

DE RELATIE TUSSEN DE FYSIEKE WERKOMGEVING EN DE MENSEN DIE DAARIN WERKEN



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 is toegenomen. Het is derhalve complexer geworden uit de vele mogelijkheden de best passende oplossing te kiezen. Veranderen van werkstijl verdient de benodigde tijd en aandacht. In een tweeluik zal worden ingegaan op de mogelijkheden van veranderen van werkstijl voor organisaties. Dit artikel schetst een visie op veranderen van de werkstijl. In het tweede artikel wordt ingegaan op de aanpak.

VOORWOORD

Dit artikel gaat eerst nader in op het begrip werkstijl. Vervolgens krijgen ontwikkelingen in de markt de aandacht. Verschillende vragen worden beantwoord, zoals: Welke opvattingen hebben professionals? Wat zijn belangrijke trends? Hoe verlopen veranderingen in de praktijk?

Daarna wordt een visie geschetst op veranderen van werkstijl. Waarom veranderen? Wanneer veranderen? Wat is een gezonde werkstijl? Veranderen of ontwerpen?

Het artikel eindigt met enkele slotopmerkingen.

WERKSTIJL

'Werkstijl' geeft betekenis aan de relatie tussen de fysieke werkomgeving en de mensen, die daarin werken.

Zijn de mensen, hun werk en de daarbij gebruikte 'technieken' goed op elkaar afgestemd?

Hoe verhouden gedrag en cultuur van mensen zich tot de gewenste en gebruikte faciliteiten?

Vindt men vooral de functionaliteit van de technische faciliteiten belang-

rijk? Of wordt meer belang gehecht aan uitstraling en status? Is de werkstijl gezond?

Het begrip werkstijl is van toepassing op zowel personen, groepen mensen, als hele organisaties. De ene persoon ruimt graag op, de ander juist niet. Een afdeling personeelszaken kan hechten aan privacy, terwijl een afdeling automatisering de beschikbaarheid van voldoende ruimte voor dozen en apparatuur het belangrijkste kan vinden. De werkstijl van het management van een organisatie kan resultaatgericht of inspanninggericht zijn.

Werkstijlen veranderen op organisatieniveau, maar ook op afdelingsniveau en individueel niveau. Vaak begeleiden professionals organisatieveranderingen. Maar wanneer een kenniswerker met goedvinden van zijn werkgever thuis zijn telewerkplek inricht, is er ook sprake van een verandering van werkstijl, die aandacht verdient.

Bij een verandering van werkstijl veranderen de 'techniek' en de mensen.

Een cultuurverandering in een organisatie kan de weg vrijmaken voor het toepassen van een innovatief kantoorconcept. Omgekeerd beïnvloedt het invoe-

WERKSTIJL VAN TOEPASSING OP PERSONEN, GROEPEN MENSEN EN HELE ORGANISATIES

ren van laptops het gedrag van kantoorwerkers. De medewerkers kunnen en zullen gemakkelijker thuis, onderweg of bij een klant gaan werken.

ONTWIKKELINGEN

Wat vinden professionals?

Aan de hand van stellingen zijn opvattingen van tien professionals in kaart gebracht over veranderen van de werkstijl. Zij waren in hun werk betrokken bij veranderingen in de manier van werken van organisaties. De functies

van deze professionals waren: salesmanager (twee keer), directeur (twee keer), beleidsmedewerker, projectmanager, interim hoofd facilitaire dienst, manager, organisatieadviseur en sales representative. In het volgende artikel zullen tien casussen uit de praktijk worden toegelicht, waarover met deze professionals is gesproken.

Aan de geïnterviewden werden een aantal stellingen voorgelegd met het verzoek te reageren met 'weet niet', 'eens' of 'oneens'. De scores en de stellingen staan in figuur 1.

Er werd soms toelichting gegeven bij de antwoorden. De projectmanager meldde dat de medewerkers de veranderingen voor de korte termijn steeds vervelend vonden, maar op de lange termijn positief waren. Ook anderen meldden, dat mensen in eerste instantie vaak weerstand hadden tegen verandering. Een directeur vond, dat slechts eens in de 3 tot 5 jaar ingrijpend zou kunnen worden veranderd.

Kort samengevat zijn de belangrijkste opvattingen over veranderen van werkstijl:

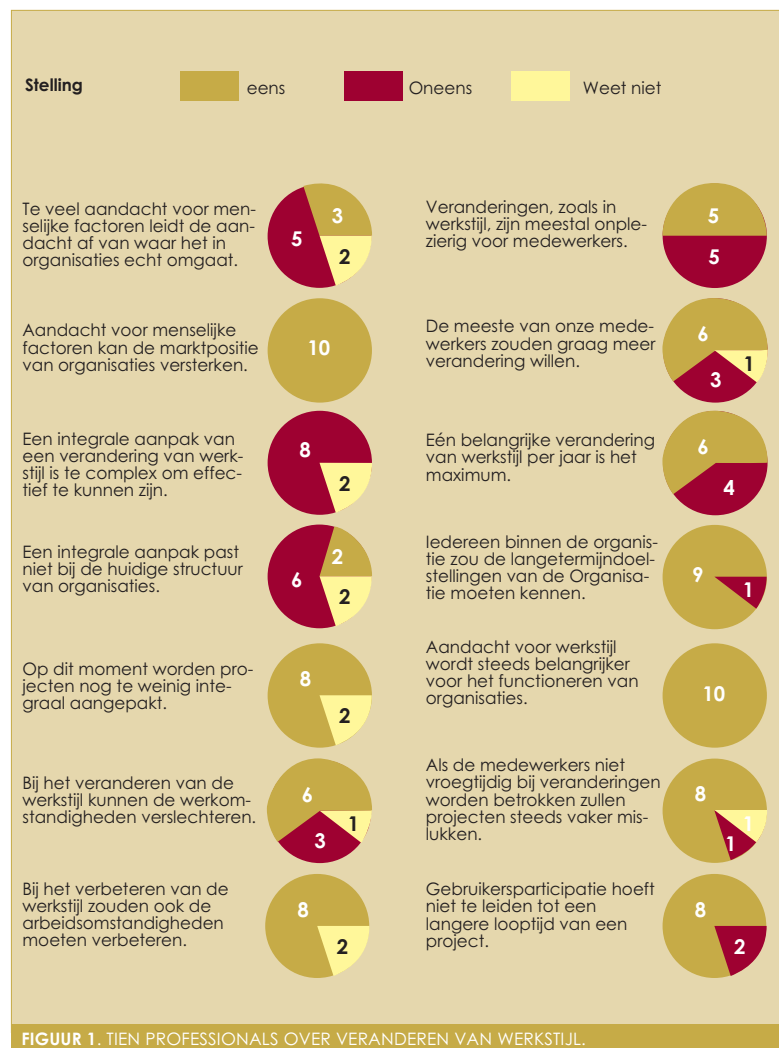
- aandacht voor menselijke factoren is heel belangrijk,
- er zou moeten worden gestreefd naar een integrale aanpak,
- arbeidsomstandigheden verdienen bij veranderen de aandacht,
- aandacht voor de werkstijl wordt steeds belangrijker,
- medewerkers zouden zoveel mogelijk bij veranderingen moeten worden betrokken.

Wat zijn belangrijke trends?

De opvattingen van professionals geven al een indicatie van trends. Aandacht voor menselijke factoren is met de krappe arbeidsmarkt belangrijk geworden.

De technology-push lijkt over zijn hoogtepunt. Het draait nu meer om de vraag vanuit de markt en het geven van invulling aan de behoeften van mensen. Het is steeds belangrijker om te voorkomen, dat mensen RSI krijgen, gestresst raken of in een burn-out terecht komen. En telewerkende kenniswerkers bepalen graag zelf hoe ze hun werk inrichten.

Ondertussen wordt de werkomgeving steeds technischer. Het is gewoon geworden om thuis een PC te hebben en op stap te gaan met een mobiele telefoon. Onze manier van leven en werken is ingrijpend veranderd. Het einde van dat proces is niet in zicht.



FIGUUR 1. TIEN PROFESSIONALS OVER VERANDEREN VAN WERKSTIJL.

- Er zijn twee belangrijke trends:
- organisaties besteden meer aandacht aan hun werkstijl om hun marktpositie zeker te stellen, dan wel te versterken,
 - medewerkers hebben in toenemende invloed op, dan wel geven invulling aan hun eigen werkstijl.

Hoe verlopen veranderingen in de praktijk?

Organisaties veranderen steeds meer. Veranderkunde is een belangrijk vak geworden. Maar veranderingen verlopen in de praktijk zelden soepel en zonder problemen. Met name bij het invoeren en toepassen van Informatie- en Communicatie Technologie gaat er van alles mis. In het dagblad Metro van 15 juni jongstleden wordt melding gemaakt van een onderzoek door Ernst en Young onder 650 Nederlandse bedrijven. Tech-

WERKSTIJLEN VERANDEREN OP ORGANISATIENIVEAU, OP AFDELINGSNIVEAU EN OP INDIVIDUEEL NIVEAU

nologieprojecten verlopen in negen van de tien keer met problemen, die nauwelijks worden vastgelegd. In 90 % van de gevallen gaat het mis. Naast de tijdplanning zijn er problemen met de geringe betrokkenheid van werknemers en het moeizaam leren omgaan met nieuwe technologie. Het goed veranderen van de werkstijl is een nog onontgonnen terrein.

VISIE

Waarom veranderen?

Zolang er niets misgaat, hoeft er niets te veranderen. Dat is een gebruikelijke denk- en handelwijze. Pas als het kalf verdronken is, dempt men de put. Veranderingsprocessen blijken vaak pas op gang te komen, nadat er echt iets mis is in een organisatie. De techniek doet het niet, er is geen informatie of er zijn te veel mensen ziek. Maar zelfs als het water tot aan de lippen staat wordt er vaak niet naar structurele oplossingen gezocht. Als het niet zo goed gaat is er tenslotte weinig ruimte om een fundamentele stap voorwaarts te zetten. Maar in crisistijd, zoals de Tweede Wereldoorlog, kwamen er juist wel veel vernieuwingen tot stand. Maakt het gunstige economische tijl lui?

Meestal zijn er verbeteringen mogelijk in een organisatie. En het is beter goed

voorbereid te zijn als het misschien economisch slechter zal gaan. Het lijkt dus beter om de vraag te stellen: Waarom zou er niet veranderd hoeven te worden?

Wanneer veranderen?

Na een besluit om te gaan veranderen wordt er in organisaties vaak gelijk aan de dagelijkse gang van zaken gesleuteld. Maar een relatief kleine verandering, zoals een nieuw software-pakket, kan andere veranderingen noodzakelijk maken. Er kan een moeilijk te beheersen proces ontstaan.

Veranderen is sowieso risicovol. Bestaande zekerheden verdwijnen. Nieuwe komen ervoor in de plaats. Maar welke? Moet personeel afvloeien bij de fusie? Houdt een ieder een eigen werkplek? Het loslaten van het bekende is niet gemakkelijk en ook niet altijd nodig.

De risico's van een verandering kunnen aanmerkelijk worden ingeperkt door aan een feitelijke verandering een voorbereidingsperiode - een soort van droogzwemmen - vooraf te laten gaan. Allereerst is het zinvol vast te stellen of een verandering nodig of wenselijk is.

Vervolgens heeft het veel voordelen als er eerst een volledig beeld is van de gewenste verandering, voordat er veranderingen worden aangebracht in de dagelijkse gang van zaken in organisaties. De betrokkenen kunnen zo anticiperen op de verandering, die nog gaat komen. Met deze aanpak blijven de risico's van veranderen beperkt en is de kans op succes het grootst.

Wat is een gezonde werkstijl?

Een organisatie kan worden beschouwd als een levend organisme van mensen, met elkaar verbonden door gemeenschappelijke waarden en normen.

Organisatie functioneren soms niet optimaal. De communicatie van de organisatie met de omgeving kan stroef verlopen, de motivatie en betrokkenheid van de medewerkers is te laag. Een organisatie kan een positieve uitstraling hebben naar de markt, maar feitelijk niet optimaal functioneren. Men is bijvoorbeeld net verhuisd naar een fris nieuw pand, maar ondertussen is het ziekteverzuim erg hoog.

Een organisatie, die optimaal wil functioneren, streeft naar een gezonde werkstijl. Met een gezonde werkstijl wordt tegelijkertijd tegemoet gekomen aan de eisen van de markt en aan de behoeften van de medewerkers. Gezond

betekent volgens de dikke Van Dale behalve 'niet ziek, van een ziekte hersteld' ook 'gaaf, ongeschonden en deugdelijk'.



DEZE APPEL ZIET ER VAN BUITEN STRALEND EN GEZOND UIT. MAAR IS HIJ DAT OOK?

De meest effectieve manier om te kijken of een appel gezond is, is hem van binnen te bekijken. Zo wordt onmiddellijk zichtbaar wat er aan de hand is. In de appel kan een worm huizen. Misschien is er een beurse plek. En bruine vlekken kunnen duiden op een ziekte. Doorsnijden geeft snel inzicht in de kwaliteit.



NA HET DOORSNIJDEN VAN EEN APPEL IS ER GEEN TWIJFEL MEER OVER DE KWALITEIT.

Op vergelijkbare wijze kan inzicht worden verkregen in het functioneren van organisaties.

Er zijn twee virtuele dwarsdoorsneden door een organisatie mogelijk. Een horizontale doorsnede door de organisatie geeft inzicht in de afstemming tussen de mensen, hun werk en de daarbij gebruikte middelen. Een verticale doorsnede geeft zicht op de communicatie binnen de bedrijfshiërarchie. Hoe wordt beleid bijvoorbeeld vertaald naar de praktijk en andersom? Zo ontstaat snel een totaaloverzicht en inzicht in eventuele problemen, oorzaken en oplossingen. Het is een effectieve manier om een organisatie door te lichten.

Veranderen of ontwerpen?

Een verandering van werkstijl heeft kenmerken van een veranderingsproces. Maar het is ook een ontwerpproces, waarin alle betrokkenen hun creatieve bijdrage kunnen leveren. Het combineren van veranderen met ontwerpen heeft een belangrijke meerwaarde. Veranderingen verlopen soepeler. Bovendien kunnen met meer goede ideeën beter passende oplossingen ontstaan.

Binnen een organisatie samen bezig zijn met veranderen van werkstijl werkt inspirerend en motiverend. Het vergroot de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie. En draagt positief bij tot het ontstaan van een lerende organisatie. Tenslotte: Iedereen kan ontwerpen ...¹

Door perioden van veranderen af te wisselen met perioden van ontwerpen komt er meer rust en duidelijkheid in organisaties. De stappen van verandering worden korter en groter.

TOT SLOT

Organisaties besteden steeds meer aandacht aan hun werkstijl om zo hun concurrerend vermogen te vergroten.

Enerzijds om zo effectief en efficiënt mogelijk te kunnen opereren. Anderzijds ter bevordering van een positief imago op de krappe arbeidsmarkt.

Het is mogelijk snel inzicht te krijgen in de gezondheid van de werkstijl. Aandacht voor veranderen van werkstijl helpt de risico's van veranderen te verkleinen en de opbrengst ervan te vergroten.

Het gezamenlijk binnen een organisatie bezig zijn met het verbeteren van de werkstijl heeft een positieve uitwerking op de betrokkenheid van de medewerkers.

Dit artikel over een nieuw werkerrein geeft slechts een indicatie van de mogelijkheden. Het belooft niet uitputtend te zijn. Er is meer mogelijk.

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

In het volgende artikel wordt de geschetste visie uitgewerkt tot een inte-

grale aanpak, die eerder door de auteur is beschreven in het Handboek kantoorinnovatie.²

EINDNOOT:

1. Goedkoop, M.J., Eveleens W., Iedereen kan ontwerpen... Een gids bij de ontwikkeling van producten. Evegoed, Amersfoort, 1991.
2. Voskamp, P. (eindred.), Handboek kantoorinnovatie, 5e druk, SDU, Den Haag 2000.



AUTEURS

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

advertentie

