

# Overzicht

## HNW: de werkstijl verandert

### Samen anders gaan werken

Het Nieuwe Werken: de nieuwe hype of eigentijdse organisatieontwikkeling? Een pleidooi voor de combinatie van de fysieke, de virtuele en de mentale omgeving. Een pleidooi ook voor de verbinding van organisatiedoelen met de werkomgeving. En voor werkstijl als hefboom voor blijvende ontwikkeling.

ARTIKEL

Rogier van Koetsveld



'Het Nieuwe Werken', 'kantoorinnovatie' of 'flexwerken', veelgehoorde termen vandaag de dag. Wat is er nu nieuw? In het begin van de jaren negentig is het nieuwe werken door Veldhoen + Company in Nederland geïntroduceerd. Het bekendste voorbeeld uit die tijd is Interpolis, met de ingebruikname van het Interpolis Kantoor Concept en een manier van werken die 'Helder werken' is genoemd. Interpolis is het schoolvoorbeeld van de reikwijdte van het nieuwe werken: een nieuw kantoor, een nieuwe inrichting, nieuwe informatievoorziening, nieuwe communicatiemiddelen en de op vertrouwen gebaseerde manier van werken is in alle onderdelen van de organisatie doorgedrongen. Ter il-

lustratie: klanten hoeven geen bonnetjes meer op te sturen, medewerkers rekenen zelf hun lunch af, iedereen kan en mag thuiswerken en een match op deze bedrijfswaarden vormt een beslissende stap in het aannemeproses.

In de jaren daarop volgden meer organisaties, waarbij steeds een samenhangend geheel tussen de fysieke omgeving, virtuele omgeving en mentale omgeving werd gerealiseerd (zie figuur 1).

De afgelopen vijftien jaar heeft het nieuwe werken zich ontwikkeld en bekendheid gekregen. Het sluit aan bij maatschappelijke thema's zoals: het mobiliteitsvraagstuk; meer balans tussen werk en privé; verzelfstandiging van het individu; generaties jongeren die op een geheel andere wijze met informatietechnologie omgaan; en duurzaamheid/klimaatverandering.

Dat het modern is, blijkt wel uit het feit dat leveranciers van kantooromgevingen

tegenwoordig allemaal flexibele of innovatieve of activiteitgerichte kantoorconcepten bieden. IT-leveranciers en dienstverleners hebben ook het nieuwe werken nadrukkelijk geadopteerd als label waarvoor toepassingen voor kennis- en informatiedeling, virtueel samenwerken en thuiswerken aangeboden worden.

Inmiddels is het nieuwe werken een containerbegrip geworden. In dit artikel ga ik in op een specifiek deel van dit containerbegrip: projecten gericht op het ontwikkelen en implementeren van een nieuwe werkstijl. Bij het ontwikkelen en implementeren van een nieuwe werkstijl staat gedragsverandering voorop, waarbij altijd de hefboom van aanpassing van de context (de fysieke en virtuele omgeving) wordt gebruikt om de gedragsverandering te ondersteunen en te borgen. Werkstijlprojecten zijn dus projecten waarbij altijd een integrale aanpak gehanteerd wordt, niet alleen techniek of inrichting. Dat de ontwikkeling van het werkgedrag van de medewerkers voorop staat, betekent dat de rol van HR(D) in deze werkstijlprojecten veel breder is dan het regelen van arbeidsvoorwaardelijke zaken of het werken aan competenties als 'planmatig werken'.

Werkstijlprojecten bieden de mogelijkheid om de organisatie en medewerkers te ontwikkelen naar een situatie waarin waarden centraal staan die ten grondslag liggen aan het nieuwe werken, zoals:

- ruimte voor individuele autonomie;
- een op gelijkwaardigheid gestoelde leiderschapsstijl;
- nadruk op sociale verbanden in het dagelijks werk.

**Figuur 1: Integrale nieuwe manier van werken**



## Organisatiedoelen met een nieuwe werkstijl

- verhogen van productiviteit;
- vergroten van autonomie en ondernemerschap binnen de organisatie;
- versterken van imago en cultuur;
- meer klantgericht werken;
- meer samenwerken binnen en tussen teams;
- verhogen van medewerkertevredenheid;
- vergroten van creativiteit;
- kennisdeling en ontwikkelen van een lerende organisatie.

In het artikel 'Het Nieuwe Werken voorbij', elders in dit blad, wordt een beeld geschetst van de toekomst. Dit artikel beoogt een bijdrage te leveren aan het bereiken van die toekomst.

Hoe gaat het verder? Allereerst geef ik een overzicht van het proces van ontwikkeling en implementatie van een werkstijl. Vervolgens ga ik nader in op wat een werkstijl precies is. Daarna wordt het implementatieproces nader beschouwd. Het artikel sluit af met een korte beschouwing op betekenis geven.

### Van ambitie tot implementatie

Het implementeren van een werkstijl is een stap in een proces dat begint bij het formuleren van de ambities die een organisatie nastreeft en eindigt bij de evaluatie van het project. We hanteren binnen Veldhoen + Company hierbij een procesmodel zoals afgebeeld in figuur 2.

Stappen 1 en 2 in het model bieden inzicht in de doelen die de organisatie wenst te verbinden aan het nieuwe werken en een richtinggevend ontwerp voor de fysieke, virtuele en mentale omgeving die deze

doelen gaat helpen realiseren. Stappen 4 en 5 vinden plaats na de ingebruikname van de nieuwe werkomgeving. De implementatie van de werkstijl vindt plaats tussen stap 2 en stap 4. In deze fase bestaat onderscheid tussen de aanpakken voor de verschillende omgevingen. Zo worden de fysieke en virtuele omgevingen doorgaans expert- en planmatig gerealiseerd, terwijl de mentale omgeving, de kern van de ontwikkeling van een nieuwe werkstijl, in interactie met de gebruikers tot stand komt.

### Werkstijl verbindt mensen en middelen

De definitie in één zin die ik hanteer, is: 'Werkstijl is een herkenbaar en geaccepteerd systeem waarin is geregeld hoe mensen met elkaar en met middelen omgaan.' Hieronder licht ik de vijf elementen uit deze definitie kort toe.

#### 1. Herkenbaar en relevant voor alle medewerkers

Een herkenbare werkstijl is aansprekend voor alle medewerkers. Herkenbaar betekent 'passend in eigen mentale referentiekader' en 'begrijpelijk'. Werkstijl staat binnen de dagelijkse werkelijkheid en

heeft betrekking op zaken als openheid, vertrouwen, planmatig werken en onafhankelijkheid.

#### 2. Geaccepteerd – kan iedereen mee?

Het woord 'werkstijl' impliceert dat mensen ermee kunnen en willen werken. Top-down verzinnen is niet voldoende, er moet gewerkt worden aan acceptatie. Nou ja, 'moeten' is een groot woord. Acceptatie is relevant en verdient aandacht. Maar acceptatie kan er ook gewoon zijn. Of door een verleidingsstrategie worden verkregen.

De kernwaarden die ten grondslag liggen aan het nieuwe werken worden breed gedeeld: ruimte voor individuele autonomie, een op gelijkwaardigheid gestoelde leiderschapstijl en nadruk op het in sociale verbanden uitvoeren van je dagelijkse werk. Waarom ontstaat dan toch weerstand? Dat kan liggen aan het gekozen implementatieproces of wanneer het nieuwe werken slechts een kostenbesparing is of door angst voor het onbekende.

#### 3. Systeem – alles hangt met alles samen

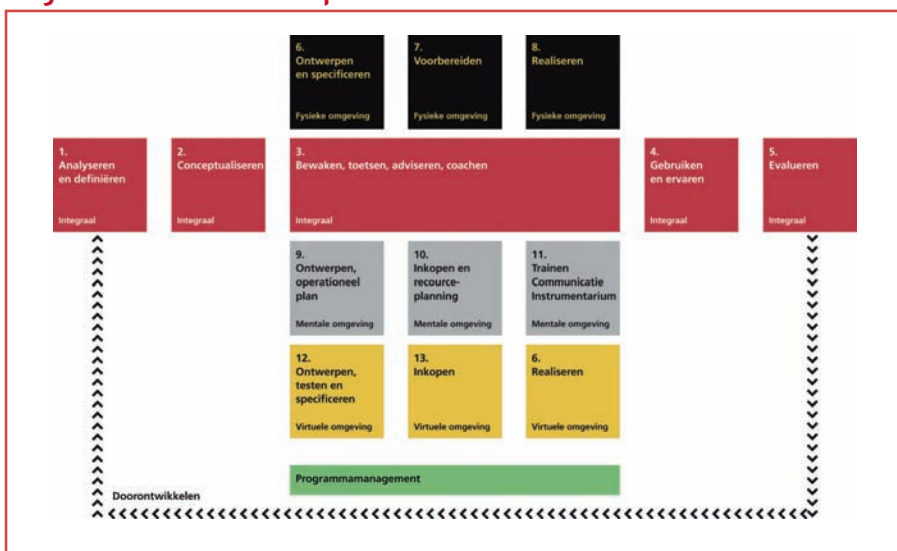
Werkstijl is een systeem waarin schijnbaar sterk verschillende onderdelen een plek krijgen. Daarmee heeft werkstijl een integraal of holistisch karakter. Integraal: alles omvattend, en holistisch: alles in samenhang beschouwend. Hierin onderscheiden we drie 'omgevingen': de *mentale* omgeving, waarin de menselijke kant van de zaak aan de orde is; de *virtuele* omgeving, waar het gaat over ICT en informatievoorziening; en de *fysieke* omgeving, bestaande uit het gebouw en de inrichting.

Het nadeel van deze aanpak, onoverzichtelijkheid, wordt ruimschoots goedgemaakt door de mogelijkheid moeilijke problemen in de ene omgeving ('de werkplek die door de teamleiders gevraagd wordt is veel te groot en kostbaar') op te lossen in de andere omgevingen ('als ik ze nu een BlackBerry geef en we nieuwe afspraken maken over het plannen van bilateraal overleg, dan kunnen ze gewoon meedoen').

#### 4. Met elkaar omgaan – cultuur, samenwerken en leiderschap

Werkstijl gaat over de manier waarop mensen met elkaar omgaan. Geschreven regels en afspraken zullen altijd ingebed zijn door ongeschreven regels, *the way we do things around here*. Werkstijl gaat over bedrijfscultuur op team- en groepsniveau. Een kenmerk van dit beschouwingsniveau is dat hierin voortdurend dynamiek is. Deze dynamiek is veel kortcyclischer en grijpbaarder dan de cultuur van de hele organisatie.

Figuur 2: Veldhoen procesmodel





# HNW in de praktijk

JOOST ARDTS

**Ton Geerts, Kamer van Koophandel Rotterdam:**

## Met één verhuisdoosje het nieuwe gebouw in



In 2002 heeft de Kamer van Koophandel Rotterdam onder de noemer KvK@work de overstap gemaakt naar het nieuwe werken. 'De Kamer van Koophandel is anders dan andere organisaties die het nieuwe werken hebben ingevoerd', zo vertelt directeur Ton Geerts.

'Ons gebouw heeft een publieksfunctie, in tegenstelling tot andere organisaties. Per dag komen hier 300 tot 400 mensen langs, met en zonder afspraak. Het invoeren van het nieuwe werken was dan ook een uitdaging voor de architect, maar zeker ook voor het opnieuw organiseren van onze werkstromen.'

### **Wat was de aanleiding om het nieuwe werken in te zetten?**

'We zaten in een gebouw, drie hoog achter. Een nieuw pand was nodig. We hadden dit pand gekocht, maar het bleek te krap. De vraag om ruimtebesparing was de eerste, meest praktische aanleiding, maar ook de behoefte aan meer samenwerking en ontschotting was aanleiding voor het nieuwe werken. Bovendien wilden we iets aan ons imago doen.'

### **Hoe is de invoering aangepakt?**

'We hebben bottom-up gewerkt. Ongeveer 70 van de 240 medewerkers hebben in divers samengestelde gebruikersgroepen een actieve rol gespeeld. Centrale vraag: wat heb ik nodig om goed te kunnen werken? In negen maanden tijd hebben we de hele

omslag gemaakt, van op bezoek bij andere organisaties tot het intrekken. Lopend met slechts één verhuisdoos trok iedereen in de ochtend het nieuwe pand in en anderhalf uur later konden we al draaien.'

### **Wat is het mentale aspect van het nieuwe werken?**

'Deze manier van werken vraagt dat mensen elkaar durven aanspreken, er is minder hiërarchie, en een manager heeft minder zicht op het gedrag van medewerkers. Juist daarom is het nodig dat medewerkers elkaar leren aanspreken.'

### **Wat zijn de lessons learned?**

'We zijn te makkelijk uitgegaan van de digitale vaardigheden van medewerkers en hebben te makkelijk gedacht over de mentale verandering, maar dat wil niet zeggen dat je het ze moet leren. Ook is een wijze les dat je mensen van te voren niet al veel moet willen laten leren, maar het moet laten ontdekken. Het is onvermijdelijk om werkendeweg erachter te komen dat het anders moet.'

### **Zeggen we over een jaar: HNW is zó 2009?**

'Maatschappelijk gaat het steeds meer toe naar flexibel werken. Als je dit niet doet, loop je als werkgever een achterstand op. Kortom, we hebben het er de komende jaren zeker nog over.'

Teams zijn ook belangrijk als de atomaire eenheden van een organisatie. Het aandeel van het werk dat door individuen, onafhankelijk van anderen, wordt uitgevoerd gaat sterk achteruit. Teams en groepen zijn ook precies het niveau waarin volgens Thijs Homan de kiem van verandering ligt: in het gezamenlijk betekenis geven. Individuele meningen en betekenissen vormen zich in het sociale contact met een aantal groepen waarin je je thuisvoelt.

In *The connected leader* beschrijft Emmanuel Gobillot de kernvaardigheid van leiders: het verbinden van de formele organisatie met de *real organization*. Deze 'echte organisatie' bestaat uit de meningen, relaties en betekenissen van medewerkers en groepen medewerkers. De formele organisatie is een noodzakelijke maar niet voldoende

### Serendipity:

**'Het vinden van iets waar je niet naar op zoek was.'**

voorwaarde voor een organisatie om succesvol te zijn. Alle implementaties van het nieuwe werken die ik ken, sluiten aan op deze visie op leiderschap: 'minder regels', 'meer communicatie aan de basis', 'empowerment' en 'ondernemerschap'.

### 5. Het belang van de middelen

Werkstijl gaat – *last but not least* – over hoe

mensen met middelen omgaan. Essentieel in onze aanpak is dat de middelen het gedrag mede sturen. Verandering in de middelen stimuleert en borgt de verandering in werkstijl.

Onder 'middelen' wordt de fysieke en de virtuele werkomgeving verstaan. Ingrepen in de *fysieke omgeving* zijn het realiseren van een variatie aan werkplekken passend

## Effect virtuele en fysieke middelen

### Open

Openheid geeft zicht op elkaar en ruimte voor het aangaan van relaties. Dit leidt tot 'serendipity': vinden van iets waar je niet naar op zoek was, wat creativiteit en innovatie oplevert. Openheid en transparantie in werkafspraken leiden tot verantwoordelijkheid, aanspreekbaarheid en een resultaatgerichte opstelling.

### Flexibel

Flexibiliteit van medewerkers leidt tot een kleinere fysieke werkomgeving en minder wildgroei in applicaties en informatiesystemen. Flexibiliteit vraagt zelforganisatie en zelfsturing. En dus autonomie van medewerkers: de vrijheid om zelf onafhankelijk keuzes te maken.

### Samen

Samenwerken leidt tot inhoudelijke versterking. Virtuele gezamenlijkheid gaat verder: de stap van 'kennis is macht' naar 'kennis delen'. Omslag hierbij: alle informatie is in principe voor iedereen beschikbaar is, tenzij er een dringende reden is om dat niet te doen. Dat vraagt vertrouwen en integriteit.

bij de activiteiten die worden uitgevoerd (een 'activiteitgerelateerde werkomgeving'). En het realiseren van transparante werkvloeren.

De virtuele omgeving heeft als eerste doel de medewerkers los te maken van plaats en tijd: werken waar en wanneer je wilt. Door mobiele telefonie en overal beschikbare applicaties en content. Daarnaast gaat het over content-managementsystemen, workflows en community sites en virtueel samenwerken door middel van chat of videoconferencing.

### Gedrag en waarden

Wat is gedrag dat past bij het nieuwe werken? Wat voor mentaliteit hoort daarbij? En wat voor competenties zijn daarvoor nodig? Het antwoord op deze vragen is organisatiespecifiek. Een gemene deler in deze antwoorden is echter te vinden in de eerder genoemde waarden van het nieuwe werken:

- ruimte voor individuele autonomie;
- een op gelijkwaardigheid gestoelde leiderschapsstijl;
- nadruk op het in sociale verbanden uitvoeren van je dagelijkse werk. Hierbij past een mentaliteit van vertrouwen en wederzijdse afhankelijkheid.

Werkstijl omvat een manier van (samen) werken en het gebruik van de middelen daarbij die herkenbaar is voor alle medewerkers en richting en inspiratie geeft. De middelen zijn hierbij vaak het zichtbare startpunt en een stimulans en borging voor het gewenste gedrag.

Een werkstijl zit in de hoofden van mensen. Toch is het zinvol om iets op te schrijven van de werkstijl. Om daarmee een tastbaar icoon te hebben van de werkstijl en een naslagwerkje voor alle medewerkers. Een (traditioneel) naslagwerk dus, een gids of handleiding met een beperkte omvang op basis waarvan medewerkers hun eigen betekenis geven aan de werkstijl. De vorm en de inhoud van zo'n gids is voor iedere organisatie anders. Er staan precies die dingen in die belangrijk zijn voor de organisatie: de gezochte verbindingen tussen doelen en ambities enerzijds en fysieke en virtuele werkomgeving anderzijds.

### De omslag in werkstijl

- Van input naar outputgericht beoordelen.
- Van controle naar vertrouwen en verantwoordelijkheid.

- Van aansturend naar meesturend leiderschap.
- Informatie halen in plaats van krijgen.
- Van hiërarchie naar meritocratie.
- Van impliciete naar expliciete gedragsafspraken.

### Implementatie van werkstijl

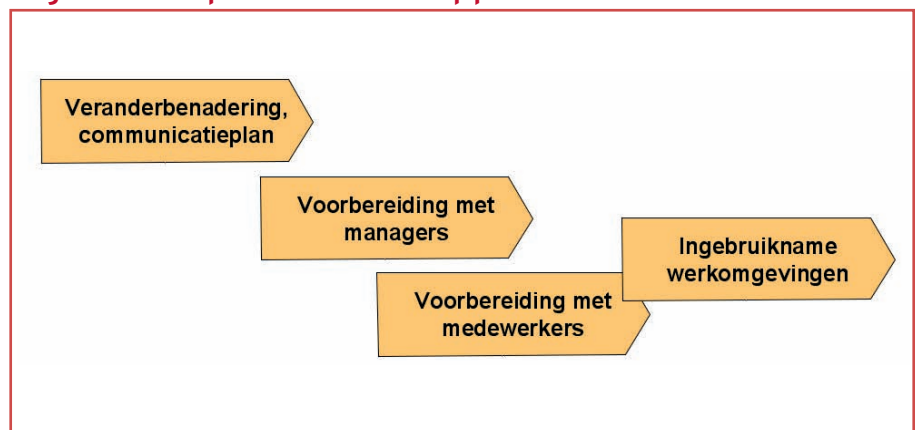
Bij het formuleren en implementeren van een werkstijl zijn vele wegen mogelijk. Sommige organisaties kiezen voor het opstellen van protocollen en een handleiding en vervolgens implementatie in één grote stap. Andere kiezen voor een leeraanpak door het uitvoeren van pilots op diverse aspecten van werkstijl zoals: papierarm werken; gebruik van collectieve archieven, wisselen van werkplek, thuiswerken, etc. De implementatie kan volledig tot verantwoordelijkheid van de teamleiders en managers worden gemaakt, waarbij deze ondersteund worden door een leiderschapsprogramma. Het formuleren en implementeren van de werkstijl kan ook breed, stapsgewijs en interactief worden opgezet. Een aanpak die goed past bij een werkstijlproject, waarin gedragsverandering centraal staat, is een ontwikkelprogramma.

#### De implementatie als ontwikkelprogramma

Figuur 3 geeft een beeld van het implementatieproces als ontwikkelprogramma. De feitelijke activiteiten met de medewerkers en de leidinggevenden vinden plaats in de middelste twee stappen. De eerste en laatste stap zijn de noodzakelijke context van dit programma. Parallel aan de vier stappen loopt een voortdurend proces van observeren, evalueren en aanpassen van de geplande stappen.

Ter illustratie van de stappen in dit proces geef ik voor ieder van de stappen hieronder een mogelijke invulling.

## Figuur 3: Implementatiestappen



# HNW in de praktijk

Manja Jongsma, SNS REAAL:

## 'Het gaat alleen vliegen als je de mentale verandering mogelijk maakt'



Bankverzekeraar SNS REAAL is in april 2008 officieel begonnen met het nieuwe werken. 'Van de 8.000 medewerkers zijn eind 2009 500 medewerkers overgestapt en eind 2010 in ieder geval 1.000', vertelt programmadirecteur Manja Jongsma.

### Wat was de aanleiding om het nieuwe werken in te zetten?

'De krappe arbeidsmarkt en een ander aanbod op de arbeidsmarkt, mensen die minder gevoel hebben bij hiërarchie, maar vooral ook de overnames en reorganisaties waardoor veel mensen veel reistijd kregen, waren aanleiding. De mogelijkheid om twee dagen vanuit huis te werken plaatst de reistijd namelijk in een heel ander perspectief.'

### Hoe is de invoering aangepakt?

'Met veel aandacht voor de mentale overgang. Naast gebruikersgroepen werken we met een uitgebreid ontwikkelprogramma. Het ontwikkelprogramma voor iedere afdeling start negen maanden van te voren voor leidinggevenden en zes maanden van te voren voor medewerkers. Het bestaat uit workshops, e-learning en 360 graden feedback en is gericht op vragen als: wat betekent HNW voor mij, hoe ga ik mijn werk indelen en doen, en welke afspraken maak ik met collega's. Na de overgang volgen nog twee afrondende workshops.'

### Wat is het mentale aspect van het nieuwe werken?

'Het doet een groter beroep op je verantwoordelijkheid, zelfstandig werken en resultaatafspraken maken. Dit zijn competenties die nu ook al belangrijk zijn, maar ze komen door HNW nog nadrukkelijker in beeld.'

### Wat zou je andere bedrijven meegeven?

'Faciliteer de mentale overgang, het werkt alleen als je de gedragsverandering weet te realiseren, en kies een integrale programmastructuur. Wij hebben een stuurgroep ingesteld die besluiten kan nemen die ICT, P&O en facilitair overstijgen. Dit is nodig om alles vanuit een integraal perspectief te bekijken en niet keuzes te maken vanuit één discipline. Tot slot is HNW niet alleen een verandering op de drie elementen: virtueel, fysiek en mentaal, maar vraagt het ook verandering in de bedrijfsvoering. Je moet ook je processen inrichten naar tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Dit staat nog te weinig op het netvlies van bedrijven die overgaan naar HNW.'

### Zeggen we over een jaar: HNW is zó 2009?

'Over vijf jaar heeft een groot deel van de bedrijven zich op deze manier georganiseerd. Het kan niet anders dan dat we flexibeler gaan werken. Kijk bijvoorbeeld naar de filedruk: het is toch idioterie dat iedereen voor negen uur op kantoor wil zijn. Met de huidige stand van de technologie is dat helemaal niet nodig.'

### Veranderbenadering: verleiden

Bij het formuleren van een veranderbenadering ligt het voor de hand congruent te zijn met de waarden die ten grondslag liggen aan de werkstijl. Dat biedt weinig ruimte voor een benadering gebaseerd op macht of overtuiging. Benaderingen waarin onderhandelen of binnen kaders zelf ontwikkelen centraal staan, liggen meer voor de hand. Een bijzondere benadering heet 'verleiden', gebaseerd op:

- uitgaan van de wil en wens van de medewerkers;
- medewerkers bewust maken van nieuwe zienswijzen;
- hen motiveren om nieuwe dingen te zien;
- geschikte gezamenlijke leersituaties creëren;

- de energie uit mensen laten komen;
- eventuele blokkades wegnemen;
- symbolen en rituelen gebruiken.

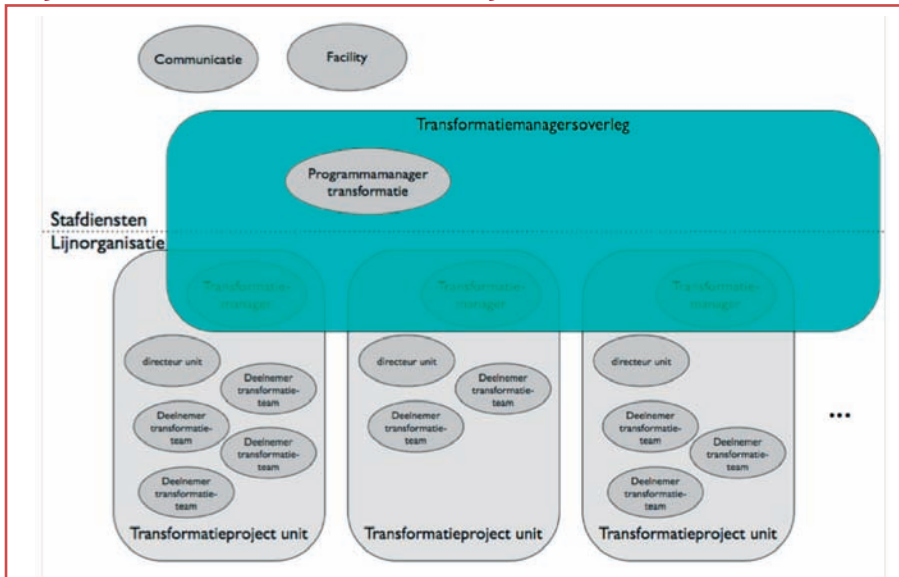
De proactieve bijdrage vanuit het project aan de verandering binnen de organisatie is in deze benadering minimaal: 'schets het beeld van een mogelijk nieuwe toekomst en wacht af totdat er vragen komen'. Op het moment dat afdelingen of individuen 'aan boord stappen', biedt het project een variatie aan hulpmiddelen die grotendeels door de medewerkers en managers zelf kunnen worden ingezet. Denk aan presentaties, workshops, enquêtes, etc.

### Voorbereiding van de manager

In veel veranderbenaderingen in werkstijl-

projecten is de manager of teamleider de spil in de aanpak. Ten eerste omdat in een op waarden gebaseerde werkstijl het voorbeeldgedrag van het management een cruciale randvoorwaarde is voor succes. 'De managers niet mee hebben' is geen optie. Daar komt bij dat, zeker in grote organisaties, de managers en teamleiders de enige groep zijn die in staat zijn om binnen redelijke termijn alle medewerkers te bereiken. En de overlegvormen die hiervoor gebruikt kunnen worden, bestaan al. Ten slotte is een nieuwe werkstijl voor een manager/teamleider zelf vaak een grote stap, denk aan: minder direct contact met 'je mensen'; sturen op vertrouwen en output; en toch 'verantwoordelijk' voor de binding binnen het team. Het voorbereiden op en ondersteunen van de managers

**Figuur 4: Transformatiemanagersmodel**



in hun eigen verandering en hun rol in de verandering voor de rest van de medewerkers, is cruciaal.

*Vorbereiding van de medewerkers: transformatiemanagersmodel*

Wanneer door de omvang of diversiteit van de organisatie de implementatie van de nieuwe werkstijl voor verschillende organisatieonderdelen een project op zich is, kan gekozen worden voor een model zoals weergegeven in figuur 4. Hierbij wordt voor iedere unit een team ingericht waar de eigen manager voor verantwoordelijk is. De activiteiten van dit team worden geleid door een transformatiemanager. Deze wisselt ervaringen uit met collega-transformatiemanagers en wordt ondersteund door het werkstijlproject en stafdiensten van de organisatie.

*Ingebruikname werkomgevingen: praktische HR-zaken*

Voorafgaand aan de ingebruikname van de werkomgevingen dient een aantal zaken geregeld te zijn:

- thuiswerkbeleid formuleren;
- check met arbowetgeving en communicatie daarover;
- arbeidsvoorwaardelijke regelingen met betrekking tot standplaats, reistijd, reiskostenvergoeding, werktijden, etc;
- instemming dan wel advies over relevante zaken met de OR;
- zo nodig inpassing in de cao;
- inpassing in het beoordelingsmodel van de aan de nieuwe werkstijl gerelateerde competenties.

#### **Rol en bijdrage HRD**

Veranderen is betekenis geven. In een

werkstijlproject wordt het gedrag van de medewerkers en leidinggevenden centraal gesteld en ondersteund door de middelen. Dit komt neer op het vertalen van de doelen en ambities van de organisatie naar gedrag en het verbinden daarvan aan de fy-

#### **Werkstijlaanpak:**

## **Verbreding van rol van de HRD-professional**

sieke en virtuele werkomgeving. Dit is een proces van betekenis geven<sup>1</sup>. Gezamenlijk betekenis geven leidt tot:

- focus op concrete acties die het gewenste effect van de werkomgeving tot uitdrukking brengen;
- een gedeelde werkelijkheid van wat werkstijl eigenlijk is en hoe deze samenhangt met de doelen/vraagstelling en de werkomgeving.

Naast dit 'leren gebruiken' van de werkstijl in de nieuwe werkomgevingen, kan gezamenlijk werken aan de werkstijl van de organisatie worden gezien als een ontwikkeltraject. De werkstijl-aanpak ver-

breedt de rol van de HRD-professional: het gaat niet alleen om het invullen van een aantal praktische HR-zaken en werken aan enkele competenties. Het gaat om het ontwikkelen van medewerkers en daarmee de organisatie naar een manier van werken waarin een aantal waarden centraal staat. Ten eerste ruimte voor individuele autonomie, ten tweede een op gelijkwaardigheid gestoelde leiderschapsstijl en tot slot nadruk op het in sociale verbanden uitvoeren van je dagelijkse werk.

#### **Tot besluit**

Kantoorinnovatie blijft vaak beperkt tot ICT of moderne werkplekken, als het vanuit de facilitaire organisatie wordt geregeld. Cultuur blijft vaak iets van de bestuurskamer of HR. Succesvolle kantoorinnovatie verbindt deze twee door organisatie-doelen te verbinden met de werkomgeving. En die verbinding heet 'werkstijl'. Het ontwikkelen van een werkstijl biedt een HRD-professional de mogelijkheid om een blijvende ontwikkeling van de organisatie en medewerkers in gang te zetten.

**Rogier van Koetsveld is senior adviseur en projectleider bij Veldhoen + Company. Hij is verantwoordelijk voor werkstijlprojecten bij een pensioenuitvoerder en een ministeriële dienst. Binnen het bureau werkt Rogier ook aan de professionalisering van de veranderkundige kant van de dienstverlening. [rogiervankoetsveld@veldhoen.nl](mailto:rogiervankoetsveld@veldhoen.nl)**

#### **Bronnen**

- Caluwé, L. de & H. Vermaak (2006). *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Covey, S.R. (2004). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Amsterdam: Business Contact.
- Es, R. van (2008). *Veranderdiagnose, de onderstroom van organiseren*. Deventer: Kluwer.
- Gobillot, E. (2008). *The connected leader, Creating agile organizations for people, performance and profit*. Kogan Page.
- Homan, T., *Wolkenridders, over de binnenkant van organisatieverandering*. [www.veranderkunde.nl/upload/File/oratie%20thijs%20homan%20\(2\).pdf](http://www.veranderkunde.nl/upload/File/oratie%20thijs%20homan%20(2).pdf)
- Schein, E. (2006). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming, zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum.
- Senge, P. (1995). *Het vijfde discipline praktijkboek*. Schoonhoven: Academic Service.

<sup>1</sup> In een uitgebreidere versie van dit artikel op [www.veldhoen.nl](http://www.veldhoen.nl) staan drie concrete werkvormen uitgewerkt om met betekenis geven aan de slag te gaan.