

'Resultaatgericht werken is grootste succesfactor van Het Nieuwe Werken'



Het Nieuwe Werken heeft een significant positief effect op de werknemersbetrokkenheid en uiteindelijk het presteren van de organisatie. Dat blijkt uit wetenschappelijk onderzoek van Arjan de Kok, die er komende maandag mee promoveert aan de Universiteit Utrecht. Hij waarschuwt wel voor te veel beveiliging bij mobiel werken. “Dat kan contraproductief werken.”

Al ruim tien jaar spreken we over Het Nieuwe Werken. Het is al lang de hype voorbij. De meeste organisaties in ons land zijn wel bezig met nieuwe manieren van werken. Omdat er in al die tijd weinig wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar de effecten ervan besloot Arjan dat het tijd was voor ‘gedegen onderzoek’.

Impact van Het Nieuwe Werken

“Er is natuurlijk veel geschreven over Het Nieuwe Werken maar wat ontbreekt is wetenschappelijk onderzoek”, legt De Kok uit. “Er is wereldwijd in de wetenschappelijke literatuur niet zo veel bekend over de impact van Het Nieuwe Werken. Wat ik wilde onderzoeken is de ervaring van de medewerkers, de kennisdeling en de rol van informatietechnologie en informatiebeveiliging.” De Kok combineerde een langlopende studie onder medewerkers die met HNW te maken kregen met een breed onderzoek onder ruim duizend respondenten voor zijn proefschrift *The New Way of Working: An Empirical Assessment of Organizational and Technological Effects*.



Bricks, Bytes en Behavior

Het Nieuwe Werken (HNW), het plaats- en tijdsafhankelijk kunnen werken in een flexibele werksetting, berust al vanaf het begin op de drie bekende B's, de pijlers Bricks (de nieuwe werkomgeving), Bytes (het gebruik van IT en mobiel werken) en Behavior (resultaatgericht werken en work-life balance). De focus bij het onderzoek van De Kok lag op de laatste twee B's en niet zozeer de effecten van de verandering in de fysieke werkomgeving. Is de medewerkersbetrokkenheid gegroeid door invoering van HNW? Is de werk-privébalans beter geworden? Is de organisatie productiever geworden?

Positief effect

Het antwoord op deze vragen is een duidelijk: Ja. Volgens De Kok heeft de invoering van Het Nieuwe Werk statistisch gezien een significant positief effect op de betrokkenheid van de werknemers. Zelf kunnen kiezen met welk device je werkt, versterkt dit positieve effect.

“Maar het grootste aandeel van dat positieve effect is te vinden in Behavior. Wat uit het onderzoek duidelijk naar voren komt is dat aspecten als resultaatgericht werken, meer autonomie en meer vrijheid in het werk juist voor die positieve beleving onder werknemers zorgen. De twee andere B's, het nieuwe kantoor en de IT, dragen in veel mindere mate bij aan dat positief effect.”

Toch leggen organisaties daar nu juist vaak de nadruk op bij de invoering van Het Nieuwe Werken. De Kok: “Wat zie je vaak wanneer HNW wordt ingevoerd? Er komt een mooi nieuw kantoor en medewerkers kunnen mobieler werken, en dan denkt men klaar te zijn. Het resultaat

is dus maar een klein deel van het potentiële succes. Je moet echt de andere manier van werken erbij doen, het resultaatgericht werken. Heb je dat nog niet gedaan? Maak dan een Het Nieuwe Werken 2.0 slag, kijk naar de mogelijkheden van taak- en resultaatgericht werken om daarmee werknemers aan te sturen. Dat zorgt statistisch gezien voor het grootste deel van de positieve winst.”

Communicatie

Overigens zijn er ook negatieve effecten, zo blijkt uit het onderzoek van De Kok. Doordat medewerkers mobieler zijn, verandert wel de manier van kennisdelen. Communicatie verloopt minder vaak face-to-face en meer virtueel en kennis wordt ook minder vaak (expliciet) gedocumenteerd, met bijbehorend risico dat er belangrijke kennis verloren gaat.

Verlies eigen werkplek

Een ander aandachtspunt is de negatieve beleving van het verlies van de eigen werkplek. Dat blijkt uit de uitkomsten van een eerder Deens onderzoek, dat De Kok koppelde aan zijn eigen onderzoek. Veel medewerkers gaven hierin aan dat zij de hele werkdag geconcentreerd moeten kunnen werken om productief te zijn, en dat de nieuwe flexibele kantoorinrichting dit niet mogelijk maakt. Hun perceptie van hoelang zij geconcentreerd achter hun bureau werken, bleek echter meer dan 50 procent af te wijken van de werkelijkheid. “Hieruit blijkt dat medewerkers zich wel moeten kunnen terugtrekken op een concentratieplek, maar minder vaak en voor een kortere periode dan ze denken dat nodig is”, aldus De Kok.

[caption id="attachment_6382" align="alignnone" width="500"]



Modern kantoor. Foto: Unsplash.[/caption]

Informatiebeveiliging

Ook is er een complexe balans tussen informatiebeveiliging en mobiel werken. Werkgevers willen best wel hun mensen op afstand en plaatsafhankelijk laten werken, maar dan moeten de mobiele devices wel zo goed beschermd zijn, dat gevoelige bedrijfsdata veilig blijven. De Kok concludeert dan ook dat te veel beveiliging op de zakelijke apparaten leidt tot irritatie, frustratie, belemmeringen wanneer men ergens niet bij kan en uiteindelijk tot een negatieve beleving van Het Nieuwe Werken. “Als je te veel beveiliging zet op mobiele devices waarmee wordt gewerkt kan het ook negatief uitpakken. Het is een hele moeilijke balans. Je wilt mobiel werken, maar wel veilig. Doe je dat beveiligen te zwaar, dan zal het contraproductief werken, wat een deel van de productiviteitswinst van Het Nieuwe Werken wegneemt.”

Uiteindelijk is de meeste winst van HNW volgens De Kok dus te behalen in het resultaatgericht kunnen werken en niet zozeer in de inrichting van het nieuwe kantoor of de mobiele IT. Hierbij kan de noodzakelijke informatiebeveiliging wel een contraproductief effect hebben, wat organisaties voor een complexe balans plaatst van mobiel werken versus informatiebeveiliging. CYOD, het kunnen kiezen van een door de werkgever ter beschikking gesteld device, is dan ook een goede optie voor werkgevers, volgens De Kok. “Als werkgever geef je personeel toch de keuze van een mobiele device, maar ze werken automatisch met de juiste security software die er al op staat.”

Arjan de Kok promoveert op 5 februari in het Academiegebouw aan het Domplein met zijn proefschrift [The New Way of Working: An Empirical Assessment of Organizational and Technological Effects](#).

Op zijn blog [The New Way of Working](#) schrijft hij regelmatig stukken over Het Nieuwe Werken.