



work life

VERLEDEN, HEDEN EN TOEKOMST
VAN EEN NIEUWE MANIER VAN WERKEN



ROEL GEENEN

©2024 Roel Geenen



ISBN 978 94 90 5648 99 5, ArtNik Uitgaven

NUR 800

Eindredactie: Peter Bekkering

Hoofdstuk 1+2 ondersteund door co-redacteuren: Joop Meijers en Tim de Vos

Fotografie hoofdstuk 1+2: Veldhoen + Company fotocollectie Kim Zwarts www.kimzwarts.com met op pagina 26 t/m 29 en 38 boven, Interpolis, ondersteund door Jean Simons

Fotografie Stadskantoor 's-Hertogenbosch op pagina 33 en 37: Kraaijvanger Architects, fotograaf ©Christian Richters/VIEW

Fotografie hoofdstuk 3: pagina 112 t/m 115 PriceWaterhouseCoopers, fotograaf: Ronald Tilleman

Fotografie hoofdstuk 5: pagina 153 boven, ÖÖD compact housing, foto: ÖÖD House

Overige foto's uit de beeldbanken van Shutterstock, 123RF, Unsplash en Dreamstime

Iconografie: Veldhoen + Company

Ontwerp en opmaak: Nico Joosting Bunk, Artnic Design

Druk en afwerking: PreVision Eindhoven

Deze publicatie bevat foto's, illustraties en andere visuele elementen die met zorg zijn geselecteerd en geplaatst. Wij hebben ons uiterste best gedaan om de rechten van de betrokkenen te respecteren en correcte bronvermeldingen te hanteren. Ondanks onze inspanningen kan het voorkomen dat er personen of organisaties zijn die van mening zijn dat hun rechten worden geschonden. Mocht dit het geval zijn, dan verzoeken wij vriendelijk om contact op te nemen met de uitgever. Wij waarderen de medewerking van alle betrokkenen en streven ernaar om eventuele geschillen op een respectvolle en constructieve manier op te lossen.



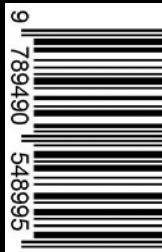
WORK+LIFE

Jaren geleden ontstond bij mij het idee om een boek te schrijven. Een geschrift om met de wereld te delen wat wij bij Veldhoen + Company bij een aantal van onze opdrachtgevers bedachten; een grondslag onder kantoorinnovatie. Die grondslag heeft ervoor gezorgd dat je houvast hebt, dat je kunt toetsen en leren, allemaal o zo relevant in een werkveld waar vaak miljoenen per project uitgegeven worden. Het is die houvast die in dit boek zo duidelijk borg staat voor wat er in de toekomst zal gebeuren, op basis van de conclusie dat al decennialang trends niet gebroken worden. En die ik graag zou willen delen. Puur omdat er een grote overlap is tussen de opdrachtgevers van nu en die van toen. Er wordt veel tijd gestoken in een nieuwe werkomgeving en de daaraan verbonden IT- en AV-componenten, in de hoop dat het een positief effect zal hebben op de brede medewerkerspopulatie. Of er wordt veel tijd gestoken in het beluisteren van de wensen van medewerkers in het nu, zonder met ze te bezien waar je als organisatie naar toe wil, of zonder rekening te houden met hun veranderwensen. Ik zal me hard blijven maken voor een duurzame Nieuwe Manier van Werken aanpak, waarin de belangen van alle stakeholders bij elkaar komen. Puur omdat ik daarin geloof en omdat deze aanpak zich de afgelopen 35 jaar ook al meermalen bewezen heeft als de beste.

OVER DE AUTEUR

Roel Geenen is adviseur, directeur en mede-eigenaar van het wereldwijd actieve adviesbureau Veldhoen + Company. Ooit was hij binnen die organisatie de leider van de Gideonsbende. Hij maakte en maakt zich nog steeds sterk voor de menscomponent in vastgoed- en huisvestingsconcepten; de impact op de leider, het team en de medewerker in zijn rol en als mens.

Omdat hij elke dag gegrepen wordt door voorbeelden die wat hem betreft een betere aanpak of uitwerking verdienen ligt er altijd een vernieuwend inzicht op de loer. Vanuit dat perspectief zoekt hij naar samenwerkpartners, gelijkgestemden en mensen die getriggerd willen worden. Zo zul je hem ook beleven in de vele artikelen, podcasts en filmfragmenten waaraan hij meewerkte. Zijn stijl is overduidelijk, vanuit een persoonlijke gedrevenheid vertelt hij een verhaal dat je pakt en aan het denken zet.



INHOUDSOPGAVE

AANBEVELING THEO VAN DER VOORDT	006
AANBEVELING MARTIJN DAALDER	007
VOORWOORD ROEL GEENEN	008
INLEIDING	011

HOOFDSTUK 1

DE HISTORIE VAN EEN NIEUWE MANIER VAN WERKEN	015
1.1 Gevolgen voor kantoorgebouwen en faciliteiten	018
1.1.2 Experimenten in VS	018
1.1.3 CoCon-concept	018
1.1.4 Activity Based kantoorconcept	019
1.1.5 Rijksoverheid	022
1.1.6 Ondersteunen van fusieproces	022
1.1.7 Ruimtebesparing en financieel voordeel	025
1.1.8 Styling en design	025
1.1.9 Transparantie	025
1.1.10 Aandacht voor individu	026
1.1.11 Activiteit centraal	026
1.1.12 Ambtenaar 2.0	030
1.1.13 Digitalisering	034
1.1.14 Het Nieuwe Werken	035
1.1.15 Lean management	036
1.1.16 Maatschappelijke doelen	038
1.1.17 Muren slechten	039
1.2 Analyse van de historie	040
1.2.1 Van antwoorden naar vragen	041



HOOFDSTUK 2

DE EFFECTDOMEINEN, PROJECTDOELEN EN INGROPEN BIJ EEN NIEUWE MANIER VAN WERKEN	043
2.1 Visie	045
2.1.1 Operationaliseren van visie	046
2.2 Middel	047
2.3 De effectdomeinen	048
2.3.1 Duidelijkheid over effecten	048
2.3.2 Vier effectdomeinen	048
2.4 Projectdoelen	059
2.4.1 Ruimtebesparing	059
2.4.2 Negen eerlijke projectdoelen	060
2.5 Relatie tussen projectdoelen en effectdomeinen	064
2.6 Ingropen	065
2.6.1 Inhoudelijke en procesmatige ingropen	065
2.6.2 Inhoudelijke ingropen	066
2.6.3 Procesingropen	079
2.7 Kracht van ingreep-effectdenken	089
2.8 Resumé	090
HOOFDSTUK 3	
DE STAP NAAR VERNIEUWEND SAMENWERKEN	093
3.1 De reden om ermee aan de slag te gaan	097
3.2 De relevantie van perceptie-onderzoek	098
3.3 Resultaten in de praktijk	099
3.4 Een volgende stap in de ontwikkeling van vernieuwend samenwerken	100
3.4.1 Wij willen anti-fragiel!	100
3.4.2 Waarom willen organisaties ook samenwerken stimuleren?	102

3.5 Hoe krijgen we Vernieuwend Samenwerken voor elkaar?	104
3.5.1 Het gebruik maken van talenten	104
3.5.2 Het bespreekbaar hebben van signalen	105
3.5.3 Altijd verbonden zijn met internet	106
3.5.4 Spraak als de manier om informatie te verspreiden (ook in het buitenland)	107
3.5.5 Het bewuster kiezen wanneer je wat met wie niet doet	108
3.5.6 Inrichten van de werkomgeving op ABW to the max	110
3.5.7 Indiceren van de mate waarin een groep dat aankan	115
3.5.8 Smoel geven aan diverse vormen van samenwerken	116
3.5.9 Bureaucratie omzeilen door verantwoordelijkheden anders te organiseren	118
3.5.10 Tonen van successen en leerervaringen	119
3.5.11 Openheid geven over ieders bijdrage als fundament voor verbetering	120
3.5.12 Geven van ruimte aan medewerkers als beloning in plaats van opslag	121

HOOFDSTUK 4

EEN PANDEMIE DIE HISTORIE SCHRIJFT	123
4.1 Effect op alle domeinen	126
4.2 De impact op de effectdomeinen	128
4.2.1 Pandemie en effectdomein 1: Een negatief effect op 'effectieve tijd'	128
4.2.2 Pandemie en effectdomein 2: 'Privé' heeft een enorme invloed op de nieuwe routines	129
4.2.3 Pandemie en effectdomein 3: Een stapje terug in de kracht van sociale druk	130
4.2.4 Pandemie en effectdomein 4: Veel discomfort geeft een impuls aan individueel anders werken	131

4.3 Is het denken in Nieuwe Manieren van Werken nog actueel?	132
4.3.1 Dataverzameling en analyse	133
4.3.2 Nieuwe duidelijkheid	135
4.3.3 Niet voor niks het tijdperk van Black Lives Matter en #metoo	138
4.3.4 Aannee versus werkelijkheid	139
4.3.5 Compassie	140
4.3.6 Onder druk wordt alles vloeibaar	141

HOOFDSTUK 5

HOE ZOU DE TOEKOMST VAN NIEUW WERKEN ERUIT KUNNEN ZIEN?	143
5.1 Trendlijnen	145
5.1.1 Bricks	146
5.1.2 Bytes	147
5.1.3 Behaviour	147
5.1.4 De stap naar de toekomst van werken	148
5.2 De rol van Bricks	151
5.2.1 Samenwerken bedrijven en commerciële leisure sector	154
5.3 De push van Bytes	155
5.3.1 Spraak	157
5.3.2 Chips in plaats van schermen	158
5.4 De impact op Behaviour	159
5.4.1 Nieuw statuut	161
5.5 Een logische eerste stap op dit moment	163
5.6 Welke bril zet je op?	164
5.6.1 Verbinding	165
5.7 Doel, effect en ingreep	166
5.7.1 Toets op de doelen	166
5.7.2 Toets op de effecten	168
5.7.3 Ingrepen	169
5.8 Met een Nieuwe Manier van Werken de toekomst in	170
5.9 Holistiek	171
NAWERK	
Inspiratie en verantwoording	176

AANBEVELINGEN

Als voormalig docent en onderzoeker aan de Faculteit Bouwkunde van de TU Delft en het Center for People & Buildings ben ik gewend om op allerlei manieren kennis te verzamelen en door te geven in het onderwijs en via publicaties. Op een wetenschappelijke manier, zo objectief mogelijk, met hoge eisen aan betrouwbaarheid, verifieerbaarheid en validiteit. Veel gebruikte methoden zijn het interviewen van actoren die betrokken zijn bij beslissingen over de gebouwde omgeving, zoals ontwerpers, adviseurs, opdrachtgevers en sleutelfiguren binnen organisaties, en enquêtes onder medewerkers.

Hoe anders is dit boek. Geen “wetenschappelijke” publicatie, wel ervaringskennis uit de eerste hand, van iemand die al 25 jaar met zijn neus op en in de praktijk zit. Je zou dit boek kunnen opvatten als het resultaat van een lang interview, met de auteur in de rol van geïnterviewde, zonder interviewer. Hoe waardevol is dat!

Ik heb veel waardering voor het feit dat Roel Geenen de moeite heeft genomen om zijn praktijkervaring met Nieuwe Manieren van Werken op te schrijven. Hij blikt terug, beschrijft wat er nu op dit gebied gaande is, en kijkt vooruit naar de toekomst. De kaders illustreren het betoog met praktijkvoorbeelden.

De observaties, interpretaties en reflecties zijn in zekere zin subjectief – hij noemt het zelf “diep geloof” in hoe een en ander werkt - maar wel gevoed door jarenlange praktijkkennis en vakliteratuur. Dat zijn bevindingen ook stof geven voor discussie laat zich raden. Veel vragen roepen op tot verder onderzoek en meer data. In wetenschappelijke publicaties is dat niet anders. Wat is nu echt de invloed van de fysieke werkomgeving op onze productiviteit, gezondheid, samenwerking, creativiteit en betrokkenheid bij de organisatie? Verschilt dat per medewerker, hoe en waarom? Welke factoren zijn dominant in het aantrekken en vasthouden van talentvolle medewerkers? Kunnen we oorzaak-gevolg relaties bewijzen en verdere stappen zetten naar evidence-based beslissen? Hoe voorkomen we dat we geen beslissingen durven te nemen als we niet zeker weten wat de effecten zijn? Genoeg vragen voor een vervolg op dit boek. Een mooie uitdaging voor samenwerking tussen onderwijs, wetenschap en de praktijk!

THEO VAN DER VOORDT

Emeritus Universitair Hoofddocent Corporate Real Estate Management

Dit boek van Roel Geenen is een kroniek in de traditie van Donella Meadows, Peter Senge en Arie de Geus. En dat is bedoeld als een groot compliment. Laat het me uitleggen.

Donella Meadows is de grondlegger van het systeemdenken. Haar leerling Peter Senge positioneerde de vaardigheid tot systeemdenken ('De vijfde discipline') als een hoeksteen van de lerende organisatie. En Arie de Geus – de praktijkman van Shell – liet zien dat een lerende organisatie het best begrepen kan worden als een levend organisme.

Roel Geenen beschouwt dat lerende organisme, dat samenwerkingsverband dat organisatie heet. Hij beschrijft niet alleen hoe die organisatie zichzelf vitaal, samenhangend en relevant probeert te houden terwijl de omgeving steeds complexer, onvoorspelbaarder, ja, volatieler wordt. Roel zit met zijn vakgebied in het oog van de storm. Wat in het ene jaar revolutionair Het Nieuwe Werken heet te zijn, blijkt al snel daarna het Achterhaalde Werken te zijn. Hadden de professionals zich dan vergist? Zeker niet – maar zo snel gaat het nu, zo onvoorspelbaar zijn de eisen van de markt, de maatschappij, de mensen. Roel behoudt daarbij zijn rust en het overzicht. Hij blijft leren. Hij blijft nieuwsgierig. Hoofdschuddend – maar nooit verontwaardigd – constateert hij hoe de efficiency-cultus meer kapot maakt dan je lief is. Hij houdt een onverwoestbaar vertrouwen in de waarde van de samenwerking tussen mensen als autonome wezens. Hij koestert zijn missie om organisaties te helpen van hun omgeving te leren, hun samenhang te behouden en mensen in al hun waardigheid een maximale bijdrage te laten leveren. Samen.

Met dit boek deelt Roel Geenen de wijsheid van vandaag, in het besef dat die niet de wijsheid van morgen kan zijn, maar dat die ook niet zonder die van gisteren kan. Hij laat zien hoe een organisatie leert, van gedachten verandert, leert te veranderen en zo een levend organisme is: een systeem van mensen, door mensen en voor mensen. Dat is traditie van Meadows, Senge en De Geus – en nu ook een beetje van Roel Geenen. Benieuwd hoe de volgende editie van dit boek eruit ziet.

MARTIJN DAALDER

Auteur van 'De Samenwerkingscode – het systeem ontraadseld'

VOORWOORD

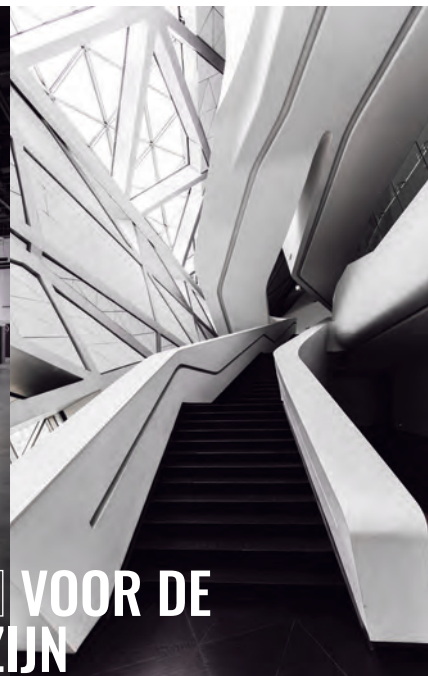
Werken is net als opvoeden. Je doet het zoals je denkt en voelt dat je het moet doen. Ikzelf ben een 49-jarige vader van drie fantastische kinderen, dus ik weet waar ik het over heb. Toch zie ik iedere keer dat ik terugblik of kritisch in de spiegel kijk, mogelijkheden voor verbetering. Er bestaat namelijk geen gids of handleiding voor het opvoeden van kinderen. Ieder kind is uniek zeggen we dan. Net zo min bestaat er een handleiding voor werken. Ik werk al ruim twintig jaar met en bij verschillende organisaties. Organisaties waar ik mee mocht uitvoeren, die ik mocht adviseren, maar ook organisaties waar ik mee richting mocht bepalen en waar ik vervolgens zelf het stuur mocht vasthouden, zoals nu als mede-eigenaar en Strategy and Innovations Lead van Veldhoen + Company.

Waarom zou ieder kind uniek zijn, maar je job en je manier van werken niet? Juist datgeen waaraan je de meeste levenstijd besteedt, moet voor jou op maat zijn, moet goed voelen en je moet er je ei in kwijt kunnen. Dat is onmogelijk op basis van een strakke functiebeschrijving, of met een baas die het al voor je bedacht heeft. Als we mensen in hun talent willen zetten geven we ze ruimte. Ruimte om mee te spreken over hoe ze hun functie willen invullen en hoe ze deze willen verbeteren. Alleen op basis van gesprek ontstaat er richting, een richting met respect voor de actoren en voor het eigenaarschap van de medewerker en leidinggevende.

Als mensen eigenaarschap vertonen op wat ze moeten doen en kunnen aangeven hoe dat bijdraagt aan het belang van de organisatie, produceren ze het best. Daar geloof ik in!

ROEL GEENEN
VELDHOEN + COMPANY





NU IS HET TIJD OM DOOR TE SCHAKELEN VOOR DE ORGANISATIES DIE DAAR KLAAR VOOR ZIJN

VOOR ALLE ANDEREN IS DIT HET MOMENT OM EEN EERSTE STAP TE MAKEN



FOTOS: UNSPLASH

INLEIDING

Dit boek gaat over de veranderingen in werken en in werkconcepten de afgelopen 35 jaar en het volgend decennium. Het gaat over leren van wat in deze lange geschiedenis van nadenken over het combineren van ontwikkelingen in IT, het inrichten van gebouwen en het organiseren van werk is gelukt en natuurlijk mislukt. Maar het boek gaat ook over het categoriseren van die leerervaringen, zodat steeds meer organisaties er gebruik van kunnen maken op een succesvolle manier. Dit boek is namelijk geen marketinginstrument, maar een verhaal geschreven op basis van een diep geloof. Een geloof in een betere wereld met een goede concurrentiepositie voor de westerse maatschappij. Maar ook geloof in de opkomst van vele oosterse, Afrikaanse en Zuid-Amerikaanse economieën die we serieus nemen, ruimte geven en waarmee we willen samenwerken. Een geloof ook in de mens als CEO van zijn eigen werk, als talent dat ingezet kan worden door een organisatie, in plaats van als onderdeel van een machine. Veel van deze factoren hebben zich de afgelopen jaren ontwikkeld onder het mom van een Nieuwe Manier van Werken. Een Nieuwe Manier van Werken waarbij de lakens van de gewoontes eens flink opgeschut werden en waarbij de organisatie de kans kreeg om geld te besparen en de medewerker om bewuster zijn eigen keuzes te maken en werk met privé te combineren.

Nu is het tijd om door te schakelen, voor de organisaties die daar klaar voor zijn. Voor alle anderen is dit het moment om een eerste stap te maken. Het is tijd om alle bewuste individuele keuzes ten bate te laten komen van een collectief belang. Het belang van een team of een organisatie. Waarin de medewerker ruimte voelt, maar ook een positieve sociale vibe om te presteren. Het is tijd om de kracht van een Nieuwe Manier van Werken door te laten accelereren tot de status van flow voor een organisatie. Het is tijd om een Nieuwe Manier van Werken serieus te nemen.

BIJZONDER BOEK

De veranderingen in de manier van werken en in werkconcepten, die we afhankelijk van de periode aanduiden met Een Nieuwe Manier van Werken, Het Nieuwe Werken, Vernieuwend Samenwerken en Hybride Werken, zijn 35 jaar oud. In die jaren zijn er talloze boeken over verschenen. Toch heeft u als lezer een bijzonder boek in handen. Niet omdat het geschreven is op drie verschillende momenten – 2012, 2017 en 2023 – wel omdat de drie delen achteraf niet herschreven zijn. Dat is een bewuste keuze, want op deze manier weerspiegelen de hoofdstukken de tijdgeest van het moment van schrijven en de manier waarop volgens mijn analyse op dat moment naar de Nieuwe Manier van Werken en de bijbehorende

werkconcepten wordt aangekeken. Het boek wordt op deze manier een reis van verleden naar toekomst. Bovendien laat het zien hoe mijn denken over de ontwikkelingen rond de Nieuwe Manier van Werken en de bijbehorende werkconcepten zich in twaalf jaar heeft ontwikkeld.

Vele variaties van een Nieuwe Manier van Werken (Lean Werken, Flexibel Werken, Agile Werken en Tijd- en plaatsonafhankelijk Werken) zijn al vaker gepresenteerd als oplossingen voor een maatschappelijk probleem, individueel of organisatorisch. In dit boek wil ik mijn verhaal vertellen vanuit ruim een kwart eeuw ervaring als senior adviseur in het vakgebied. Ik pretendeer hier niet om een wetenschappelijke analyse te geven, maar ik neem wel een aantal duidelijke verbanden en trends waar.

LEESWIJZER

Het boek is opgebouwd uit vijf hoofdstukken. Het eerste is geschreven in 2012, het tweede en derde in 2017, het vierde en vijfde in 2023. De hoofdstukken geven steeds een state-of-the-art van het denken over een Nieuwe Manier van Werken tot aan dat jaar.

In de hoofdstukken zijn verwijzingen opgenomen naar maatschappelijke- of culturele elementen die representatief zijn voor de beschreven periode, zoals boeken, tv-programma's, songs, etc. Deze verwijzingen zijn in enkele gevallen voorzien van QR-codes.

HOOFDSTUK 1

DE HISTORIE VAN EEN NIEUWE MANIER VAN WERKEN

Het eerste hoofdstuk gaat terug naar begin jaren '90. Ik omschrijf hoe het denken over een Nieuwe Manier van Werken is ontstaan en wat de kenmerken zijn van de tijd waarin het ontstond. Ook introduceer ik in dit hoofdstuk de begrippen CoCon-concept en het Activity Based-kantoorconcept en licht deze toe. Daarbij is er vanzelfsprekend ook aandacht voor de prominente rol die Veldhoen + Company speelde bij de introductie van het denken over een Nieuwe Manier van Werken. In het hoofdstuk komen een aantal voorbeelden aan de orde, die in woord en beeld worden toegelicht. Het hoofdstuk eindigt met een analyse van de historie.

HOOFDSTUK 2

DE EFFECTDOMEINEN, PROJECTDOELEN EN INGREPEN BIJ EEN NIEUWE MANIER VAN WERKEN

Daar waar in het eerste hoofdstuk de focus ligt op de antwoorden van een Nieuwe Manier van Werken staan in het tweede deel de vragen die aan die antwoorden ten grondslag liggen centraal. Ik probeer een Nieuwe Manier van Werken te theoretiseren op basis van ingreep-effect denken. Daarvoor introduceer ik vier effectdomeinen die worden gekoppeld aan negen projectdoelen. Vervolgens bespreek ik een aantal ingrepen en hoe deze inwerken op de vier effectdomeinen van een

Nieuwe Manier van Werken. Deze ingrepen zijn verdeeld in inhoudelijke ingrepen en procesingrepen.

HOOFDSTUK 3

DE STAP NAAR VERNIEUWEND SAMENWERKEN

In dit hoofdstuk sta ik stil bij een kwart eeuw Nieuw Werken. Ik maak de balans op en kom uiteindelijk tot de conclusie dat het tijd wordt voor organisaties om de stap naar Vernieuwend Samenwerken te zetten zodat ze een respectvolle en antifragiele organisatie kunnen bouwen. Voor die stap zijn twaalf bouwstenen nodig die ik toelicht.

HOOFDSTUK 4

EEN PANDEMIE DIE HISTORIE SCHRIJFT

In dit hoofdstuk leg ik uit waarom Covid een enorme invloed heeft gehad op de manier van werken. Deze veranderde namelijk ingrijpend. Daardoor heeft het alle vier de effectdomeinen beïnvloed. Ik beschrijf hier ook de opkomst van data en data-analyse en waarom dit volgens mij kan helpen om de gewenste veranderingen te bewerkstelligen. Ik eindig het hoofdstuk met een pleidooi voor nieuwe duidelijkheid binnen een organisatie op een human centric manier met respect voor elkaars belangen.

HOOFDSTUK 5

HOE ZOU DE TOEKOMST VAN NIEUW WERKEN ERUIT KUNNEN ZIEN?

In het laatste hoofdstuk kijk ik vooruit. Het hoofdstuk biedt met de wetenschap van nu een doorkijk hoe organisaties beter kunnen functioneren op basis van geloof in respect en het uitgaan van talent. Daarbij is er eerst aandacht voor de rol van bricks, bytes en behaviour en wordt vervolgens teruggegrepen op de negen projectdoelen, de vier effectdomeinen en de verschillende ingrepen uit hoofdstuk 2.

Vooruitkijkend naar de toekomst kan ik alvast een belangrijke conclusie uit het laatste hoofdstuk weggeven: in alle ontwikkelingen van de afgelopen 30 jaar zit een constante lijn die hopelijk goud waard is voor u!





DE HISTORIE VAN EEN NIEUWE MANIER VAN WERKEN

01

IK SCHRIJF MEDIO 2012 OVER
DE ONTWIKKELINGEN VANAF BEGIN JAREN '90



Het is begin jaren '90. De vaste telefoon, fax en mainframes zijn nog gemeengoed op kantoor. Wel zijn inmiddels de typemachines vervangen door pc's. Veel kantoren en gangen zijn volgestouwd met kasten. In de grote kantoortuinen zorgen lage kasten ook voor scheiding tussen de bureaus. Er wordt opvallend veel bewaard op en rond de werkplek. Vaak veraangenamen de mensen deze grijze kantooromgevingen met posters, snoepotten, planten etc. De indeling van het kantoor weerspiegelt zo goed als mogelijk de organisatiestructuur.

De ICT ontwikkelt zich in die tijd snel, onder meer door de komst van Windows 95. Nog voor het einde van het decennium mailen wij elkaar, bezoeken wij dagelijks het internet en bellen wij mobiel. De ICT op kantoor is moderner dan thuis. Menig vader komt vol trots thuis met de nieuwe laptop, GSM of Palmtop. In het eerste decennium van deze eeuw kantelt dit. Thuis hebben wij de nieuwste spullen. Uit gewoonte, angst, kosten, regeltjes etc. werken wij op kantoor veelal met oudere systemen en spullen dan thuis.

Ook op andere terreinen doen zich in de jaren '90 ontwikkelingen voor die grote impact hebben op onze organisaties.

De wereld is transparanter geworden. Organisaties hechten meer waarde aan winst. De wereld wordt competitiever, de klant mondiger en de productcycli korter.

Niet alleen de output van organisaties verandert echter. Ook aan de middenkant (input) worden andere eisen en wensen gesteld aan organisaties. Zo maken op de arbeidsmarkt vaste contractwerkers plaats voor nieuwe groepen zoals parttimers, zelfstandigen, uitzendkrachten, carrièremakers, tweeverdieners, allochtonen en nieuwe generaties hoog opgeleiden. Deze nieuwe groepen stellen gevarieerdere eisen aan hun arbeidsrelatie. Organisaties moeten hierop inspelen en one size fits all is niet meer afdoende. In het eerste decennium van deze eeuw komt daar de 'war on talent' bij. Goede mensen binden aan je organisatie wordt steeds meer een grote uitdaging. Demografisch komt daar nog een uitdaging bij: hoe vang je als organisatie de uittreding van de babyboomers op?

Last but not least is er ook een ontwikkeling in het werk zelf. Dat wordt sneller en ingewikkelder en vraagt om veel focus, aandacht, creativiteit en om veel afstemming met collega's die in hetzelfde proces of project zitten.

Inspelen op 'one size fits all' is niet meer afdoende

Een herkenbaar geluid voor degenen die in de jaren '90 op het kantoor of thuis werkten. Het piepend modem.





DE EFFECTDOMEINEN,
PROJECTDOELEN EN INGREPEN
BIJ **EEN NIEUWE MANIER
VAN WERKEN**

02

IK SCHRIJF IN 2017 OVER DE VRAGEN DIE AAN
EEN NIEUWE MANIER VAN WERKEN TEN GRONDSLAG LIGGEN



In dit hoofdstuk ga ik dieper in op de effectdomeinen, de projectdoelen en de ingrepen bij de Nieuwe Manier van Werken. Deze komen vaak voort uit de visie van een organisatie, waarbij de gedachte heerst dat NMW een middel zou kunnen zijn om de gewenste stappen richting de toekomst te verwezenlijken. Omdat die visie zo belangrijk is voor het neerzetten van projectdoelen en het adviseren over de effecten van NMW zal ik deze kort en generiek behandelen.

2.1 VISIE

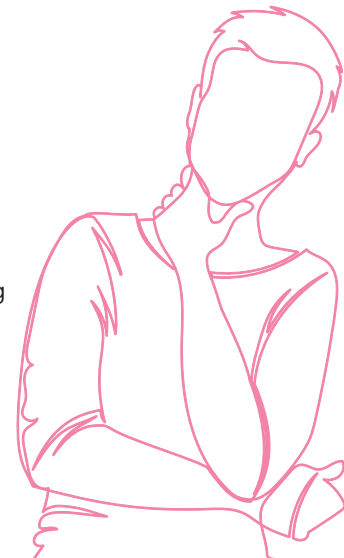
Veel van mijn opdrachtgevers van de laatste twintig jaar zien dat een stevige visie op de toekomst nodig is om ook in de toekomst succesvol te zijn. Vaak begeleid door een strategisch adviseur wordt een organisatievisie gebouwd. Meestal is de hoogste baas van een organisatie de intellectuele eigenaar van de visie en is de visie nauwelijks geëxpliciteerd.

Vaak wordt vergeten dat het uitdragen van de visie nog belangrijker is dan de inhoud van de visie. In de meest aansprekende NMW-projecten is een visie op de organisatie duidelijk en in eenvoudige termen aanwezig. De leiding heeft een duidelijk beeld van waar de organisatie naar toe moet groeien of hoe de organisatie een antwoord gaat geven op de veranderende omgeving en uitdagingen. Het overgrote deel van de visies komt in essentie neer op het versterken van het concurrentievermogen van de organisatie. Van dit hoofddoel worden een aantal subdoelen afgeleid dan wel impliciet meegenomen. Ze vormen vaak een tegenwicht tegen de sterke naar binnen gerichtheid van veel organisaties.

De lading van die visie varieert wel sterk tussen organisaties. Voor sommige organisaties betreft het de positie op de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld door de 'war on talent'. Voor andere organisaties kan het de snelheid van handelen, afstemming tussen product/dienst en klant(vraag) of de complexiteit van het product zijn.



De lading van de visie varieert sterk tussen organisaties





DE STAP NAAR VERNIEUWEND SAMENWERKEN

03

IK MAAK IN 2017 DE BALANS OP
NA EEN KWART EEUW EEN NIEUWE MANIER VAN WERKEN



Ik schrijf dit in september 2017, vijf jaar na het eerste hoofdstuk, en constateer: er is meer dan ooit behoefte aan expertise op het snijvlak van huisvestingsadvies en organisatieadvies.

Daarbij baseer ik me op de vele succesvolle NMW-projecten in Nederland, België, Scandinavië en Australië. En op het feit dat onderzoeksinstituten het over twee zaken eens zijn:

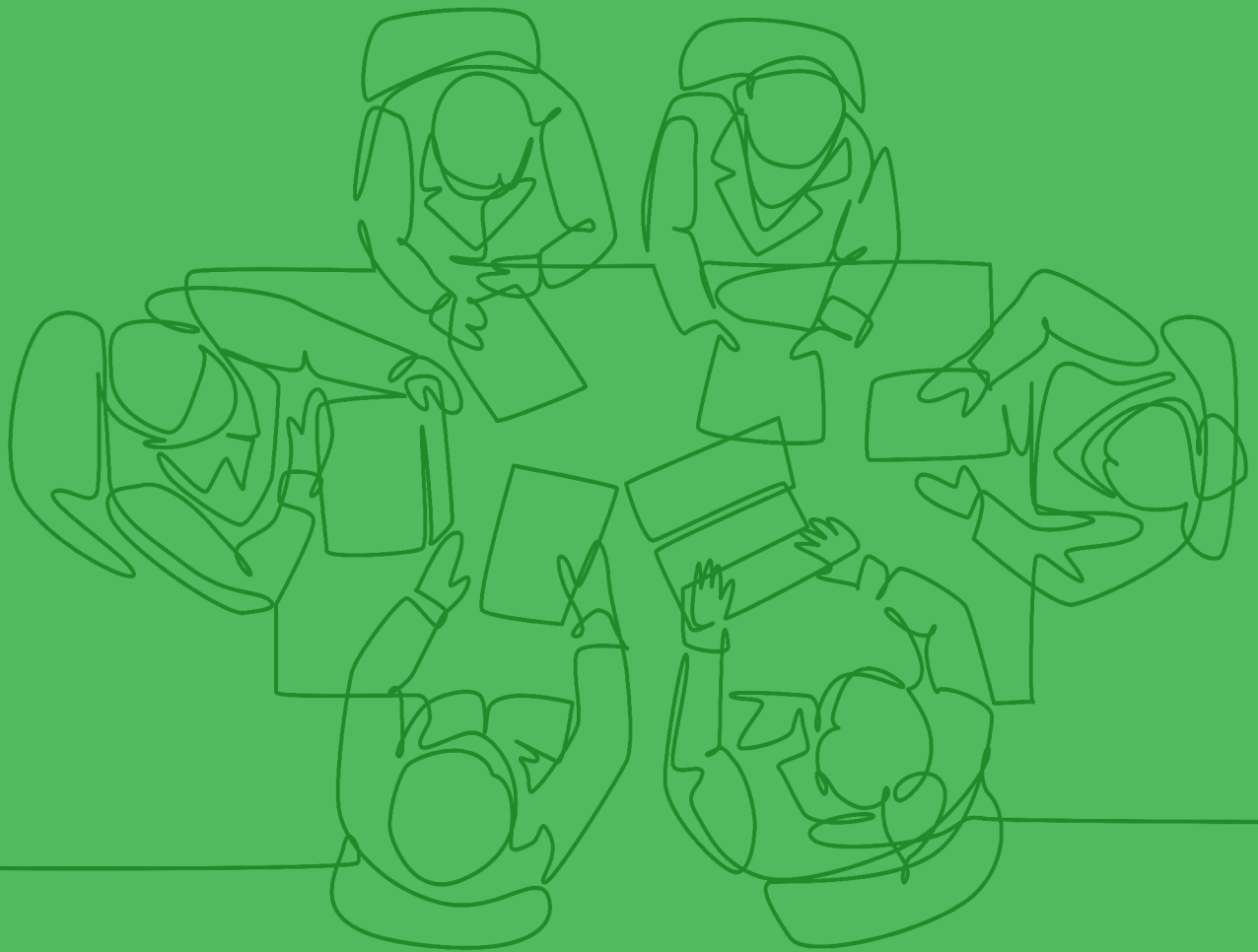
- NMW geeft positieve impulsen aan productiviteit, medewerkerstrots en de tevredenheid van medewerkers over werken in zijn algemeenheid.
- NMW is een positieve veranderingreep. Het kost geen banen, medewerkers worden niet ontslagen of moeten van functie wisselen. Ze mogen zelfs meedenken over wat het voor hen betekent.

Bricks is gemeengoed geworden, Bytes en Behaviour blijven erbij achter

Collega-adviseurs als BCG en McKinsey starten in deze periode actief advisering op het domein 'Nieuwe Manier van Werken'. Juist omdat zij er ook van overtuigd raken dat het integraal benaderen van Bricks, Bytes & Behaviour super effectief is. Maar is het dat ook? Om die vraag goed te beantwoorden focus ik me in dit hoofdstuk achtereenvolgens op:

- Het waarom van deze keuze voor organisaties.
- Wat perceptie-onderzoek aantoont.
- Wat organisaties willen en of dat er in de praktijk uitkomt.
- Verbetermogelijkheden.

Een uitgebreide veldstudie onder meer dan vijftien projecten van een Nieuwe Manier van Werken in Europa brengt me uiteindelijk tot de conclusie dat de tijd rijp is voor een nieuwe stap, een doorontwikkeling van NMW naar 'Vernieuwend Samenwerken'. De fysieke component van NMW – Bricks – is gemeengoed geworden, maar tegelijkertijd blijven de andere twee aspecten – Bytes en Behaviour – erbij achter. Organisaties gaan wel aan de slag met de kantoorinrichting op basis van Activity Based Werken, maar niet met digitalisering en gedrag.





EEN PANDEMIE DIE HISTORIE SCHRIJFT

04

IK BLIK IN 2023 TERUG OP EEN PANDEMIE DIE EEN
ENORME INVLOED HEEFT GEHAD OP DE MANIER VAN WERKEN



WELKOM MAAR LET OP AFSTAND

CORONA

PREVENTIE

Mooi is dat, in 2017 schrijf je over marges, het stimuleren van samenwerken en over het belang van antifragiliteit en twee jaar later, in 2019, zitten we midden in de grootste pandemie die de wereld in de huidige beschaving gekend heeft. We gaan in dit boek niet in op hoe de pandemie ontstaan is, op de verspreiding en op aantallen. Dat valt ver buiten de scope van dit boek.

Wat ik wel graag beetpak in dit hoofdstuk, dat geschreven is in 2023, is de invloed van de pandemie op werken. Want die is enorm geweest. In één klap zaten namelijk alle werkenden die niet noodzakelijk hoefden te reizen of op een kantoor-, service- of productielocatie hoefden te zijn thuis. In den beginne met de hoop dat ze snel weer naar kantoor mochten, later met de belofte dat het gereguleerd en op een ‘social distance’ weer mocht. ‘Snel’ bleek echter relatief en werd uiteindelijk ongeveer twee jaar.

Wat gold voor de omgang met collega’s, gold ook voor de omvang met vrienden, voor sporten en voor het doen van boodschappen. Waar je risico nam, maakte je slachtoffers. De overheid greep in en deed in vele landen een stevig beroep op het individu en zijn gezonde verstand en compassie. We moesten ons laten vaccineren en wie dat niet deed kreeg direct te maken met sociale druk. Het overgrote deel van de bevolking wilde namelijk maar één ding: dat het tot een eind kwam. Niet alleen omdat je dagelijks leven zo enorm aangetast werd, maar ook uit bescherming van vrienden, ouders en grootouders. We wilden wel anders, maar het kon simpelweg niet anders.

Het overgrote deel van de bevolking wilde namelijk maar één ding: dat het tot een eind kwam

FMN schetste in juli 2020 de coronamaatregelen die op het kantoor van ProRail genomen werden.





HOE ZOU
**DE TOEKOMST VAN
NIEUW WERKEN**
ERUIT KUNNEN ZIEN?

05

IK KIJK IN 2023 VOORUIT NAAR
DE TOEKOMST VAN EEN NIEUWE MANIER VAN WERKEN



N iemand heeft een glazen bol die vertelt hoe de toekomst van nieuw werken eruit gaat zien. Dat is maar goed ook. Ik durf echter wel een voorspelling te doen. Daarbij baseer ik me op de analyses vanaf 2012 die in de eerste vier hoofdstukken voorbij zijn gekomen.

Bij de voorspelling begin ik in paragraaf 5.1 met het projecteren van allerlei trends op de aandachtsgebieden Bricks, Bytes en Behaviour of zoals we dat in 2012 noemden de fysieke, de virtuele en de mentale wereld. Vervolgens kijk ik per aandachtsgebied naar de consequentie voor en de invulling van de toekomst.

Tenslotte grijp ik terug op de negen projectdoelen, de vier effectdomeinen en de vijftien inhoudelijke ingrepen en procesingrepen uit hoofdstuk 2.

5.1 TRENDLIJNEN

Voorspellingen kun je in mijn ogen het beste doen door trendlijnen door te trekken. En die trendlijnen kunnen worden doorgetrokken omdat een belangrijke conclusie op basis van hoofdstuk 4 en een fundament voor dit laatste deel is dat Covid geen van de door mij gesignaleerde trends heeft doorbroken.

5.1.1 BRICKS

Als we kijken naar het aandachtsgebied Bricks, de fysieke omgeving, zagen we in hoofdstuk 1, waarin we het historisch perspectief tot aan 2012 hebben geschetst, dat we begonnen met het loslaten van de eigen werkplek en daarna met het loslaten van de eigen vaste vlek of het domein. Het leidde sindsdien tot een ontwikkeling waarbij we meer typen faciliteiten bewust zijn gaan gebruiken op kantoor en waarbij we thuis als volwaardige werkplek zijn gaan zien.

Het is logisch dat die werelden zich daardoor meer zijn gaan kruisen. Tegelijkertijd zie je de noodzaak toenemen om je terug te kunnen trekken, even af te schakelen, niet aan te staan. Het kan niet anders dan dat we daar in een drukkere en voller rakende wereld steeds meer belang aan gaan hechten en dus fysieke ruimte voor gaan maken. Bij V+C maken we in bijna alle moderne concepten luisterlounges (ik ben bij een meeting aanwezig, maar neem geen deel), rustruimtes (ik schakel even af door geen impulsen te krijgen) en stimuleren we mensen om ook thuis in hun dagschema's blokken vrij te plannen (van werk, maar ook van kinderen of klusjes).

