



ONDERZOEK

De invloed van Het Nieuwe Werken op arbeidsproductiviteit

Door Learth Overmans en Maarten Spekschate

Er wordt veel gezegd en gesproken over Het Nieuwe Werken (HNW). Op zichzelf is HNW een bijzonder mooi concept waarbinnen krachtige en innovatieve nieuwe manieren van (digitaal) (samen)werken, aansturen en huisvesten worden ontwikkeld, ook door Berenschot.

Wij zijn echter voortdurend op zoek naar de feiten achter de hype die HNW lijkt te zijn. Middels kennisplatformen, onderzoeken en ervaringen uit onze adviespraktijk. Want we geloven in de ontwikkelingen achter HNW, maar niet in de hype. Hét Nieuwe Werken bestaat namelijk niet.

In dat licht onderzocht Learth Overmans, verbonden aan de universiteit van Tilburg, in opdracht van Berenschot de invloed van Het Nieuwe Werken op de arbeidsproductiviteit van medewerkers. Hij verrichtte dit onderzoek in het kader van zijn afstuderen voor de studie organisatiewetenschappen. Dit artikel beschrijft de kern van de onderzoeksbevindingen.

De aanleiding

Verschillende organisaties in zowel de publieke als private sector werken reeds volgens Het Nieuwe Werken, veelal onafhankelijk van tijd en plaats, of denken er op zijn minst over om in de nabije toekomst zo te gaan werken.

Berenschot

Een duidelijke definitie van Het Nieuwe Werken ontbreekt echter in veel gevallen. Bijl (2009) doet een goede poging en geeft de volgende definitie: “HNW is een visie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker” (p. 27). Om deze visie te realiseren zou de organisatie drie elementen moeten veranderen, te weten: ICT, fysieke werkomgeving en mentale omgeving, aldus Bijl.

Volgens Bijl (2009) en Veldhoen (2005) zou een verandering van deze drie elementen een positief effect moeten hebben op medewerkertevredenheid, klanttevredenheid, kostenreductie, reputatie en arbeidsproductiviteit. Met name de laatste, verhogen van de arbeidsproductiviteit, is voor veel werkgevers het meest interessant, merkt ook Berenschot bij haar opdrachtgevers, maar is des te moeilijker te bewijzen (Bijl, 2009; Kempilla & Lonnqvist, 2003). Arbeidsproductiviteit is een belangrijke, zo niet de belangrijkste, succesfactor voor organisaties omdat het bijdraagt aan competitief voordeel (Kempilla & Lonnqvist, 2003). Het construct arbeidsproductiviteit kan worden verdeeld in objectieve arbeidsproductiviteit en subjectieve arbeidsproductiviteit, de eerste beschrijft de verhouding tussen de output en de input (Ark, 2004; Gielen et al, 2006; Kempilla & Lonnqvist, 2003) en de tweede wordt gevormd door de ervaringen en beschrijving door de medewerker zelf (Clements-Croome & Kaluarachi, 2000; Kempilla & Lonnqvist, 2003).

Het onderzoek

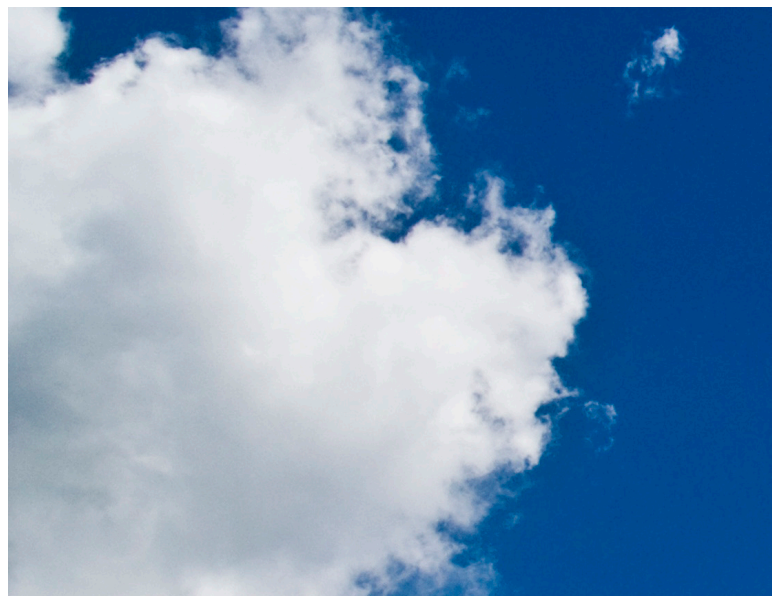
De invloed van de elementen ICT, fysieke werkomgeving en mentale omgeving op arbeidsproductiviteit is zo gezegd nog nauwelijks onderzocht. Belangrijke verklaring hiervoor is dat het meten van veranderingen in arbeidsproductiviteit complex is (Bijl, 2009; Kempilla & Lonnqvist, 2003). Dit onderzoek heeft tot doel om het gat in de bestaande literatuur ten aanzien van de invloed van de elementen van Het Nieuwe Werken op arbeidsproductiviteit op te vullen. Hierbij is er voor gekozen arbeidsproductiviteit te meten conform de subjectieve methode, en is door middel van kwalitatief onderzoek de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

Hoe beïnvloeden veranderingen op het gebied van respectievelijk ICT, fysieke werkomgeving en mentale omgeving de subjectieve arbeidsproductiviteit van medewerkers?

Middels het interviewen van respondenten van vier verschillende afdelingen van vier verschillende organisaties hebben we onderzoeksdata verzameld. Deze vier organisaties verschillen substantieel in de mate waarop er veranderingen in de drie genoemde elementen zijn doorgevoerd.

De resultaten

Uit de resultaten blijkt dat een toename in arbeidsproductiviteit met name wordt toegeschreven aan veranderingen op het gebied van ICT en op het mentale element. De respondenten gaven aan dat ICT een belangrijk, voorwaardelijk onderdeel is in het ondersteunen van werkzaamheden. Toegankelijkheid van ICT, en daarbij de toegankelijkheid tot informatie, zowel binnen als buiten kantoor wordt gezien als van belangrijke invloed op arbeidsproductiviteit. Deze bevinding wordt door verschillende andere studies ondersteund (Black & Lynch, 2000; Nordhaus, 2002; Wiel & Leeuwen, 2003). Interessant is dat de respondenten de meest belangrijke invloed op hun arbeidsproductiviteit toeschrijven aan de relatie met de manager en de mate van vrijheid en verantwoordelijkheid die onderdeel zijn van het element mentale omgeving. Dit sluit aan bij literatuur die stelt dat vertrouwen een positief effect heeft op arbeidsproductiviteit (Bartram, 2004; Berman, 2002; Yamamura & Shin, 2010) evenals autonomie (Hirst et al., 2008). Verandering van de fysieke werkomgeving wordt in dit onderzoek zowel positief als negatief ervaren en heeft daardoor in deze analyse een minimale invloed op de subjectieve arbeidsproductiviteit van de medewerkers. Kantoorinnovatie en -inrichting lijkt daarin met name kostenreductie als primair voordeel te hebben. Een bevinding die wordt ondersteund door artikelen eerder geschreven door onder andere Van de Voordt (2003).



De praktische betekenis

De waarde van dit onderzoek uit zich enerzijds in de toetsing van een praktisch verschijnsel, of misschien wel fenomeen (Het Nieuwe Werken) aan wetenschappelijke theorieën. Anderzijds zijn de resultaten waardevol voor organisaties die Het Nieuwe Werken willen toepassen. De bevindingen op grond van de verrichte uitgebreide literatuurstudie wijzen uit dat Het Nieuwe Werken helemaal niet zo nieuw is maar met name één van vele manieren is om een organisatie te veranderen. Uit het verrichte kwalitatieve onderzoek blijkt dat om de subjectieve arbeidsproductiviteit te verhogen, een organisatie zich met name moet richten op de mentale omgeving. Hierbij zijn een goede relatie met de manager, het geven van voldoende vrijheid en verantwoordelijkheid essentieel. Een adequate ICT ondersteuning is hierbij eveneens van grote waarde, zo niet voorwaardenscheppend.

De waarde voor Berenschot

Wij zijn erg tevreden met de resultaten van dit onderzoek. Berenschot is namelijk voortdurend op zoek naar de feiten achter de hype die Het Nieuwe Werken momenteel blijkt te zijn, en deze resultaten onderbouwen en verdiepen onze inzichten in het concept Het Nieuwe Werken en aanverwante werkconcepten. Het onderzoek bevestigt de juistheid van onze vermoedens dat aandacht voor het passend ontwikkelen van de mentale omgeving, ofwel de houding en gedragingen van medewerkers en managers in de nieuwe manier van werken, daadwerkelijk een positieve invloed heeft op het verhogen van de (subjectieve) arbeidsproductiviteit. Het is een bevestiging van de speerpunten in onze aanpak voor Het Nieuwe Werken, en verrijkt de grondslag van onze adviespraktijkadviespraktijk.

Als ruim 70-jarig adviesbureau beschikt Berenschot – vanuit een veelvoud aan disciplines – over jarenlange ervaring in de vernieuwing en verbetering van werken werkplekconcepten. Bijvoorbeeld zoals rondom de opkomst van innovatieve kantoorconcepten, midden jaren negentig. Ook begeleidden wij vele opdrachtgevers in de optimalisatie van bedrijfsvoering of dienstverlening. Nieuw werken is in die zin voor ons niet nieuw. Wilt u eens nader van gedachten wisselen met één van onze adviseurs over uw werkconcept of (vernieuwing) van werkconcepten, of bent u gewoon nieuwsgierig naar wat Berenschot zoal doet op dit thema? Neemt u dan contact op met Hans van der Werff of Maarten Spekschate +31 (0)30 291 64 44.



Bronnen

Ark, B. (2004). *The Measurement of Productivity: What Do the Numbers Mean?* In G. Gelauff, L.

Klomp, S. Raes, & T. Roelandt (Eds.). *Fostering Productivity* (pp. 29-61). Retrieved from http://books.google.nl/books?id=NkNly8Mw1kYC&printsec=frontcover&source=gbs_navlinks_s#v=onepage&q=&f=false

Bartram, P. (2004). *So far, so good.* Director, 58 (5), 54-58.

Berman, E.L. (2002). *Trust is the key.* Industrial Management, 44 (4), 6.

Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken.* Retrieved from <http://www.aandeslagmethnw.nl/het-boek.aspx>

Black, S. & Lynch, L. (2000). *What's Driving the New Economy: The Benefits of Workplace Innovation.* NBER Working Paper No. 7479. Retrieved from <http://www.nber.org/papers/w7479>

Clements-Croome, D. & Kaluarachchi, Y. (2000). *Assessment and Measurement of Productivity.* In D. Clements-Croome (Eds.), *Creating The Productive Workplace* (pp.129-166). Retrieved from <http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=7B2WFIFG5cEC&oi=fnd&pg=PR12&dq=assessment+and+measurement+of+productivity+Clements-Croome&ots=6I89tAyOL8&sig=drwp0GKAyiPHkAGldNC6XHY6FQ8#v=onepage&q=assessment%20and%20measurement%20of%20productivity%20Clements-Croome&f=false>

Gielen, A. et al (2006). *Performance Related Pay and Labor Productivity.* Institute for the Study of Labor (IZA) Discussion Paper No. 2211. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=882049##

Hirst, G. et al. (2008). *Cross-cultural variations in climate for autonomy, stress and organizational productivity relationships: A comparison of Chinese and UK manufacturing organizations.* Journal of International Business Studies, 39, 1343-1358.

Kempilla, S. & Lonnqvist, A. (2003). *Subjective productivity measurement.* Journal of American Academy of Business, 2(2), 531-537.

Nordhaus, W. (2002). *Productivity Growth and the New Economy.* Brookings Papers on Economic Activity, 2002(2), 211-244.

Veldhoen, E. (2005). *The Art of Working.* Den Haag: Academic Service.

Voordt, D. van der (2003). *Kosten en baten van flexibele werkplekken.* Overheid Facilitair, 6(5), 23-24.

Wiel, H. & Leeuwen, G. (2003). *Op zoek naar productiviteitsgroei Effecten van Ict en innovatie op bedrijfsniveau in Nederland.* Retrieved from <http://www.cpb.nl/nl/pub/cpbreeksen/document/41/>

Yamamura, E. & Shin, I. (2010). *Heterogeneity, trust, human capital and productivity growth: Decomposition analysis.* Retrieved from <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/20083/>

Berenschot Groep B.V.
Europalaan 40
3526 KS Utrecht
T +31 (0)30 291 69 16
E contact@berenschot.nl
www.berenschot.nl

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 500 medewerkers in de Benelux. Al ruim 70 jaar lang verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke en private sector met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Berenschot is aangesloten bij E-I Consulting Group, een Europees samenwerkingsverband van toonaangevende bureaus. Daarnaast is Berenschot lid van de Raad voor Organisatie-Adviesbureaus (ROA) en hanteert de ROA-gedragscode.