



■ Petra Kramer

Het Nieuwe Werken =

Anders Leiden

Veel is gezegd en geschreven over Het Nieuwe Werken. We weten inmiddels wat het inhoudt, -het is méér dan thuiswerken! - en dat invoering zo langzamerhand voor kennisintensieve organisaties een onontkoombaar proces lijkt. Veel organisaties hebben al gedeeltes van de werkprincipes doorgevoerd door het inrichten van bijvoorbeeld flexibele werkplekken. Daarnaast staan veel organisaties op het punt om het verder te ontwikkelen, vaak als gevolg van een op handen zijnde verhuizing. Het management is zowel enthousiast als aarzelend. Het klinkt allemaal goed, maar wat betekent het precies voor mijn stijl en wijze van leidinggeven?

Voor kennisintensieve organisaties is Het Nieuwe Werken in veel gevallen een logische stap naar verdere professionalisering van de medewerkers en managers. Kennismedewerkers kunnen immers hun werk uitvoeren waar en wanneer ze maar willen. Banken, overheidsorganisaties en onderzoeksinstituten zijn allen in staat om hun werk niet werkplekgebonden uit te voeren, met als resultaat meer flexibiliteit en meer werktevredenheid tegen lagere kosten. Adviesbureaus en wetenschapsinstellingen kenden deze voordelen natuurlijk al lang. Het Nieuwe Werken vereist echter ook nieuw leidinggeven. Voorlopig lijkt het vooral een andere mindset te zijn. Een mindset die, bijvoorbeeld met ondersteuning van een management development-traject, verkend

en geïnstalleerd kan worden. In dit artikel gaan we kort na welke gevolgen in mindset er voor leidinggevendenden op kunnen treden ten gevolge van het nieuwe gedrag van medewerkers. Dit is geen uitputtende reeks maar een set van onze ervaringen en inzichten tot nu toe. Tot slot gaan we nog kort in op de mogelijke elementen in een management development-traject, bedoeld voor organisaties die het geluk, wijsheid (en budget) hebben beide onderdelen tegelijkertijd uit te kunnen voeren.

De principes van Het Nieuwe Werken:

- werken waar, wanneer en hoe je maar wilt;
- iedereen neemt verantwoordelijkheid voor het behalen van de resultaatafspraken en deze worden met elkaar consequent en structureel gemonitord;
- de ICT-ondersteuning is cruciaal en moet onder andere de digitale dossiervorming, virtuele samenwerking en het overall beschikbaar/bereikbaar zijn ondersteunen;
- het kantoor wordt vooral een ontmoetingsplaats voor medewerkers en klanten. Het ondersteunt daarmee de emotionele verbondenheid en is tevens het boegbeeld naar buiten.

Ze hebben me niet meer nodig!

Een aantal (emotionele) gevolgen voor leidinggevendenden

Het verdwijnen van het 'managen op toeval'

Veel managers zijn gewend aan het 'in het zicht hebben' van hun medewerkers, of hebben het gevoel dat ze precies op het juiste moment 'toevallig' betrokken raken bij een

incident dat optreedt, waarbij ze vervolgens kunnen ondersteunen door het inzetten van hun managerial kwaliteiten. Een toevallige opmerking bij het koffiezetapparaat, een

Communicatie op gezamenlijke doelen wordt steeds belangrijker

toevallig gehoord telefoongesprek, een medewerker die puffend aan een dossier (veel te lang) doorwerkt; het zijn allemaal zaken waar een beetje manager graag op inspringt én zich ook nuttig weet; 'het liep bijna uit de hand, maar erger is voorkomen'. Dit goede gevoel gaat dus verdwijnen en iets anders moet daarvoor in de plaats komen. Geen vanzelfsprekende dagindeling meer, maar verbreden en structureren van het blikveld, zodat signalen tijdig kunnen worden opgevangen.

Medewerkers gaan wel erg veel verantwoordelijkheid nemen. Sturen op targets wordt sturen op werkbelasting en hulpbronnen

Medewerkers gaan harder werken door Het Nieuwe Werken. Dat is vooral de aanname. Uit de thesis van Liesbeth Keulemans (2010) blijkt echter dat Het Nieuwe Werken niet leidt tot een prestatieverhoging, maar wel tot meer bevlogenheid en uitputting. De balans tussen het ervaren van zowel meer stress (altijd bereikbaar zijn, volledige transparantie, etc.) als minder stress (betere combinatie met privé, minder filetijd, etc.), slaat echter wel positief door. Het was al bekend dat er een grote correlatie is tussen telewerken en de medewerkerstevredenheid. Volgens het onderzoek van Golden (2000) komt dit omdat *'nieuwe werkers een grotere controle over interacties hebben, en dus in staat zijn om emotionele energie te besparen'*. Wanneer

een medewerker in staat is hulpbronnen op te bouwen, ontstaat er een winstspiraal. Hulpbronnen kunnen objecten zijn, zoals systemen, maar ook condities, zoals energie, focus en concentratie. Dit betekent dat de leidinggevende (naast het neerleggen van een heldere prestatieoutput) een belangrijke rol krijgt bij het sturen en faciliteren van deze hulpbronnen. Aansluitend daarop kan de werkbelasting worden verdeeld. Hoe leidinggevend een positieve invloed kunnen uitoefenen op vooral de conditionele hulpbronnen zal overigens nog nader onderzocht moeten worden.

Medewerkers regelen dingen rechtstreeks, buiten de leidinggevende om

Grotere verantwoordelijkheid leidt tot meer acties. Een vermoedelijk lastig in te schatten effect naar mijn vermoeden, is dat medewerkers zelf hun tijd strakker

gaan plannen (immers: waar je voorheen de uren op kantoor maakte en het minder uitmaakte hoe efficiënt je dat besteedde, betekent sneller werken nu een uurtje winst dat je elders effectief kan gaan besteden). Door het strakker plannen van de tijd, gaan medewerkers hun eigen afhankelijkheden managen. Ze wachten minder af tot die ene collega de benodigde informatie stuurt, maar ondernemen meteen actie via de mail, chat of de ouderwetse mobiele telefoon. Een belangrijke toegevoegde waarde van de manager, namelijk sturen op samenhang en interactie, wordt hiermee een stuk minder belangrijk. Communicatie op gezamenlijke doelen daarentegen wordt des te belangrijker, om te voorkomen dat iedereen vanuit zijn of haar eigen eilandje gaat sturen.

Veel minder ziekte- en kort verlof nodig

Het lijkt een ondergeschikte factor: als



medewerkers flexibeler hun werk indelen, zullen ze ook hun bezoeken aan de huisarts, fysiotherapeut, tandarts, etc. tijdens werktijd inplannen. Ze halen het vervolgens op een ander tijdstip weer in. Er is nauwelijks tot geen kort verlof meer nodig. Ook kun je sneller met een verkoudheid thuis achter de PC zitten dan op kantoor, waar je iedereen aansteekt; minder ziekteverzuim dus.

Er zijn organisaties waar sinds de invoering een stuwmeer van vrije dagen aan het ontstaan is. Dit is een onvoorzien gevolg waar de leidinggevende op moet anticiperen, door bijvoorbeeld de prestatietargets wat hoger te leggen.

Geen zichtbare, fysieke managerspositie

Leidinggevenden worden net zo goed geacht plaats te nemen op de flexibele werkplekken. Omdat het nieuwe gebouw te

Ze hebben me niet meer nodig!

weinig parkeerruimte heeft (de gemeente kent deze immers toe op basis van het aantal werkplekken en niet op fte's), moet de leidinggevende zelf ook een heel eind lopen van de auto naar werkplek (of zelfs

De provincie

Nieuwsgierig luisteren de top-70 van de provincie naar de management development-adviseur, terwijl hij uitlegt hoe de aanpak van het traject aanuit bij de nieuwe manier van werken. Even daarvoor had een van de directieleden uitvoerig de plannen voor de verhuizing ontvouwd en het leek er nu echt van te komen: minder werkplekken, open vergaderruimtes, betere ICT-faciliteiten, etc. Kortom: Het Nieuwe Werken wordt in het nieuwe pand een feit. Het gevoel was positief, maar ook nog duidelijk zoekend. Wat gaat het betekenen voor het aansturen van mensen? Moet ik zelf ook in een open ruimte gaan zitten? Wordt het niet te veel ICT-driven? Nu zagen ze een virtuele leeromgeving op het scherm verschijnen, waarin het hele traject was opgenomen. Communicatie met de trainers en coaches gaat via een chatbox. Alle artikelen, boeken en andere informatie staat op een persoonlijke console en wordt niet meer op papier verstrekt. Er wordt voor, tijdens en na het traject een Leiderschaps Impact-scan uitgevoerd en evaluaties gehouden. Alles via een persoonlijk wachtwoord. Een groot deel van de zaal volgt de presentatie belangstellend. Een geruststellende zucht klinkt door de zaal op het moment dat duidelijk wordt dat na een eerste module (persoonlijke leiderschap) een tweede module volgt, waarin onder andere een simulatieomgeving voor Het Nieuwe Werken wordt gebouwd. Er wordt ruimte genomen voor onderzoek en experiment; samen onderzoeken wat 'anders leidinggeven' inhoudt en een antwoord geven op vragen als: Hoe voelt het? Welke instrumenten staan tot onze beschikking? We sturen toch allang op output, wat wordt er dan eigenlijk zo anders?

De deelnemers verlaten druk pratend de zaal, die langzaam leegloopt. We zijn er nog niet, maar het begin is er.

betaald parkeren). En waar voorheen een vergadertafel op de eigen kamer was, moet nu een glazen ruimte gereserveerd worden enzovoort. Kortom, de manager is niet meer vanzelfsprekend zichtbaar als manager. Daarnaast zullen medewerkers hun leidinggevende nauwlettend in het oog houden (dat deden ze natuurlijk altijd al) als het gaat om de wijze waarop de manager omgaat met deze ongemakken. Dat betekent: zelf positief blijven, aanpassen aan de nieuwe werkwijze (en niet toch een eigen parkeerplek claimen) en eventuele andere ongemakken

voor lief nemen. Allemaal voor het hoger liggende doel.

Inzicht ontbreekt

Management developmenttrajecten zijn bij uitstek geschikt om de stijl van leidinggeven onder de loep te nemen. In sommige gevallen is er echter net een traject achter de rug, zonder in acht name van andere manieren van aansturen of wordt het MD traject apart. Daarnaast is er weliswaar al een aantal organisaties dat ervaring heeft opgedaan, maar zijn er in de meeste gevallen nog geen

Belangrijke vragen en richtinggevers bij het vormgeven van een management developmenttraject:

1. Waar ligt momenteel de energie: Op de verhuizing? De nieuwe planning- en controlcyclus? Herstructurering van afdelingen? Op de medewerkers? Sluit in eerste instantie daar bij aan in het traject. Plan de modules logischerwijs synchroon met het verandertraject.
2. In hoeverre is het al duidelijk volgens welke (nieuwe) principes er gewerkt gaat worden? Neem dit mee in de verschillende modules. Een management developmenttraject is vaak opgebouwd volgens het principe binnen-buiten: eerst persoonlijk leiderschap dan de interactie met het team en vervolgens de interactie met de organisatie. Neem voldoende ruimte om de nieuwe principes te behandelen en erop te (laten) reflecteren. Maak ook de uitstraling van het programma 'Nieuwe Werken-proo' door bijvoorbeeld een virtuele leeromgeving te creëren.
3. Neem de tijd om simulaties en bijvoorbeeld games met elkaar uit te voeren. Er zijn verschillende ICT-aanbieders die hiervoor ruimte beschikbaar hebben. Onderzoek en experimenteer! Maak afspraken over voorbeeldgedrag. Maak nieuwe do's & dont's voor de organisatie.
4. Ga met elkaar na waar er eventuele belemmeringen en ongeschreven regels in de organisatie zijn, die lijnrecht tegen Het Nieuwe Werken ingaan. Voorbeelden hiervan zijn: 'Status betekent hier een eigen kamer', 'als er echte beslissingen worden genomen, dan doen we dat terloops, in de wandelgangen', 'je moet aanwezig zijn, wil je invloed hebben'. Inventariseer deze met elkaar in een aparte sessie en verwijfs ze naar het kerkhof.
5. Organiseer werkbezoeken, indien mogelijk met het hele management, naar organisaties die al verder zijn. Niet om het concept te verkopen, maar om een serieuze dialoog aan te gaan met het management van de andere organisatie over de gevolgen en de om de best practices op te halen.

(harde) conclusies te trekken, al gaan de ontwikkelingen razendsnel. Toch kan binnen een management developmenttraject heel goed de nieuwe manier van aansturen tot ontwikkeling komen, mits de organisatie bereid is bouwen en trainen tegelijkertijd te laten plaatsvinden. Dan ontstaat er ruimte voor vragen als: Wat betekent coachen via andere instrumenten precies? Kun je hetzelfde resultaat halen als je medewerkers niet meer dagelijks ziet? Wat doet het met mijzelf, voel ik me nog wel nuttig, of voel ik me vooral 'Manager by Voicemail & Mouse'? Wordt mijn werk niet compleet anders? In het kader op de vorige pagina zijn enkele aanwijzingen opgenomen. ■

Referenties

- Bijl, D. (2010). Het nieuwe werken. Publicatie op www.aandeslagmethetnieuwewerken.nl
- Gooiconsult: Het Nieuwe Werken Impact-scan; een scan die binnen de organisatie kan worden ingezet om Het Nieuwe Werken-potentieel per medewerker en afdeling te beoordelen. www.gooiconsult.nl.
- Keulemans, L. (2010). De impact van Het Nieuwe Werken op elektronische bereikbaarheid en werkkuitkomsten, masterthesis. Instituut psychologie, Faculteit der Sociale Wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam.



Drs. Petra Kramer is senior-adviseur binnen Gooiconsult, www.gooiconsult.nl. Zij houdt zich bezig met organisatie- en leiderschapontwikkeling en coacht onder andere leidinggevenden en managementteams die een organisatieverandering aansturen.