

HNW: Hoe krijg je ze mee?

Veelvuldig heeft HR & management kunnen meekijken in organisaties die begonnen zijn met HNW. Sommigen waren zeer succesvol, anderen liepen tegen teleurstellingen aan en realiseerden niet de gewenste veranderingen. Doordat we vaak meekeken durven we in ieder geval één conclusie aan: Er is niet één beste weg om HNW of enkele elementen daarvan in te voeren.

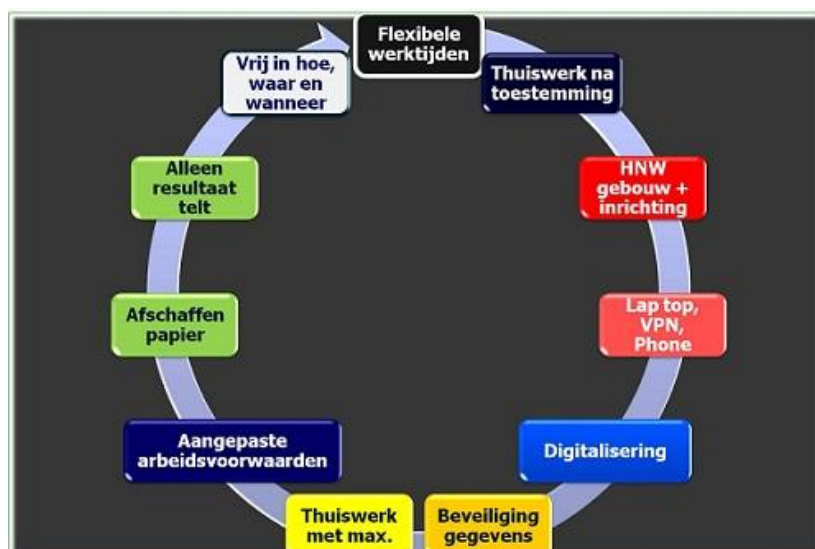
Kenmerkend voor minder succesvolle experimenten zijn het ontbreken van een afgebakende visie over wat men precies wil realiseren en op het ontbreken van een communicatiestrategie over wat men wanneer wil bereiken.

Omdat er een dreiging is voor het verlies van banen, staken onze postbodes.
Toch weten ze allemaal dat we digitaal gaan en er dus veel minder post is.

Voor HNW geldt hetzelfde. De technologie dendert voort. Iedereen benut die.
Er geen gebruik van maken is geen optie. Organisaties moeten mee.

Er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden. Sommige organisaties zijn blij als ze variabele werktijden invoeren om dat vervolgens te kwalificeren als HNW. Anderen zijn gelukkig als medewerkers drie maanden op Hawaï kunnen gaan werken, als ze hun targets maar halen.

Hieronder een overzicht van wat organisaties zoal onder HNW verstaan. We hebben ze in een volgorde gezet waarvan wij denken dat het steeds een stapje verder is. Stap voor stap te werk gaan is soms een slimme aanpak. Andere organisaties kunnen niet anders dan alles in een keer realiseren, omdat ze bijvoorbeeld fuseren of naar een nieuw gebouw gaan.



Bij het invoeren van HNW zijn drie zaken fundamenteel. Dat zijn:

- a) HNW dient (uit)gedragen te worden door de top;
- b) HNW is gebaseerd op een visie;
- c) HNW dient permanent gecommuniceerd te worden met belanghebbenden.

In het onderstaande beschrijven we een stappenplan dat als basis kan dienen voor de invoering van HNW. Dat het plan aangepast dient te worden aan uw organisatie spreekt voor zich omdat de beginsituatie, maar ook einddoelen behoorlijk verschillen.

Stap 1: Ontwikkel een [visie](#) binnen de directie op HNW en een [stappenplan](#). Vragen die daarbij beantwoordt moeten worden zijn:

- Waar staan we nu?
- Wat willen we bereiken?
- Waarom willen we dat bereiken?
- Wanneer willen we dat bereiken?
- Hoe willen we dat bereiken en wie betrekken we daarbij?
- Wie is daarvoor verantwoordelijk?
- Wie begeleidt het proces (in- of/en extern): wie wordt projectleider?

Stap 2: Communiceer de resultaten in de organisatie. Dat kan door:

- [Informatiesessies](#) van maximaal 2½ uur. Begin met de leidinggevenden. Meestal gaat het om minimaal vier informatiesessies die geleidelijk overgaan in discussiesessies.

De inhoud daarvan kan bijvoorbeeld zijn:

- 1) Kennismaking met HNW en de inzichten die er aan ten grondslag liggen: Laat vooral zien dat veel vooronderstellingen die ten grondslag liggen aan onze huidige manier van werken door vooral technologische ontwikkelingen achterhaald raken/zijn.
- 2) Kennismaking met de visie van de directie zoals die in stap 1 is ontwikkeld met ruimte voor discussie over de uitgangspunten en de (on)mogelijkheden in de afdelingen
- 3) Bespreking van de consequenties voor de inrichting van het kantoor, mogelijk zelfs het gebouw en de benodigde ICT voorzieningen.
- 4) Discussies over de veranderende rol van de leidinggevende. Bij deze sessie is het fundamenteel dat gezocht wordt naar commitment. Vertroetel daarbij de voorstanders en ga diep in op bezwaren die leidinggevenden kunnen hebben.

Het is aan te bevelen tussen de 2^e en de 3^e bijeenkomst een [excursie](#) te organiseren naar een organisatie die met HNW aan de slag is. Zien en er over praten doet immers sneller geloven.

Belangrijk is ook duidelijk te maken dat de organisatie er zeker mee aan de slag gaat en discussies alleen kunnen gaan over een zo effectief mogelijke invoering.

- Stap 3: Ondertussen is het van belang dat de directie met de OR overlegt, hen in enkele sessies bijpraat en ook hun volledige commitment krijgt. Een OR die afwijzend staat tegenover de invoering is en blijft een blok aan het been. De OR is per slot van rekening de vertegenwoordiger van de medewerkers.
- Stap 4: Belangrijk is dat men vervolgens alle medewerkers schriftelijk en/of per mail informeert over de hoofdlijnen van de wijzigingen die op stapel staan en de time table die men daarbij voorstaat. De afdeling communicatie vervult hierbij een sleutelrol. Managers dienen de reacties die hierop komen te inventariseren en terug te koppelen aan de projectleiding.
- Stap 5: Alle stappen onder 2) herhalen zich nu, maar nu voor medewerkers. Hun direct leidinggevende fungeert als voorzitter van die vier bijeenkomsten. De projectleider is bij deze sessies aanwezig, maar heeft geen sturende rol.
- Stap 6: Zorg voor de ICT- en technologische infrastructuur. Dat kan gaan om het gebouw, de inrichting, de hard- en software en de mobiele communicatie-apparatuur.
- Stap 7: Ga op weg.
- Stap 8: Train en verzorg opleidingen op minimaal de volgende gebieden:
- [Leidinggeven aan HNW](#)
 - [Sturen op resultaten](#)
 - Het gebruik van het digitale archiveringssysteem
 - Het gebruik van sharepoint, lync en andere nieuwe software
- Stap 9: Stap niet in de valkuil om weer allerlei nieuwe regels te formuleren en op te leggen, maar speel '[het werkplekkenspel](#)' waarin medewerkers zelf afspraken met elkaar maken over het gebruik van de nieuwe werkomgeving. Regels worden op deze wijze vervangen door samen gemaakte afspraken.
- Stap 10: Maak een uitzondering voor het schrijven van de [nieuwe arbeidsvoorwaarden](#). Veel kan op de helling, zeker als het gaat over zaken die over de aan- en afwezigheid van medewerkers gaan, omdat het nu niet meer gaat over aanwezigheid, maar over het halen van resultaten. Een thuiswerkovereenkomst is meestal nieuw en onontbeerlijk. Datzelfde geldt voor afspraken over de technologische middelen die medewerkers ter beschikking krijgen.
- Stap 11: Zorg tijdens het proces dat leidinggevendenden onder leiding van de directie na elke ronde bij elkaar komen. Bespreek daarbij de bezwaren die zij zelf of hun

medewerkers naar voren hebben gebracht. Neem daarbij de tijd, luister, ga er diep op in en los ze waar mogelijk op.

- Stap 12: Ondertussen draait de afdeling communicatie op volle toeren. Zij zijn bij veel bijeenkomsten aanwezig en rapporteren uitgebreid en constructief over de ervaringen die medewerkers en leidinggevenden opdoen. Dat kunnen positieve ervaringen zijn, maar ook bezwaren en de wijze waarop daarmee is omgegaan.
- Stap 13: Bespreek de ervaringen en blijf communiceren naar iedereen in de organisatie. Zorg voor een constante wisselwerking door vragen die in subgroepen naar voren komen weer plenair te bespreken en herhaal dat proces.
- Stap 14: [Evalueer](#) middels een Medewerkers Tevredenheids Onderzoek (MTO) en Klant Tevredenheids Onderzoek (KTO) de effecten van de invoering van HNW.
- Stap 15: Grote vraag is of dit proces ooit ophoudt. De snelheid waarmee technologische ontwikkelingen voortdenderen is zo groot, dat we continu gedwongen zullen zijn om die ontwikkelingen te integreren in onze werkwijze. Een Leven Lang Leren heeft nog nooit zo'n een duidelijk inhoud gekregen.

Loek van den Broek bezocht tientallen HNW organisaties en interviewde op grote schaal medewerkers en leidinggevenden. Op grond van zowel positieve als negatieve ervaringen ontwikkelde hij dit stappenplan dat mogelijkheden biedt om de belangrijkste veranderingen rond HNW aan te pakken. Dat is niet het Facilitaire- of ICT deel (die overigens ook belangrijk zijn), maar wat er tussen de oren van mensen moet veranderen wil HNW succesvol zijn.

HR & management: opleidingen en adviezen
Specialisten in Het Nieuwe Werken

Schubertlaan 23, 4837 CP Breda T: 0031 (0)76 565 12 77 M: 0031 (0)6 53 33 85 26

www.hrman.nl