



NWOW

New Way Of Working... of... No way Of Working ?

EEN ARTIKEL GEBASEERD OP EEN VERHELDEREND ONDERZOEK GEVOERD BIJ 3 ORGANISATIES DIE "NWOW" INGEVOERD HEBBEN.

De formule "NWOW" staat voor de nieuwe wereld (New World of Work) of nieuwe manieren van werken (New Ways Of Working).

Eenzijds gaat het over flexibele manieren van werken wat betreft arbeidsplaats en -tijd. Het bedrijf richt niet alleen gedeelde arbeidsruimtes in die ontworpen worden op basis van het type gebruik, het voorziet ook voor een deel werk op afstand.

Anderzijds is NWOW gericht op een nieuwe mentaliteit, of zelfs filosofie. De nieuw ingerichte ruimtes roepen gedrag en een houding op die stoelen op autonomie, vertrouwen en authentieke communicatie. Concepten zoals zelfmanagement, selfleadership, feedback ... worden dus opnieuw belangrijk.

Naast het gewone participatieve management vinden flexibele en op samenwerking gebaseerde organisatievormen een zekere uitbreiding.

Het bedrijf vindt zichzelf opnieuw uit en evolueert naar meer creativiteit, reactiviteit in deze digitale wereld die doorspekt is met snelle en ingewikkelde veranderingen. Het engagement, het welzijn en de zin voor initiatief van alle werknemers wordt van vitaal belang. Beantwoorden aan de noden van de nieuwe generaties is hun allereerste zorg !

De uitdaging is tweevoudig: de inrichting van de ruimte en de relaties op het werk. Het bedrijf verandert.

DE ARBEIDSRUIMTES :
zijn praktisch, origineel en gemoedelijk (flexdesk, cleandesk, bubbles, forum, enz).
Werken op afstand: telewerk, satellietkantoren enz.



HET ONDERZOEK...

Ik heb het plezier gehad om ideeën en ervaring uit te wisselen met mensen die meegewerkt hebben aan de implementatie van NWOW in hun organisatie of die op het punt staan om er mee te beginnen. Sommigen daarvan hebben zich al 10 jaar geleden, met gezond verstand en goed, heel goed voorbereid, in het avontuur gestort!

NWOW is immers niet alleen de meubels herschikken of verhuizen. Zodra die concrete stap genomen is, begint het pas echt. Verandering heeft tijd nodig en gewoonten zijn hardnekkig. De uitdaging bestaat erin om van NWOW naar WOW te gaan (van "New Ways Of Working" naar "Ways Of Working").

De resultaten van het onderzoek kunnen we onderverdelen in 4 thema's: **het team, de ruimte, de instrumenten en de cultuur**. Die zijn gebaseerd op gewaarwordingen of waarnemingen op het terrein vanuit het standpunt van projectbeheerders of medewerkers. Ik heb de terugkomende tendensen en grote conclusies opgenomen. Ik heb ervoor gekozen om de struikelstenen en de punten voor waakzaamheid in de verf te zetten, om er lessen en ideeën voor oplossingen uit te halen.

HER TEAM



EEN POSITIEVE EVOLUTIE VAN TRANSVERSALE SAMENWERKING, MAAR VAAK MINDER COHESIE IN HET TEAM.

Pløegen in "projectmodus" en netwerken stimuleren blijktbaar de communicatie en verbinding tot buiten de grenzen van het onmiddellijke team. NWOW helpt vakjes te doorbreken.

De manier van werken in het eigen team vraagt echter om een zekere waakzaamheid. Werken vanop afstand (thuis op zelfs in het bedrijf zelf) kan leiden tot minder cohesie binnen het team of slechtere communicatie. Ik heb al kunnen opmerken dat de band tussen de werknemers of het vertrouwen aangetast wordt. Een van de verschijnselen: wie vaak alleen op kantoor werkt, krijgt telefoontjes of allerlei vragen, terwijl de rest "rustig" thuis kan werken.

OMDAT DE IMPLEMENTATIE VAN NWOW MEESTAL GEAARD GAAT MET NIEUWE STRUCTUREN, NIEUWE ROLLEN EN PROCESSEN OF MET EEN INTERNATIONALERE CONTEXT, TASTEN ONZEKERHEID EN DUIDELJKHEID DE RELATIES AAN.

GEDRAG EN STRATEGIEËN OM DE EIGEN RUIMTE TE BEHOUDEN.

Sommigen maken dans of bakenen hun terrein af door hun ruimte of plaats te reserveren. Anderen komen heel erg vroeg of verwaarlozen hun lichaamshygiëne of de netheid van hun bureau om op hun favoriete plek te kunnen zitten. Het gaat waarschijnlijk om een minderheid, maar het kan zwaar wegen op de anderen, die dit soort gedrag ervaren als een gebrek aan respect en gelijkheid.

DE FLEXIBELE RUIMTE EN DE "VRIJHEID" DIE ZE BELOOFTE, LAAT ZICH VAN HAAR ANDERE KANT ZIEN.

"AMBASSEDEURS" MET EEN ONGELIJKE MOTIVATIE EN ENGAGEMENT.

Medewerkers die de rol van ambassadeur spelen in de overgangperiode naar NWOW blijken soms gemotiveerd te zijn doordat ze toegang hebben tot informatie (de eerste zijn om zaken te weten te komen) of gedemotiveerd door hun werklast.

DE ROL VAN ANTENNE EN FACILITATOR IN DE SLEUTELETAPES VAN HET PROJECT VRAAGT OM EEN ZEKER ENGAGEMENT EN OM TIJD.

NIEUWKOMELINGEN EN EXTERNE SPELERS KOMEN VAAK IN NWOW TERECHT ZONDER DAT ZE ALTIJD DE NODIGE BEGELEIDING KRIJGEN.

Wat voelde u toen u aankwam in de gangshal van een groot bedrijf dat NWOW ingevoerd heeft? Onder een sfeer van "vakantieclub" of achter een ontspannen of speelse sfeer gaan heel wat regels, werkingsprincipes en al dan niet duidelijke of formele afspraken schuil. Het is paradoxaal: flexibiliteit en creativiteit gaan samen met structuur, organisatie en proactief zijn. Ruimte speelt minder die structurerende rol, omdat ze niet meer zo voorspelbaar, niet meer zo stabiel is. De medewerkers moeten zelf het heft in handen nemen en maken hun eigen ruimte en tijd, elke dag !

NIEUWKOMELINGEN OF TIJDELIJKE MEDEWERKERS (UITZENDKRACHTEN, CONSULTANTS...) HEBBEN EEN ACCLIMATISERINGSPERIODE NODIG, DIE VERDER GAAT DAN DE PUUR PRAKTISCHE ASPECTEN (CLEANDESK, LOCKERS...).



DE RUIMTE



EEN EERSTE TENDENS IS HET "GEBREK" AAN BEPAALDE SOORTEN RUIMTES, WAT KAN VERSCHILLEN VAN HET ENE BEDRIJF TEGENOVER HET ANDERE.

Dat gaat van stille of afgezonderde ruimtes over ruimtes waar je kunt brainstormen of praten zonder anderen te storen tot formele/informele vergaderruimtes (van allerlei groottes) of ruimtes waar je kunt ontspannen (of zelfs slapen).

OMDAT HET EROM GAAT DE RUIMTE TE VERBETEREN, IS HET IN DE VOORBEREIDENDE FASE BELANGRIJK OM ALLE FASEN VAN HET WERK MET SPECIEFIEKE BEHOEFTE (CONCENTRATIE, SAMENWERKING, ...) IN KAART TE BRENGEN.

EEN TWEEDE TENDENS IS DIE NIEUWE RUIMTES BEGRIJPEN, WANT ZE LIJKEN NIET TE BEANTWOORDEN AAN DE SPECIEFIEKE KENMERKEN VAN BEPAALDE FUNCTIES.

De medewerkers eisen andere dingen en beperkingen waaraan niet tegemoetgekomen wordt en die hun efficiëntie beïnvloeden, bijvoorbeeld een printer in de buurt (ondanks het papierstijfperk).

DIE VRAGEN LIJKEN SOMS GERECHTVAARDIGD EN EEN REDEN VOOR AANPASSINGEN, MAAR MEESTAL ZIJN ZE DAT NIET.

DE INSTRUMENTEN



OPLEIDINGEN OM HET GEBRUIK VAN DIGITALE TOOLS EN TOOLS VOOR COMMUNICATIE OP AFSTAND GEMAKKELIJKER TE MAKEN, KUNNEN MAAR BETER PLAATSVINDEN VÓÓR DE VERHUIZING, ANDERS WORDEN ZE EEN BRON VAN ANGST.

En je kunt maar beter begeleiding op lange termijn en via verschillende kanalen voorzien: in de vorm van praktijkgerichte workshops, coaching door collega's, gebruiksvriendelijke tutorials en een uitwisselingsplatform.

DE ALGEMENE VERBETERING VAN DE KWALITEIT VAN TOOLS HELPT VOOR EEN GROOT STUK, MAAR NIET IEDEREEN IS VERTROUWD MET DIE TECHNOLOGIEËN EN HEEL WAT MENSEN MOETEN DE STAP NOG ZETTEN.

ACHTER DIE TWEE TENDENZEN ZIEN WE TWEE UITDAGINGEN:

Eenzijds is de anticipatie op en de beoordeling van de ruimtes niet eenvoudig, vooral omdat veel bedrijven een stap achteruitzetten ten opzichte van hun telewerkdoelstellingen, wat een behoefte aan extra ruimte creëert. De cohesie in het team en de efficiëntie van de communicatie liggen meestal aan de basis van die zoektocht naar een nieuw evenwicht tussen telewerken en werken op kantoor.

DE NIEUWE TECHNOLOGIEËN LIJKEN RECHTSTREEKS CONTACT NIET (VOLLEDIG) TE VERVANGEN.

Anderzijds maken gewoonten in de manier waarop een ruimte gebruikt wordt en de behoefte aan persoonlijke ruimte (in ieder geval voor veel mensen) veranderingen moeilijk. De oplossing bestaat uit de trial-errormethode, verkennen, experimenteren. Hoe kunnen we verklaren dat in het ene bedrijf "bubbles" (of "think bubbles") - kleine akoestische ruimtes waar je je alleen of in kleine groepjes kunt afzonderen - een enorm succes kennen en dat ze in een ander bedrijf gemeden worden?

ER ZIJN GEEN VOORVERPAKTE OPLOSSINGEN, DE OPLOSSING OP MAAT ZAL MET KLEINE STAPJES ONTSTAAN.

OP "D-DAY" (INRICHTING OF INAUGURATIE VAN NWO-WRUIMTES...) ONTHAALD WORDEN IS CRUCIAAL EN ZEER GEWAARDEERD: HET BIEDT GERUSTSTELLING.

Als dat onthaal verwaarloosd wordt, kan de allereerste ervaring destabiliserend werken en sporen nalaten voor het vervolg. Op "D-day" beginnen met een goede basis, met begeleiding en langdurige bijstand biedt niks dan voordelen. Opgepast, de bedoeling blijft om de medewerkers zo snel mogelijk zelfstandig te maken, zodat de ambassadeurs of het ondersteunend personeel niet overbelast raken. Vooral omdat het altijd dezelfde zijn die altijd aangesproken worden, omdat ze bekendstaan om hun hulpvaardigheid, hun enthousiasme en hun beschikbaarheid.

DE TOEGANG TOT INFORMATIE EN OPLOSSINGEN MOET VLOT EN BEMOEDIGEND ZIJN.

DE CULTUUR

NWOW, HET IS IN ORDE!

Dat zinnetje vat de stemming samen van veel leidinggeevenden, namelijk dat NWO een voorbijgaande fase is, die afloopt zodra de verhuis of de inrichting klaar is. Ze voorzien dan ook niet meer speciaal de nodige middelen/budget om verder de gewoonten en mentaliteit te veranderen. De afspraken in het team verslappen: NWO is niet voldoende geïntegreerd in de BAS (Business As Usual) en de oude reflexen tieren welig verder. Soms stel ik een echte "terugkeer naar het eerste vak" vast: 's middags op tien minuten tijd voor de computer een broodje eten, spullen op het bureau laten liggen tijdens een vergadering in de plaats van ze op te ruimen, vergaderingen afzeggen die nachts bijdragen aan een goede informatiestroom van een project enz. Ik stel ook vast dat sommige managers overdreven blijven controleren en moeite hebben om hun medewerkers te "vertrouwen" in de plaats van tijd en energie te steken in gepersonaliseerde coaching en luisteren naar hun medewerkers. In andere gevallen loopt het van een leien dakje en durven managers bijvoorbeeld nieuwe manieren proberen om vergaderingen te houden, door een minder formele ruimte te gebruiken of de leiding van de vergadering niet altijd aan dezelfde persoon over te laten (meestal henzelf). Ze leggen ook het accent op verbinding, een luisterend oor en een gedeelde visie die het team zich eigen maakt.

WE BEVINDEN ONS IN EEN PROCES: HET IS BEGONNEN, HET ZAL NOG VERANDEREN, EN NOG VEEL

OPLOSSINGEN

Geen NWO zonder "change management"! NWO is het zwaartepunt van verandering.

Elk bedrijf heeft er belang bij om NWO op een globale manier aan te pakken, als een project voor bedrijfsverandering. Maar is dat ook echt de bedoeling van de directie? Of is NWO niet meer dan een middel om de kosten te drukken of haar imago als werkgever te verbeteren?

DIT ZIJN EEN PAAR ESSENTIËLE RICHTLIJNEN OM NWO SUCCESVOL TE IMPLEMENTEREN OP BASIS VAN MIJN ERVARING MET CHANGE MANAGEMENT:

EEN VISIE TOT LEVEN BRENGEN :

- Met de top van de directie samenwerken met betrekking tot de impact, de toegevoegde waarde en de risico's verbonden aan NWO. Hun betrokkenheid versterken, de nadruk leggen op het begrip voorbeeldfunctie en samenhang op hun niveau, op lange termijn.
- Investeren in de toe-eigening van de bedrijfsvisie op alle niveaus met een moderne, dynamische communicatie die door de medewerkers zelf wordt gestimuleerd. Een echte dialoog en een bindmiddel tot stand brengen binnen het bedrijf. Een "roadshow" en een "vraag en antwoord-sessie" volstaan niet. Communicatie bouwt zich op met de tijd en is participatief. Ze staat voor "feedback".
- De managers zo veel mogelijk ondersteunen, opdat ze elke dag NWO tot leven brengen, in elke vergadering, elk gesprek, in hun beslissingen, in wat ze vertellen, in hun non-verbale communicatie...

EEN HOUDING EN COMPETENTIES ONTWIKKELEN :

- Van de NWO-omgeving gebruik maken om bewustwording en gedrag dat bijdraagt aan een mooie lichamelijke energie (preventie voor rugproblemen, gezonde voeding slimme breaks...) te stimuleren.
- Ruimtes benutten om creatief denken, verbinding, nieuwsgierigheid... te stimuleren. Leve "speed dating", open deuren en "leef mijn leven".
- Momenten organiseren om ervaringen uit te wisselen, om goede praktijken te delen, voor intervisie... Mensen hebben behoefte aan delen en solidariteit voelen.
- Workshops organiseren die aanmoedigen om na te denken en afstand te nemen: evenwichtig leven, veranderingen en onzekerheden beheersen, doorzettingsvermogen bij mislukkingen, positieve houding, enz. Allemaal pijlers om je te ontplooiën in een meer complexe werkomgeving.

INSTRUMENTEN EN PRAKTIJKEN ONTWIKKELEN :

- Tips & Tricks voor het dagelijks leven geven: hoe neem je intelligente pauzes op het werk, hoe doe je een siësta op het werk, hoe eet je gezonde snacks op het werk, hoe ontspan je op het werk...
- Vergaderingen, projecten, evenementen... in de geest van NWO organiseren. Bijvoorbeeld cocreatiemethodes of methodes van collectieve intelligentie aanmoedigen.

ZODAT « NWO » UITEINDELIJK « WOW » WORDT !

NATACHA VAN HOVE