



HET NIEUWE WERKEN VRAAGT OM NIEUW LEIDERSCHAP

door Maureen Hendriks

Uit analyses van trends en ontwikkelingen blijkt dat de vraag of een nieuwe, moderne werkwijze zijn intrede zal doen niet opportuun is; deze ontwikkeling is onvermijdelijk. Maar veel interessanter is de vraag of een organisatie er actief mee aan de slag gaat. Tot nu toe zijn het vooral de technische mogelijkheden die mobiel werken, nu vaak 'het nieuwe werken' genoemd, hebben gestimuleerd. Maar ook het groeiende besef van maatschappelijke veranderingen, gecombineerd met druk vanuit economische krimp zorgen voor een toename van het aantal organisaties dat op deze wijze, zij het voorzichtig, gaat werken.

Nine to five

Het nieuwe werken kent vele gezichten, maar het gaat hierbij vooral om werkvormen waarbij het principe om van *nine to five* fysiek aanwezig te zijn binnen een kantoorsetting, wordt verlaten. Ook worden er mildere vormen onder verstaan waarbij wel de kantooromgeving wordt bezocht, maar de eigen kamer is vervuld voor flexplekken.

Opvallend blijft dat de introductie van deze nieuwe werkvormen doorgaans toch vooral vanuit een meer technische insteek plaatsvindt. Er zijn bijvoorbeeld nieuwe software-oplossingen beschikbaar. Ook is het slimmer omgaan met het aantal m² (minder) kantoorruimte een kostendrijver. Dit is eigenlijk merkwaardig omdat het voor de stijl van leiderschap en het functioneren van teams grote consequenties heeft. Vandaar dat een doordenking vooraf, van wat het betekent voor teams en leiders, gewenst is.

Teams

Als we allereerst kijken naar het functioneren van teams, dan is voor teams de volgende driedeling relevant:

Waar toe is het team samengesteld?

Ambities en focus, doelstellingen en procedures

Wie is het team?

Feiten, werkwijzen, rollen, functioneren en onderlinge verhoudingen

Van wie is het team?

Collectief / context en eigenaarschap

Waar toe levert zicht op de focus van de organisatie. Amerikaanse organisaties en het leger bijvoorbeeld zijn heel sterk in het gebruik van logo's, vlaggen en vaandels om zichtbaarheid voor de missie en doelen van de organisatie te kweken. Organisaties waarbij mensen meer tijd achter hun eigen bureau thuis doorbrengen dan op kantoor, moeten andere vormen aanboren om deze focus levend te houden onder hun medewerkers.

Wie verwijst mede naar de spelregels en gebruiken die mensen (veelal onbewust) hanteren ten aanzien van verjaardagen, werktijden, wijze van overdracht van taken, et cetera. Het nieuwe werken vraagt om het vernieuwen van deze spelregels. Hoe stuur je als leider op deze spelregels, hoe maak je de normen en waarden zichtbaar?

De vraag **Van wie** het team is, gaat onder andere over identiteit. Waar identificeert iemand zich mee? Bij de fusie van een grote arbo-organisatie bijvoorbeeld, bleek dat de bedrijfsartsen zich meer identificeerden met hun klanten dan met de organisatie waar zij voor werkten. Dit maakt, andersom geredeneerd, de vraag relevant hoe de leider de mensen verbonden houdt aan de organisatie en daarmee gemotiveerd om helemaal voor de organisatie te gaan. Rond identiteit bestonden er vroeger maatschappelijk gezien logische sociale milieus rond werkkring, inkomen, geloof, et cetera. Deze krijgen tegenwoordig een totaal andere invulling met sociale netwerken. Iedereen die de laatste jaren aan een voetbal- of hockeyveld heeft gestaan, kan dit beamen.

Leiders

Voor het leiderschap betekent het naast bovenstaande vragen bijvoorbeeld ook dat er veel minder direct zicht is op wat mensen doen. Output-sturing is dan een must. Hoe kan ik deze sturing het beste vormgeven als leidinggevende? Hoe stuur ik op uitgaande berichten over de organisatie, bijvoorbeeld via Twitter? Hoe zie ik waar het centrum van beïnvloeding zich bevindt (wat vervangt 'het koffiezetapparaat')? Hoe zorg ik dat het teamgevoel blijft bestaan? Deze, en vele andere vragen, krijgen steeds meer de overhand in de discussie over nieuwe werkvormen, gecombineerd met nieuwe (social) media. We staan pas aan het begin. •