



over **Het Nieuwe Werken**

Meer werk verzetten zonder meer te werken

Praktische whitepaper voor Nieuwe Werkers

Gegevens

Datum : 26 oktober 2011

Auteur : Denise Hulst



Kluwer

a Wolters Kluwer business

Inhoud

| | |
|--|----|
| 1 Inleiding..... | 3 |
| Samenvatting | 3 |
| Auteur | 3 |
| 2 De mythe van de stijgende arbeidsproductiviteit | 4 |
| Groepen met een risico op een burn-out..... | 4 |
| Je neemt je voorkeursgedrag overal mee | 5 |
| Het belang van zelfmanagement..... | 5 |
| Uit de praktijk: uitgeschakeld na een ongeluk | 5 |
| Onuitgesproken verwachtingen over bereikbaarheid | 6 |
| Kritisch kijken en werkstromen leren scheiden | 6 |
| 3 De belangrijkste feiten | 7 |
| 4 Tips en trucs | 8 |
| 4.1 Voor een succesvolle start bij werken vanuit huis | 8 |
| 4.2 Voor een effectieve stop bij werken vanuit huis | 8 |
| 4.3 Voor een effectieve werkhouding tussen starten en stoppen..... | 9 |
| Bronnen | 10 |
| Literatuur..... | 10 |
| Online bronnen | 10 |

1 Inleiding

Het lijkt erop dat Het Nieuwe Werken veel problemen rondom productiviteit oplost. Zo kan het gebruik van verschillende soorten ruimtes de effectiviteit van werkprocessen ondersteunen, net zoals thuiswerken.

Op het eerste gezicht lijkt dat een juiste constatering. Alle randvoorwaarden om gericht en ongestoord aan de slag te gaan, lijken namelijk vervuld. Maar toch klopt het niet met de werkelijkheid.

Voor zover productiviteit te meten valt, is de toename daarvan vooral toe te schrijven aan het feit dat mensen meer gaan werken. Dat lijkt mij een ongewenste ontwikkeling. Wat is ervoor nodig om écht effectiever en productiever te zijn als Nieuwe Werker?

Samenvatting

Deze whitepaper laat zien hoe je meer werk kunt verzetten zonder meer te werken. Dat vraagt om het inzetten van vaardigheden en kennis, dus om zelfmanagement. Daarvoor moet je als medewerker enkele belangrijke vragen stellen.

De auteur gaat in op de mythe van de stijgende arbeidsproductiviteit, geeft een overzicht van de belangrijkste feiten en sluit af met handige tips voor effectieve (thuis)werkdag.

Auteur

Deze whitepaper is geschreven door Denise Hulst, directeur van [Het Betere Werken](#), een trainingsbureau op het gebied van persoonlijke effectiviteit, effectieve teams, werkplekorganisatie, Het Nieuwe Werken, werkdruk, stress en informatieoverload.

2 De mythe van de stijgende arbeidsproductiviteit

Een van de grootste mythes van Het Nieuwe Werken is dat daarmee de productiviteit van mensen stijgt. Veel adviseurs beweren dat met droge ogen en claimen zelfs een stijging tot 40 procent.

Henny van Egmond schreef vorig jaar over deze mythe in een [bijdrage](#) aan Het Nieuwe Werken Blog. Van Egmond is het niet eens met de stelling dat de productiviteit van medewerkers stijgt bij invoering van een vorm van Het Nieuwe Werken.

Eenzijds, zo stelt hij, is productiviteit in het algemeen bij kenniswerkers niet of nauwelijks te meten en anderzijds lijkt een stijging van de productiviteit vooral te worden veroorzaakt door het feit dat mensen meer gaan werken, soms wel tot 59 uur per week.

Van Egmond heeft naar mijn mening gelijk. Tegelijkertijd is het een feit dat mensen effectiever (productiever) kunnen zijn als zij op een andere manier gebruik zouden maken van tijd, middelen, ruimtes en voorzieningen. Ook helpt het als je hart voor de zaak hebt en plezier hebt in wat je doet. Dat is in het klassieke werken zo, en zeker in Het Nieuwe Werken.

Maar staat bevlogenheid garant voor productiviteit? Een bevlogen werknemer presteert beter en een niet-bevlogen medewerker is minder productief, zo las ik onlangs. Bevlogenheid is echter niet per definitie hetzelfde als productief.

Een bevlogen medewerker heeft ook een productiviteitsverlies van een paar uur per dag als hij ineffectief werkgedrag vertoont. Daarnaast zijn effecten van een veranderende manier van werken van tijdelijke aard en heeft bevlogenheid een beperkte houdbaarheid als daar geen gepaste zelfzorg naast staat.

Zin in werk en het leuk blijven vinden, worden daarnaast voor een groot deel bepaald door de aanwezigheid van kennis en vaardigheden. Het draait om de vraag: wat heb ik nodig om productief te zijn en te blijven, waardoor ik mijn werk leuk blijf vinden. En, hoe zet ik dat in? Als dit onvoldoende gebeurt, neemt de kans op een burn-out toe.

Groepen met een risico op een burn-out

Heel bevlogen mensen zijn dus een grotere risicogroep voor het oplopen van een burn-out dan de gemiddelde medewerker. Andere groepen met een verhoogd risico op een burn-out:

- mensen die heel hard werken;
- mensen die moeilijk met veranderende omstandigheden kunnen omgaan (waar Het Nieuwe Werken er een van is);
- mensen die weinig besef van tijd hebben, in combinatie met een grote gedrevenheid, en daarom altijd te laat zijn met hun werk;
- mensen die sterk gedreven zijn, bergen werk verzetten en vaak op vakantie ook nog van alles aan het regelen zijn;
- vrouwen in een dubbelfunctie.

Ik schat in dat 80 procent van de moderne kenniswerkers een verhoogd risico heeft op een burn-out, omdat zij een onbewuste voorkeur hebben voor dergelijk werkgedrag.

Je neemt je voorkeursgedrag overal mee

Iedereen neemt zichzelf mee. Als je bijvoorbeeld last hebt van uitstelgedrag en moeilijk aan het werk komt, is dat waarschijnlijk thuis beter voelbaar dan op kantoor, omdat er op kantoor meer ontsnappingsmogelijkheden zijn.

Op kantoor kun je een andere collega van het werk houden. Of toch nog maar een kopje koffie halen in de pantry, waar je vast wel iemand tegen het lijf loopt. Of een beetje rommelen in die meter kastplank die je hebt gekregen bij de invoering van werken met een *clean desk*. Of de meest gebruikte smoes: even je mail checken.

Kritisch kunnen kijken naar je eigen werkgedrag, werkpatronen herkennen en natuurlijk het sterke verlangen om fit en gezond te blijven, is de basis voor zelfmanagement.

Het belang van zelfmanagement

Volgens een [whitepaper](#) van adviesbureau Berenschot moeten organisaties die de arbeidsproductiviteit willen verhogen zich met name richten op de zogenaamde mentale omgeving. Hierbij zijn een goede relatie met de manager, het geven van voldoende vrijheid en verantwoordelijkheid essentieel.

Wat Berenschot schrijft is waar, maar in hun verhaal onderkennen zij niet het belang van zelfkennis van medewerkers. Dit moet worden gezien in combinatie met de inzet van vaardigheden tot zelfsturing en zelfmanagement en de intrinsieke motivatie tot gepaste zelfzorg.

Een medewerker kan alleen langdurig goed blijven functioneren als hij weet hoe hij gefundeerde keuzes en een goede planning kan maken. Ook moet hij weten wat ervoor nodig is om fit en gezond te blijven. Het komt erop neer dat hij verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen welbevinden, vanuit de sterke wens om langdurig effectief, bevlogen en betrokken te kunnen werken en leven, in een afgewogen ritme van inspanning en ontspanning.

Uit de praktijk: uitgeschakeld na een ongeluk

Neem Marjan bijvoorbeeld. Zij is directeur van een groot adviesbureau en de baas over haar eigen agenda. En die agenda zit vol; alles in die agenda moet, is nuttig of leuk. En gelukkig, in de meeste gevallen, alle drie tegelijk.

Marjan is wel voortdurend moe en slaapt ook niet meer goed. Als zij met de ene taak bezig is, zijn haar gedachten al bij een andere taak. En ondanks het feit dat zij alle dingen die zij doet als nuttig en leuk beschouwt, heeft zij toch de laatste maanden het gevoel dat de tijd haar voortdurend op de hielen zit.

Van zichzelf is zij een echt werkpaard en kan zij bergen verzetten. Dit is het geval wanneer iets haar interesse heeft, maar ook als het minder tot de verbeelding spreekt. Van huis uit heeft zij dan ook een enorme energie en betrokkenheid, wat haar lang op de been heeft gehouden.

Sinds kort zit zij thuis. Ziek, en niet omdat zij haar werk niet leuk vond. Nee, zij deed dat juist met hart en ziel. Zij kreeg een ongeluk omdat haar hoofd vol zat en haar aandacht niet kon houden bij wat ze aan het doen was. Haar drive om dat te doen wat haar werk van haar vroeg, was groter dan haar drive om goed voor zichzelf te zorgen.

Nu zit zij op de bank en maakt ze zichzelf verwijten: had ik maar beter voor mezelf gezorgd en gezorgd voor voldoende vrije tijd om bij te tanken. In haar geval gaat het niet eens zozeer om de vraag wat haar mededirecteuren van haar verwachtten, maar om de vraag wat zij van zichzelf verwachtte en hoe het kwam dat zij de rem niet kon vinden.

Onuitgesproken verwachtingen over bereikbaarheid

Veel medewerkers in 'oude' kantoorconcepten en 'oude' werkverhoudingen krijgen zelfsturing op output en effectiviteit moeizaam en mondjesmaat voor elkaar. Het Nieuwe Werken vraagt echter meer van een werknemer, wat des te zorgelijker is.

Het Nieuwe Werken stelt eisen als het gaat om zelfsturing, planningsvaardigheden en gepaste zelfzorg. Ontwikkelingen in de samenleving zoals permanente bereikbaarheid vragen ook meer en meer om een kritische werkhouding.

Wat betreft de discussies over bereikbaarheid en beschikbaarheid, zouden organisaties zichzelf langs de meetlat moeten leggen. Vooral als het gaat om de (vaak onuitgesproken) normen en waarden van waaruit zij sturen en waarderen. Vaak voelen medewerkers het als een onuitgesproken norm waaraan zij moeten voldoen, zonder dat daar open over gesproken is.

Het getuigt van voortschrijdend inzicht om dit soort zaken open op tafel te leggen en uit te spreken wat er verwacht wordt. Daarbij moet medewerkers de ruimte worden gegeven om zelf aan te geven hoe ze het willen. Juist onuitgesproken normen en waarden staan effectieve en duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de weg.

Kritisch kijken en werkstromen leren scheiden

Medewerkers kunnen zelf hun effectiviteit en productiviteit vergroten door enkele belangrijke vragen te stellen. Daarbij gaat het om het inzetten van vaardigheden en (zelf)kennis, dus zelfmanagement.

Met de volgende vragen in het achterhoofd kunnen zij kijken naar hun werklast:

- Waar moet ik mij voor concentreren?
- Wat kost mij energie?
- Wat levert mij energie?
- Hoeveel tijd heb ik nodig voor een klus?
- Hoe zorg ik voor de randvoorwaarden?
- Hoe komt het dat ik bepaalde zaken altijd uitstel?

Ook de volgende, meer algemene vragen komen van pas:

- Wat moet, mag en wil ik?
- Wanneer moet het af zijn en hoeveel tijd heb ik daarvoor nodig?
- Wat voor soort ruimte past bij wat ik wil doen?
- Wat heb ik nodig om dit soort werk goed (effectief en ongestoord) te kunnen doen?
- Hoeveel hersteltijd heb ik nodig en hoe zorg ik ervoor dat ik daar ruimte en tijd voor organiseer?

3 De belangrijkste feiten

- De gemiddelde concentratieboog van mensen is één tot anderhalf uur. Daarna is het weer tijd om de batterij op te laden. Dat kost in het algemeen ergens rond de vijftien minuten. Dat is een goed moment voor lummelen, koffiedrinken, e-mail checken, informeel socializen op de gang of social media.
- Uit metingen blijkt dat mensen ongeveer zes uur per dag effectief kunnen werken. Wat zij daarvoor nodig hebben: regelmatige pauzes om bij te tanken en afwisseling van taken. Dan kom je op acht uur in totaal, inclusief pauzes. Daarna treedt de wet van de verminderde meeropbrengst in werking, en daar wordt niemand blij van.
- Iedereen heeft energiepieken en -dalen, maar voor iedereen zijn die momenten anders. Als je weet wat je energiepieken zijn, kun je deze goed inzetten voor klussen die moeilijk zijn en denkwerk vragen. Voor veel mensen is dat in de ochtend, maar opvallend genoeg zijn veel mensen dan bezig met het lezen van hun mail. Overigens weten de meeste medewerkers niet hoe het zit met hun eigen bioritme en energiepieken.
- De een wordt productief bij een hoop omgevingsgeluid en kan zich daar juist goed bij concentreren, de ander heeft stilte en afzondering nodig om zich goed te kunnen concentreren. Houd daar rekening mee bij de keuze van de werkplek.
- Mensen maken, in tegenstelling tot wat we eigenlijk hopen en wensen, veel minder keuzes op basis van prioriteiten, maar veel meer op basis van overwegingen als: waar heb ik zin in, wat vind ik leuk, wat is zichtbaar voor anderen en wat is snel klaar. Dit is ook de reden dat druk zijn met e-mail voor veel mensen een populair tijdverdrijf is, terwijl het maar weinig toevoegt.
- Effectiviteit en productiviteit zijn niet een automatisch gevolg van bevlogenheid. Er zijn veel mensen die heel bevlogen en inspirerend zijn, maar het niet voor elkaar krijgen de gewenste output te realiseren.
- Thuiswerken kost veel mensen ook energie, bijvoorbeeld omdat ze geen *self starters* zijn.
- Inzicht in het eigen karakter, de intrinsieke motivatie en de inzet van vaardigheden bepalen samen de effectiviteit van werkgedrag.
- Mensen die veel te lang doorwerken, komen in de *overdrive* terecht, waardoor ze stresshormonen aanmaken, niet meer kunnen ontspannen en gezondheidsproblemen kunnen krijgen. Daarmee is te lang doorwerken niet meer iets wat alleen op geestelijk en mentaal niveau schade aanricht, maar ook op fysiologisch niveau. Daardoor wordt een burn-out ook een energetische kwestie die niet op te lossen is met een andere mindset en uitsluitend een mentaal coachingstraject. Bevlogenheid en geïnspireerdheid kunnen doorslaan in verslavingsgedrag, omdat de behoefte aan adrenaline toeneemt.

4 Tips en trucs

4.1 Voor een succesvolle start bij werken vanuit huis

- Kijk aan het eind van de week naar de werkzaamheden van de komende week en de twee weken daarop.
- Bepaal wat je waar doet en maak keuzes: dit doe ik thuis, dit ga ik doen in een flexibel kantoor met een collega en dit doe ik op kantoor.
- Vraag je altijd af: wat heb ik nodig om deze klus tot een goed einde te brengen (informatie, stiltewerkplek, collega's, thuiswerken)?
- Plan nooit meer dan twee 'grote' dingen waar je je aandacht bij moet houden op één dag en plan maar 50 procent van de tijd voor het doen van dit soort concentratietaken.
- Spreek met een collega die betrokken is bij hetzelfde werk af dat je telefonisch aan het begin van de werkdag overlegt over de voortgang. Wees daarbij zo concreet mogelijk over wat je gaat doen en wanneer je het af hebt. Spreek een starttijd af met jezelf en met die betreffende collega.
- Als je thuiswerkt, zet je jezelf in de werkmodus door een kop koffie mee naar je werkplek te nemen en tegen jezelf te zeggen: ik ga aan het werk.
- Maak als je thuiswerkt afspraken met je partner over start- en stoptijden, onderbreken en lunchen.
- Schenk geen aandacht aan gevoelens van weerstand en een gebrek aan zin: constateer dat ze er zijn en meer niet.
- Ga doen wat je van plan bent: alles wat je aandacht geeft groeit, ook negatieve gedachten en overtuigingen (zoals 'zie je wel, ik kan het niet' en 'ik heb andere mensen nodig om aan het werk te gaan').
- Complimenteer jezelf met het feit dat je aan de slag gaat.
- Laat je team/afdelingsgenoten weten dat je ongestoord gaat werken tussen ... uur en ... uur en dat je om ... uur weer beschikbaar bent.

4.2 Voor een effectieve stop bij werken vanuit huis

- Spreek met jezelf een eindtijd af en breng je directe omgeving daarvan op de hoogte.
- Zet een alarm vijftien minuten voor de eindtijd en begin dan met afronden. Noteer in steekwoorden waar je bent in je werkproces en wat je kunt doen om de volgende dag goed verder te kunnen.
- Kijk vooral naar wat je die dag wel gedaan hebt en wees daar tevreden over. Plan in je agenda de dingen die je niet hebt gedaan.
- Ruim je werkplek op.
- Vraag aan een collega om samen telefonisch de werkdag af te sluiten en te evalueren: wat heb je gedaan en wat niet? Wat ga je morgen doen en hoe ziet je dag er concreet uit?
- Zorg voor countergedrag: weet wat je valkuilen zijn en bedenk wat je aan steun kunt organiseren om die valkuil te ontwijken. Maak daarnaast afspraken met het thuisfront, of met een team- of afdelingsgenoot.
- Maak bindende afspraken met je kinderen, je sportclub of je partner: zij mogen (moeten) je erop aanspreken als je je bijvoorbeeld niet aan je stoptijd houdt.
- Spreek met een collega af om samen te werken bij je thuis, of in een flexibel kantoor.

4.3 Voor een effectieve werkhouding tussen starten en stoppen

- Als je wilt concentreren: zorg dat je offline bent en je telefoon uitzet. Zet alle functies uit waardoor collega's kunnen zien dat je online bent. Bij Skype kun je 'offline' aanklikken, om maar wat te noemen. Ook je e-mailprogramma kun je uitzetten. Of, als je in je Outlook moet werken omdat daar je documenten staan, kun je onder de knop **Verzenden/ontvangen** via **Instellingen voor verzenden/ontvangen** de verzend- en ontvangfunctie tijdelijk uitschakelen, zodat je ongestoord kunt werken. Als je klaar bent met wat je je voorgenomen hebt, kun je die functie weer inschakelen.
- Wees duidelijk naar je collega's over de status van offline zijn.
- Gun jezelf om de 45 minuten een pauze van een kwartier.
- Gebruik surfen op het web, social media en chatten als een beloning of een pauze.
- Wees alert op de onderbrekingen die je zelf veroorzaakt. Als je aan iemand denkt die je nog moet bellen, schrijf het dan op je takenlijst in plaats van direct naar de telefoon te grijpen. Ga vervolgens door met waar je mee bezig was.
- En ten slotte, volgens de Dikke Van Dale betekent vrije tijd: tijd die je vrijelijk tot je beschikking hebt, zonder bindende verplichtingen of afspraken. Vrije tijd is er nooit zomaar, die moet je dus inplannen, want een vol hoofd komt tot rust als er ook op zijn tijd wordt gelummeld.

Bronnen

Literatuur

- Stephen Covey, *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*
- Wil Derksen, *Een levensregel voor beginners*
- Denise Hulst, *Benedictijns Timemanagement*
- Denise Hulst en Sjoukje van de Kolk, *Exit Supermama*
- Robert Sopolsky, *Waarom zebra's geen maagzweer krijgen?*
- Ben Tiggelaar, *The Core of the Matter: Haalbaarheid en effectiviteit van gedragsgerichte dual system-interventies bij verandering in organisaties*

Online bronnen

- Centrum voor Chronische Stress Reversal (CSR), <http://www.csrcentrum.nl/>
- Henny van Egmond, 'De mythe van de productiviteitstijging', Het Nieuwe Werken Blog, 20 augustus 2010: <http://hetnieuwewerkenblog.nl/de-mythe-van-de-productiviteitstijging/>
- SimplifyLife, <http://www.simplifylife.nl/>
- Van Burnout naar Burnin, <http://www.burnin.nl/>

Het Nieuwe Werken Congres 2011



Het Nieuwe Werken is geen hype, dat wordt steeds duidelijker! De voordelen worden, nu er steeds meer ervaringen komen, in toenemende mate meetbaar.

Alle reden dus voor een congres met als thema 'De meetbare winst van de veranderende organisatie'.

Spreekers uit het bedrijfsleven en de overheid, uit wetenschap en onderwijs, delen hun ervaring en geven hun visie.

Het congres brengt key-functionarissen samen die direct bij de invoering van Het Nieuwe Werken betrokken zijn: HR-, Facility-, ICT- en lijnmanagers. Want dat hebben de ervaringen tot nu toe zeker aangetoond: de samenwerking tussen deze disciplines is een cruciale factor voor het succesvol introduceren van Het Nieuwe Werken in organisaties.

Met sprekers zoals prof. Wessel Ganzevoort, Maarten Korz (innovatiemanager Rabobank) en Henny van Egmond.

[Bekijk het programma en schrijf u direct in voor het congres!](#)

Platform Over Het Nieuwe Werken



Drie jaar geleden startte Kluwer met het platform Over Het Nieuwe Werken (Overhetnieuwewerken.nl), gericht op informatievoorziening aan, en interactie met, direct betrokkenen bij de implementatie van Het Nieuwe Werken: HR-managers, IT-managers, facility managers en algemeen managers.

Gebruikmakend van de kennis van deze doelgroepen en het bereik van Kluwer door multimediale communities als Facto Magazine, GIDS voor Personeelsmanagement en Binnenlands Bestuur is het de afgelopen jaren uitgegroeid tot een volwaardig platform waar duizenden geïnteresseerden elkaar vinden.