



“Op kantoor aanwezig zijn heeft niet meer dezelfde betekenis of dezelfde bedoeling”

Giseline Rondeaux geeft voor onze Wex stream haar visie op NWoW+H (New Ways of Working + Hybrid)

De bedrijfswereld is in volle evolutie op het vlak van de filosofie en de werking. Giseline Rondeaux doet uit de doeken welke uitdagingen NWoW en hybride werkvormen met zich meebrengen. Zij heeft gedoctoreerd in de managementwetenschappen aan de HEC te Luik en heeft dit tot een van haar onderzoeksgebieden gemaakt. Zij was de coördinator van het interuniversitair platform NWOW-KMO en ze geeft opleidingen over good practices voor de nieuwe manieren van werken in het digitale tijdperk.

Welke toekomst ziet u voor hybride werkmodellen?

Een blijvende realiteit. De lockdowns en de ervaring met thuiswerken hebben personeel warm gemaakt en hebben veel werkgevers laten zien dat het werkt. Werkgevers worden natuurlijk gemotiveerd door kostenbesparingen (minder kantoorruimte, minder verwarming, enz.) maar ook door het imago van hun merk (mobiliteit en duurzaamheid) en door de tevredenheid van het personeel. De covid-pandemie heeft de lijnen zo abrupt verlegd dat de vraag van het moment is: hoe krijgen we mensen nu weer op kantoor? Veel werknemers hebben het gemak van thuiswerken ontdekt maar toch kan het niet in de plaats komen van het persoonlijk contact in een informele sfeer op de werkplek. We stellen vast dat thuiswerken zou moeten stabiliseren rond 1 tot 3 dagen per week.

Hoe moet deze gedeeltelijke terugkeer naar het kantoor opgevat worden?

Het komt erop neer dat op kantoor aanwezig zijn niet meer dezelfde betekenis

of dezelfde bedoeling heeft als voordien. Het kantoor evolueert meer tot een plaats voor professionele en sociale interactie dan een plaats om werk uit te voeren dat je ook thuis kunt doen. We komen naar kantoor om de “collectieve” dimensie te beleven. Het kantoor wordt in wezen een motor voor de samenhang van het team, voor groepsdynamiek en voor creativiteit. Eigenlijk alles wat het sociale cement vormt van een bedrijf.

Wordt er nog gezocht naar de juiste modellen?

Laten we eerder zeggen dat ze evolueren. De organisatie van het werk is specifiek voor elke context of elk beroep. De meest urgente en noodzakelijke evolutie rond NWOW+ H is de evolutie van de managementrelatie en van de rol van de manager. Op het gebied van aansturing en evaluatie van de prestaties moet de manager de switch maken van controle naar vertrouwen in zijn medewerkers. De manier veranderen waarop gekeken wordt naar resultaten en werken aan de kwaliteit van de interactie binnen het team. Ook zoveel mogelijk projectmatig werken. De trend is

om vaardigheden samen te brengen. Of het nu op kantoor is of daarbuiten. Soms zelfs in virtuele teams van mensen op verschillende continenten, maar allemaal gericht op hetzelfde doel, voor een bepaalde periode.

Wat is de rol van Facilitymanagement in deze sterke trend rond NWoW + Hybrid?

De opkomst van het hybridemodel dwingt ons om een holistische visie toe te passen die al door NWoW is doordrongen. Vaak gaat dit in eerste instantie uit van Facility terwijl het eigenlijk veel breder is. De nieuwe manieren van werken hebben ook een sterke impact op teamwerk, op de organisatie van het werk, op het beheer van human resources... Dat zijn allemaal dingen die meer te maken hebben met relaties tussen mensen dan met gebouwen en de voorzieningen op de werkplek. De NWoW zijn gebaseerd op 3 B's: “Bricks, Bytes and Behaviours”, wat ook de naam is van ons opleidingscertificaat aan de HEC (zie hiernaast). Als we de bestaande dynamiek en de bestaande organisatievormen verwaarlozen die mensen hanteren, wordt NWoW min of meer gereduceerd tot Bricks. Terwijl het ook gaat om de managementmethode, om HR en de hele IT-component voor de digitale transformatie. Dat laatste is essentieel omdat de nieuwe manieren van werken een grotere inspanning vragen op het gebied van digitalisering, draagbaarheid van apparatuur en modulariteit van ruimtes om te werken waar en wanneer je wilt.

Moeten we diensten samenvoegen of alleen de interactie tussen diensten aanmoedigen?

In de toekomst komt het erop aan samen te werken, nieuwe synergieën te vinden tussen de afdelingen Facilities, HR, Boekhouding, IT... Daartoe hoeven ze niet samengevoegd te worden want elke af-

deling heeft zijn eigen technieken en vaardigheden. Er moeten wel nieuwe bruggen worden geslagen, want de onderliggende kracht van NWoW+H is transversaliteit. Dit vereist dat dingen bewegen, flexibel zijn, dat scheidingsmuren afgebroken worden.

Hoe lang zal het duren voordat NWoW+ Hybrid het dominante model wordt?

Ik heb er geen idee van. Weet je, thuiswerken en NWoW zijn eigenlijk niet echt nieuw. Het gaat hier om een reeks concepten die 10-20 of zelfs 30 jaar geleden voor het eerst zijn verschenen. We hebben ze samengebracht in een globaal concept ten dienste van de huidige evolutie in de bedrijfswereld. Bedrijven experimenteren met deze tools volgens hun behoefte, proefondervindelijk. Het kost tijd om ze te implementeren en voor medewerkers om er vlot mee om te leren gaan. Zelfs als het model eenmaal is ingevoerd blijft het evolueren omdat de werkomgeving, de teams en de manier van werken voortaan voortdurend zullen veranderen.

Wat zijn de sleutels zijn om deze evolutie tot een succes te maken?

Dat elk bedrijf het model vindt dat het beste past bij zijn persoonlijkheid, zijn dynamiek, zijn manier van werken, zijn specifieke situatie. Het heeft geen zin NWoW en thuiswerken te willen aanpakken zoals de buurman dat heeft voorgedaan. Een andere noodzaak is om het gekozen model in te voeren binnen het kader van een participatieve aanpak, omdat het de mensen zijn die het werk doen die er het beste van op de hoogte zijn. Het resultaat moet samen opgebouwd zijn zodat alle actoren zich achter de principes kunnen scharen.

En de grote uitdagingen die nog moeten worden aangepakt?

Die zijn vooral van culturele aard. De bedrijfscultuur moet veranderen. Het is essentieel dat de managementfunctie en de filosofie erachter evolueren. De manager moet zijn standpunt en houding van controle (op procedures, aanwezigheid, resultaten...) verlaten zodat de medewerkers zelfstandig hun verantwoordelijkheden kunnen uitoefenen. Aan de andere kant doen niet alle bedrijven in dezelfde mate een beroep op NWoW+Hybrid. Of het nu gaat om een tertiair bedrijf of een industrie, de realiteit is telkens anders. De laatste mogelijke hindernis: de graad van digitale volwassenheid van bedrijven. Sommige staan nog niet heel ver op het gebied van apparatuur, servers en de vaardigheden van het personeel die daarbij horen.

Door Fernand Letist

NWoW+H, dat kun je leren!

Opleidingen gegeven door de beste experts met als kers op de taart een Specialisatie-attest NWoW. Dat is de universitaire opleiding die de HEC van de Universiteit van Luik momenteel aanbiedt aan actoren uit de bedrijfswereld. Zoals op de site van de hogeschool staat (<https://www.hecexecutiveschool.be/certificat-specialisation-nwow>) is het doel van de opleiding om instrumenten te bieden aan bestuurders van KMO's, aan CEO's van bedrijven, HRD's, NWoW-projectleiders, adviseurs, cao's, vakbondsafgevaardigden, facilitymanagers, architecten, enz. om "de transformaties voor NWoW die een impact hebben op de organisatie, haar omgeving, haar processen en haar medewerkers te begrijpen, erop te anticiperen en ze te implementeren". Giseline Rondeaux legt uit: "Alles wat te maken heeft met de drie B's van NWoW (Bricks-Bytes-Behaviours) komt aan bod. Het idee is om professionals in de opleiding kennis te bieden van alle onderdelen van NWoW. Hoe ze op elkaar inspelen, welke impact ze kunnen hebben op hun projecten, hoe een reeks aandachtspunten te identificeren en te assimileren. Het zijn ofwel interbedrijvenopleidingen die het delen van ervaringen tussen mensen met verschillende achtergronden vooropstellen, ofwel intrabedrijvenopleidingen voor deelnemers die verschillende functiesectoren uit de organisatie vertegenwoordigen. We werken rond thematische modules (digitaal, management, bedrijfscultuur, enz.) maar niets is statisch. We gaan soms het veld in om werkplekken te bezoeken en om te analyseren wat daar wel of niet werkt. We ontvangen ook regelmatig referentiesprekers die experts zijn in nieuwe werkwijzen, waaronder hybridemodellen."

Op het einde van de opleiding (waarvoor minimaal twee verplichte modules gevolgd moeten zijn – "De specificiteiten van een NWoW-project" en "NWoW en transformatie van de managementrelatie"), behaalt de deelnemer een Specialisatie-attest. Maar waar is dat goed voor? "Het is een waardevol universitair attest dat een academische opleiding afsluit," legt onze expert-opleider Giseline Rondeaux uit. NWoW is tegenwoordig een terrein waarop bepaalde verworvenheden gevalideerd moeten worden. Onze opleidingen garanderen de kwaliteit van de sprekers, de behandelde inhoud en de overgedragen kennis. Elke deelnemer vertrekt met een bagage die afgestemd is op de sterke evolutie van de werkmethoden."

- Facility & Workplace opleidingen voor professionals, luister naar de WeX TALKS podcast #5 FR (franstalige versie) <https://www.belfa.be/nl-wex>
- Belfa leden genieten van speciale inschrijvingsvoorwaarden in het kader van het partnership tussen belfa & HEC Luik Management School (franstalige opleidingen) (zie www.belfa.be > opleidingen)

De WeX stream by belfa heeft als doel een brug te slaan tussen de verschillende disciplines die nadenken over hoe de werkomgeving evolueert, die ermee experimenteren en die deze evoluties ook uitvoeren.

Hoe zullen we werken in de toekomst: laat ons samen een nieuwe kijk hebben op de werkomgeving van de toekomst, dit op basis van meerdere transities aan de gang momenteel "Work, Workforce, Workplace & Portfolio".

Deze evoluties treden voortdurend in wisselwerking met de huidige veranderingen, wat leidt tot opportuniteiten en ook tot spanning:

- op het vlak van het werk (re-architecting Work) in het algemeen,
- op het vlak van de noden en verwachtingen van wie aan het werk is (unleash your Workforce) maar ook op het vlak van de houding van burger en consument,
- op het vlak van de werkomgeving zelf (adapt the Workplace)
- op het vlak van gebouwen en infrastructuur (rethink Real Estate)

Gekruiste blikken van FM, HR, IT, Digital, C-suite, Finance en daarbuiten...

Dankzij onze WeX-genodigden met verschillende achtergronden en expertises voor een holistische en inspirerende benadering van de werkomgeving.

Contact : Sangara Klespis, WeX leader by belfa: wex@belfa.be