

1. Vaststellingen over HNW

1.1. HNW als concept

1.1.1. HNW is een geheel

Hoewel er veel onduidelijkheid bestaat over wat HNW nu precies inhoudt, en er in de praktijk bijna zoveel definities of visies zijn als toepassingen, zijn er een aantal gecombineerde effecten die van HNW een samenhangend geheel maken. Daardoor kan HNW een oplossing zijn voor verschillende vraagstukken die zich tegelijk aandienen.

In de definities van HNW wordt de nadruk gelegd op autonomie en vrijheid als basisconcepten om de rest op te bouwen. In de praktijk is het vertrekpunt voornamelijk telewerken en de kantoorinrichting. Door deze twee in de praktijk te brengen volgt een nieuw organisatiemodel of een organisatiecultuur.

Elk voorbeeld dat we hebben kunnen bekijken geeft een andere invulling aan HNW. Telewerken is er soms een essentieel onderdeel van (KBC), soms is het volledig aanwezig (VRT), wordt het doelbewust beperkt (Eneco, Unizo) of zien we een gedifferentieerd gebruik naargelang de functie (FOD SZ).

Werken in een open kantoor is iets waar niemand voor kiest. Met een goede interieurarchitect kan het echter in de praktijk 'ok' blijken voor de meeste van de werknemers. Het open kantoor stelt de onderneming wel in staat om op een veel kleinere oppervlakte te werken, het stimuleert tot op zekere hoogte de interactie en het maakt het mogelijk om met het vrijgekomen budget ook een aantal andere types van ruimtes aan te bieden waardoor voor sommige aspecten een activity based kantoorinrichting beter is dan de gesloten kantoren (mogelijkheden om te overleggen zonder anderen te storen, creatieve ruimtes, ontmoetingsplaatsen). Het biedt ook een grote flexibiliteit aan ondernemingen om bij groei of verandering van focus in de activiteiten werkplaatsen anders te verdelen zonder een verhuiskost te hebben.

Telewerken is daarbij het sleutelement. Het dient soms onomwonden als een pasmunt voor het verlies aan concentratie en rust in een open kantoor, soms is het een uitgangspunt om de werknemers tegemoet te komen, soms is het een aangeboden optie om meer werkplaatsen vrij te hebben. Het is in alle voorbeelden technisch mogelijk en er wordt steeds meer gezocht naar mogelijkheden om ook plaatsafhankelijke functies uit te pluizen naar taken die toch op afstand kunnen gedaan worden. Toch varieert de toepassing van telewerk zeer sterk, van bijzonder veel (tot drie dagen per week bij de FOD SZ) over beperkt (Unizo) tot in de praktijk bijna niet (VRT). Wanneer telewerken niet volledig uitgerold wordt is dat soms om technische redenen (VRT) of omdat men de interne communicatie belangrijk vindt (Unizo).

Het bindmiddel tussen telewerken en de kantooromgeving is de technologie. De technische infrastructuur die men moet bouwen voor werkplekdelen (inbegrepen clean-desk) en voor telewerken is in grote mate dezelfde en komt neer op het volledig digitaliseren van de documentenstroom en daaruit voortvloeiende technieken zoals de follow-me printers. Het verschil tussen werken aan een gedeelde werkplek of buiten het kantoor is in de praktijk

vaak niet meer dan de internetverbinding die men nodig heeft om op het bedrijfsnetwerk in te loggen.

In welke mate de digitalisering van de documentenstroom een invloed heeft op de inhoud van de functies hebben we niet kunnen nagaan, maar in slechts weinig voorbeelden was een fundamentele hertekening van de verdeling van taken en functies aan de orde. Wanneer dat wel zo was (VRT, Unizo, tot op zekere hoogte FOD SZ) betekende dit een belangrijke omwenteling voor de organisatie maar was die eerder een aanleiding om dan meteen ook HNW in te voeren, eerder dan een gevolg van HNW. De voornaamste wijziging op het vlak van arbeidsorganisatie is dan de leiderschapstijl, waarbij van leidinggevendens verwacht wordt dat ze op resultaat sturen eerder dan op werktijd.

Ook hier komt de ruimte te hulp. Verschillende organisaties geven aan dat de gesloten kantoren het mogelijk maken om zich letterlijk en figuurlijk te verstoppert. In een open kantoor is het duidelijk voor iedereen wat iemand aan het doen is en kan men verwachten dat er veel meer sociale controle is op het zinvol benutten van de arbeidstijd.

1.1.2. Gefragmenteerd wetenschappelijk onderzoek

Het Nieuwe Werken is dan wel een geheel, er zijn nogal wat samenstellende delen en die hebben betrekking op verschillende – zometert alle – aspecten van het werk: organisatie, interactie, arbeidsvoorwaarden, arbeidstijd, arbeidsomstandigheden. Over een aantal aspecten kan wetenschappelijk onderzoek gevonden worden. Over de interactie-effecten daarentegen is weinig bekend. Het concept is te breed om wetenschappelijk als één concept onderzocht te worden.

Er blijven daardoor veel onzekerheden. Wat zijn de langetermijneffecten op de sociale verhoudingen? Is er een vorm van auto-selectie waardoor wie een persoonlijkheid heeft die niet goed past in de typische inrichting van een HNW-kantoor deze ondernemingen of organisaties verlaat of vermijdt? Zijn de voor- en nadelen inderdaad in evenwicht?

1.1.3. Nieuwe of oude bedrijven en kantoren

Dat HNW een bepaalde werksfeer met zich mee brengt is niet alleen duidelijk, het is ook vaak de bedoeling (Unizo, Eneco,). HNW legt een zekere dynamiek op, staat in contrast met ideeën als vastgeroest zijn of langdurige stabiliteit. Dat maakt het als concept aantrekkelijk en geeft het een zekere glans. De nieuwe cultuur is echter niet voor iedereen weggelegd. Deze consequentie is voor de meeste bedrijven duidelijk. Soms is het ook impliciet de bedoeling. Men neemt het vertrek van personeelsleden die zich daar niet in thuis voelen (Unizo, ...) voor lief of men selecteert bij rekrutering op basis van kenmerken die in lijn liggen met HNW (Eneco). Voor overheden (FOD SZ) of bedrijven met een lange historie (KBC, Haven Gent) is dat niet zo vanzelfsprekend. Daar ziet men dat de invoering van HNW dan ook trager verloopt en er meer belang wordt gehecht aan participatie en/of het betrekken van het personeel in de uitbouw ervan.

Dat de temporele flexibiliteit en het plaatsafhankelijk werken een aantrekkelijke optie is voor kandidaat werknemers is ongetwijfeld zo voor een aanzienlijk deel van de arbeidsmarktpopulatie; of het werken in een open kantoor dat ook is zal nog moeten blijken.

1.1.4. Generaties: niet van toepassing

HNW wordt vaak gepromoot als de werkvorm waar de Generatie Y graag in wil werken. Generatie Y zou als leeftijdsgroep schaars worden op de arbeidsmarkt (wat op basis van de

projecties niet noodzakelijk problematisch zal zijn) en een specifieke set van verwachtingen hebben waar men als werkgever zal moeten op inspelen wil men nog aantrekkelijk zijn. Er zijn wetenschappelijk gezien vraagtekens te plaatsen bij de validiteit van de indeling in generaties, maar gezien ze door managers, consultants en onderzoekers vaak als realiteit worden gezien zijn ze toch relevant.

In onze voorbeelden zijn generatie overwegingen af en toe opgedoken. Enkel in de Haven Gent heeft men een projectie gemaakt van de evolutie van het personeel en vastgesteld dat binnen een aantal jaren er inderdaad een nood zal zijn aan een bij voorkeur jongere instroom. Eneco is hierin een bijzonder voorbeeld omdat het als jong bedrijf vooral jongeren in dienst heeft. Bij de FOD SZ wordt de generatieproblematiek genoemd als een belangrijke drijfveer om HNW in te voeren.

Het generatievraagstuk is in de meeste voorbeelden een non-issue: op een uitzondering na wordt er geen analyse gemaakt van generaties op de werkvloer. Er wordt ook niet vastgesteld of ervaren dat jongeren vragen naar aspecten van HNW of dat ze meer dan anderen een voorkeur hebben voor telewerk of andere aspecten. De wens om tijd- en plaatsonafhankelijk te kunnen werken heeft wellicht meer met pendelafstand en de aard van het werk te maken dan met leeftijd.

1.1.5. Nut en relevantie

Promotoren van HNW willen het wel eens voorstellen als een pars-pro-toto, een concept waarbij de winsten langs alle kanten aanwezig zijn, zowel wat betreft personeelsbeleid, werk-privé, productiviteit en efficiëntie, duurzaamheid, mobiliteit, aantrekkelijkheid van de werkgever.

Het is echter niet altijd rozengeur en maneschijn. Er is een negatieve connotatie bij een deel van het publiek en professionele opinie. Die heeft minstens gedeeltelijk te maken met het inzetten van het concept HNW als een kapstok om een verandering aan op te hangen die ervaren wordt als niet meer dan een besparing. De besparingen op kantoorruimte zijn vaak een 'offer you can't refuse'. Als het dan ook alleen maar dat blijkt te zijn voelen ze zich uiteindelijk toch misleid. Daarnaast halen bedrijven die een aantal principes van HNW terugschroeven gemakkelijk de media (Yahoo!, HP, BMW, ...). De aanleidingen daarvoor zijn divers, van het nemen van een creatieve doorstart in een bedrijf in moeilijkheden tot het beschermen van de werk-privébalans van de werknemers. Ook de nadelen van open kantoren worden met graagte beschreven in de algemene pers. Ook in Nederland, toch de bakermat van HNW, wordt opgemerkt dat de sfeer rond HNW minder positief is.

1.1.6. Productiviteit

Productiviteit is geen issue als dusdanig; wel de effectiviteit van de organisatie wanneer het gaat over meer communicatie en overleg. Er wordt bijna nergens productiviteit gemeten.

Misschien is de voornaamste winst in productiviteit te behalen door de analyse van werkprocessen en documentenstromen die men doet om de ICT te optimaliseren vooraleer men HNW invoert.

1.1.7. Triggers

Er zijn een aantal aspecten die HNW triggeren: een nakende verhuis, een kostenbesparingsoperatie en ICT.

De omwenteling die met een uitgebreide invoering van HNW gepaard gaat is belangrijk. Bovendien worden verschillende aspecten van de organisatie tegelijk aangepast – wat ook nodig is wil men dat de verschillende samenstellende delen in elkaar klikken en elkaar versterken. Dit te doen vanuit enkel een visie op de organisatie, zonder dat er een ander belangrijke breuk aan te pas komt, is zo goed als onmogelijk. De Haven van Gent is waarschijnlijk van al onze voorbeelden deze met de minste urgentie op korte termijn; we zien daar dan een relatief langzame, stapsgewijze invoering. De grootste gekende voorbeelden, zoals de FOD SZ, Getronics en Unizo zijn alle gebeurd naar aanleiding van een verhuis van kantoor, die weliswaar werd geplaatst in een ruimere visie op de organisatie. Zelfs bij Eneco, waar men kan spreken van een nieuw bedrijf, was er een proces van verhuizing, ook al ging het om een relatief klein aantal personen.

Dat plaatst HNW als concept in een kwetsbare positie. Het gaat altijd gepaard met een verhuis, die leidt tot een soms aanzienlijke kostenbesparing. Dat blijkt ook een noodzakelijk momentum te geven aan een organisatieverandering. Daardoor wordt HNW echter vaak met deze kostenbesparing vereenzelvigd; zowel door werknemers als door projectleiders van andere organisaties die een verhuis naar een kleiner kantoor daardoor in een HNW-jasje kunnen steken ook al is dat onterecht.

1.1.8. Flexwerken, co-working

In het kielzog van HNW zijn er ook een aantal andere nieuwe werkvormen die opgang vinden, zoals co-working. Deze richten zich echter meer op zelfstandigen die op die manier zowel sociaal contact als professionele connecties kunnen opdoen.

Wat we bij de voorbeelden wel terugvinden zijn de werkplaatsen voor bezoekers. In bijna alle voorbeelden (FOD SZ, Getronics, Eneco, Unizo, Haven Gent) wordt aan bezoekers de mogelijkheid geboden om bijvoorbeeld voor of na een vergadering zich ter plaatse te installeren en daar verder te werken. Die werkplaatsen zijn dan weliswaar niet tussen de werknemers zelf maar meestal een mooi ingerichte ruimte dicht bij het onthaal. Daar wordt niet zo veel gebruik van gemaakt, maar het is nog vrij nieuw. Het idee opent wel mogelijkheden.

1.1.9. Invoering en projectmanagement

In veel bedrijven is er bij de invoering van HNW een scheiding tussen facilities (alles wat met gebouwbeheer te maken heeft), algemeen management, IT en personeel. Wanneer dit niet centraal gestuurd wordt op basis van een duidelijke visie en missie lopen de ontwikkelingen in de verschillende domeinen parallel. Zo ontstaan tegenstrijdigheden en verschillende snelheden.

1.1.10. Duurzaamheid als motief

Duurzaamheid is een motief dat in het kader van HNW (of telewerken) vaak wordt vermeld. Door enerzijds de besparing op ruimte en dus energie, vaak gecombineerd met de intrek in een energiezuinig gebouw, en anderzijds de besparing op kilometers kunnen belangrijke stappen worden gezet in het duurzaam ondernemen. In enkele cases (KBC, Eneco) worden deze motieven expliciet vermeld, in andere worden die eerder als zijdelingse motieven of voordelen gezien. Door de mix van motieven bij HNW wordt duurzaamheid nooit als een basis vooropgesteld voor het invoeren ervan. Het is ook moeilijk om het onderscheid te maken tussen kostenbesparing en 'zuivere' duurzaamheid gezien ze door elkaar lopen, zowel als motief als voordeel. Het risico op een negatieve terugslag van een project als

gevolg van een 'greenwashing' is daardoor in onze voorbeelden waarschijnlijk vrijwel onbestaande; de motieven zijn duidelijk.

Waar we wel aandacht moeten voor hebben is dat naar aanleiding van een herlocalisatie in combinatie met telewerken een aantal andere mobiliteitseffecten kunnen optreden. Getronics bijvoorbeeld heeft zijn kantoren gecentraliseerd en een aantal telecentra ter beschikking gehouden. Ook KBC voorziet de mogelijkheid van telecentra door haar werknemers in principe in elk KBC-kantoor de mogelijkheid te geven aan een bureau te gaan zitten. De effecten hiervan op de mobiliteitsbeslissingen van de werknemers kunnen belangrijk zijn; door bijvoorbeeld vaker te kiezen voor een locatie die gemakkelijker met de auto bereikbaar is dan de hoofdlocatie waar men met de trein naar toe gaat. Telewerken wordt ook een vorm van pasmunt voor wie verder woont om toch te blijven kiezen voor het bedrijf op een verderaf gelegen locatie.

1.2. Telewerken

1.2.1. Vertrouwen als principiële beslissing

Telewerken is een van de kernelementen van HNW en het is dan ook in elk van de voorbeelden aanwezig. De manier waarop het ingevuld wordt kan wel grondig verschillen.

Het meest opvallende is dat in bijna alle voorbeelden telewerken al wel een tijd bestaat, maar dat het pas de laatste jaren als een algemeen principe voor iedereen wordt doorgevoerd. Daarvoor was het beperkt tot de happy few, die doorgaans een hoge positie bekleden waar het sowieso al niet de gewoonte was om 'naar de uren te kijken'. Het werd dan ook informeel geregeld. Dat telewerken nu principiële voor iedereen wordt doorgevoerd kan tot een belangrijke toename van het gebruik ervan leiden. Het aantal functies dat voor telewerken in aanmerking komt neemt ook toe, men is daar behoorlijk creatief in en steunt zich op voorstellen vanuit de werknemers zelf (FOD SZ, Janssen, Haven Gent). Voor elke functie zijn wel taken te groeperen die thuis kunnen gedaan worden, al is het maar voor één dag per maand. Soms openen technologische vernieuwingen zoals besturing van toestellen op afstand nieuwe mogelijkheden of zorgen ze er voor dat er creatief over wordt nagedacht (Janssen).

In alle voorbeelden blijft het kantoor de 'place to be': op slechts één plaats is het mogelijk om meer dan de helft van de tijd niet op kantoor te werken (FOD SZ), maar dat wordt enkel door een beperkt deel van de werknemers ook effectief gedaan. Eveneens gemeenschappelijk in alle voorbeelden is dat de policy over telewerken eenvoudig is: het is toegestaan voor iedereen waar het binnen de functie mogelijk is en de afspraken worden gemaakt met hetzij de teamleden hetzij de rechtstreeks leidinggevende. In de oudere voorbeelden werd een soms zware telewerkpolicy uitgewerkt; dit is in de nieuwere cases niet meer zo (KBC, FSZ, Get). Er is nu een alles of niets benadering: ofwel is er vertrouwen, ofwel niet, en we winnen het vertrouwen wederzijds het beste door er gewoon van uit te gaan. Het duidelijkste voorbeeld is KBC, waar de policy zo goed als geschrapt werd. Ook regels over bereikbaarheid of beschikbaarheid vallen weg. De filosofie is duidelijk: weg met de strakke regels.

1.2.2. Bescheiden vergoeding voor wat als gunst geldt

Bij alle voorbeelden zijn er technische voorzieningen zoals een VPN en een laptop die men kan meenemen. De vergoedingen verschillen nogal maar worden doorgaans beperkt, hetzij

tot een fix (een euro per dag) hetzij tot een effectieve tussenkomst in de inrichting of de verbinding (FOD SZ, Getronics, KBC). De vergoedingen kunnen voor grote bedrijven al snel een aanzienlijke kost worden; een euro per dag telewerken loopt op als het gaat om duizenden telewerkers meerdere dagen per week. In de private bedrijven gaat het om een vergoeding die wellicht maar een beperkt deel van de werkelijke kosten dekt; daaruit blijkt impliciet dat telewerken een gunst blijft op vraag van de werknemer. Daar is men vrij duidelijk in. Men wil de optie houden dat werknemers op kantoor zijn als men dat nodig acht. Dit is algemeen in alle cases.

1.2.3. Liever persoonlijk dan elektronisch communiceren

Communicatie met telewerkers loopt via vrij traditionele kanalen als telefoon en e-mail. We hebben geen voorbeelden gezien waar op systematische wijze werd gewerkt met videobellen of videoconferenties. Deze oplossingen worden duidelijk niet gezien als een volwaardig substituut voor persoonlijke communicatie.

Het belang van persoonlijke interactie blijkt ook uit de specifieke situatie van een aantal voorbeelden. Bij de VRT bijvoorbeeld is het voor medewerkers van de redactie in principe én technisch mogelijk om bijna elke functie op verplaatsing uit te oefenen. Dit wordt echter door bijna niemand gedaan, een enkele uitzondering niet te na gesproken, als bijvoorbeeld na een reportage een reporter vlak bij huis is en daar dan verder werkt. Bij Eneco is pas recent de telewerkregeling versoepeld ook al was het technisch mogelijk. Daar wilde men de binding met en in het jonge, groeiende bedrijf bewaren en telewerken is daar niet goed voor. Men achtte er nu de tijd rijp voor om op vraag van werknemers toch een beperkte mate van telewerk mogelijk te maken. Bij de FOD SZ blijkt dan dat intensief telewerken (3 dagen per week) vooral gebeurt door de uitvoerende medewerkers; medewerkers die in een managementfunctie zitten of kenniswerkers die vaak overleggen werken veel minder thuis (1 dag per week). Men kiest bij de FOD SZ zelf of en hoeveel men telewerkt. Een voorbeeld als Getronics zit daar tussenin. Gezien men daar al langer met 'nomaden' werkt (medewerkers die meer tijd bij de klant zijn dan op het eigen kantoor) was daar al een meer uitgewerkte cultuur om via elektronische weg te communiceren. De binding met de organisatie gebeurt daar anders, onder meer met een kantooromgeving die uitstraling heeft en het benadrukken van bedrijfswaarden.

Overigens wordt in de meeste voorbeelden een dag per week voorzien waarbij iedereen van een bepaald team aanwezig is, zoals bij Unizo. Er wordt daarom nog niet formeel vergaderd (hoewel teamvergaderingen dan meestal op die dag worden gepland), maar het is een georganiseerde vorm van aanwezig zijn om persoonlijk contact mogelijk te maken

1.2.4. Werken in de privésfeer krijgt aandacht

Over-telewerken, waarbij men in een regeling van telewerken niet op tijd stopt met werken, wordt in alle voorbeelden als een risico gezien; als potentieel voor de recente, als reëel voor de oudere. De oplossing daarvoor wordt maar af en toe technologisch gelegd (logintijd beperken servers onbereikbaar maken, telefoons niet meer doorschakelen, enzovoort). Meestal wordt het als een taak van de leidinggevende gezien om dit in de gaten te houden.

Verschillende bedrijven die een vergevorderde toepassing kennen rekruteren nu ook rekening houdend met de persoonskenmerken voor HNW.

Wat niet besproken wordt in de literatuur en wat ook maar zelden ter sprake is gekomen bij de voorbeelden (behalve Unizo en Getronics) is de regeling waarbij men een mengvorm neemt van telewerken en flexibele werkuren: men verkort de werkdag op kantoor 's morgens

of in de namiddag door bij het begin van de dag of het einde van de dag thuis te werken en buiten de spitsuren te pendelen.

Wellicht wordt dit niet als een vorm van telewerken ervaren of beschouwd maar eerder als een vorm van flexibiliteit. Bij Unizo, waar dit vrij veel wordt toegepast, beschouwt men het als een uitloper van het werken en sturen op resultaat eerder dan als een toepassing van telewerken.

1.2.5. Werk-privé wordt huis geregeld, niet op kantoor

HNW gaat maar in zeldzame gevallen samen met inrichtingen die een 'thuis' gevoel moeten geven, zoals crèches, of aankoopmogelijkheden, strijk, enz. Dit typische pakket van maatregelen treffen we nergens aan (tenzij op kleine schaal bij KBC). Men doet dus ook geen moeite meer om de werknemers aan het bedrijfsgebouw op deze wijze te binden.

Dit mag niet verward worden met het aangener maken van de kantooromgeving, wat vaak neer komt op het inbrengen van een huiselijke sfeer, door het gebruik van hout, natuursteen of warme kleuren die een warmere sfeer geven dan wit met neonlichten.

1.2.6. Digitale nomaden zijn voorlopers

De technologie en de arbeidsregeling die ingezet wordt bij de meeste voorbeelden van HNW zijn geënt op die van de voorlopers: de verkopers, sales, consultants (vaak uit de IT) die omwille van de aard van hun werk bij de klanten zijn. Voor hen werden regelingen getroffen zodat zo toch contact kunnen hebben met het hoofdkantoor. Toepassingen zoals virtuele desktops, VPN's, chat-toepassingen in de professionele omgeving, zijn oorspronkelijk voor hen ontwikkeld en worden nu ook gebruikt voor de 'vaste' werknemers.

1.3. Inrichting van de kantoren

1.3.1. Open space met vele variaties

HNW gaat altijd gepaard met open space, werkplekdelen en het bijhorende clean-desk. Werkplekken staan opgesteld in een open ruimte, vergaderzalen voor intern overleg zijn er vlakbij. Er is ook altijd een koffie/printerhoek waar de mogelijkheid is tot informeel contact.

Verder zijn er vrij veel variaties, vooral wat betreft het ontwerp van de werkplekken. Werkplekken kunnen los staan maar ook gegroepeerd zijn tot een cluster van maximaal acht werkplaatsen. Clusters bestaan uit bij elkaar geplaatste werkposten, of uit zeer grote tafels. Soms is er een tussenwandje, soms niet; er kunnen akoestische en visuele panelen zijn of niet; soms zijn er telefoonkappen waar men kan bellen, soms zijn er salon-achtige plaatsen bestaande uit zetels met hoge leuningen waar men in kan overleggen met een minimale storing. Touch-down werkplaatsen worden initieel bijna altijd voorzien maar worden in de praktijk weinig gebruikt en verdwijnen dan terug (KBC, FSZ).

De inrichting van de kantoren kan sterk verschillen wat interieurarchitectuur betreft. Werkomgevingen kunnen functioneel ingericht zijn, met veel licht en transparantie (Unizo, VRT), in andere wordt aandacht besteed aan het gebruik van rustgevend, warme materialen (zoals hout) en kleuren (Getronics, KBC in Leuven). Elementen zoals de salons met hoge rugleuningen die privacy bieden komen vaak terug, ook in eerder functionele inrichtingen (VRT, Eneco). Door de clean desk policy die overal gehanteerd wordt kunnen

ook tafels eerder dan volle bureaumeubel worden gebruikt, waardoor het ruimtelijk effect versterkt wordt.

Speciale aandacht gaat vaak naar de informele ruimtes. Er kunnen vergaderzalen zijn die doelbewust in een warme huiselijke sfeer worden ingericht (Eneco, FOD SZ), ontspanningsruimtes (Eneco) en zeker ook cafetaria (Unizo, Getronics, KBC). Daarnaast zijn er bij sommige voorbeelden ook ruimtes die ingericht zijn om de creativiteit te stimuleren, ingericht en/of verlicht met felle kleuren en apart meubilair zodat er speciale vergader- of brainstormtechnieken kunnen worden toegepast. (Getronics, KBC). In feite zijn een aantal van deze 'specials' een verdere toepassing van het activity based werken, waarbij dan duidelijk wordt dat voor deze bedrijven ook creatieve processen, ontspanning of informeel contact integraal deel uitmaken van het werk. De visie op het werk wordt ook op deze manier vertaald in de ruimtelijke inrichting.

1.3.2. Open kantoren in een nieuw licht en geluid

Uit de geschiedenis van de kantoorinrichting blijkt dat architectuur door de organisatie wordt ingezet om een bepaalde arbeidsorganisatie te ondersteunen of te sturen. Architecturale mogelijkheden zoals de grootte van gebouwen, vloeren, de verlichting, verluchting en de ICT zijn de contouren om een organisatie uit te bouwen. Naarmate die evolueerden werden de mogelijkheden voor de organisatie ook breder. In het geval van de open kantoren stamt dit uit dezelfde ideeën als die van Taylor, en is het idee verfijnd in het kader van een lean-management filosofie. Taylor en lean zijn gebaseerd op standaardisatie, strakke procedures en op hiërarchische controle en toezicht, die eigenlijk tegengesteld zijn aan de idee van autonomie en vrijheid die aan de grondslag van HNW ligt.

Doelgericht of niet, de inrichting en de organisatie van een kantoor weerspiegelt de visie op de organisatie en de plaats die een individu er in heeft. In deze zin is ICT een 'disruptieve' of versturende technologie, in de zin dat ze de werknemer 'bevrijdt' van zijn vaste werkplaats enerzijds maar hem of haar anderzijds ook overal achtervolgt, in het geval van de smartphone zelfs tot in de slaapkamer.

Akoestiek en privacy worden in de cases niet genoemd als belangrijke kwesties; in de meeste cases wordt er verondersteld dat de getroffen maatregelen voldoende zijn, of, belangrijker, dat met name deze twee mogelijke nadelen niet opwegen tegen de winst van efficiënter werken. De weerstand van het personeel is meestal behoorlijk groot; dit verdwijnt na enkele maanden. De beslissing om naar open space te gaan wordt altijd door management genomen; er is geen enkele case waar werknemers er zelf voor kiezen. Ook in de literatuur is er geen voorbeeld gekend van werknemers die er de voorkeur aan geven.

Privacy in brede zin, storing door collega's en concentratieverlies door lawaai en verstoring door geluid of lawaai zijn de meest voorkomende klachten over het werken in een open kantoor. In heel wat gevallen wordt echter van de open ruimte net dat verwacht wat door veel werknemers als belastend wordt ervaren: meer interactie, meer communicatie en informatie-uitwisseling. In het voorbeeld van de redactie van de VRT is dit het meest uitgesproken. Daar is de inrichting opgebouwd net rond het permanent uitwisselen van informatie tussen de redactieleden van verschillende programma's en media; daar is het de bedoeling dat een nieuwsfeit snel door iedereen wordt opgepikt. Daar zien we dan ook dat de redacteurs die in de eerste lijn van de informatieverwerking zitten ook fysiek dicht bij elkaar zitten, onder meer door het gebruik van functieplaatsen. Redacteurs die in relatieve rust een stuk willen uitwerken kiezen een plaats verder van het epicentrum waar er meer afzondering te vinden is. Ook bij Unizo vinden we een strategie om tot meer informatie-uitwisseling over de

verschillende geledingen heen te komen. Wanneer er sprake is van een strategie van informatie-uitwisseling, kan in de afweging de voordelen van een open kantoor wat dit betreft opwegen tegen de nadelen zoals concentratieverlies. Uit onderzoek blijkt dat de communicatie in een open kantoor weliswaar toeneemt, maar niet in die mate dat ze opweegt tegen het verlies aan productiviteit. De nabijheid van collega's, ook in private bureaus, weegt nog het meeste door. Wel is het zo dat voor meer eenvoudige, uitvoerende functies, een open kantoor een voordeel kan opleveren omdat de monotonie van het werk daardoor doorbroken kan worden.

In de voorbeelden blijkt dat de vraag naar rust in de kantoren meestal groter is dan de vraag naar spontane communicatie. Dit heeft als gevolg dat de algemene sfeer eerder die van ingetogenheid en rust is (Unizo, Getronics). In de literatuur zijn er aanwijzingen te vinden dat "intoverte" persoonlijkheden extra moeite hebben met de open kantoren. In de voorbeelden wordt er echter de nadruk op gelegd dat het eerder de extraverte persoonlijkheden zijn die het gevoel hebben zich te moeten aanpassen omdat ze de anderen niet willen storen met hun uitbundige manier van doen.

Hoewel in de meeste literatuur, zowel de wetenschappelijke als de promotionele, de kaart getrokken wordt van HNW als in de eerste plaats een organisatievorm, is het aspect van besparen op kantooruimte altijd belangrijk. Huisvesting is een belangrijke kost en omschakelen naar een open kantoor is een grote aanpassing, ook materieel. De nood om een drastische verandering door te voeren in de huisvesting, hetzij omdat er verhuisd moet worden, of uitgebreid, of bespaard, is daarom zowat de enige kans die men heeft om in een economische context de kost en de moeite op te brengen om een dergelijk grondige herinrichting te doen.

Effecten van HNW worden niet gemeten, tenzij indirect in tevredenheidsenquêtes. Dat kan deels begrepen worden door de afwezigheid van berekening van kosten en baten op voorhand – los van de enige duidelijke parameter, de huisvestingskosten. De motivering voor een herinrichting zit eerder in het totaalconcept van HNW, wat in veel cases wordt opgehangen aan organisatiedoelstellingen. De mix van een verhuis of herinrichting, die toch noodzakelijk was, met het implementeren van een organisatievisie en het geloof dat de onderneming of organisatie beter zal functioneren na de invoering, maakt een kosten-batenanalyse op basis van objectieve metingen van productiviteit op zich bijzaak.

Een lastig probleem bij het bestuderen van wetenschappelijk werk over de effecten van kantoorinrichting is dat de nadelen van het werken in een open kantoor uitvoerig beschreven worden, maar meestal op zichzelf staand. Studies over andere kantoorinrichtingen zijn er eigenlijk niet. Het is daardoor moeilijk om vergelijkingen te maken tussen open plan en andere vormen. Meestal wordt impliciet uitgegaan van een alternatief met gesloten private kantoren.

De vraag is in welke mate de open kantoren een must zijn voor HNW. Mogelijk kunnen een groot aantal effecten, inbegrepen de toegenomen interactie, tot op zekere hoogte ook plaats vinden in andere types kantoorinrichting die minder belastend zijn voor de gebruikers.

1.3.3. Privacy

Privacy is eveneens een dubbel gegeven. Door de open kantoren verliest men een belangrijk deel van de privacy. Ook de open vergaderzalen, cockpits met glazen wanden, open koffiehoeken zorgen voor een permanente zichtbaarheid. De gebrekkige privacy wordt in de literatuur steevast als een nadeel beschouwd. Over maatregelen zoals cockpits en aparte

telefoonzones is er nog geen literatuur beschikbaar, dus ook niet over de mate waarin dit de privacy-effecten kan veranderen.

In de voorbeelden is de houding tegenover privacy dubbelzinnig. De open kantoren worden als een essentieel element van het totaalpakket gezien en de nadruk ligt daarbij op de zichtbaarheid van iedereen in de hele organisatie en de verbetering in onderlinge communicatie die daar van verwacht wordt. Dit principe is moeilijk met privacy te verzoenen. Dat de sociale controle toeneemt in een open omgeving wordt soms ook als een gewenst effect gezien. Men kan zich niet meer verschuilen. Lanterfantien is veel moeilijker. Er is weinig sympathie voor wie daar problemen mee heeft. Dat het duidelijker wordt wie wel of niet werkt is een argument waar weinig tegen in te brengen valt, maar het is wel een vrij enge definitie van de nood aan privacy. In sommige voorbeelden wordt er op gewezen dat ook in een meer traditionele kantoorinrichting de collega's wel goed weten wie al dan niet ernstig aan het werk is.

Daarnaast wordt in de verschillende voorbeelden altijd aangegeven dat men andere oplossingen zoekt om privacy te herwinnen voor wat betreft persoonlijke communicatie tussen collega's, door gebruik te maken van de chat-systemen om te converseren of om afspraken te maken buiten de werkvloer of het gebouw. De neiging om een eigen ruimte te creëren blijft bestaan.

1.3.4. Flexdesken op vaste basis

Flexdesken of werkplekdelen levert in de praktijk effectief een flexibiliteit op, werkplekken worden inderdaad gedeeld en de clean-desk policy wordt goed toegepast. De optimale bezetting van de ruimte kan zo bereikt worden. In al onze voorbeelden blijkt men ruim onder de maximale bezetting te zitten en had men met nog minder werkplaatsen kunnen volstaan. De achterliggende idee, dat men zijn werkplekkeuze zal spreiden over het volledige verdiep of gebouw, blijkt in de praktijk niet veel toegepast te worden. In alle voorbeelden zegt men dat de meeste mensen ofwel op dezelfde plaats gaan zitten of toch alleszins in dezelfde zone. Meestal worden teams aan een bepaalde zone toegewezen. Er zijn geen voorbeelden van bedrijven waar men geen verdeling op voorhand heeft gemaakt van welk team of welke afdeling zich op een bepaalde plaats zou bevinden.

In de praktijk, zo blijkt in al onze voorbeelden, hebben werknemers de neiging om toch altijd op dezelfde plaats te gaan zitten. Om dat tegen te gaan worden er bijvoorbeeld in Eneco 'verplaatsdagen' georganiseerd; op vrijdag bijvoorbeeld vraagt men aan iedereen om ergens anders te gaan zitten.

1.3.5. Iedereen mee

In alle voorbeelden zijn er geen aparte kantoren meer voor bepaalde functies, ook niet voor HR, directie of management. De idee daarachter is dat iedereen mee moet in de open space en dat een kantoor geen privilege is.

Wel zijn er een aantal tussenoplossingen. Bij Getronics en Eneco zijn er vergaderzalen die door directie of CEO in gebruik worden als werkruimte. Deze vergaderzalen zijn dan wel beschikbaar voor iedereen als ze er niet zijn. Er geldt ook een clean desk. Deze oplossingen worden gebruikt zowel om de cultuuromslag voor de directeurs beter verteerbaar te maken als om tegemoet te komen aan het vele vergaderen wat deze mensen doen als ze op kantoor zijn.

In zowat alle voorbeelden zijn er ook vergaderzalen waar de privacy verhoogd wordt door het plaatsen van een matterende folie op de vensters. Deze moeten voldoen aan de noodzaak om regelmatig (vaker dan men eerst aanneemt) een persoonlijk gesprek te voeren onder vier ogen, zonder dat spanningen of verdriet kunnen gevolgd worden door de collega's.

1.3.6. Kantoor is thuis niet

Wat ontbreekt in de meeste voorbeelden (Eneco is daar een uitzondering op, en KBC tot in zekere mate) is het aanbod aan inrichtingen of voorzieningen die van het kantoor een huiselijke plaats moeten maken. Voorzieningen zoals een dienst voor de was, speeltuigen zoals voetbaltafels, kook- of boodschappendiensten vinden we nauwelijks terug. Er is bij de bedrijven die HNW toepassen geen tendens om het leven op kantoor zo huiselijk mogelijk te maken of de privésfeer op kantoor te laten binnendringen. Het past ook niet in de strategie van HNW waarbij men er naar streeft de werknemers niet meer op kantoor te laten zijn of te verwachten dan nodig of wenselijk is. Waar er wel een dergelijk aanbod is past dit eerder in de optie om de werk-privébalans te verbeteren (zoals de broodautomaat en beperkte boodschappendienst) of om de cohesie in het bedrijf te ondersteunen (de ontspanningsruimte en multifunctionele kantine bij Eneco).

1.4. Digitalisering

1.4.1. Digitaliseren van documenten

Digitalisering van de bestaande documentenstroom is altijd aanwezig in de voorbeelden. Het wordt gezien als een noodzakelijke voorwaarde om volwaardig aan telewerken te kunnen doen en om een flexdesk en clean desk policy te kunnen voeren. Het papierloos werken is altijd ver doorgevoerd, al blijft er altijd een 'rest' op papier. Het overblijvende papier is in sommige gevallen gearchiveerd (KBC, FSZ) en krijgt men in feite slechts uitzonderlijk nog te zien. In andere gevallen werkt men met documenten die tijdelijk op papier zijn: ze worden afgedrukt om te lezen, maar worden niet in hun papieren vorm bijgehouden. In alle kantoren staan printers, die hoogtechnologisch zijn uitgerust (follow-me). Papier blijft dus altijd beschikbaar.

Bij de gesprekken werd niet doorgevraagd op het digitaliseringsproces; dit leek voor de meeste gesprekspartners een vanzelfsprekendheid. We kunnen daardoor ook niet waarnemen in welke mate de digitalisering ook een effect heeft op de arbeidsorganisatie of functie-inhoud. Enkel voor het administratief personeel is dit soms een belangrijke verandering omdat ze daardoor ook kunnen telewerken (FSZ, KBC, Getronics).

Uit de literatuur blijkt een belangrijke rol van digitalisering in het samenvoegen van organisatiedoelstellingen. Digitale communicatie (chat, videobellen over IP) kan een belangrijke compensatie zijn voor de moeilijkere communicatie in open kantoren. Dit mechanisme hebben we in onze voorbeelden niet zo duidelijk kunnen zien, wellicht deels omdat de analyse van de werkplekdynamiek daarvoor niet diep genoeg gaat.

1.4.2. Communicatietechnologie

De communicatietechnologie blijft beperkt tot telefoon en e-mail, eventueel aangevuld met een chat- of sociaal netwerkbachtige toepassing. Deze blijken echter niet intensief gebruikt te worden behalve in bedrijven met veel 'nomaden'. In geen enkel van de bezochte

voorbeelden wordt videobellen (Skype) of chatten gezien als een volwaardige vervanger van de persoonlijke communicatie.

In alle voorbeelden is er wel een doorgedreven gebruik van een digitale agenda. Men kan van iedereen zien wanneer ze aanwezig zijn, in vergadering, telewerken... . Dit moet de interactie ter plaatse ondersteunen.

1.5. Vertrouwen en leiderschap

Het vertrouwen in de werknemers is de basis en het uitgangspunt van elke HNW-toepassing, ook wanneer het telewerken maar een beperkt onderdeel van het geheel uitmaakt.

Voor de leidinggevenden is de opdracht altijd om op output te sturen, wat dan impliciet omschreven wordt als in tegenstelling tot aanwezigheid. In de meeste cases is hier opleiding voor voorzien. In sommige gevallen, maar zeker niet alle, wordt er verwezen naar KPI's. In de gesprekken is hier niet echt op doorgevraagd; voor de gesprekspartners leek dit een vrij vanzelfsprekende lijn. Voor één case was dit een cruciaal gegeven in het hele opzet (Haven van Gent). Er wordt au fond een keuze gemaakt, waar wat begeleiding bij komt kijken en een structuur met evaluatiegesprekken, maar van een uitgebouwde structuur wordt (behalve dan wanneer er van KPI's sprake is) weinig melding gemaakt. Er wordt een fundamentele optie genomen om op vertrouwen en resultaat te werken, waar een structurele, controlerende structuur mee in tegenspraak is.

Over het sturende leiderschap is inde literatuur weinig materiaal te vinden. Verder onderzoek over hoe leiderschap en resultaatgericht werken in de praktijk wordt gebracht is aangewezen.

Wel is duidelijk dat ook hier een indirect effect geldt. De introductie van telewerk geeft aanleiding tot de andere manier van beoordelen en leiding geven (en gaat zelfs de inrichting van kantoren als open space vooraf in HNW projecten).

Voor de leidinggevenden wordt in een aantal van de voorbeelden een beperkte opleiding gegeven. Ook bij het invoeren van evaluatiegesprekken is er normaal gezien een opleiding voor de evaluator. Bij alle voorbeelden wordt van de leidinggevende expliciet verwacht dat hij of zij de werknemers opvolgt in het bewaren van een goede werk-privébalans. Daar worden soms technologische oplossingen voor geboden die een zekere barrière opleggen aan het werken inde privé-tijd (KBC) maar dat is eerder beperkt tenzij men dat liever niet aan de grote klok hangt.

Aan het geven van vertrouwen en het omschakelen van een leiderschapsstijl gaat dus niet veel omwenteling aan vooraf; het is, kort gesteld, een beslissing die men neemt om op een bepaald moment het vertrouwen te geven, meestal naar aanleiding van het installeren van telewerk. Dit vertaalt zich ook ruimtelijk, door de leidinggevenden tussen de medewerkers te plaatsen (VRT, Unizo, Eneco, Janssen) of door hen weliswaar een aparte ruimte te geven maar met een transparante inrichting of door ook deze ruimtes flex/cleandesk te maken (Eneco, Getronics)

1.6. Strategische opties

Strategische beslissingen vallen vaak samen. Organisaties staan nooit voor een serie van losse problemen maar beginnen pas aan een belangrijke omwenteling als er meerdere doelen tegelijk kunnen bereikt worden. HNW is daarvoor goed geschikt omdat het een

oplossing belooft op meerdere domeinen van het bedrijfsbeleid tegelijk en op een geïntegreerde manier terwijl het ook nog eens modern en populair oogt, waardoor de acceptatie ervan gemakkelijker lijkt.

1.6.1. Positieve en negatieve aspecten balanceren tegenover elkaar

Waarschijnlijk is er een balans van effecten in HNW. Het open kantoor met flexdesken ervaart zowat iedereen als negatief, maar als het goed ontworpen is, dan kan het wel. Wanneer er bovendien een vluchtroute is via het telewerken dan kan er een 'deal' zijn, ook al zijn de gecombineerde effecten op lange termijn een vraagteken. Telewerken is op termijn en bij een te intense toepassing negatief voor zowel werk-privébalans als voor de werking van de organisatie in zijn geheel, maar het is een directe oplossing voor pendeltijd, werk-privébalans op korte termijn en het ontsnappen uit de open kantoren.

Het paperless gaan en het bijbehorende flexdesken vergt een aanpassing en een lange leercurve, maar het maakt een beter ruimtegebruik mogelijk en faciliteert telewerken.

Kostenbesparing als motief om in een minder aangename kantooromgeving te gaan zitten is weinig aantrekkelijk, maar wanneer het past in een gedegen communicatie en wanneer er oog is voor compenserende maatregelen, dan kan het gezien worden als 'goed beleid' en dat is altijd aanvaardbaar.

Hoewel telewerken en open kantoren duidelijke nadelen hebben voor de organisatie als geheel, toch zijn er voornamelijk bij open kantoren belangrijke voordelen los van de kostenreductie. De communicatie en interactie zullen tot op zekere hoogte toenemen, tot op een niveau dat het voor een organisatie van strategisch belang kan zijn om zo te werken. Wanneer overleg en interactie wenselijk is, kan het voordeel daarvan opwegen tegen de verminderde concentratie en het onbehagen over de verloren werkplaatsautonomie.