

Leidinggeven in het nieuwe werken

Geef vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid en zorg voor verbinding

Het is een onomkeerbare ontwikkeling, medewerkers die tijd- en plaatsonafhankelijk werken en door hun leidinggevendenden worden aangestuurd op output. Vorig jaar kende Nederland een heuse week van Het Nieuwe Werken (HNW). HNW zou miljarden euro's besparen op huisvestingskosten en goed zijn voor het milieu. Voor menig medewerker zelfs een eis om voor een organisatie te willen komen werken of er te willen werken.

Nu is het vaak met hypes zo dat, als je bukt en weer opveert, deze is overgewaaid. Met HNW zal dat niet gebeuren, deze wijze van werken is een blijvertje. Het kostje is gekocht voor leidinggevendenden die medewerkers in HNW-concepten effectief weten aan te sturen. Maar hoe medewerkers aan te sturen die je niet ziet en die misschien wel 's nachts werken?

Eerst een tegengeluid ...

Eén van de voordelen van HNW zou meer gemotiveerde en beter presterende medewerkers zijn. Zou zijn Natuurlijk staat het HNW nog in de kinderschoenen, maar vooralsnog worden de ambities en verwachtingen van HNW niet ingelost, zo leert het tweejaarlijkse onderzoeksrapport 'Ken- en stuurgetallen personeelsmanagement van het managementadviesbureau Berenschot (2011)'. Waar zit 'm de kneep?

Niet de vereiste toename van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van medewerkers, maar de afwijzende houding van leidinggevendenden lijkt het grootste knelpunt te zijn bij



Auteur: Jacco van den Berg, oprichter van Van den Berg Training & Advies. Hij traint op de gebieden leidinggeven, coachen, werving en selectie, beoordelen- en functioneringsgesprekken, Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP)-gesprekken en verzuimverlof. Hij is auteur van de boeken POP in Nederland, Professioneel Coachen en het handboek Werving en Selectie. Hij schrijft columns voor Personeelbeleid en de Volkskrant.

de doorvoering van het HNW. Leidinggevendenden hebben moeite met het verlies van controle en grip op hun medewerkers. Een (te) groot aantal ruilt zelfs aanwezigheidsverplichting van

medewerkers in voor een gedetailleerde rapportageverplichting. Vanachter hun dashboard monitoren deze controlfreaks en spreadsheetfundamentalisten van minuut tot minuut wat de medewerker doet en vooral ook laat.

Vertrouwen komt te voet en gaat te paard

Het HNW vraagt dus niet alleen om een gedragsverandering van medewerkers. Nu zij plaats en tijd onafhankelijk kunnen werken en zelf bepalen of en wanneer zij collega's in een conferentieoord of hotel willen ontmoeten, is een andere wijze van leidinggeven noodzakelijk. Voor leidinggevendenden betekent het HNW sturing op output en niet meer op aanwezigheid. De leidinggevende moet er op vertrouwen dat de medewerker buiten zijn gezichtsveld zijn 'ding doet'.

Vertrouwen is niet voor niets al decennia lang één van de drie Vitamine V's voor blijvend gemotiveerde medewerkers. En vertrouwen moet gegeven (leidinggevende) en verdiend (medewerkers) worden. Ook bij het HNW lijkt het op een kip en het

ei-verhaal. De grootste paradoxen van het HNW zijn die van controle versus loslaten en van wantrouwen versus vertrouwen. Het is algemeen bekend dat medewerkers gedijen in een klimaat waarin zij gevoed worden met de volgende drie vitamines V:

- vrijheid
- vertrouwen
- verantwoordelijkheid

Vrijheid

De medewerkers van vandaag en morgen kiezen eerder voor een organisatie met een klimaat dat 'vrijheid ademt'. Natuurlijk accepteren zij bepaalde regels en richtlijnen (vrijheid in gebondenheid), maar bovenal willen zij hun eigen werk en tijd indelen en plaatsonafhankelijk werken.

Medewerkers die van 9.00 uur tot 17.00 uur op kantoor zitten, waar ze zich met 100% werkdingen bezighouden met de door de werkgever beschikbare middelen, dat is achterhaald. De leidinggevende die dit nog verlangt, wordt meewarig aangekeken. De Nieuwe

'Out':

- controle uitoefenen
- zelf bepalen wat goed voor medewerkers is
- denken voor medewerkers
- besluiten nemen zonder medewerkers te raadplegen
- sterk sturen op input en throughput (inspanningen)
- werken met vooraf opgelegde en in steen gebeitelde werkinstructies
- geen kritiek dulden van meedenkende medewerkers
- druk uitoefenen om doelen te bereiken

'In':

- beslissingen nemen op grond van consensus
- medewerkers als 'partner' beschouwen en behandelen
- medewerkers laten denken (vóórdenken in plaats van achteraf nadenken)
- ruimte bieden voor zelfstandigheid
- sturen op heldere (SMART) outputdoelstellingen (het "wat")
- de werkwijze en creativiteit (het "hoe") overlaten aan de professionaliteit van medewerkers
- delegeren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- coachen en ontwikkelen van medewerkers
- stimuleren van onderlinge kennisdeling en teamwork

nog steeds een wantrouwende controlfreak die vanachter een gluurscherm van minuut tot mi-

je bent je medewerker 'kwijt'. Delegeren is en blijft een kunst die menig leidinggevende niet verstaat en dat heeft 100% niets te maken met HNW.

“werk en privé lopen gladjes door elkaar heen”

Professional vertikt het in de file te staan, wil werken wanneer en waar het hem uitkomt, en wordt graag afgerekend op de output van zijn inspanningen, niet op de input. Werk en privé lopen gladjes door elkaar heen. Privé-contacten worden onderhouden tijdens werkuren en werktaken worden in privé-tijd opgepakt.

Vertrouwen

Menig medewerker wil werken wanneer en waar het hem uitkomt (vrijheid, zie hierboven) en wil afgerekend worden op de output van zijn inspanningen, niet op de input en throughput. Echter, menig leidinggevende is

nuut controleert wat de medewerker doet en vooral ook laat.

Verantwoordelijkheid

Natuurlijk blijft de leidinggevende eindverantwoordelijk voor het werk, maar hij delegeert dit direct en bijna voor 100% aan zijn medewerkers. En medewerkers willen vaak niet anders! Zij presteren en floreren in een cultuur waarin zij de verantwoordelijkheden en bevoegdheden (!) krijgen waarmee zij zelfstandig en in vrijheid hun werk kunnen verrichten. Maar ja, als je als leidinggevendende delegeert, mis je het overzicht en (dan) kan het fout gaan. Je kunt ook niet tijdig ingrijpen want

Vergeet de V van Verbondenheid niet!

Nu is het zeker zo dat medewerkers beter presteren als zij hun werk in Vrijheid en met (veel) Verantwoordelijkheid kunnen verrichten. Zeker bij een leidinggevende die op afstand betrokken is en hen Vertrouwt. Maar zijn nu aan alle kritieke succesfactoren voldaan? Neen! Medewerkers zijn meer en eerder genegen om voor een organisatie 'te gaan' als zij zich verbonden voelen. Hiermee is Verbondenheid 'het laatste zetje' dat wij HNW zo gunnen.

Een medewerker sluit door het ondertekenen van een arbeidsovereenkomst een verbintenis met een organisatie. In deze arbeidsovereenkomst, met daarin afspraken over loon, gezag en arbeid, zegt de medewerker toe

werkzaamheden te verrichten en daarvoor ontvangt hij een vergoeding. Een verbintenis is echter niet hetzelfde als een verbinding. Verbinding ontstaat als medewerkers zich kunnen identificeren met waar de organisatie voor staat.

HNW kan leiden tot lege plekken op kantoor. Medewerkers kunnen immers thuis of elders hun ding doen en de rit naar het kantoor kan achterwege blijven. De verbinding tussen de medewerkers en organisatie kan daarmee onder druk komen te staan, maar leidt HNW nu tot een afname in deze verbondenheid? Het antwoord op deze vraag is: neen. Het simpele feit dat medewerkers op kantoor aanwezig zijn, betekent nog niet dat zij verbonden zijn

of zich (volledig) kunnen identificeren met de identiteit van de organisatie. Een afname van aanwezigheid, bijvoorbeeld door de introductie van HNW, betekent dus niet één op één een afname van de verbondenheid. De angst

versneld zichtbaar wordt.

Bouw als leidinggevende een huis (lees thuishonk) waar medewerkers willen wonen en af en toe naar toe willen omdat zij er zich thuis voelen. Verbondenheid gedijt bij een leiderschaps-

“het nieuwe werken leidt niet tot afname in verbondenheid”

voor een lage verbondenheid is reëel, de angst dat HNW leidt tot een afname van verbondenheid niet. Het is hooguit zo dat met de introductie van HNW de reeds bestaande lage verbondenheid,

stijl die Vrijheid, Vertrouwen en Verantwoordelijkheid ademt. Wees of wordt een leidinggevende of organisatie waar medewerkers graag voor willen en willen blijven werken.

