

# Roos Wouters en Wim Pullen nemen Het Nieuwe Werken onder de loep Hoe haal je het beste uit mensen?

Nieuw is Het Nieuwe Werken – of welke naam daar ook op wordt geplakt – al lang niet meer. Maar om nu te zeggen dat het volledig is ingeburgerd, gaat een flink aantal stappen te ver. We weten inmiddels wel wat niet werkt: een oplossing van een andere organisatie kopiëren. Je moet als organisatie voor jezelf uitvinden wat het beste bij je past. Hoe? Om te beginnen door aan te sluiten bij de verhalen van de individuele medewerkers.



Wim Pullen

“Ik hoor regelmatig de term HNW 2.0, maar laatst had iemand het ook over HNW 5.0: vijf dagen werken zonder rust. Het concept wordt op de hak genomen en dat mag ik wel. Tegelijk blijven we onderzoeken hoe we deze vorm van werken beter kunnen stroomlijnen”, zegt Wim Pullen, directeur van het Center for People and Buildings. “Iedere organisatie moet dat voor zichzelf uitvinden en tegelijk het verleden in acht nemen. Moet je bijvoorbeeld oudere mensen die zich minder makkelijk concentreren over de kling jagen door ze samen in één grote ruimte te duwen? Niet doen”, waarschuwt hij. “Creëer geen structuur die niet bij mensen past. Je kunt niet door een soort HNW-wasstraat en je organisatie is ineens HNW.”

## Nooit klaar

Roos Wouters van Stichting Het Nieuwe Werken Werkt is het daar volmondig mee eens. “Heel veel organisaties die HNW met een oude bril bekeken, kwamen er al snel achter dat er geen blauwdruk is, zoals de Microsoftmethode of de Interpolismethode. Elke organisatie heeft weer een ander DNA en andere mensen. Dat bewustzijn begint te groeien. Het Nieuwe Werken gaat er voor mij om het beste uit mensen te halen, zo slim en zo duurzaam mogelijk. Ik heb het daarom ook liever over Nieuwer Slimmer en Duurzamer werken. Met het vertrouwen om te mogen experimenteren en fouten te maken. Omdat veranderingen zo snel gaan, is het belangrijk dat mensen zelf leren denken, en niet alleen een protocol volgen. Dat vraagt een andere mentaliteit. Je wil als organisatie dat mensen meedenken:

is wat ik doe nog relevant, geef ik en/of de organisatie nog antwoord op wat wordt gevraagd? Het Nieuwe Werken betekent werken met de kennis dat verandering het uitgangspunt is en daarop anticiperen. Je bent dus nooit klaar.”

## Dehumaniserend

HNW is maatwerk, beklemtoont Pullen. “Niet bij iedereen past vrijheid en autonomie. Er zijn mensen met een hoge behoefte aan structuur en mensen met een lage behoefte aan structuur. Beide zijn van waarde voor de organisatie. Combineren is de kunst, zodat iedereen kan gedijen.” Aansluiten bij de behoeften van mensen betekent ook de mogelijkheid om de werkomgeving in ieder geval tot op een bepaalde hoogte te kunnen personaliseren. Volgens Pullen is dat een diepgewortelde menselijke behoefte.



Mensen gedwongen in een onpersoonlijke cleane omgeving laten werken is volgens hem dehumaniserend en dus weinig productief bevorderend.

## Geluk

Roos Wouters: “Het verhogen van de efficiency was de laatste jaren verheven tot topsport. Lean & mean was de standaard. Maar mensen zijn geen machines. Wat jou gelukkig maakt en waardoor je dus ook je werk beter doet, is als jouw eigen unieke meerwaarde wordt ingezet. Dat geldt voor mensen op kantoor, maar ook voor mensen in een fabriek. Als je kunt meedenken en voldoende zeggenschap krijgt dan wordt iedereen daar beter van. Eigenlijk heel simpel, maar we waren het vergeten. Wat je wilt als organisatie is betrokkenheid en dat mensen het grotere geheel zien. Als je mensen inspireert, dan gaan ze meestal vanzelf aan de slag. Wie wordt er blij van acht uur per dag uit zijn neus eten? Zorgen dat medewerkers productiever, innovatiever en met meer plezier hun werk kunnen doen, dat is de kern van Het Nieuwe Werken.”

## Barensweeën

Aan de andere kant kan de vrijheid om altijd en overal te kunnen werken mensen ook te zwaar belasten. “Werk kan motiverend zijn, maar kost ook enorm veel moeite. Bedrijfswetenschapper en Emeritus Hoogleraar Ben Dankbaar schreef in een zeer

inspirerend artikel over het Engelse woord ‘Labour’. Dat staat voor ‘werk’, maar ook voor ‘barensweeën’ en ‘moeizaam’. Die etymologische overeenkomst is geen toeval. Je moet oppassen dat medewerkers niet structureel moe worden. Dat gevaar bestaat bij HNW, als de balans tussen werk en privé niet goed wordt bewaakt. De work-life balance, daar zijn nog weinig feiten over. Wil je daar meer over weten, dan moet je echt naar de individuele verhalen van mensen kijken, bijna antropologisch onderzoek. Dat wordt in de wetenschap nog te vaak over het hoofd gezien.”

## Kantoor als clubhuis

Een overmaat aan thuis werken heeft nog een ander nadeel, vindt Pullen. “Waar vinden mensen dan nog de informele momenten om uit te wisselen? Die zijn broodnodig. In de traditionele kantoor situatie leerde je vanzelf wie iedereen was, inclusief de verborgen symbolen en elementen om de cultuur van een bedrijf echt te begrijpen. Het kantoor als clubhuis blijft noodzakelijk. Hoe kun je anders weten hoe die ene medewerker het beste presteert en hoe je hem daar het beste bij kunt ondersteunen? De koffieautomaat en gewoon rondlopen door het bedrijf zijn van levensbelang. We staan pas aan het begin met deze vorm van werken, er is geen recept. We blijven volgen, beschrijven en naar echte verhalen luisteren.”