

Het nieuwe werken eist nieuwe leiders

Door: Jos Kok en Meike Treffers

Een prominent aspect van het nieuwe werken is het tijd- en plaatsonafhankelijk kunnen uitvoeren van taken. Toch moet je niet denken dat je klaar bent als je wat smartphones aanschaft voor de medewerkers. Het nieuwe werken kent nog veel meer aspecten, zoals leiderschap, competenties, werkstijl en organisatieklimaat. Kortom: denk ook aan de mensen die dat nieuwe werken in de praktijk gaan brengen. ‘Het nieuwe werken’ is tegenwoordig het toverwoord. Maar wat is het nieuwe werken precies? Veel organisaties omarmen dit populaire idee uit het oogpunt van kostenbesparing of hun drang naar vernieuwing wordt technologisch gedreven. De mens en leiderschap blijven echter structureel onderbelicht. Zij vormen daarmee een verborgen aspect van het nieuwe werken. In dit artikel besteden we aandacht aan juist deze essentiële factoren binnen het nieuwe werken. De mens staat immers centraal en geldt als sleutel tot succes.

Stakeholders

Sinds de kredietcrisis is zichtbaar geworden wat we uit ervaring en wetenschappelijk onderzoek al veel langer wisten: geen enkele organisatie kan op langere termijn overleven wanneer in de resultaatgebieden alleen aandacht wordt besteed aan aandeelhouderswaarde. Het stelselmatig en langdurig verwaarlozen van overige stakeholders in de resultaatgebieden medewerkers, klanten, leveranciers en maatschappij holt de organisatie uit en heeft op termijn funeste gevolgen. Om op lange termijn excellent te kunnen presteren, zijn organisaties genooddaakt om op een gebalanceerde wijze aandacht te besteden aan alle stakeholders. Vanuit dit Rijnlandse perspectief bezien is het niet de technologie, maar zijn het de wensen en eisen van stakeholdergroepen die aanleiding geven om na te denken over het nieuwe werken. Dit betekent ook dat de redenen om invoering van het nieuwe werken te overwegen uit heel verschillende hoeken kunnen komen en heel verschillende gebieden kunnen raken. Die redenen kunnen betrekking hebben op bijvoorbeeld productiviteitsverbetering, meer flexibiliteit, betere aansluiting op de wensen van de nieuwe arbeidsmarkt en generatie Y, betere klantgerichtheid, kostenbesparing en duurzaamheid. In de praktijk zien we te vaak dat organisaties snel in de oplossing schieten zonder vooraf goed na te denken welke doelen ze precies willen realiseren. Voordat het nieuwe werken wordt omarmd binnen een organisatie is het noodzakelijk om glashelder te hebben welke resultaatgebieden verbetering vereisen. Dit voorkomt ook dat het nieuwe werken in plaats van een middel een doel op zich wordt en het voorkomt dat het maar plaatselijk wordt ingevoerd en daarmee niet de beoogde doelen realiseert.

Omvormen

Wanneer is vastgesteld welke resultaten behaald moeten worden met het nieuwe werken, is het zaak om vast te stellen op welke organisatiegebieden acties moeten worden ondernomen. Dit betekent dat het nieuwe werken niet alleen maar gekoppeld kan zijn aan nieuwe technologieën of een nieuwe huisvesting. Dit zijn immers alleen maar hulpmiddelen. De echte verandering zit in de stijl van leidinggeven en de wijze waarop medewerkers hun functie uitvoeren. Dick Bijl (2010) verwoordt het heel treffend wanneer hij zegt dat het nieuwe werken “een maatschappelijke beweging is, op weg naar samenwerkingsverbanden met een menselijker en duurzamer gezicht. Voor een deel gaat het daarbij om nieuwe typen samenwerkingsverbanden – zzp’ers, virtuele organisaties, extended company’s enzovoort –,

maar voor het grootste deel gaat het om het omvormen van bestaande organisaties die op een nieuwe manier gaan werken, op een nieuwe manier omgaan met klanten, medewerkers en belanghebbenden. Hierbij is het nieuwe werken veel minder een gevolg van het gebruik van een specifieke technologie, maar veel meer een gevolg van visionair en gedurfd leiderschap.” Dit betekent dat leiderschap een kritieke succesfactor is voor de wijze waarop en de mate waarin aan het nieuwe werken in een organisatie invulling wordt gegeven. In het nieuwe werken staat de mens centraal en dit vraagt dus ook om een benadering die uitgaat van diezelfde mens, onafhankelijk van de vraag of je nu leidinggevende of medewerker bent.

Leiderschap

Het nieuwe werken laat organisaties op een andere wijze opereren. Zoals het citaat van Bijl al aangaf, ontstaat er een andere manier van aansturen en samenwerken, waardoor er beter gereageerd kan worden op wensen en eisen van de diverse stakeholders.

De meest kenmerkende eigenschappen van organisaties waar het nieuwe werken is ingevoerd, zijn de volgende.

- > Plaats- en tijdonafhankelijk werken
- > Vertrouwen geven en krijgen
- > Sturen op output in plaats van op inspanning
- > Van management naar leiderschap
- > Persoonlijke verbinding met werk en organisatie
- > Effectief en gericht samenwerken
- > Ruimte bieden in plaats van regels opleggen
- > Communicatie en communicatiemiddelen op maat
- > Dialoog in plaats van eenrichtingsverkeer
- > Altijd en overal toegang tot relevante informatie

Dit vraagt nadrukkelijk een stijl van leidinggeven die deze wijze van werken stimuleert en mogelijk maakt. Een stijl die meer gericht is op inspiratie en visie, die zich toespitst op verbinding en het sturen op waarden, veel aandacht schenkt aan peoplemanagement en development en daarbinnen vertrouwen en verantwoordelijkheid geeft en op output stuurt. Overigens hangt de ontwikkeling van deze leiderschapsstijl niet alleen samen met het nieuwe werken. Door veranderingen in de samenleving, onze natuurlijke omgeving en onze ideeën, behoeften en waarden, veranderen ook de verwachtingen op het gebied van leiderschap. Over het algemeen zie je een trend van leiderschap als een individueel gebonden intellectuele vaardigheid naar leiderschap als een combinatie van intellectuele vaardigheden (IQ) met emotioneel (EQ) en spiritueel (SQ) gedreven handelen. Meer en meer betekent leiderschap dat de leider zijn positie en acceptatie moet verdienen op basis van zijn kwaliteiten, gedrag en waarde voor diegene die leiding ontvangen. De consequentie hiervan is dat leiderschap ook kan toevallen aan iemand die formeel geen leidinggevende positie bekleedt. Deze stijl van leidinggeven appelleert ook aan de behoeften en verwachtingen van de zogenoemde generatie Y, de medewerkers van de toekomst. Deze na 1980 geboren generatie heeft in de loop der tijd een ander normen- en waardepatroon ontwikkeld, dat zijn weerslag vindt in de wijze waarop deze groep leiderschap definieert. Ook zij wensen een leiderschapsstijl waarin een stevige dosis EQ en SQ is verankerd. Leiderschap heeft zich ontwikkeld van een sterk IQ-gedomineerde vaardigheid tot een optelsom van IQ, EQ en SQ (**zie figuur 1**).

Figuur 1: IQ, EQ en SQ.

IQ	EQ	SQ
> Waarheid	> Vertrouwen	> Weten
> Feiten	> Gevoel	> Betrokkenheid
> Contract	> Contact	> Deel zijn van het geheel
> Normen	> Waarden	> Zingeving
> Eigen mening	> Bewustzijn van anderen	> Leiderschapsopdracht
> Eigen output	> Inzichten van anderen	> Inspiratie
> Eigen expertise	> Expressie van de ander	> Ander laten schitteren
> Vertellen	> Vragen	> Verbinden

Transformationeel

Anders geformuleerd zien we een verschuiving van transactioneel leiderschap naar transformationeel leiderschap (Doeleman e.a. 2010). Transactioneel leiderschap richt zich sterk op effectiviteit en efficiëntie, op het stellen van doelen en op het controleren hiervan via ver doorgevoerde sturingsmechanismen. De stijl van leidinggeven is dan ook sterk directief en IQ-gedreven. Transformationeel leiderschap richt zich meer op het sturen op waarden en gaat ervan uit dat medewerkers hun motivatie niet alleen ontleen aan extrinsieke waarden (de beloning die ze krijgen voor hun werk) maar vooral ook aan intrinsieke waarden (de voldoening die ze vinden in hun werk). De stijl van leidinggeven wordt gekenmerkt door charisma, inspiratie, intellectuele stimulatie en individuele aandacht en is sterk gedreven door EQ- en SQ-aspecten. De kunst is om een gezonde mix van beide stijlen te ontwikkelen. Uit onderzoek (Bass 1993) is namelijk gebleken dat een stijl van leidinggeven waarin een stevige dosis transformationeel leiderschap aanwezig is, leidt tot grotere inspiratie bij medewerkers, minder werkstress, hogere prestaties, toenemende verbinding aan de organisatie en betere resultaten.

Spagaat

Een van de grootste worstelingen bij de invoering van het nieuwe werken is het omschakelen van de huidige managementstijl naar een manier van leidinggeven die aansluit bij het nieuwe werken en appelleert aan de behoeften van generatie Y. Het zittende management is groot geworden in de transactionele traditie. Geheel in overeenstemming met deze traditie worden organisaties ingericht en aangestuurd conform de richtlijnen van de administratieve organisatie. Via transactioneel-directief leiderschap wordt getracht de organisatie onder controle te krijgen en te beheersen. Terwijl men vaak oprecht het gevoel heeft leiding te geven aan de organisatie, blijkt het merendeel van de medewerkers dit niet als leiding te ervaren. Medewerkers die doen aan het nieuwe werken en zeker generatie Y hebben een volstrekt andere opvatting over leidinggeven die meer overeenkomt met de transformationele stijl van leidinggeven. Zij willen geïnspireerd en aangesproken worden op eigen verantwoordelijkheid waarbij men de eigen ontwikkelingskansen een belangrijke plek toekent. Herkennen zij dit te weinig in de stijl van de leidinggevende, dan raken zij gefrustreerd en haken af. Zie hier de spagaat Het nieuwe werken eist nieuwe leiders waarin menig leidinggevende verzeild raakt wanneer de organisatie met het nieuwe werken begint. De aandacht is vooral gericht op de technologie en menig leidinggevende

worstelt met de manier waarop hij zijn nieuwe rol moet invullen. En juist die invulling is zo cruciaal voor het welslagen van het nieuwe werken. Men is zich ervan bewust te moeten breken met de zo vertrouwde routines. Maar wat komt ervoor in de plaats? Komt er wel iets voor in de plaats? Leiderschap in de virtuele ruimte blijkt een hele lastige en voor veel zittende managers bedreigende opgave. Het onvermogen van leidinggevendenden om te veranderen is dan ook een zeer belangrijke reden dat in veel gevallen het nieuwe werken al in aanvang strandt of gaandeweg verwordt tot het naar binnen schuiven van technologie of alleen het aanpassen van de huisvesting.

Figuur 2: Persona's van verschillende werkstijlen.



Competenties

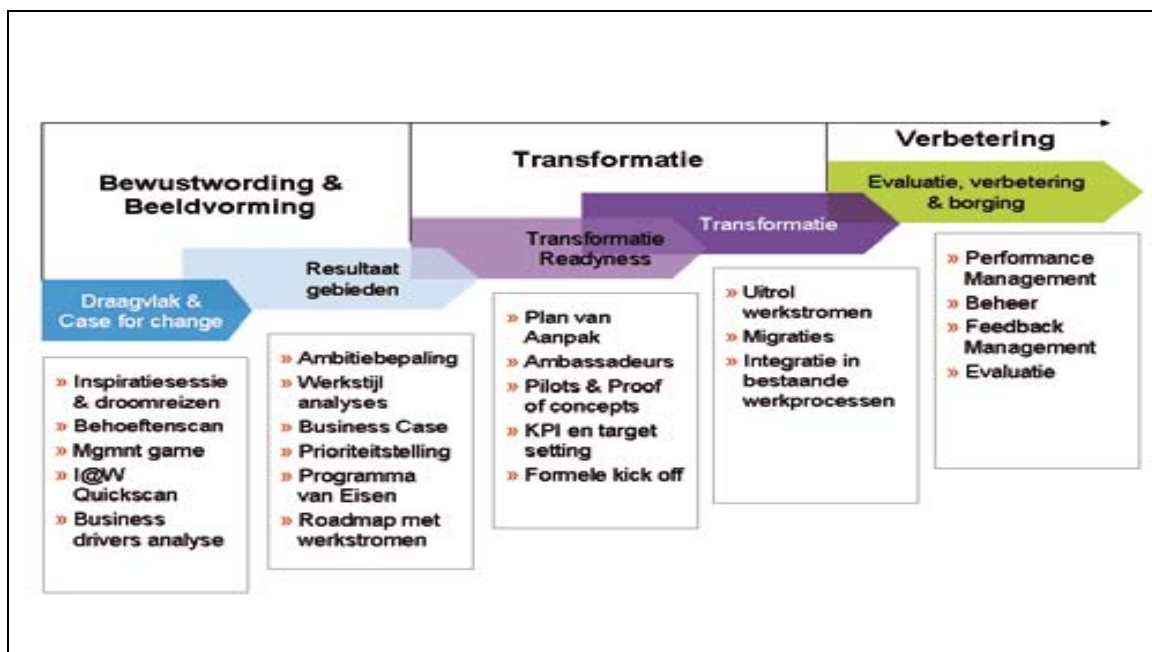
Ook van de medewerkers wordt een stijl van werken verwacht die aansluit op het nieuwe werken. Belangrijk hierbij is de constatering dat veel werk fundamenteel van karakter verandert. Er is steeds meer hoofdwerk, steeds meer automatisering, meer nadruk op creativiteit en empathie, meer inleving in klant en medewerker, steeds meer werkt men in netwerken en teams, men werkt minder plaatsgebonden maar meer inhouds- en aspectgebonden. Deze verschuiving maakt het mogelijk dat medewerkers in toenemende mate tijd- en plaatsafhankelijk kunnen werken. Dit vraagt echter wel een fundamenteel andere benadering van de werknemer. Het nieuwe werken gaat uit van een objectieve resultaatcontrole in plaats van de traditionele fysieke aanwezigheidscontrole. Het geeft medewerkers ook eigen regelruimte om de weg naar het bereiken van dit resultaat zelf in te vullen. Deze vrijheid, deze ruimte, dit vertrouwen en de eigen verantwoordelijkheid die de medewerkers krijgen bij het nieuwe werken, leiden ook tot veranderingen in de competenties die van medewerkers gevraagd worden. Een voorbeeld daarvan is persoonlijk leiderschap. Veel meer dan in het verleden is de medewerker verantwoordelijk voor en regisseur van zijn eigen werk, persoonlijke ontwikkeling en het toezicht daarop. Met name op mentaal gebied is dit een grote omslag. Een ander voorbeeld is de competentie zelfsturing. Op veel meer vlakken dan hiervoor het geval was dient de medewerker binnen het nieuwe werken zelf beslissingen te nemen. Daarvoor moeten de medewerkers veel meer kennis hebben van de

organisatorische context waarbinnen hun activiteiten uitgevoerd worden, zodat zij de effecten van hun besluiten op een juiste wijze kunnen beoordelen. Andere benodigde competenties voor het nieuwe werken zijn: samenwerken, vertrouwen, creativiteit, discipline, zelfstandigheid, openheid en integriteit. De HR-organisatie zal zich moeten wijden aan de operationalisering van deze competenties en aan een werkwijze om deze competenties ook in de praktijk werkbaar te maken.

Persona's

Het nieuwe werken beoogt, binnen een organisatorische context, veel meer aan te sluiten bij de individuele behoeften van medewerkers. Dat geldt niet alleen voor hun persoonlijke ontwikkeling, maar ook voor de manier waarop het werk wordt uitgevoerd. Om zicht te krijgen op deze individuele behoeften werkt men binnen het nieuwe werken met persona's. Persona's zijn archetypen die een bepaalde werkwijze van een groep representeren, op basis waarvan bepaald wordt hoe de werkplek, de werkplekondersteuning, maar ook de aansturing ingericht kan worden. Feitelijk vormen persona's Het nieuwe werken eist nieuwe leiders de schakel tussen het nieuwe werken als bedrijfsfilosofie en de individuele werkwijze van de medewerker. Je kunt persona's ontwikkelen op basis van de mate waarin een groep al dan niet mobiel werkt en de mate waarin men kennis- of taakgericht werkt (zie figuur 3). Uiteraard kunnen de variabelen al naar gelang organisatietype of afdeling variëren. De uitkomst hiervan is dat de persona 'mobiele kennisgerichte werker' bijvoorbeeld een andere aansturing en ondersteuning vereist dan de persona 'taakgericht met een vaste werkplek'. Het nieuwe werken stelt niet alleen andere gedragseisen aan managers en medewerkers, het vergt ook een ander organisatieklimaat. Dit klimaat moet de nieuwe generatie werknemers stimuleren en ze groei, ontwikkeling en eigen verantwoordelijkheid laten realiseren.

Figuur 3: Het stappenplan



Kenmerken van een dergelijk organisatieklimaat zijn onder andere de volgende.

- > Openheid, betrokkenheid en vertrouwen als belangrijke cultuurpijlers
- > Een lerende cultuur: fouten maken mag, als er maar van geleerd wordt
- > Nadruk op verbondenheid: samenwerking in teams maar ook over afdelingen heen
- > Een stevig fundament voor de organisatie: een doorleefde visie die iedereen kent en navolgt
- > Inspirerend en coachend leiderschap
- > Vrijheid en zelfbeschikking oftewel empowerment: is er ruimte voor de medewerkers om hun eigen loopbaan en elkaar aan te sturen?

Elke organisatie die overweegt om het nieuwe werken in te vullen dient zich af te vragen in welke mate wordt voldaan aan deze criteria en op welke fronten bijstelling noodzakelijk is.

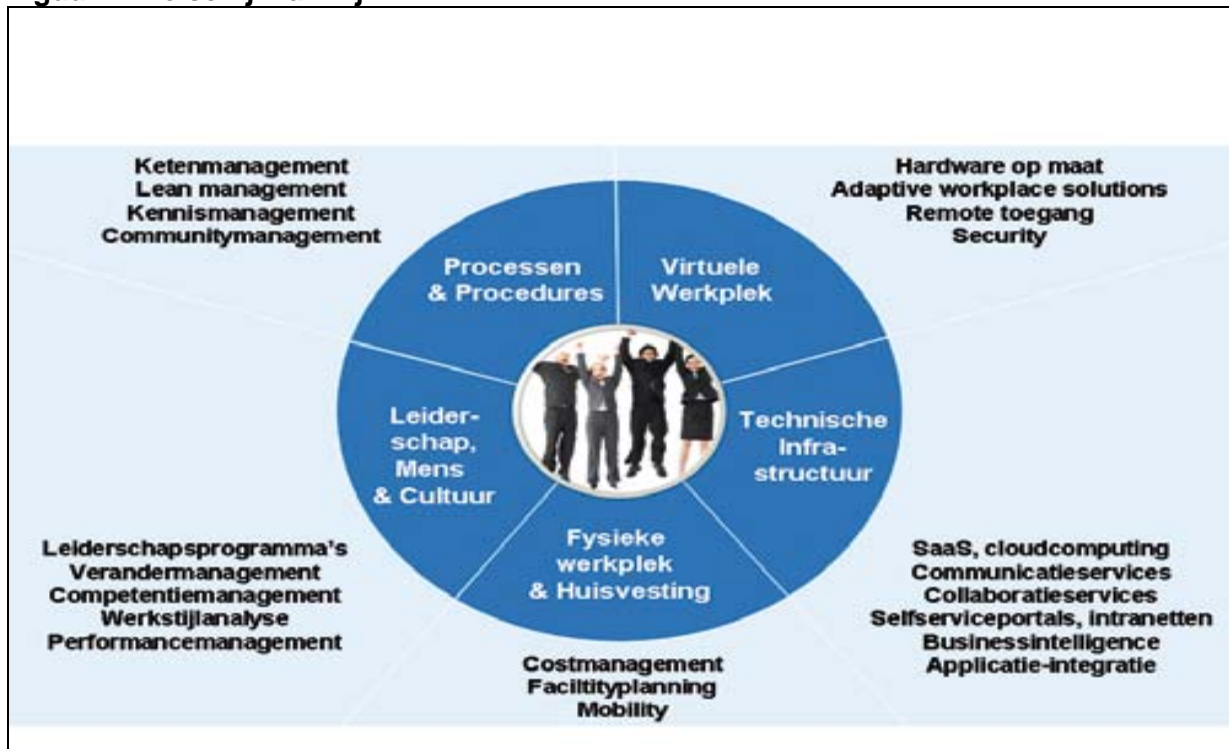
Gefaseerd en gebalanceerd

Hoe wordt het nieuwe werken nu vertaald naar de praktijk in de eigen organisatie? Atos Consulting heeft hiervoor Innovation@Work ontwikkeld. Dit is een gefaseerde en gebalanceerde aanpak om van het nieuwe werken realiteit te maken in een organisatie. Innovation@Work bestaat uit een aantal stappen (**zie figuur 3**). Het stappenplan Innovation@Work toont ons het volgende.

- > Bewustwording en doelbepaling zijn belangrijke pijlers. Het moet voor de betrokken leidinggevend en medewerkers duidelijk worden wat het nieuwe werken nu precies is en waarom de organisatie het wil invoeren. Wat zijn nut en noodzaak van de verandering?
- > In een organisatie hebben mensen de voorkeur voor een bepaalde, al dan niet universele werkstijl. De werkstijlanalyse clustert medewerkers naar deze werkstijlen, de zogenoemde persona's. De verschillende werkstijlvoorkeuren vereisen elk een maatwerkbenadering met keuzevrijheid.
- > Met een gedegen businesscase is voorafgaand aan het project al duidelijk waar de voordelen zitten. Waar mogelijk worden deze gekwantificeerd, maar je mag ook kwalitatieve doelen stellen.
- > Start met een pilot op een wat kleinere schaal voordat met de uitrol wordt begonnen. Deel de ervaringen die daar worden opgedaan en neem ze mee tijdens de uitrol.
- > Organiseer bij de start altijd een formele kick-off waarbij de directie het woord voert. Dit geeft de organisatie een helder en duidelijk signaal dat dit een bedrijfsbreed en gedragen project is.
- > Er zal veel werk worden gedaan in workflows. Er zijn veel verschillende werkstromen mogelijk, afhankelijk van de doelen die men nastreeft. Een projectmanager Het nieuwe werken eist nieuwe leiders dient de interactie en de samenhang tussen de werkstromen actief aan te sturen.
- > Zoek een moment om het project of de deelprojecten formeel af te sluiten met een evaluatie en overdracht aan de staande organisatie of met communicatie aan de collega's.

De zogeheten schijf van vijf bevat voorbeelden van werkstromen (**zie figuur 4**). Uiteraard zijn niet alle in de schijf van vijf getoonde werkstromen in elk project aan de orde. Maar voor welke werkstromen is in een bepaald project dan wel gekozen, waarom die zijn gekozen en wat is de samenhang tussen deze werkstromen? Dit kan worden gemeten met bijvoorbeeld de Innovation@Workscan. Daarin worden de feitelijke en de wenselijke situatie in een organisatie afgezet langs verschillende assen, zoals leiderschap en mens, ICT, fysieke werkomgeving en samenwerking.

Figuur 4: De schijf van vijf.



Conclusies

Het nieuwe werken is naar onze mening een krachtige opzet voor de bedrijfsvoering, waarmee organisaties een antwoord kunnen vinden op de economische, technologische en maatschappelijke dilemma's en behoeften. De implementatie van het nieuwe werken draait om de mensen in de organisatie, zowel leidinggevendenden als medewerkers. Technologie, huisvesting en organisatiestructuur moeten hen ondersteunen. Het is uitermate belangrijk om bij de invoering een gefaseerde en gebalanceerde aanpak te kiezen. Denk daarbij aan het volgende.

- > De mens is de sleutel tot succes
- > De stijl van leidinggeven is bepalend voor het welslagen
- > Het management moet voorbeeldgedrag vertonen
- > Koppel het nieuwe werken aan de strategie van de organisatie
- > Ga uit van de verandercapaciteit van de organisatie
- > Laat mensen zelf aan het woord en koester ambassadeurs
- > Keuzevrijheid werkt
- > Veel kan al vandaag
- > Doe niet alles tegelijk, kies niet voor een big bang
- > Papierarm werken kan snel gaan

- > Sluit aan bij bestaande manieren van werken
- > Er is geen 'one size fits all'
- > Breng de ICT-diensten eerst op niveau

Het eindresultaat is een organisatie 2.0 die aansluit op haar omgeving, die zowel stabiel, sterk als flexibel is en die zo ook gereed is voor de toekomst. En het startpunt is de mens, het verborgen aspect van het nieuwe werken.

Jos Kok en Meike Treffers zijn werkzaam bij Atos Consulting.

Bronnen

Bijl, D., *Aan de slag met het nieuwe werken*, Par CC , 2010 of op www.aandeslagmethnw.nl

Doeleman, H., Fijn, H., Helder, N., Kok, J. en Wolffensperger, J., *Richting geven en ruimte laten, over leiderschap in organisaties*, INK, Zaltbommel, 2010

Bass, B.M. met Avolio, B.J., *Transformational leadership, a response to critiques*, NY Free Press, 1993 Het nieuwe werken eist nieuwe leiders