

BINNEN ORGANISATIES NIEUWE MANIER VAN WERKEN GEZAMENLIJK VORMGEVEN



Werkstijl is een nieuw begrip in publicaties over de manier van werken. Bijvoorbeeld als het gaat om telewerken, flexibel werken, kantoorinnovatie en het toepassen van mogelijkheden van de Informatie- en Communicatie-Technologie. Het aantal mogelijke werkstijlen is enorm toegenomen. Het is derhalve complexer geworden om uit de vele mogelijkheden de best passende oplossing te kiezen. Het veranderen van werkstijl verdient de benodigde tijd en aandacht.

In een tweeluik wordt ingegaan op de mogelijkheden van veranderen van werkstijl voor organisaties. In het vorige artikel is een visie geschetst op het veranderen van de werkstijl. In dit tweede artikel over een nieuw werkerrein wordt ingegaan op de aanpak. Het geeft echter slechts een indicatie van de mogelijkheden. Het belooft niet uitputtend te zijn. Er is meer mogelijk.

DE HUIDIGE PRAKTIJK

Vragen aan de tien eerder geïnterviewde collega-professionals (zie FMM 92 en de toelichting op www.fmm.nl) waren:

- Hoe begint een verandering van werkstijl en wat levert het uiteindelijk op?
- Wordt er een nulmeting gedaan en geëvalueerd?
- Is de aanpak proces- of projectmatig?
- Is er sprake van een afstemming tussen mensen, hun werk en 'techniek'?
- Is er sprake van een inhoudelijke afstemming binnen de bedrijfshiërarchie?

INITIATIEF EN RESULTATEN

In de diverse gesprekken kwam naar voren dat het moeilijk was een verandering (goed) in gang te zetten. Maar nadat

TOELICHTING OP WEBSITE

Dit artikel is een samenvatting. Op een aantal, in de tekst aangegeven punten, is nadere informatie te vinden op www.fmm.nl.

de verandering op gang gekomen was kon er een sneeuwbaaleffect ontstaan. Van het een kwam dan het ander, totdat men soms na het oplossen van diverse knelpunten tot de ontdekking kwam dat het beter was geweest de zaken gelijk fundamenteel aan te pakken.

Het initiatief voor de verandering van werkstijl kwam iets vaker van het management dan van de medewerkers. In twee gevallen kwamen veranderingen binnen organisaties op gang door ideeën van toeleveranciers. En soms wilden medewerkers meer verandering dan de managers.

Managers wilden met een verandering van werkstijl vooral de kwaliteit voor de klant verhogen en het imago als werkgever verbeteren. De werkvloer wilde vooral de werkprocessen verbeteren en meer tegemoetkoming door het management aan wensen van de medewerkers.

Andere doelstellingen voor het veranderen van de werkstijl waren: kennis abstraheren en vastleggen, verbeteren van werkomstandigheden, verhogen van de flexibiliteit, meer klanten trekken, verbeteren van de interne communicatie en last but not least zich willen onderscheiden in de markt met een eigen identiteit.

De uiteindelijke resultaten van de verandering van werkstijl vielen even vaak mee als tegen. Men meldde positieve resultaten, zoals: verbetering van de spirit, meer duidelijkheid over de taken en een grote verbetering van de effectiviteit. Als succesfactoren voor het creëren van draagvlak werden genoemd: het overbrengen van enthousiasme en het waarborgen van het werk van mensen.

Er bleken onverwachte negatieve effecten op te treden. In een nieuwe inrichting bleken voldoende informele ontmoetingen tussen de mensen uit te blijven; behalve de fysieke verandering bleek ook een verandering tussen de oren nodig te zijn. In een andere organisatie ontstond tweespalt, doordat jonge ambitieuze medewerkers onverwacht vasthielden aan de status van een eigen kamer.

Er werden verder diverse leerervaringen gemeld. De salami-techniek - steeds een beetje veranderen - bleek niet te werken. Het gedrag van mensen bleek zo niet mee te veranderen. Dit effect is vergelijkbaar met de kikker die blijft zitten, als hij langzaam aan de kook wordt gebracht. Extra aandacht was nodig voor het gedrag van de mensen.

Een ander bedrijf had achteraf gezien bij het invoeren van telewerken liever vanaf het begin de filosofie uitgedragen van maximaal 40 uur werken per week. De thuiswerkers raakten overwerkt,

doordat ze te lang achter hun beeldscherm gingen zitten.

In een kwaliteitszorgproject werd bij personeelwisselingen opnieuw gezamenlijk over de manier van werken nagedacht. Dit bevorderde de betrokkenheid.

NULMETING EN EVALUATIE

Het was verbazingwekkend, dat de meesten met veranderen begonnen zonder de uitgangssituatie in kaart te brengen. Ook een evaluatie achteraf ontbrak meestal.

MOEILIK OM VERANDERING (GOED) IN GANG TE ZETTEN

Wanneer wèl sprake was van een nulmeting, liepen de werkwijzen uiteen. Bij de implementatie van kantoorinnovatie werd van te voren de 'beleefde productiviteit' gemeten. In het kwaliteitszorgproject waren criteria vastgesteld, waarmee de vorderingen jaarlijks in kaart werden gebracht. Bij het invoeren van telewerken vonden vooraf gesprekken plaats om de meningen te peilen. In groepsgesprekken was weerstand tegen telewerken, maar in individuele gesprekken bleek men veel positiever. Een manager noemde de kosten van de werkplek als een interessante parameter om de situatie voor en na een verandering van werkstijl met elkaar te vergelijken.

Er is wel een indicatie te geven waarom een nulmeting vaak ontbreekt. Veranderingen blijken vaak onverwacht te beginnen en chaotisch te verlopen. Men noemde het procesmatige karakter van de veranderingen als reden. Verschillende keren was er simpelweg niet aan een nulmeting gedacht en was de reactie: "Een goed idee!"

Opvallend is dat er meestal ook niet werd geëvalueerd. Verwacht werd dat dit vaker zou gebeuren, omdat het evalueren van grote veranderingen en projecten - denk aan de overheid - steeds breder ingang vindt. In normen en wet- en regelgeving ligt ook veel nadruk op evalueren.

Soms evalueerde men tijdens het proces, soms was het nog te vroeg. Een manager vond een nulmeting en evaluatie niet nodig, omdat dat de verandering misschien te duidelijk in beeld zou brengen. Het was beter het proces 'onzichtbaar' te houden om geen weerstanden op te roepen in de organisatie.

Als een nulmeting ontbreekt, is het vanzelfsprekend ook moeilijk evalueren. Zo is het na de verandering niet of moeilijk vast te stellen of aan de oorspronkelijke verwachtingen wordt voldaan, wat de verandering heeft opgeleverd en om te leren hoe een inspanning en investering een volgende keer beter kan verlopen.

PROCES OF PROJECT

Iedereen vond, dat er bij een verandering van werkstijl sprake is van een veranderingsproces. Bij ruim de helft van de geïnterviewden was er tegelijk ook sprake van een project. Bij de begeleiding van een klant bij de aanschaf van meubilair ging het voor de toeleverancier om een project, maar voor de klant om een proces. Bij de ontwikkeling van het voorbeeldkantoor ging het om een project, in de hoop dat het voor de klant een proces van verandering zou worden. Bij de ontwikkeling van een facilitair plein was het veranderingsproces ondersteunend aan het huisvestingsproject. Processen en projecten zijn dus vaak nauw met elkaar verweven.

Iets minder dan de helft van de geïnterviewden vond dat het om een geleidelijk proces ging zonder deadlines. Een even grote groep werkte projectmatig en doorliep een aantal fasen volgens een planning. Maar er waren ook nog andere mogelijkheden:

- sturen en bijsturen in een jaarlijkse beleidscyclus,
- aansturen van een doorlopend project met iedere maand een vergadering,
- beginnen met onderzoek, dan doorlopen van een bewustwordingsproces en daarna gesprekken voeren met brede geleidingen in de organisatie.

VAN 'BINNENUIT' OF 'BUITENAF'

In de besproken praktijkcasussen kunnen twee soorten veranderingen van werkstijl worden onderscheiden. Bij de eerste groep vonden de veranderingen geleidelijk en van 'binnenuit' plaats. Het kwaliteitszorgproject is daar een mooi voorbeeld van. Na ruim een jaar was het draagvlak voor verandering breed en waren de medewerkers enthousiast. De medewerkers wilden zelfs sneller veranderen dan de managers. Men had op de werkvloer een beeld van wat er veranderd zou moeten worden. Men leefde daar naartoe en probeerde het management te overreden een verandering van ondermeer de fysieke omgeving te realiseren.

Bij de tweede groep kwam de verandering van werkstijl op gang met een fysieke verandering van 'buitenaf'.

Bijvoorbeeld de aanschaf van telewerk-faciliteiten voor iedereen of de realisatie van een facilitair plein. De concrete verandering in de werkomgeving was de motor voor de mentale omschakeling

van de betrokkenen. Zo'n verandering bleek meer schokgewijs te verlopen. Bij de implementatie van kantoorinnovatie veranderden de medewerkers hun werkwijze aanvankelijk niet.

Bij deze geleidelijke verandering van de fysieke omgeving ging men in het werk aanvankelijk gewoon op de oude voet door. Totdat men ontdekte dat dat niet meer kon. De geplande en gerealiseerde veranderingen in de werkomgeving riepen een reactie op bij de betrokken mensen. Sommigen waren er tegen - denk aan het niet willen opgeven van de eigen kamer in een open kantoor - anderen wilden juist wèl veranderen - bijvoorbeeld door met een thuiswerkplek de balans tussen werk en privé te verbeteren.

INSTRUMENT

Voor het gezamenlijk vormgeven van veranderingen en projecten is professionele ondersteuning mogelijk. Voor dit doel is een instrument ontwikkeld, dat nader wordt toegelicht aan de hand van figuur 1 tot 3.¹ De kern ervan wordt gevormd door de twee eerder besproken virtuele doorsneden door een organisatie, zoals schematisch aangegeven in figuur 1. In figuur 2 wordt in negen vakken in een matrix aangegeven op welke punten in de werkstijl verbeteringen mogelijk zijn. In figuur 3 worden de diverse processen, die bij een verandering van werkstijl van belang zijn schematisch in kaart gebracht.

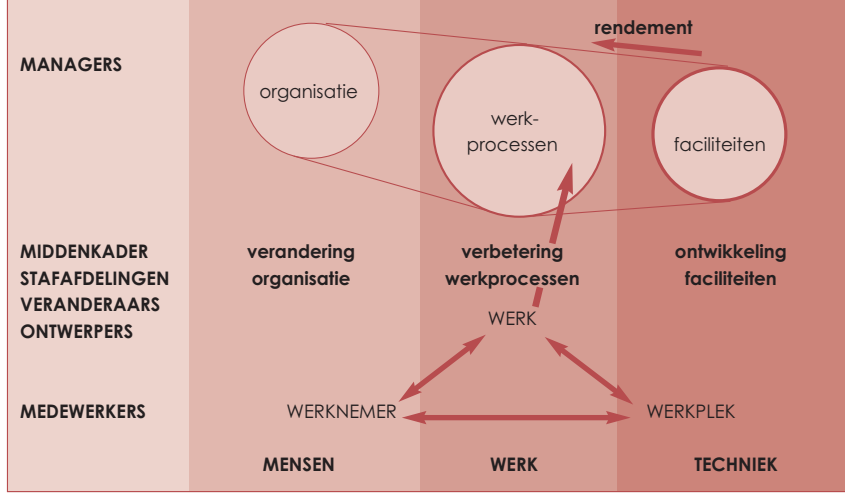


FIGUUR 2. GEVOLGEN VAN DE AFSTEMMING TUSSEN MENSEN, WERK EN 'TECHNIEK' VOOR DE MEDEWERKERS (OPERATIONEEL NIVEAU), VOOR DE MANAGERS (STRATEGISCH NIVEAU) EN HET MIDDENKADER OF DE ONTWERPERS (TACTISCH NIVEAU)

| | Gevolgen voor MENSEN | Gevolgen voor WERK | Gevolgen voor TECHNIEK |
|---|---|--|---|
| OPERATIONEEL organisatieniveau (medewerkers) | Tevredenheid Motivatie Welzijn Gezondheid | Kwaliteit Functionaliteit Efficiency Werksfeer | Comfort Veiligheid Design for all Lagere kosten |
| TACTISCH (middenkader, ontwerpers) | Draagvlak Gebruikersinbreng Betrokkenheid | Logica Kwaliteit Effectiviteit | Minder aanpassingen Korter ontwerpproces Betere oplossingen |
| STRATEGISCH bedrijfsniveau (managers) | Marktpositie Continuïteit Imago Omzet Arbeidsomstandigheden | Flexibiliteit Tevredenheid klant Soepele processen Rendement Preventie | Duurzaamheid Rendement Beperking van risico's Omvang investeringen Techniek op maat |

De linker as en de horizontale as bovenaan geven de twee virtuele snijvlakken door een organisatie weer. In de negen vakken in de matrix wordt aangegeven op welke punten in de werkstijl verbeteringen mogelijk zijn.

FIGUUR 3. EEN SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN DE SAMENHANG TUSSEN PROCESSEN IN ORGANISATIES OP ORGANISATIENIVEAU, OP INDIVIDUEEL NIVEAU EN OP HET NIVEAU, WAAR VERANDERINGEN GESTALTE KRIJGEN. DE VERANDERINGEN ZIJN INGEBED IN DE PROCESSEN OP ORGANISATIE-, OP INDIVIDUEEL NIVEAU EN DAAR TUSSENIN OP HET NIVEAU VAN HET MIDDENKADER EN STAFAFDELINGEN



MENSEN, WERK EN TECHNIEK

Het is interessant om de visie in het vorige artikel (FMM 92) te toetsen. Bestaat er in de praktijk zoiets als het diagnosticeren van de gezondheid van een organisatie? En wordt dat gedaan door te kijken naar de afstemming tussen mensen, werk en techniek?

Het was verheugend dat bijna iedereen aandacht voor mensen het meest belangrijk vond. Slechts één persoon gaf de meeste aandacht aan de techniek en één persoon aan werk. Positief was ook dat iedereen aangaf de afstemming tussen mensen, werk en techniek belangrijk te vinden.

STEEDS EEN BEETJE VERANDEREN WERKTE NIET

Verreweg de meesten zeiden mensen, werk en techniek op elkaar af te stemmen. In de eerste casus vond de afstemming tussen mensen, werk en techniek plaats vòòr de start van het project, in de vorm van interviews met het management en schriftelijke enquêtes. In het tweede geval begon het veranderingsproces vooral als gevolg van de wens technische mogelijkheden te benutten. De aandacht verschoof vervolgens in het proces geleidelijk van de techniek naar de mensen.

Ongeveer de helft van de geïnterviewden zei voor, tijdens en na de veranderingen mensen, werk en techniek op elkaar af te stemmen. De andere helft deed dat vooral tijdens de veranderingen.

Door de geïnterviewden werd niet expliciet een relatie gelegd tussen het op elkaar afstemmen van mensen, werk en techniek enerzijds en de kwaliteit of gezondheid van de werkstijl anderzijds. Het lijkt dus (relatief?) nieuw te zijn om bij een verandering van werkstijl te be-

ginnen met het vaststellen van de mate waarin mensen, werk en techniek goed op elkaar zijn afgestemd.

MANAGERS EN MEDEWERKERS

In de eerder beschreven visie is er nog een tweede manier om inzicht te krijgen in de gezondheid van de werkstijl van een organisatie. Namelijk door de inhoudelijke afstemming tussen managers en medewerkers te analyseren. Is de communicatie binnen de bedrijfshiërarchie bijvoorbeeld alleen top down of ook bottom up? En hoe ziet deze communicatie er in de praktijk uit?

Gelukkig bleek ook de communicatie tussen managers en medewerkers bij veranderingen in verreweg de meeste gevallen veel aandacht te krijgen. In slechts twee gevallen ontbrak het aan afstemming tussen managers en medewerkers. In het eerste geval omdat de verandering van werkstijl het product van de organisatie betrof. In het tweede geval was die communicatie er wel, maar koos men voor een 'onzichtbare' aanpak in de hoop weinig weerstand op te roepen.

De communicatie tussen managers en medewerkers kreeg op uiteenlopende

manieren vorm. Er was een kick-off-bijeenkomst voor alle medewerkers. Er werd gecommuniceerd via het formele overleg in een beleidscyclus en via de OR. Ook was er een werkgroep van een aantal vertegenwoordigers van de werkvloer, die overlegde met het manage-

VERANDERINGEN BEGINNEN ONVERWACHT EN VERLOPEN CHAOTISCH

ment. In discussies en workshops werden ervaringen, meningen en visies uitgewisseld.

Open communicatie zonder verborgen agenda vond een salesmanager belangrijk. Een projectmanager veronderstelde dat mensen beter zouden presteren als ze zich prettiger voelden - net als profvoetballers; de medewerkers werden met innovatieve, technische faciliteiten in de watten gelegd. Bij een casus was het contact tussen managers en medewerkers niet alleen van belang voor het

overbrengen van de visie van het management, maar ook voor het ontwikkelen van kostenbewustzijn bij de medewerkers.

Door de geïnterviewden werd geen expliciete relatie gelegd tussen de kwaliteit van de communicatie tussen managers en medewerkers enerzijds en de kwaliteit van de manier van werken anderzijds. Ook het starten met een oordeel over de inhoud van de interne communicatie als uitgangspunt voor een eventuele verandering van werkstijl lijkt dus (relatief?) nieuw te zijn.

In de huidige praktijk komt het weinig voor dat medewerkers betrokken zijn bij het vormgeven van komende veranderingen in de manier van werken. De medewerkers worden er door managers meestal pas bij betrokken als duidelijk is dat er veranderd gaat worden en hoe. Maar wanneer medewerkers pas in een later stadium bij veranderingen worden betrokken, kunnen zij ook pas later dan managers beginnen met daarop te anticiperen. Managers kunnen dan te maken krijgen met onverwachte weerstand en het proces van verandering kan anders uitpakken dan verwacht.

advertentie

Maar ook als medewerkers er wèl in een vroeg stadium bij worden betrokken, is het niet eenvoudig een passende vorm te vinden om er goed over te communiceren. Er is tenslotte nog geen compleet beeld van de komende verandering voor handen en de consequenties voor de dagelijkse werkzaamheden zijn nog niet geconcretiseerd.

En kennelijk leeft vaak het idee, dat het veranderen in één keer goed kan en moet gebeuren. Er wordt slechts beperkt geëxperimenteerd voorafgaand aan een organisatie-brede verandering, bijvoorbeeld in een pilot kantoorinnovatie.

EEN INTEGRALE AANPAK

Eigenlijk zou het dus beter zijn als een veranderingsproces tussen de oren van mensen voorafgaat aan het ontwerpen van een nieuwe fysieke werkomgeving. Bovendien kan een verandering beter worden voorbereid met de actieve betrokkenheid van iedereen.

Ontwerpen na veranderen

Het is mogelijk een mentaal veranderingsproces op gang te brengen voordat duidelijk is welke verandering er zal gaan plaatsvinden op de werkplek. Er is meer mogelijk dan het geleidelijk veranderen van de werkstijl 'van binnenuit' of schokgewijs veranderen 'van buitenaf'.

Door 'procesmatig veranderen' te combineren met 'projectmatig ontwerpen' kan een organisatie, ogenschijnlijk in korte tijd, een grote stap voorwaarts zetten in de ontwikkeling van een nieuwe passende werkstijl. Er wordt bijvoorbeeld wel een planning afgesproken, maar zonder het beoogde eindresultaat vast te leggen. En de bij veranderen normale weerstand ertegen wordt minder, wanneer iedereen vanaf het begin in dit creatieve ontwerpproces wordt betrokken. De verandering van werkstijl kan zo soepeler verlopen en effectiever zijn dan tot nu toe gebruikelijk is.

Betrokkenheid vooraf

Voorafgaand aan het maken van een ontwerp van bijvoorbeeld een nieuwe inrichting kunnen alle medewerkers op een gestructureerde wijze serieus in de

mogelijke komende veranderingen worden betrokken. Er is ruimte voor een open en creatief proces van verandering zonder verborgen agenda of tijdsdruk. De productie kan ongestoord doorgaan, aangezien er nog niets in de bestaande processen wordt veranderd.

CONCRETE VERANDERING IN WERKOMGEVING MOTOR VOOR MENTALE OMSCHAKELING BETROKKENEN

Het management hoeft pas te besluiten over de te realiseren verandering van werkstijl, als er voldoende draagvlak is en de gewenste verandering voldoende is uitgekristalliseerd.

Projecten ontwerpen

Dit gezamenlijke creatieve proces van verandering kan betrekking hebben op relatief kleine veranderingen, zoals het verbeteren van de bestaande inrichting, maar ook op het vormgeven van complexe projecten, zoals de nieuwbouw, automatisering of de invoering van flexibel werken. Zulke veranderingen in de werkomgeving hebben een enorme impact op het dagelijkse functioneren van iedereen. Organisaties kunnen zelf een functioneel kader scheppen voor gewenste veranderingen en projecten.

Met zo'n projectkader kunnen de facility manager, de architect, de projectinrichter, de systeemontwikkelaar en andere professionals vervolgens tot betere resultaten komen.

Projecten

Vervolgens kan in projecten een ergonomische aanpak worden gevolgd, waarbij mensen, werk en 'techniek' (of de technische faciliteiten en de diensten) tegelijkertijd en in nauwe relatie tot elkaar worden ontwikkeld. In de internationale ergonomische basisnorm ISO 6385, 'Ergonomische principes bij het ontwerpen van werksystemen' wordt deze aanpak in richtlijnen uiteengezet. In hoofdstuk twee van het Handboek kantoorinnovatie van de Sdu Uitgevers (2000), wordt nader ingegaan op de geschetste aanpak.

TOT SLOT

De aandacht voor de werkstijl neemt toe. Het wordt voor organisaties belangrijker om hun functioneren te optimaliseren;

Uit de vele nieuwe mogelijkheden moet de best passende oplossing worden gekozen en worden geïmplementeerd.

In de beroepspraktijk van professionals is de aanpak van het veranderen van werkstijl op dit moment volop in ontwikkeling.

De mogelijkheden van 'procesmatig veranderen' en 'projectmatig ontwerpen' kunnen worden gecombineerd. Met zo'n gecombineerde aanpak kunnen organisaties hun werkstijl effectiever, efficiënter en soepeler aanpassen, verbeteren of vernieuwen.

Facility managers kunnen met behulp van deze aanpak onder meer het inzicht vergroten in de functionaliteit van de faciliteiten en een lange termijn visie ontwikkelen.

Professionals op het gebied van veranderen en ontwerpen kunnen met een binnen organisaties ontwikkeld kader snel doelgericht van start met hun werkzaamheden.

En managers kunnen zo beschikken over een degelijke basis voor gericht en duurzaam investeren in veranderingsprocessen en in nieuwe ontwikkelingen.

EINDNOOT

1. De figuren zijn afkomstig uit het instrument EVELEENS projectdesign®. Meer over dit instrument vindt u op www.fmm.nl.

LITERATUUR

- Voskamp, P. (eindred.) Handboek kantoorinnovatie, 5de druk, Den Haag, 2000.
- ISO 6385, Ergonomische principes bij het ontwerpen van werksystemen, Nederlands Normalisatie Instituut, Delft, 1989.



AUTEURS

ir. Wietske Eveleens Eur. Erg. is zelfstandig werkstijladviseur voor dienstverlenende organisaties. Haar bedrijf Eveleens Changing Workstyle is gevestigd te Amersfoort.

DANK

Dank gaat uit naar de geïnterviewde professionals voor hun welwillende bijdrage aan de totstandkoming van dit artikel en naar Michaël Geerdink voor zijn constructieve suggesties bij het schrijven van de tekst.