

# Werken ja, maar wel anders

SAMENSPEL

Tekst Yvonne van de Wal

**Aan tafel: twee voorvechters van Het Nieuwe Werken (HNW), Anita Smit en Anthon Klapwijk.**

**Tegenover hen: wijze meester Roel in 't Veld. Gepokt en gemazeld in het ambtenarenvak zal**

**hij in dit gesprek Het Nieuwe Werken bij de rijksoverheid tegen het licht houden.**

'Ach, Het Nieuwe Werken, dat is zo'n containerbegrip... wat betekent dat nou eigenlijk?' Het gesprek begint meteen goed; In 't Veld zal het komende uur de twee jonge Ambtenaren van de Toekomst onderwerpen aan een spervuur van vragen en opmerkingen. Smit gaat meteen in de aanval: 'We hebben voor die term gekozen omdat we daar mooi alles onder kunnen hangen.' In 't Veld repliceert: 'Je kent de uitdrukking 'als het alles is, dan is het misschien wel niks.' We zijn net drie minuten in gesprek met elkaar.

## Een vernisje

Klapwijk zet uiteen wat Het Nieuwe Werken inhoudt: 'Het grote idee is dat werken slimmer, efficiënter en leuker wordt. Op termijn is het kostenbesparend.' Smit valt hem bij: 'Het is een maatschappelijke trend waar verschillende bedrijven voorlopers in zijn, zoals Microsoft.' In 't Veld breekt in: 'Zitten er in jullie buurt ook mensen die analyses maken en niet alleen maar leuke oplossingen verzinnen?' Hij schetst een gitzwart beeld: de trend bij de rijksoverheid is niet in de richting van HNW, maar eerder tegenovergesteld in de vorm van toenemende hiërarchie en geslotenheid. Hij vraagt of Klapwijk en Smit hier kenteringen in zien. Of anders gezegd: hij vraagt eigenlijk om realisme van de twee jonge ambtenaren. Klapwijk herkent het beeld dat In 't Veld schetst wel, maar hij gelooft ook dat het noodzakelijk is om nieuwe medewerkers te binden en te boeien met HNW. Ook daar zet In 't Veld grote vraagtekens bij: 'Jonge medewerkers komen door de bezuinigingen überhaupt niet binnen de komende jaren. Er komt een gat in de leeftijdsopbouw, er is geen ruimte voor innovatie door jonge mensen, voor ontmoetingen tussen jongeren en ouderen.' Hij waarschuwt dat HNW misschien puur een 'vernisje' is. Hij vindt dat eerst de oorzaken die de huidige situatie bepalen, dienen te worden aangepakt om ruimte te creëren voor initiatieven als HNW.

## Nomadische ambtenaren

Dan gooit In 't Veld het over een andere boeg: stel dat HNW de nieuwe vorm van werken wordt, krijgen ambtenaren dan nog wel de centrale waarden van de organisatie mee? Of worden

ambtenaren nomaden? Hij doet een voorzet: Als medewerkers dan een keer samenkomen, dan moet er veel tijd zijn voor reflectie, voor gesprekken en bijtanken. Klapwijk noemt dat 'het virtueel-fysiek optimum': er moet geëxperimenteerd worden om dat optimum te kunnen bepalen. In 't Veld vult hem aan: je kunt het beste uit je mensen halen door ze de ruimte te geven, positieve prikkels te geven, geen angstcultuur te creëren maar juist te empoweren. Hij vraagt om reflectie op de ambtelijke organisatie. De Nederlandse rijksdienst is, in vergelijking met andere rijksdiensten, helemaal niet groot. Hij denkt zelfs dat een aantal departementen te klein aan het worden is, dat het aantal kennisgedreven functies harder afneemt dan het aantal fte's. Dat daardoor de expertise niet meer in huis is, en men zelfs niet meer de expertise in huis heeft om met de expert om te gaan. Dan gaat het ergens niet goed. In 't Veld verbaast zich over het feit dat iedereen daar zo gedwee onder blijft: 'Waarom komt er geen opstand?' Het is net alsof de twee jonge ambtenaren op deze opmerking hebben gewacht. Wat blijkt? Zij voelen zich niet vertegenwoordigd door officiële organen als vakbond of OR, zij organiseren zich eerder in een collectief van jonge ambtenaren of starten zelf een community. De verbinding met de rest van de organisatie komt niet tot stand.

## Pro-HNW

De drie vinden elkaar in de mogelijkheden van HNW. In 't Veld blijft kritisch op de ambtelijke organisatie maar hij gelooft ook in het nemen van kleine stappen. Bijvoorbeeld door te starten met de uniformering van persoonlijke bestanden zodat informatie beter ontsloten kan worden. Hij denkt dat daar veel efficiëntie te behalen valt. Klapwijk schetst een toekomstbeeld: HNW zou volgens hem kunnen gaan werken in de nieuwe gebouwen van V&W en VROM, en ook bij BZK en Justitie ligt er een kans. De primaire functie van het nieuwe kantoorconcept is gestoeld op activiteiten als communicatie, concentratie, ontspanning en reflectie. De voorstellen van de AvdT sluiten daar naadloos op aan. Tijdens de fotoshoot nodigt In 't Veld de twee jonge ambtenaren uit voor een bezoek aan IBM, om daar kennis te maken met HNW in de praktijk. ■

## Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken (HNW) is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. In deze visie staat de medewerker centraal: hij heeft – binnen bepaalde grenzen – de ruimte en vrijheid om zelf te bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt. De invoering van HNW vraagt om een paradigmaverschuiving in het denken en handelen van medewerkers, leidinggevend en de organisatie als geheel. De voordelen zijn volgens de Ambtenaren van de Toekomst divers: het stelt het Rijk in staat de nieuwe rollen voor ambtenaren die opkomen, te ontwikkelen en traditionele rollen te moderniseren. Het biedt het Rijk de mogelijkheid om een voorloper te worden in modern werkgeverschap met mogelijkheden tot meer maatwerk in arbeidsrelaties. De effectiviteit – want er is minder noodzaak voor afstemming, minder controle en handhaving – en dus de arbeidsproductiviteit per werknemer gaat omhoog. En tot slot, HNW is een aansprekend concept voor de 'digital natives' van de jongste generatie. Op die manier zou het Rijk jongeren kunnen boeien en binden, en zodoende een bron van nieuw elan en creativiteit aanboren.



**Anthon Klapwijk (31)** studeerde Sociale en Organisatiepsychologie in Groningen. Hij deed daarna een promotieonderzoek aan de VU Amsterdam over interpersoonlijke generositeit. In januari 2008 begon hij als beleidsonderzoeker bij het Wetenschappelijk Onderzoeks en Documentatiecentrum (WODC) van het ministerie van Justitie. Per september 2008 is hij parttime gedetacheerd naar Ambtenaar van de Toekomst en vanaf juli 2009 fulltime. 'Naar mijn mening is de overheid het prototype van het oude werken. Daarbij heeft de ambtenarij last van een imago-probleem. Het Nieuwe Werken zou voor verjonging en vernieuwing kunnen zorgen.'

**Anita Smit (26)** heeft haar master in International Business Administration van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Haar master thesis gaat over kennisdeling binnen virtuele teams. Zij is op dit moment rijksstaineer bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Ambtenaar van de Toekomst was haar tweede traineeplek. Zij heeft o.a. het traject de Raad van Anders ([www.microsoft.nl/raadvananders](http://www.microsoft.nl/raadvananders)) georganiseerd in samenwerking met Microsoft. Tijdens dit traject deden 15 rijksambtenaren een aantal sessies met medewerkers van Microsoft om inzichten over Het Nieuwe Werken te verzamelen. 'Het belangrijkste aspect van HNW vind ik dat het mij in staat stelt om mijn werk in te richten op de manier die het beste bij mij past, en niet de manier waarop we het altijd gedaan hebben'. Omdat ik nogal een gadgetfreak ben (ik heb altijd mijn iPhone en netbook met dongel bij me) en een prototype van Generatie Y, past HNW erg goed bij mij; ik heb nog niet eerder zo intensief en efficiënt samengewerkt met mensen.'

**Roel in 't Veld (67)** is hoogleraar Bestuurskunde aan de Open Universiteit NL en hoogleraar Good Governance aan de Universiteit van de Nederlandse Antillen. In het verleden was hij onder meer directeur-generaal voor het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek bij het ministerie van Onderwijs en Wetenschappen, staatssecretaris Onderwijs en Wetenschappen en voorzitter van de Raad van Toezicht van de Informatie Beheer Groep.



## INTUSSEN, IN DE MAATSCHAPPIJ

Voor haar boek 'Tien maal top' ondervroeg Inca Uuden duizend werkende vrouwen naar hun ambities. Daaruit bleek dat veel hoogopgeleide vrouwen tevreden zijn met een plaats in het middensegment en niet per se een plek aan de top ambiëren. Van de ondervraagde vrouwen werkt 43% drie dagen of minder, 16% werkt meer dan vier dagen. Interessant werk en een goede werksfeer zijn belangrijk voor vrouwen.