

Implementatie Het Nieuwe Werken

Kritische succesfactoren

Informatie verzamelen en analyseren

- Zorgvuldige analyse vooraf van de organisatie (cultuur, structuur, strategie, werkprocessen, etc.).
- Ruimte voor en aandacht aan weerstand.
- Voorbereiding in de vorm van kennis (hoe werkt het?), houding en gedrag (wat is mijn bijdrage?) en de gewenste normen en waarden (hoe maken we er gezamenlijk een goed werkende werkomgeving van?).
- Goede informatievoorziening naar medewerkers vanaf het begin van het implementatieproces.
- Een goede balans tussen de wensen van de organisatie als geheel en wensen van specifieke organisatieonderdelen (kantoor vs. unit/afdeling/team/individu).
- Oprichting van werkgroepen (Communicatie/informatie, ICT, werkplekinrichting, Archief, HR, Arbo enz.).
- Een adequate projectorganisatie met goede samenwerking, duidelijke taakafspraken en heldere bevoegdheden van de verschillende actoren.
- Een optimale balans tussen top-down en bottom-up met voldoende informatie, communicatie, gelegenheid tot participatie en tijd voor discussie en reflectie.
- Een projectleider die goed geïnformeerd is over het bedrijfsproces en voldoende tijd heeft om te leiden.
- Het project dient een formele status te hebben waarbij vooraf de relatie met alle projecten die raakvlakken hebben met de kantoorinnovatie en de bestaande organisatie expliciet zijn gemaakt.
- Het inventariseren van de beeldvorming.
- Het formuleren van succesfactoren.

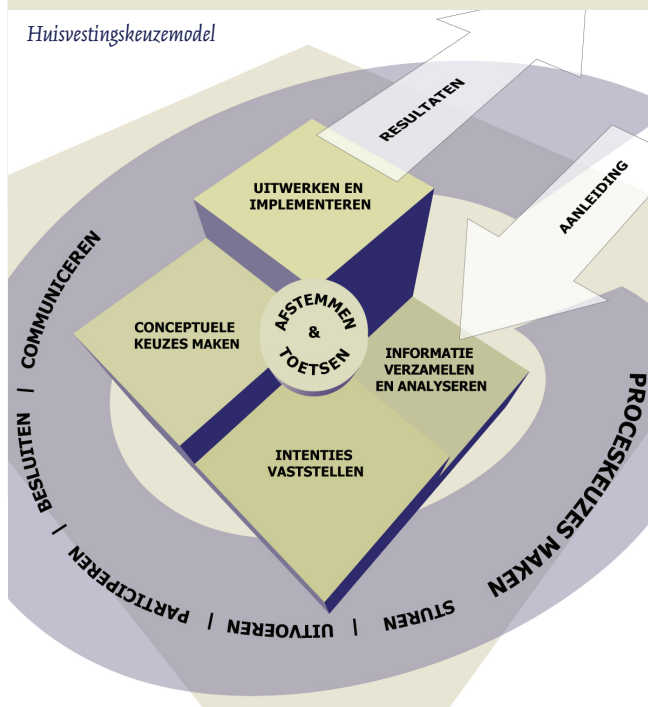
Intenties vaststellen

- Ruimte voor en aandacht aan weerstand.
- Het formuleren van uitgangspunten die relateren aan zowel de werkprocessen als de organisatiecultuur als de houding van de medewerkers.
- Het formuleren van huisvestingsambities die als handvat dienen in het ontwerpproces, de communicatie en evaluatie van de realisatie van het huisvestingsconcept.
- Het betrekken van medewerkers bij het formuleren van de uitgangspunten en huisvestingsambities.
- Duidelijkheid over de mate van mogelijke inbreng door medewerkers, wat is gedaan met inbreng, aanleiding/redenen, uitgangspunten en huisvestingsambities.

Conceptuele keuzes maken

- Begin op tijd met nadenken over een passend huisvestingsconcept
- Een nieuw huisvestingsconcept vraagt voorbereiding in de vorm van kennis (hoe werkt het?), houding en gedrag (wat is mijn bijdrage?) en de gewenste normen en waarden (hoe maken we er gezamenlijk een goed werkende werkomgeving van?).
- Definitie van een 'passend concept'. Zoek daarbij in de fysieke uitwerking naar een goede balans tussen generieke passendheid, gewenste flexibiliteit en de specifieke aansluiting bij werkprocessen op unit of teamniveau. In de functionele en organisatorische uitwerking gaat het bij passendheid om de vraag naar (gewenste) houding, gedrag van management en medewerkers en de tijdstermijnen.
- De goed uitgewerkte fysieke en organisatorische conceptuele keuzes, rolverdeling, verantwoordelijkheden, gewenst gedrag en gebruik duidelijk maken aan de medewerkers.
- Continue afstemming in ontwikkelingsproces tussen alle betrokken niveaus (MT's, stuurgroep, projectteam, werkgroepen, adviseurs).
- Zorg voor goede informatieoverdracht bij wisseling van managementleden.
- Duidelijkheid over: mate van mogelijkheden inbreng door medewerkers, wat is gedaan met inbreng en aanleiding/redenen en doelstellingen.
- Communicatie op diverse manieren en via verschillende kanalen: zorg dat medewerkers een eigen referentiekader ontwikkelen om hun werk te kunnen doen in nieuwe werkomgeving.
- Voldoende betrokkenheid en inbreng van ideeën over de werkomgeving door medewerkers.

Huisvestingskeuzemodel



Uitwerken en implementeren

Ontwerpen en inrichten

- Werkondersteunende middelen als ICT en archief goed afstemmen op de nieuwe werkomgeving; diversiteit en goede verhouding soorten werkplekken die passen bij het werkproces; ontwikkeling van fysiek (plattegrond) als organisatorisch deel (manier van werken, afspraken gedrag en houding) van het concept;
- Goede vertaalslag van conceptuele keuzes naar uitwerking, gebruikersafspraken, facilitair management en (huisvesting/organisatie) beleid.
- Voor fysieke verandering al invoering van enkele virtuele en mentale veranderingen.
- Het meenemen van de uitwerking van het huisvestingsconcept huidige knelpunten en de meest belangrijke aspecten mee vanuit de visie op het toekomstige werkproces fysieke en aangeven hoe deze aspecten zijn verwerkt.
- Geluiddempende materialen en oplossingen.
- Uitwerking van een thuiswerkbeleid.

Vorbereiden van medewerkers;

- Ontwikkelen van kennis en vaardigheden om proces in te kunnen gaan.
- Visualisatie van het toekomstige huisvestingsconcept, zoals een driedimensionale voorstelling van de toekomstige werkomgeving, excursies, beeldmateriaal, pilots en het werkplekspel.
- Enthousiaste, geactiveerde en geïnspireerde medewerkers. Het moet echt 'hun' werkplek worden.
- Een voorbeeldrol voor de manager, die de medewerkers enthousiasmeert.
- Continue aandacht voor communicatie doelen en werking concept.
- Specifieke introductie concept bij nieuwe medewerkers.
- Afspraken en huisregels voor omgang met werkplekken en gewenste houding en gedrag van medewerkers in de werkomgeving.
- Voldoende informatie voor nieuwe medewerkers over het concept en de omgangsvormen die daarbij zijn afgesproken.

Inhuizen

- inhuizing als gehele concept – zowel fysiek als organisatorisch – gereed is.

Beheren en evalueren

- Schep duidelijkheid over wat is gedaan met inbreng.
- Een evaluatie met de architect direct na inhuizing, eventuele bijsturing en later regelmatige evaluatie in kleine groepjes. Evaluatie na een redelijke periode, vaak 1 jaar, om na te gaan waar successen zijn behaald en waar zaken verbeterd kunnen worden.
- Het nog een tijd instandhouden van het projectteam na inhuizing.
- Een goede begeleiding per afdeling in de eerste periode na inhuizing op het gebied van werkplekgebruik.
- Verantwoordelijkheid bij het projectteam voor het bewaken van het huisvestingsconcept en wie wanneer beslist over veranderingen in de werkomgeving.
- Rekening houden met de veranderingen binnen de organisatie die tijdens de bouw en daarna zullen plaatsvinden; medewerkers in de beheerfase tijd geven om te wennen aan de nieuwe omgeving. Vaak neemt weerstand af, naarmate meer tijd verstrijkt (mits het concept passend is).
- Check na grote organisatorische verandering of aanwezige verhouding soorten werkplekken nog steeds past bij werkprocessen.
- Een handleiding voor het gebruik van de werkplek, zodat medewerkers weten wat zij wel en niet mogen en wat hun keuzevrijheid is.
- Een adequate reactie op knelpunten.
- Elkaar aanspreken op gedrag en gebruik.
- Iedereen is verantwoordelijk voor eigen bijdrage aan 'het met elkaar goed kunnen werken' in de nieuwe werkomgeving.
- Actievere bekrachtiging van de gebruiksafspraken door het (lijn)management, maar niet te strenge in het handhaven van de gebruiksafspraken. Werken moet leuk blijven.
- Zorgen voor commitment onder en handhaven van de voorbeeldrol van het management.

