk te gaan. Dit hoeft niet per definitie steeds op dezelfde plek te zijn. De aard van het werk kan per dag verschillen waardoor er ook steeds behoefte is aan een ander soort werkplek in het pand. Er ontstaat dus een cultuur van flexibiliteit in werkprocessen en werkomgeving maar niet van vrijblijvendheid en een 'ieder-voor-zich'-mentaliteit.

#### **Veranderde rol managers**

Het grootste obstakel is echter niet de werknemer zelf. Die wil wel, maar mag vaak niet. Van zijn direct leidinggevende bijvoorbeeld, of van de directie. Zo denken veel medewerkers dat hun manager het niet goed vindt dat zij thuis of elders gaan werken. De leidinggevende ziet de medewerker niet meer zo vaak op de afdeling zitten en denkt dat hij daarmee dus het toezicht en dus de controle, kwijtraakt. Voor managers is de overgang van de 'oude' cultuur, naar deze nieuwe cultuur, een niet te onderschatten proces. Een respondent uit het onderzoek schrijft hierover: 'Een cultuuromslag, met name bij managers ouder dan 45 à 50 jaar, is echt noodzakelijk. Ik kom nog heel vaak tegen dat er een enorm ouderwetse cultuur heerst in veel bedrijven en vooral in bepaalde bedrijfstakken.' De 'op kantoor aanwezig zijn = werken'-cultuur zit diepgeworteld. Het blijkt moeilijk te zijn om de overgang te maken naar een nieuwe manier van werken. En dat is niet zo verwonderlijk. Iemand die 25 jaar lang gewend is om van 8 tot 5 op het kantoor te werken, en dat ook verwacht van zijn medewerkers, zal enorm moeten wennen aan de vrijheid en de verantwoordelijkheid die medewerkers ineens krijgen.

Wanneer er in het bedrijf een cultuur heerst van vaststaande werkprocessen, veel controle en veel face-to-faceoverleg, kan HNW hiermee conflicteren. Het gevolg is dan dat er niet zoveel overblijft van het concept. Onwillekeurig blijven medewerkers dan toch veel op kantoor zitten werken, met als gevolg dat er een tekort aan werkplekken kan ontstaan op 'spitsuren', d.w.z. tussen 9.00 en 16.00 uur. In veel kantoren waar HNW is ingevoerd, is namelijk ook de kantoorinrichting gewijzigd van vaste werkplekken in flexplekken. Uit reacties van medewerkers blijkt dat HNW in dergelijke situaties gereduceerd is tot 'eens een uurtje later komen' of 'maandagochtend thuis eerst de post doornemen'. En dat is natuurlijk geen structurele wijziging.

### **Een cultuur van vrijheid en vertrouwen**

Zowel leidinggevend en medewerkers moeten in HNW nog beter leren omgaan met vertrouwen. De leidinggevende in het geven van vertrouwen aan de medewerkers over het op te leveren resultaat binnen de tijd die er voor staat. Daarnaast moet de medewerker zich verantwoordelijk voelen voor zijn eigen resultaten en zijn werk goed kunnen organiseren en plannen. Het nieuwe werken begint en eindigt dan ook met vertrouwen, vindt 66 procent van de ondervraagden uit het onderzoek. Op de tweede plaats komt de bedrijfscultuur (55%). Met name in bedrijven waar de geldende bedrijfscultuur en werksfeer een te groot obstakel is, kan de vraag gesteld worden of HNW wel geschikt is voor de betreffende organisatie.

*(Bron: o.a. nationaal onderzoek Het nieuwe werken 2009)*