

Het Nieuwe Werken

vraagt om nieuw leiderschap



Het Nieuwe Werken (HNW) is meer dan het inzetten van nieuwe technologie. Om HNW tot een succes te maken is leiderschap van leidinggevend en teamleden cruciaal. Dat vraagt om een gedragsverandering van leidinggevend en van teamleden. DOOR KLAAS BETZEMA EN NELE MANHEIM

Het Nieuwe Werken

Traditionele kantoren maken steeds meer plaats voor inspirerende locaties. Gebouwen waarin mensen geen eigen werkplek meer hebben maar waar ze via hun smartphone een plek aanvragen die past bij hun activiteiten. 's Ochtends mail checken en 's middags vergaderen bijvoorbeeld. Het Nieuwe Werken betekent doelmatig en resultaatgericht werken. Medewerkers worden niet langer afgerekend op hun aanwezigheid tussen 09.00 en 17.00 uur, maar op wat ze bereiken. Ze krijgen zo meer verantwoordelijkheid voor hoe ze dat doen en meer flexibiliteit in waar en wanneer ze werken. HNW staat dan ook voor een betere balans tussen werk en privé. Mensen krijgen de kans te werken vanuit hun talenten en niet vanuit vastgelegde rollen. Niet vreemd dus dat organisaties HNW omarmen: ze hopen op een betere productiviteit en concurrentiepositie doordat talenten beter benut worden en medewerkers zich maximaal kunnen ontplooiën (Baane en collega's, 2010).

Leiderschap is durven loslaten

Voor leidinggevend en ontstaan met HNW twee uitdagingen. Ten eerste verschuift de verantwoordelijkheid voor individuele prestaties van de leidinggevende naar de teamleden zelf. Teamleden moeten zelf invullen hoe ze hun doelen bereiken en waar en wanneer ze dat doen. Leidinggevend en, die voorheen getraind werden op controle en beheersing, moeten erop vertrouwen dat teamleden doen wat er nodig is en durven loslaten (Bijl, 2010). Een andere rol van leidinggevend en wordt in deze situatie des te belangrijker: sturen op uitkomsten. Als medewerkers zelf de weg bepalen en leidinggevend en weinig zicht hebben op hoe die weg eruit ziet, is het cruciaal dat het doel helder is. Met HNW staat leiderschap dus voor sturen op grote lijnen en het durven loslaten van details.

Ten tweede dreigen teams het teamgevoel kwijt te raken als medewerkers op verschillende plekken en op verschillende momenten werken. Minder onderling contact leidt er niet alleen toe dat collega's minder informatie uitwisselen (waardoor de samen-

werking minder soepel verloopt en er meer misverstanden ontstaan), maar maakt het ook moeilijker om elkaar te vertrouwen. Het gevolg is dat medewerkers elkaar minder helpen en taken zelf oppakken in plaats van die uit te laten voeren door collega's met meer expertise. Voor leidinggevend en is het daarom belangrijk om voor voldoende contactmogelijkheden te zorgen, bijvoorbeeld door een vast dagdeel in te plannen waarop iedereen aanwezig is. Daarnaast moeten ze het teamgevoel stimuleren.

Teamleiderschap is anderen inspireren

HNW vraagt ook van teamleden een actieve leiderschapsbijdrage. Teamleden zijn met HNW in grotere mate dan voorheen verantwoordelijk voor het boeken van resultaten. Er wordt immers gestuurd op resultaat. Ze zijn hiervoor vaak afhankelijk van collega's. Van de één voor het uitwerken en versturen van een offerte, van een ander voor het tijdig aanleveren van correcte informatie. Waar voorheen de leidinggevende ervoor zorgde dat alle puzzelstukjes bij elkaar kwamen, moeten teamleden nu zelf zorgen dat ze van anderen krijgen wat ze nodig hebben om de afgesproken doelen te halen. Dat vraagt om leiderschap, verantwoordelijkheid nemen en collega's durven aanspreken. De vraag daarbij is: hoe stuur je collega's aan die formeel op hetzelfde niveau werken als jezelf? Onderzoek van Nele Manheim en collega's (2012) laat zien dat teamleden het beste gebruik kunnen maken van een inspirerende leiderschapsstijl om dingen voor elkaar te krijgen. Wanneer ze anderen stimuleren om in het belang van de teamdoelen boven zichzelf uit te stijgen, zijn collega's eerder bereid een stapje harder voor ze te lopen. Directief leiderschap daarentegen pakt negatief uit. Als teamleden elkaar taken toewijzen en in de gaten houden of die goed worden uitgevoerd, leidt dat tot irritaties en verzet.

Zo wordt HNW een succes

HNW staat voor een nieuwe rolverdeling tussen medewerker en leidinggevend en. Het vraagt van leidinggevend en een ander type leiderschap dan voorheen en van teamleden een actieve bijdrage aan het leider-

schapsproces waar ze eerder voornamelijk uitvoerden wat er werd gevraagd. Hieronder staat kort samengevat welke aspecten van belang zijn om van HNW een succes te maken.

HNW vraagt van leidinggevend en:

- durven loslaten
- sturen op uitkomsten, op grote lijnen
- het stellen van duidelijke doelen
- zorg voor goede onderlinge contacten
- stimulatie van het teamgevoel

HNW vraagt van teamleden:

- verantwoordelijkheid voor het behalen van eigen doelen
- bereidheid om collega's aan te sturen
- inspirerend leiderschap



Over de auteurs

Klaas Betzema (<http://nl.linkedin.com/in/klaasbetzema>) werkt bij KPN Consulting en is afgestudeerd op leiderschap en verandermanagement.

Nele Manheim (<http://nl.linkedin.com/in/nelemanheim>) promoveert aan de Rijksuniversiteit Groningen op leiderschap in teams en is freelancer.

Literatuur:

- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het Nieuwe Werken ontrafeld*. Assen: Van Gorcum
- Bijl, D. (2010). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*. Zeewolde: Par CC
- Manheim, N., van der Vegt, G.S., & Janssen, O. (2012). *De verschillende effecten van gedeeld en verticaal leiderschap op teameffectiviteit*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen