

Het Nieuwe Werken

Getronics is van mening dat er een echte nieuwe manier van werken aan het ontstaan is. De organisaties die hiervan zullen profiteren, zijn die organisaties die hierbij stil zullen staan en onderzoeken wat er aan de hand is. Het nieuwe werken is een integraal onderdeel van de manier van denken en handelen van Getronics. Aan het einde van dit document presenteren wij enkele krachtige en praktische suggesties over hoe u de nieuwe manieren van werken het beste kunt verwelkomen, maar eerst willen wij enkele van onze gedachten over wat er op dit moment gaande is met u delen.

Dit document bevat geen beschrijving van de technische architectuur, functies of managed services met betrekking tot het nieuwe werken. Deze aspecten over het onderwerp komen uitgebreid aanbod op getronics.nl/hetnieuwewerken.

Wat is er veranderd

De werkomgeving is beetje bij beetje veranderd. Hoewel de informatie- en communicatietechnologie absoluut een centrale rol speelde bij deze verandering, is de omvang van de verandering groter dan de som van haar delen. Er moet verder gekeken worden dan alleen naar de toepassing en gevolgen van afzonderlijke technologieën en nagedacht worden over culturele, economische en generationele wijzigingen in de wereld om ons heen.

Globalisering heeft een enorme invloed gehad op de manier waarop goederen worden ontworpen, gefabriceerd en gedistribueerd. Dit had gedeeltelijk tot gevolg dat er in Europa een omschakeling naar service-economieën waar te nemen was waarin de informatie- en kenniswerker de bepalende professionele factor wordt.

De grenzen van de afzonderlijke organisaties zijn niet langer hard. De scheiding vervaagt tussen de organisatie en haar leveranciers, partners, klanten en zelfs concurrenten. Dit komt deels door de voordelen die beschikbare technologieën ons bieden om buiten de oorspronkelijke organisatiestructuren te werken: mobiel werken, sociale netwerken en op internet gebaseerde diensten vertroebelen die scheiding alleen maar.

In deze nieuwe wereld is de aard van de informatiewerker ook veranderd. Nog maar enkele jaren geleden zag men informatiewerkers als mensen die intellectueel werk uitvoerden – mensen die hun brood verdienden met hun hersenen en intelligentie en informatie in waarde omzetten.

Vandaag de dag is informatiewerk een intrinsiek onderdeel van een groot aantal banen en werkstijlen. Deze groei van het informatiewerk is duidelijk terug te zien in opvattingen over thuiswerken en mobiel werken – zowel wat flexibele contracten als connectiviteit en toegang tot informatie betreft – dit is eerder vermeld – maar werk is iets wat je doet en niet een plek waar je naartoe gaat.

Uit een enquête van Getronics onder 1.500 Nederlandse zakelijke gebruikers bleek dat de helft van de Nederlandse werknemers de mogelijkheid heeft om thuis te werken. Hierbij zijn enkele groepen wel bevoordeeld. Werknemers in de ICT (75%), Finance (59%), Sales & Marketing functies (65%) en werknemers in hogere managementposities (85%) hebben (veel) vaker de mogelijkheid om thuis te werken.

Ook moet er rekening worden gehouden met het feit hoe deze vervagende organisatorische scheidingen en de toegenomen mogelijkheden om samen te werken en te communiceren van invloed zijn op risico's en reputaties. Als een deel van de medewerkers van een onderneming bijvoorbeeld op een eenvoudige manier volledig buiten de deur de onderneming bepaalde communicatiestructuur een gemeenschappelijke belangengroep (bijvoorbeeld met behulp van Facebook) kan oprichten, hoe kan men er dan zeker van zijn dat die deelnemers het beleid, de governance en de beveiliging van de onderneming zullen respecteren? Hoe kan een organisatie ervoor zorgen dat blogs op een verantwoorde wijze gebruikt worden en dat de inhoud ervan de onderneming niet in gevaar brengt?

Ondanks al deze beroering is Getronics positief over deze veranderingen. De eenvoud waarmee nieuwe webstructuren collectieve plaatsen voor samenwerking kunnen worden, moeten een stimulans vormen voor actief samenwerken tussen medewerkers en tussen uitgebreide gemeenschappen van samenwerkende mensen. Dit zal ook zichtbaar zijn bij de aanpak van en de strategieën voor maatschappelijk verantwoord ondernemen omdat individuen hun ideeën en beste handelswijzen met betrekking tot, bijvoorbeeld, het besparen van energie en het beheer van afval van anderen leren en met hen zullen uitwisselen.

Getronics zelf is al enkele jaren actief bezig met het bevorderen om buiten de ondernemingsmuren te werken door het beschikbaar stellen van communicatiemiddelen en teamsoftware. Wij hebben onze klanten actief geholpen bij het toepassen van allerlei vormen van samenwerking en communicatie op het gebied van ICT. Wij hebben tevens hard gewerkt aan de ontwikkeling van de onderliggende beveiliging, compliance en ondersteunende systemen waar deze nieuwe manieren van werken afhankelijk van zijn.

Als er nog iets is wat wij ons afvragen dan is het wel waarom, terwijl de mogelijkheden en de voordelen van deze flexibelere werkmethoden zo overduidelijk zijn, er niet meer en zelfs veel meer gebruik van wordt gemaakt?

Breder perspectief

Het is belangrijk de nieuwe werkomgeving in een bredere context te zien – het gaat hier om meer dan alleen alomtegenwoordige connectiviteit waarmee de digital natives van generatie Y te maken krijgen. Bij het doorgronden van de nieuwe manier van werken en het nadenken over hoe de nieuwe manier van werken uw eigen organisatie kan beïnvloeden, is gebleken dat het loont om een aantal specifieke thema's onder de loep te nemen en om na te denken over de manier waarop deze met elkaar verbonden zijn.

Veranderende werkhoudingen

Kijk naar de werkhoudingen in uw eigen organisatie en denk na over hoe u om zult gaan met de zeer afwijkende verwachtingen die u aan zult treffen. Wij weten dat de babyboomers veel waarde hechten aan continuïteit en goedkeuring, en verantwoordelijkheid als de ultieme beloning voor hard werk en loyaliteit beschouwen. Wij weten hoe dit in contrast staat met de eigenschappen van generatie Y, die meer waarde hecht aan het ontwikkelen van haar eigen vaardigheden dan aan het ondernemingssucces van haar werkgevers.

Deze tegenstellingen staan in schril contrast tot de gewone houdingen van medewerkers. Mensen zijn nu opener over hun wensen over een behoorlijke balans tussen werk en leven, en dit betekent dat er meer en meer bezwaar is tegen niet-productieve activiteiten. Mensen vinden het bijvoorbeeld niet leuk om elke week tien uur kwijt te zijn aan reistijd van en naar hun werkplek.

Mensen zijn ook steeds uitgesprokener over de, wat zij beschouwen, aantrekkelijke werkgever. Een goed salaris is belangrijk en zal dat altijd zijn, maar de mensen willen meer. Wat zij boven alles willen, zijn mogelijkheden om persoonlijk te groeien en zich te ontwikkelen – kansen om hun eigen waarde te vermeerderen.

Al deze veranderingen wat de werkhouding betreft hebben invloed op en worden beïnvloed door de nieuwe manier van werken.

Veranderende managementstijlen

Veel managers werken nu in een wereld waarop zij niet voorbereid waren. Van hen wordt verwacht dat ze een op prestaties gebaseerde werkcultuur uitdragen, maar even zo vaak werken ze in structuren die enorm op aanwezigheid leunen.

Hun teams zijn minder stabiel. Zij geven vorm aan ondernemingen en hervormen, breiden uit en contracteren mensen overeenkomstig de behoeften en het beleid van de ondernemingen. Dit alles maakt het moeilijk om persoonlijke relaties waarop goede managementpraktijken traditioneel gebaseerd zijn, op te bouwen.

Voeg hieraan nog de uitbreiding van virtuele werkteams en de opkomst van het thuiswerken en flexibele contracten aan toe, en de uitdagingen voor managers nemen zelfs nog meer toe. Hoe kunt u het talent en de bijdragen van individuen begeleiden en ontwikkelen wanneer u in het gunstige geval met uw medewerkers werkrelaties op afstand onderhoudt?

Hoe kunnen General Managers het nieuwe werken als gereedschap gebruiken voor het inspireren, aanmoedigen en analyseren van degenen die onder hen werken?

En het allerbelangrijkste, hoe kunnen managers uitdagende doelen die tevens haalbaar zijn voor hun teams opstellen en hoe kunnen prestaties bij het nieuwe werken gemeten, verbeterd en beloond worden?

Veranderende verantwoordelijkheden

Naleving van regels, veiligheid en ondernemingsverantwoordelijkheid zijn belangrijker dan ooit. Hoewel organisaties dankzij hun virtuele teams en uitgebreide partnerketens en allianties op velerlei manieren vrijer zijn geworden, is er nog maar weinig manoeuvreerruimte wat rapporteren en verantwoordelijkheid betreft.

In deze gevallen komt het aan op het gedrag van medewerkers en de hulpmiddelen en systemen die medewerkers in de nieuwe werkomgeving gebruiken. Aan de ene kant wordt er veel meer en uitgebreidere informatie in records geplaatst die gebruikt worden voor het controleren van de ondernemingsactiviteiten.

Aan de andere kant betekent de individuele en gezamenlijke verplichting om meer waarde voor stakeholders te creëren dat iedereen onder druk staat om de winst te verhogen en de kosten te verminderen. Dit gebeurt niet alleen op managementniveau – vraag het aan elke willekeurige postkamermedewerker en het wordt duidelijk dat organisaties verantwoordelijkheid als persoonlijke druk ervaren.

Veranderende verantwoordelijkheden met betrekking tot milieu

Vandaag de dag is aandacht voor het milieu zowel in de publieke als de private sector ongetwijfeld gemeengoed. Het gaat hierbij al lang niet meer alleen over maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ook moet gedacht worden aan gezonde ondernemingszin – met name op het gebied van het terugdringen van kosten.

Milieuverantwoordelijkheid is om een aantal redenen nauw verbonden met de nieuwe manier van werken. Het gebruik van meer elektronische communicatiemiddelen zorgt ervoor dat er minder gereisd hoeft te worden en er minder kantoorruimte nodig is. Beide zorgen voor een meetbare daling van de koolstofemissie.

KPN/Getronics heeft zichzelf tot doel gesteld in 2020 CO₂ neutraal te zijn. Dit geeft aan dat KPN/Getronics zijn verantwoordelijkheid neemt voor het tegengaan van klimaatveranderingen.

Als men steeds meer vertrouwt op toegang tot elektronisch opgeslagen informatie en de hulpmiddelen om deze informatie te bewerken, dan leidt dit echter ook tot een grotere afhankelijkheid van datacentra. Er wordt veel aandacht besteed aan het op een milieuvriendelijke wijze ontwerpen en beheren van datacentra, en in nieuwe werkomgevingen neigt men sterk naar het uitbesteden van databeheer aan derden die gebruik maken van gerationaliseerde hulpmiddelen.

Managementdruk en kansen

Wij beschouwen elk van deze veranderende gebieden als kansen. Als Getronics haar klanten helpt bij het opstellen van nieuwe manieren van werken, dan draagt zij nadrukkelijk uit dat het van cruciaal belang is dat de verschillende beroepsgroepen hierover met elkaar in overleg treden.

Vier managementdisciplines zijn volgens ons van cruciaal belang bij het helpen vormgeven en uitvoeren van het nieuwe model. Wij erkennen ook dat de leden van elk van deze disciplines onder echte druk staan.

- *General Management* – hoe kun je succes begeleiden, inspireren en meten wanneer teams snel van samenstelling veranderen en op afstand werken – en hoe streef je actief innovatie na?
- *Human Resources* – hoe trek je het juiste talent aan en hoe hou je dat talent binnen boord waarbij je werkomstandigheden creëert die de nieuwe werkstijlen op een eerlijke en lonende manier omarmen – en hoe vind en identificeer je nieuwe functies die bij het nieuwe werken ontstaan?
- *Facilities Management* – hoe zorg je ervoor dat de fysieke ruimte voldoet aan dit veranderende scenario en hoe minimaliseer je de kosten en de impact op het milieu?
- *ICT Management* – hoe zorg je ervoor dat de medewerkers over de juiste hulpmiddelen beschikken en toegang tot de benodigde informatie hebben zonder daarbij vrijheid en beheer geweld aan te doen?

Van deze vier disciplines is Facilities Management misschien wel de discipline die bij het nieuwe werken de grootste culturele veranderingen moet ondergaan. De andere drie managementdisciplines zijn in meer of mindere mate al bekend met virtuele en uitgebreide werkplekken.

Facilities Management richtte zich traditioneel op het fysieke kantoor en de productie- en distributieruimte die de onderneming nodig heeft. Aangezien steeds meer mensen bijvoorbeeld thuis willen werken, zullen Facilities Managers wat deze virtuele ruimtes betreft ook steeds meer hun zegje moeten doen. Hoe zorg je er bijvoorbeeld voor dat de ergonomische aspecten van een thuishkantoor op een acceptabele manier beheerd worden, of dat de kosten voor het verwarmen en verlichten van het thuishkantoor op een realistische en eerlijke manier vergoed worden?

Om deze disciplines op een zodanige manier samen te brengen dat ze waarde creëren, is het volgens ons essentieel om individuen en verschillende gemeenschappen in de onderneming als uitgangspunt te nemen. Als je je richt op behoeften en ambities van individuen en teams, dan ben je op de goede weg voor het verhogen van de persoonlijke productiviteit van alle medewerkers – het nieuwe werken op zich is niet een eindpunt!

Het goede nieuws is dat het mogelijk maken van het nieuwe werken niet alleen de verantwoordelijkheid van het management is – het is eerder een taak voor de gehele onderneming. Veel zakelijke IT-gebruikers experimenteren al met de mogelijkheden van de nieuwe manier van werken - blogs en sociale netwerken voor het opzetten van forums over speciale onderwerpen - en al deze aanwezige ervaring, energie en enthousiasme kan gebruikt worden.

Raamwerk voor dialoog en visie maken

KPN/Getronics heeft een zeer praktische aanpak. Bij onze eigen overwegingen voor het nieuwe werken hebben we een taakgroep onder maatschappelijk verantwoord ondernemen in het leven geroepen die het actieprogramma onderzoekt, definieert en promoot.

Wij beschouwen dit al als een zeer positieve ervaring. Door het samenbrengen van vertegenwoordigers van de vier hierboven beschreven managementdisciplines hebben we een barrière slechtende aanpak ten uitvoer gebracht die goed functioneert. Zoals hierboven beschreven hebben we het individuele gedrag en het teamgedrag als uitgangspunt genomen. Vervolgens verzochten wij elk van de managementdisciplines in antwoord hierop samen te werken bij het opzetten van nieuwe manieren van werken. Deze samenwerking zorgt voor resultaten.

In nauwe samenwerking met Facilities Management heeft KPN/Getronics dit jaar de kantoren voor meer dan 2.600 medewerkers in Den Haag, Amsterdam en Zoetermeer opnieuw ontworpen. Het nieuwe werkplekconcept biedt een flexibele werkplek voor mobielere en dynamischere medewerkers en voldoet aan de behoeften van werkstijlen voor zowel individuen als groepen. Naast een grotere productiviteit vermindert de nieuwe werkplek ook de locatiekosten en bezettingsgraad.

De resultaten zijn concreet. Door de ConferenceCard voor televergaderingen bij KPN/Getronics te gebruiken, nam het aantal gereden kilometers af met 19 miljoen en werd er 280.000 ton minder CO₂ uitgestoten dan in 2008 – een 20% hogere besparing dan in 2007. Voor 2009 is het de bedoeling de CO₂-uitstoot met 330.000 ton te verminderen – een verdere daling met 20%. Dit kan worden bereikt door vanaf eind 2009 ongeveer één op de vijf KPN/Getronics-medewerkers gebruik te laten maken van ConferenceCard. Een ander voorbeeld van onze hoge ambities is KPN/Getronics' doel om in 2009 22.500 vergaderingen op locatie te vervangen door videovergaderingen.

Het plaatsen van dit initiatief onder de vlag van maatschappelijk verantwoord ondernemen was geen toevallige beslissing: als standaardboodschap voor het ondernemingsgedrag en de ondernemingscultuur kan de voortvarendheid in de zoektocht naar het nieuwe werken geen beter instrument krijgen.

Wij richten ons ook enthousiast op het overtuigen van onze klanten van de voordelen van de nieuwe manieren van werken, en met Getronics Consulting Services bieden wij een praktische weg voor nieuwe werkstijlen aan. Onze consultancyteams analyseren hierbij voor een breed scala aan klanten de huidige werkpraktijken en identificeren mogelijkheden tot verbeteringen.

Geloof in eigen kunnen

Getronics beschouwt zichzelf als 'de werkplekonderneming' – dit is wat wij doen. Onze zakelijke portefeuille is opgebouwd rondom werkplek, connectiviteit en datacentrumservices, en deze drie expertisegebieden vormen de operationele basis voor het nieuwe werken.

Samenvatting van het onderzoek

Getronics heeft onlangs een uitgebreide enquête over het huidige ICT-gebruik uitgevoerd waarbij de nadruk lag op werkstijlen. Hier zijn enkele van de uitkomsten:

Uitkomst	Gevolg voor de nieuwe manier van werken
31% van de medewerkers is nog steeds niet tevreden met de ICT-prestaties	Maak de prestaties van ICT prioriteit voor medewerkers die op afstand werken of voor flexibele medewerkers
Leidinggevenden en jongere medewerkers hebben vergelijkbare niveaus van ICT-bewustzijn en -kennis	Betrek deze twee gemeenschappen actief bij de initiatieven op het gebied van het nieuwe werken
Marketing en sales maken het meest gebruik van slimme technologieën	Gebruik marketing en sales als stimulans voor een bredere acceptatie van slimme technologieën – maak hen verkondigers van het initiatief
60% van de geënquêteerden is van mening dat thuiswerken beveiligingsproblemen met zich meebrengt	Stel beveiligingsproblemen direct aan de orde en leg uit waarom een bepaald gedrag gewenst is

De volledige enquête biedt een handig overzicht van gebruik en houdingen en kan als nuttig raamwerk dienen bij het beoordelen van nieuwe manieren van werken.

Wij maken en beheren de basis waarvan eigentijdse werkstijlen afhankelijk zijn. Wij voeren de transitieprogramma's uit die nodig zijn om een organisatie over te laten schakelen naar een nieuwe wereld vol met communicatie en samenwerking, en zorgen voor continuïteit en co-existentie van de bestaande en nieuwe wereld.

Bij al deze activiteiten richten wij ons tevens scherp op veiligheid en naleving van regels. Wij pakken de beveiliging op een innovatieve en praktische manier aan, iets wat zijn oorsprong vindt in het vermogen van Getronics om de persoonlijke productiviteit van individuen te kunnen verhogen. In plaats van ons puur te richten op organisatorisch beleid, zoeken wij uit hoe de beveiliging zodanig ontworpen kan worden dat deze als persoonlijke bodyguard voor individuele medewerkers kan dienen. Een effectieve beveiliging moet aangepast zijn aan de werkcultuur van teams en individuen – de beveiliging moet effectief werken mogelijk maken en niet belemmeren. Dit geldt met name bij de lossere structuren van het nieuwe werken waarin het bijvoorbeeld mogelijk moet zijn om op een eenvoudige manier nieuwe teamleden uit te kunnen nodigen voor deelname op een geautoriseerd niveau en zonder de controle daarover te verliezen.

Volgende stappen

Bijna het gehele afgelopen jaar was iedereen bij ons vooral gericht op het overleven van de recessie – de nadruk lag op het terugdringen van kosten en het behalen van praktische schaalbaarheid. Het lijkt er nu op dat wij uit de recessie aan het klimmen zijn. Wij moeten doorgaan met het in de praktijk brengen van geleerde lessen – een ommekeer is nog geen uitnodiging voor verkwisting.

Nu is het echter ook tijd om doortastend na te denken – ons zelf af te vragen ‘wat is werk?’ en ‘op welke manier kunnen wij werk voor mensen productief en lonend maken?’ In zijn visiedocument uit 2005 over ‘The New World of Work’ schreef Bill Gates dat de basis van de nieuwe wereld gelegen was in het ‘omzetten van ideeën in waarde’. Zijn opmerkingen blijven een krachtig en solide startpunt.

Grote delen van de boodschap en gepercipieerde beelden over de nieuwe werkomgeving draaien om het individu. (Wij kennen allemaal wel de vele plaatjes van de medewerker met zijn laptop op het strand.) De technologie die de nieuwe manier van werken mogelijk maakt, is vooral gericht op het verbeteren van de individuele werkomstandigheden. Wij moeten echter niet de nadruk leggen op dit individualisme ten koste van samenwerking en teamwerk. De technologieën die ons nu in staat stellen om op elk gewenst moment en waar dan ook hulpmiddelen en informatie op te kunnen roepen, nodigen meer dan wat dan ook uit tot deelname – en dat betekent dat betrokkenheid eerder nog dan individualisme moet worden nagestreefd.

In januari 2009 kwamen de medewerkers van Getronics bijeen op een congres in Utrecht. Tijdens het congres daagde ons managementteam ons uit. Het vroeg ons nieuwe manieren van werken voor onszelf en onze onderneming te bedenken. Sindsdien zijn wij formeel aan het uitzoeken hoe communicatie- en samenwerkingstechnologieën binnen de context van veranderende ondernemingsculturen tot echte en concrete resultaten kunnen leiden.

Kortom – wij willen het voorbeeld geven – door in de praktijk brengen wat wij zeggen.

De organisatie is een gemeenschap en het nieuwe werken heeft invloed op de manier waarop de gemeenschap functioneert. Als mensen bijvoorbeeld vaker thuis gaan werken, verliezen zij het natuurlijke ontmoetingspunt dat het koffieapparaat hen ooit bood. KPN heeft initiatieven van personeelsorganisaties ondersteund om een nieuw gemeenschapsgevoel met betrekking tot de nieuwe manier van werken te voeden.

Wat praktische suggesties betreft zijn wij graag bereid vandaag onze ervaringen te delen.

- Wij raden onze klanten aan weloverwogen barrières te slechten – vooral door HR, Facilities Management, ICT Management en General Management samen te brengen om over nieuwe manieren van werken na te denken.

- Wij vragen ICT Managers nadrukkelijk om uit te kijken naar natuurlijke aanstaande onderbrekingen in de levenscyclus van ICT-onderdelen en deze als breekpunten te beschouwen – bijvoorbeeld vanwege het aflopen van huidige contracten of het verouderen van de huidige technologieën.
- Wij moedigen HR en Facilities Management aan de huidige werkpraktijken te beoordelen en met harde cijfers aan te geven hoeveel vierkante meter kantoorruimte voor bepaalde ondernemingsfuncties aangehouden moet worden.
- Wij stellen voor dat u concrete doelen voor het verminderen van reisbudgetten, autogebruik, bezette vierkante meters kantoorruimte en CO₂-uitstoot opstelt en onderzoekt hoe nieuwe manieren van werken u bij het halen van deze doelstellingen kunnen helpen.
- Wij raden u aan speciale aandacht te besteden aan de naleving van regels en de beveiliging door risicogebieden te identificeren die een negatieve invloed kunnen hebben op de omschakeling naar het nieuwe werken.
- Wij stimuleren experimenten waarbij met enthousiasme en visie het nieuwe werken voor specifieke functies worden geïntroduceerd.
- Wij bieden onze eigen consulting services aan als aanjager bij het zoeken naar manieren om nog meer voordelen uit nieuwe werkpraktijken te halen.

Bij Getronics profiteren we al van het nieuwe werken en zijn we begonnen met het delen van ideeën en kansen met onze klanten. We zullen de behoefte aan kostenbeheersing en continuïteit nooit uit het oog verliezen – maar we zijn er ook van overtuigd dat werk inspirerend en leuk moet zijn – en dat de manier waarop u de werkplek ontwerpt en onderhoudt een directe en positieve invloed heeft op de individuele prestaties van medewerkers en de ondernemingsprestaties.

LATEN WE PRATEN...

Alphons Evers

Global Practise Manager Collaboration Services

Haydar Cimen

Global Director Security Services