

# Anders werken & Beter Presteren: Beyond Het Nieuwe Werken

Frank Lekanne  
Deprez

Nyenrode Business  
Universiteit

30 augustus 2011



**NYENRODE**  
BUSINESS UNIVERSITEIT

**The Spirit of Enterprise.**

# Inhoud

## Anders werken & Beter Presteren: Beyond Het Nieuwe Werken

# 1. Enter the Silo – Busters!



# 1. It's All About Messy Vitality...



Source: Tom Haak  
, Arcadis, 2011

# 1. Not A Total Mess...

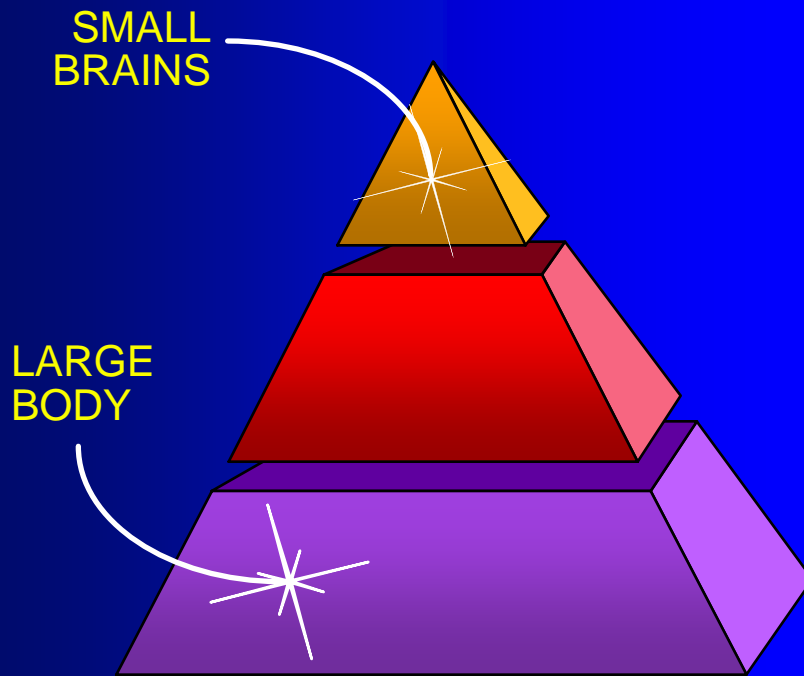


# 1. Messy Organizations

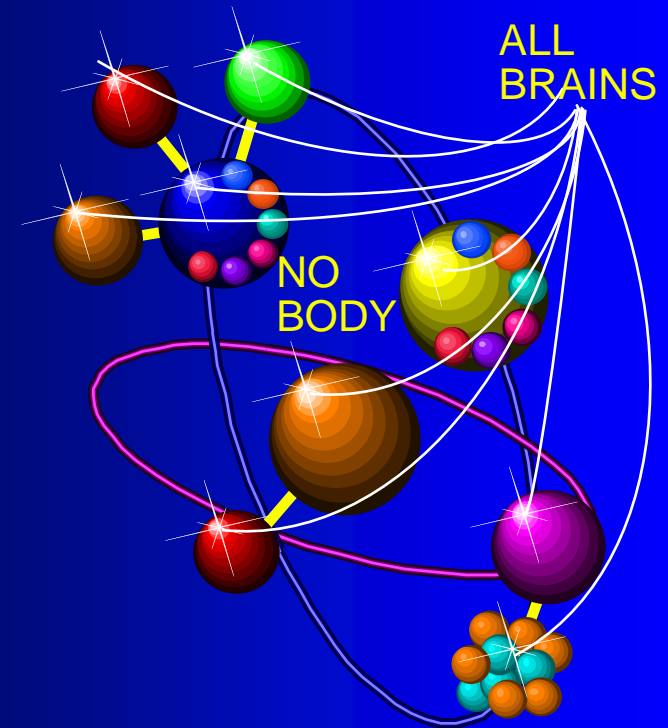
- Organizations are messy, we'd better get used to that...
- As organizations rely on *temporary arrangements*, its organizational design challenge is to keep things liquid as long as possible and become continually evolving and essentially *incomplete* (Garud, Jain & Tuertscher, 2008)

# 1. Organizations Are Fundamentally Changing

## INDUSTRIAL COMPANY



## KNOWLEDGE COMPANY



# 1. Management (z)onder controle?

- Bij AwBp wordt de *command and control* stijl ingewisseld voor *betrokkenheid en vertrouwen*.
- Immers: “Managers who develop pyramids harvest mummies!”



- “Als je moeite hebt mensen te vertrouwen, moet je hier niet komen werken”



# 1. Vertrouwen is een relationeel begrip

- Iemand vertrouwt
- een ander
- in zeker opzicht
- en onder bepaalde omstandigheden

# 1. Management vanuit het midden: wantrouwen versus vertrouwen

- Bij *wantrouwen* zal de management en leiderschap stijl al snel *eenzijdig* tot controle, top down instructies en sancties leiden:
  - *one way management*
  - *one – to – many*
  - *get your act together.*
- Bij *vertrouwen* gaat het meer om een *interactief* groeiproces van overleggen, communiceren, fouten mogen maken, luisteren, story telling, (kritische) persoonlijke feedback geven én ontvangen:
  - *multiple way management*
  - *shared leadership*
  - *get your **interact** together.*

# 1. Werken aan vertrouwen loont...

- Hoe kan je een unit/afdeling/team/community die AwBp in principe wantrouwt toch met vertrouwen tegemoet treden?
- Als je het vertrouwen *voor iemand* moet uitspreken is het eigenlijk te laat..
- Begin altijd met vertrouwen, maar dat hoeft geen 'blind vertrouwen' te zijn. Wie of wat vertrouwen we...
- Aan vertrouwen moet je blijven werken en dat kan niet door risico - analyses worden afgedwongen.
- Het gaat om '*voorleven*': wat je belijdt moet zichtbaar zijn in wat je doet en dat moet je volhouden. Voorbeeldgedrag is de sterkste inspiratie die je kunt bedenken (Fousert, 2010).



Over het ánders  
organiseren van  
kennis, mensen  
en technologie

# GEEF ZE DE RUIMTE!

René Tissen, Frank Lekanne Deprez,  
Rosalie Burgers en Frank Halmans



## 2. Ruimte voor elkaar

- Managers *nemen* ruimte
- Professionals *krijgen* ruimte

## 2. Waar bewegen zich professionals?

- De ruimte die professionals krijgen wordt steeds kleiner of doet er niet toe.
- Ontstaan van RBI en ‘fuikfuncties’
- De *afnemende ruimte* voor professionals vertaalt zich in *toenemende prestatiedruk*

## 2. Why Work Doesn't Happen At Work...

*“ Steeds meer mensen geven toe dat, om iets substantieels te verrichten, ze uit hun kantoor moeten en thuis moeten werken, of zelfs in een afgelegen hutje.”*

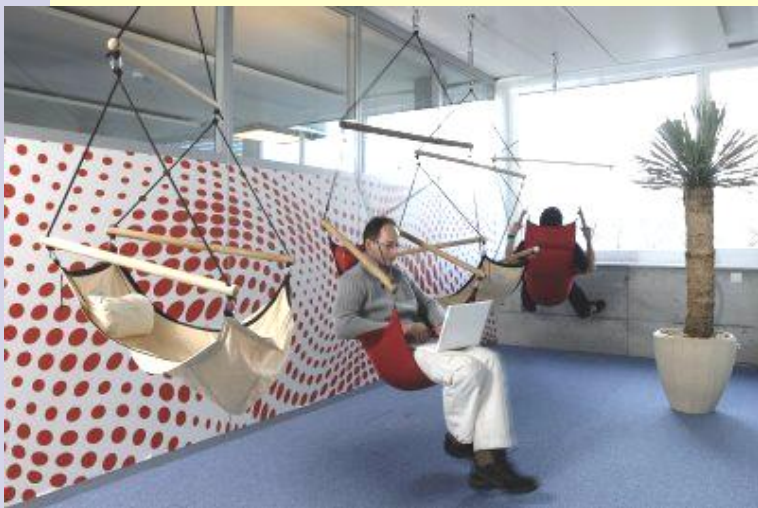
Bron: Erikson, 2003, p. 174 & Fried & Hansson, 2010

## 2. Enter the Boundary Busters...

- Veel (midden)managers moeten er vooral aan wennen dat werkzaamheden niet alleen maar binnen de grenzen van de afdeling plaats vinden, maar dat *medewerkers zelf bepalen* wie ze inzetten om de afgesproken doelen te halen.
- Steeds vaker schakelen medewerkers hiervoor netwerken in, *binnen en buiten de eigen organisatiegrenzen*.
- Out of the office?
- Social Media/Web 2.0 tools: geen respect voor hiërarchie...



## 2. Fysieke omgeving

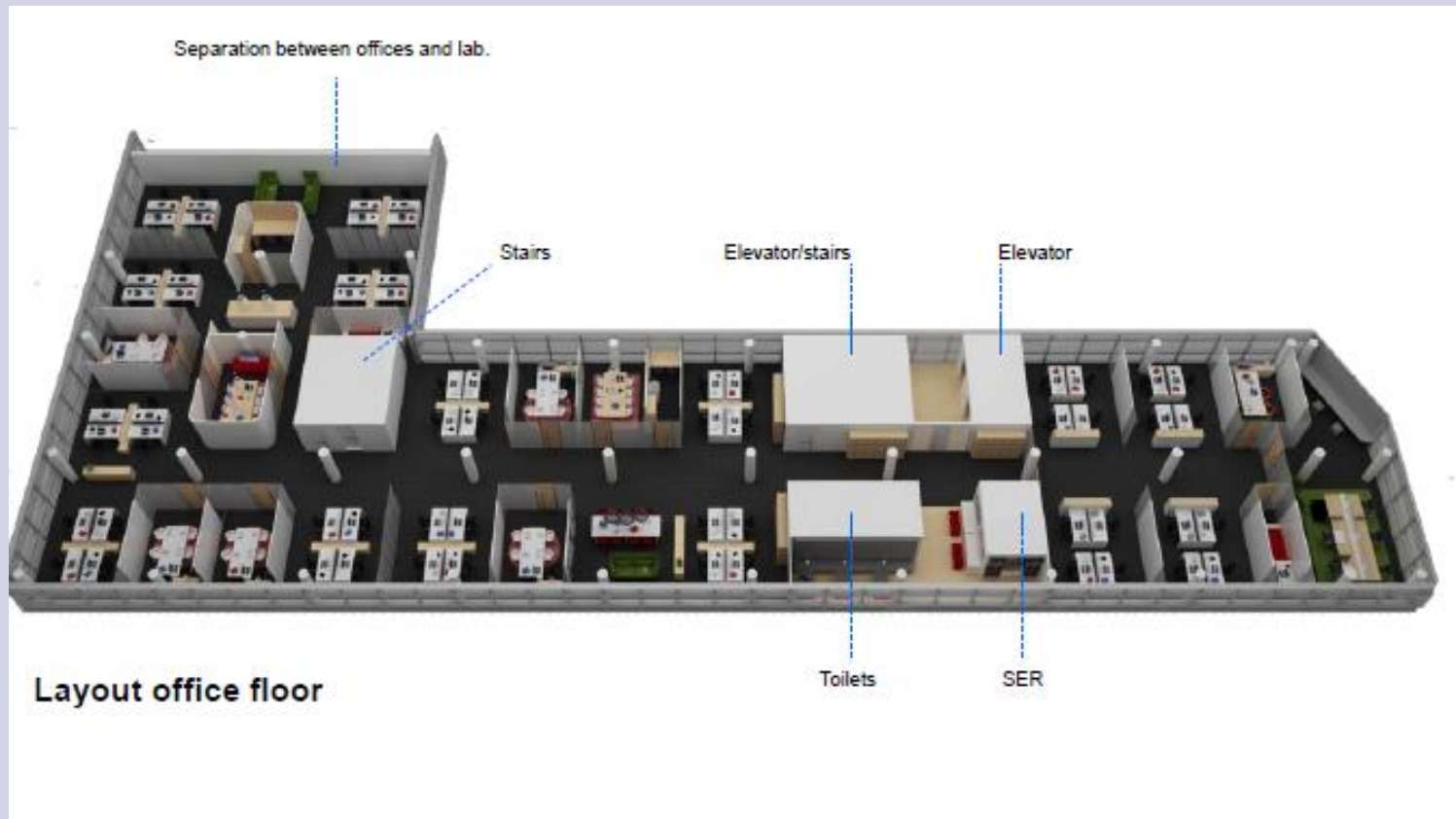


Gericht en productief werken in een fysieke ruimte ('workspace') die stimulerend is. Mensen zijn creatiever en productiever wanneer activiteiten en taken passen bij hun stemming en mogelijkheden.

*Your Office Is Where You*

*Are... (Stone & Luchetti, HBR, 1985!)*

## 2. Van Vastgoed naar *Feelgood*\*: Vloerplan



## 2. The Drive for Clarity and Simplicity...

**Architect Rem Koolhaas:**

*“Often my job is to undo things.”*

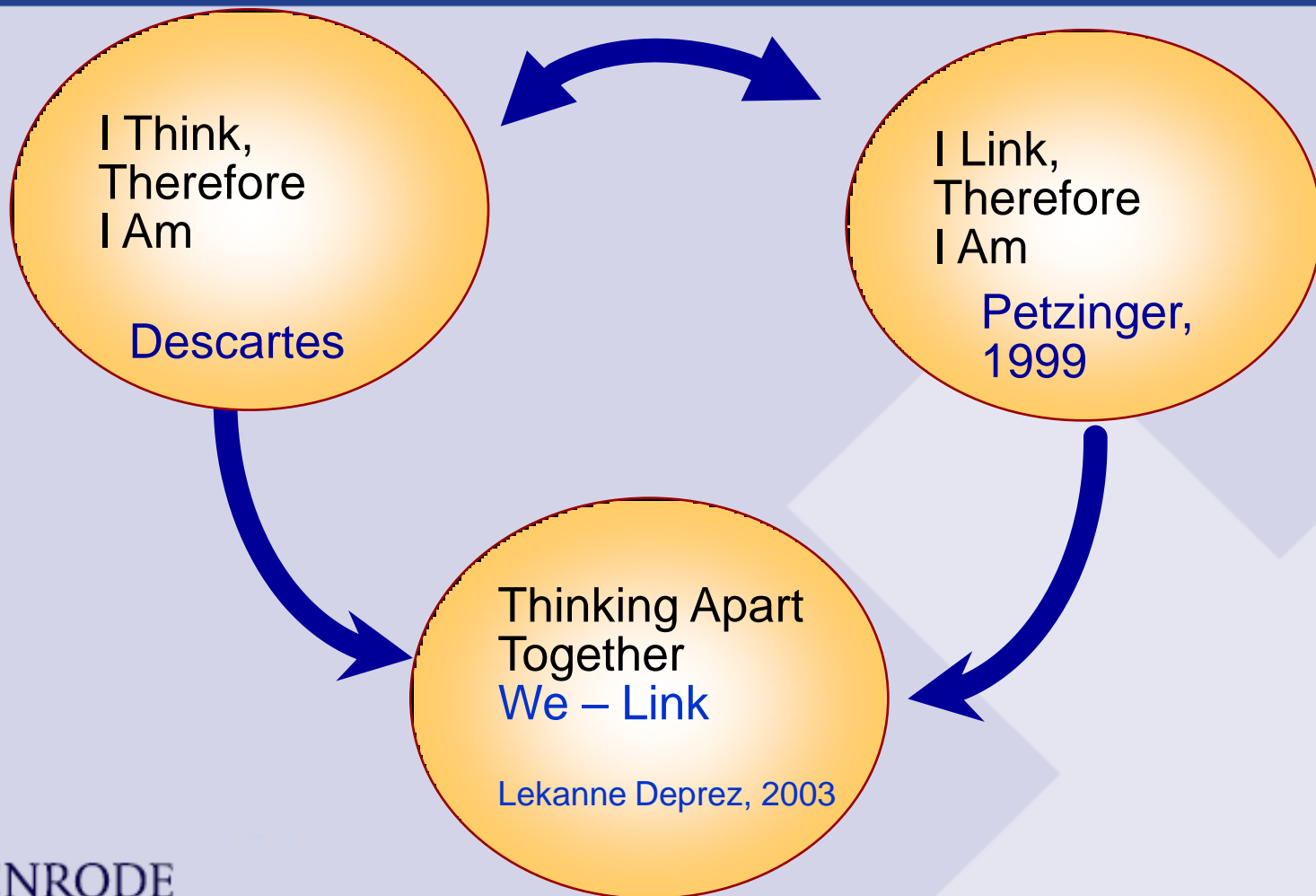
## 2. Virtuele omgeving



ICT die het mogelijk maakt om

- \* tijd-, plaats- en **werkwijze** onafhankelijk te werken
- \* virtueel '24/7' samenwerkend te leren en presteren in de cloud ('cloudworking').

## 2. Thinking Apart Together



## 2. Too Much Collaboration Creates Sharobesitas

- Conventional wisdom rests on the false assumption that *the more employees collaborate, the better off the company will be*. In fact, collaboration can just as easily undermine performance (Hansen, 2009).
- Dit wordt zichtbaar in conflicten tussen groepen, teams en conflicterende doelen van individuele medewerkers. Gevolg is hoog oplopende *samenwerkingskosten*:
  - vertragingen bij aflevering product, dienst of proces;
  - budget overschrijdingen;
  - niet behaalde kostenbesparingen,
  - beschadigde klant relatie
  - Achterhouden van informatie en kennis (knowledge hiding)
  - mentale afwezigheid etc..

## 2. Fakebook rules....

*In juni 2011 bezochten 870 miljoen mensen Facebook*

*“You’ve got 5000 friends on Facebook, but there’s only room for 50 in your heart.”*

Kevin Kelly, 2011

## 2. Mentale omgeving: Towards Brain Gain



Realiseren van

'hoofdopbrengsten':

- a) **Mentalization** of work: the nature and the way people employ their minds towards the best use of knowledge.
- b) **Fragmentization** of work (lack of mastery, learning, play: Gratton, 2011)
- c) Knowledge **sharing** versus knowledge **hiding**



## 2. The Google – Effect...



WHEN WIKIPEDIA HAS A SERVER OUTAGE, MY APPARENT IQ DROPS BY ABOUT 30 POINTS.

## 2. Life@holics?



## 2. Anders werken... maar wat doen we met die 'traditionele kinderen'?



## 2. Grey Power of 'Monumentenzorg'?



## 2. Anders werken & Beter presteren

- Doel: samenwerkend leren, innoveren en presteren over fysieke, virtuele en mentale grenzen heen.
- Organiseren op basis van:
  - 3 T's: Trust, Truth, Transparency
  - 4 V's :Vertrouwen, Verantwoordelijkheid, Vrijheid en Verbinden
- Elk team/netwerk/unit moet onderling bepalen wat is:
  - het *fysieke minimum* (het minimum aantal bijeenkomsten dat men elkaar fysiek ontmoet)
  - het *virtuele optimum* (wat is de maximum hoeveelheid virtuele bijeenkomsten die men kan beleggen?)

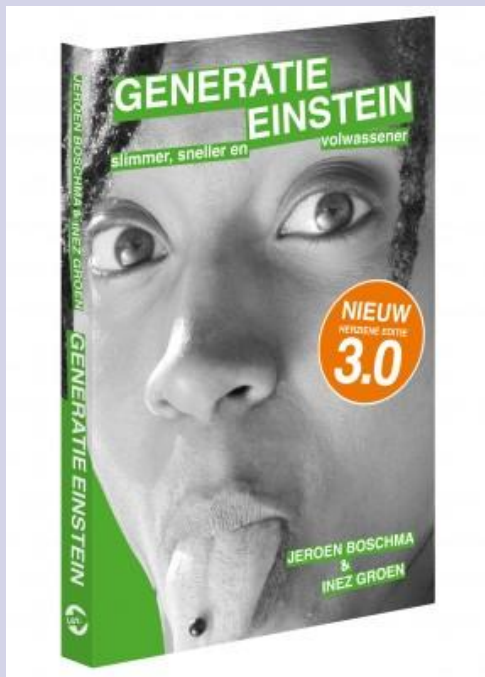
## 2. Anders werken & Beter presteren is *niet* ....

- ... op een *vaste* dag thuiswerken
- ... een clean/empty desk policy (“Als een rommelig bureau staat voor een rommelige geest, waar staat een leeg bureau dan voor?” Abrahamson & Freedman, 2006)
- ...vrijheid & blijheid, maar juist meer (zelf) discipline en focus op opbrengsten & resultaat - verantwoordelijkheid
- ...een ordinaire bezuinigingstruc verpakt in een mooi verhaal
  - Het inrichten van een mooi nieuw gebouw (‘stiekem’ -30% ruimte bezuinigen)
  - Het besparen van medewerkers – en parkeerplekken

## 2. 'Anders werken & Beter presteren' is *niet* ....(vervolg)

- ...langer moeten werken en overal & altijd beschikbaar moeten zijn (dus 24 x 7 x 365 kans op werken; geen 'leven' meer hebben)
- ...blind vertrouwen, maar 'geïnformeerd vertrouwen'
- ...mobiliteit (file – bestrijding, 'a bunch of crackberries')
- ....out of sight = out of mind. Keep people actively 'in the loop'
- ...het geven van 'spullen' (smartphone, tablet lap top, iPad etc) en gebruiken van de nieuwste Sociale Media en Technologie (ICT)
- ...een feestje van het "hoofdkantoor"

## 2. Desinformatie? Ontgoogeling?



*“I really need an infobatical.. Right Here, Right Now!”*



## 2. *Searching to find the one...*



**2. Brandon Kleinman adds a really creative twist by making a short presentation out of his Facebook photos.**



## 2. HNW in NL: stand van zaken

- Nationale Nieuwe Werken Monitor (april 2011)
- Onderzoeksrapport ‘Ken- en stuurgetallen personeelsmanagement (September 2011, WEKA uitgevoerd bij 275 organisaties )

### Na implementatie HNW:

- Wel verhoogd ‘welzijn’ en WLB, geen verhoging productiviteit c.q. prestaties van medewerkers
- Obstakel: managementstijl die niet past bij HNW. (Zelfs sprake van een afwijzende houding..)
- Mentale dimensie blijft achter bij fysieke en virtuele
- De hype voorbij:
  - Ruim 46 procent is actief aan de slag met HNW.
  - Zo’n 24 procent vergevorderd stadium van de invoering van HNW en werkt met de concepten.
  - Slechts 3 procent: niet mee bezig

## 2. Wat levert het op?

Het verhogen van de opbrengsten door:

- beter benutten van de aanwezige kennis, ideeën, fouten en ervaring van de medewerkers (verhoging productiviteit, grotere medewerkertevredenheid )
- betere bereikbaarheid van medewerkers (Pas op voor een *afwezigheid*cultuur ; werk – leven balans!)
- versterken van de innovatiekracht door betere benutting van het denkvermogen (“all brains”) van de unit
- in te spelen op zaken als duurzaamheid (huisvesting dicht bij openbaar vervoer, gebruik bouwmaterialen, papierloos werken, afname vliegverkeer e.d.)

## 2. Wat levert het op? (vervolg)

- Verlagen van de kosten door :
  - Besparing op huisvesting; minder vierkante meters. Bij Microsoft is het aantal vierkante meters kantoorruimte per medewerker gedaald van 17 m<sup>2</sup> naar 12 m<sup>2</sup>.
  - Minder reiskosten
  - Besparing op beheerkosten ICT
  - Besparing door verbeterde inzetbaarheid medewerkers op hun deskundigheid

## 2. Wat levert het op? (vervolg)

- Extra investeringen:
  - Arbeidsvoorwaarden (werk – leven, werk – gezin)
  - ICT middelen (laptop, smart phone, thuiswerkplek, webex)
  - Trainingen & workshops (samenwerking, conflictbeheersing, vitaliteit, omgaan met verschillende generaties en culturen)
  - Kosten voor het ontwerpen en inrichten fysieke werkplek (kantoor én thuis).
  - Projectkosten (inclusief inhuren externe expertise)