

**Aan de slag met Het Nieuwe Werken** (2009) – Dik Bijl, arbeids- en organisatiepsycholoog bij o.a. Microsoft, spreker, schrijver, onderzoeker, adviseur op het vakgebied Het Nieuwe Werken.

Is het begrip Het Nieuwe Werken zelf nog redelijk nieuw, de diverse componenten ervan liggen een stuk verder in het verleden. 'Empowerment' is een van die componenten en het onderzoek op dat vlak is al ruim 20 jaar aan de gang. 'Kantoorinnovatie' is een andere component en ook dat werk is al een paar decennia bezig. 'Dienend Leiderschap' is ook een begrip dat al een tijdje rondgonst en vooral door management goeroes als Stephen Covey, Peter Senge en Ken Blanchard is gepopulariseerd. Andere voor Het Nieuwe Werken belangrijke begrippen zijn 'Netwerkorganisatie', 'Business Process Management', 'Kennismangement' en 'Zelfsturing'. Maar de opkomst van de ICT, de Informatie en Communicatie Technologie, en dan vooral de enorme doorbraak van wat ik gemakshalve maar 'het internet' noem is de grote katalysator en versneller van Het Nieuwe Werken geworden. Dit boek is zeker geen technologieboek, maar technologie – de ICT – speelt wel een hoofdrol in Het Nieuwe Werken. De ICT is daarin een noodzakelijke, maar onvoldoende voorwaarde. Anders gezegd, zonder ICT kan er geen sprake zijn van Het Nieuwe Werken, maar omgekeerd is de ICT niet de oplossing die Het Nieuwe Werken gaat realiseren. De sleutel tot die oplossing ligt vooral in ons hoofd. Het gaat om onze 'mindset', onze manier van denken. 'Vertrouwen & loslaten' en 'vrijheid & verantwoordelijkheid' zijn sleutelbegrippen in Het Nieuwe Werken.

Bij de cultuur van de organisatie gaat het volgens Nieuwenhuis om twee hoofdonderdelen: de kernwaarden van de organisatie en het leiderschap. Ik behandel ze allebei apart. De kernwaarden van de organisatie beschrijven hoe de organisatie met jou omgaat en omgekeerd hoe jij omgaat met de organisatie en met je collega's, partners en klanten. Wat zijn de normen en waarden? In Het Nieuwe Werken zijn die enorm belangrijk, juist omdat ze het menselijke – dat centraal komt te staan – benadrukken. Zonder volledig te zijn noem ik gelijkwaardigheid, wederzijds respect, vertrouwen, eerlijkheid, openheid, verantwoordelijkheid, aansprakelijkheid, ongedwongenheid, gedrevenheid en ondernemerschap. Die kernwaarden worden vervolgens leidend bij het aannemebeleid. Bij het aannemen van een nieuwe medewerker wordt niet alleen gekeken naar zijn inhoudelijke competenties, maar ook of hij qua gedrag en denkwijze past bij de organisatie. In deel 2 vertelt een Interpolis medewerker dat bij zijn selectiegesprekken de vragen over de kernwaarden net zo belangrijk waren als die over zijn competenties. Bestaande medewerkers worden qua kernwaarden 'omgeschoold' door collectieve veranderprogramma's en individuele coaching. Maar niet alleen de medewerkers, ook de organisatie zelf moet in overeenstemming handelen met die nieuwe kernwaarden.

Leiderschap is het tweede onderdeel van cultuur volgens de indeling van Nieuwenhuis. Voor elke organisatie is het gedrag van de leider een kritische succesfactor, maar dat geldt nog meer bij Het Nieuwe Werken. De leider moet het voortouw nemen in Het Nieuwe Werken. Daarom is het zoals in deel 2 van dit boek aan de orde komt zo enorm belangrijk dat de leider als een van de eersten overtuigd wordt van het nut en de noodzaak van Het Nieuwe Werken. De leider is degene die de visie en ambitie van de organisatie zelf mee vormgeeft (of in elk geval internaliseert) en vervolgens authentiek uitdraagt naar de organisatie als geheel door zijn gedrag. Zo wordt de ambitie van de organisatie tot een collectief gedragen ambitie. Medewerkers hebben minder moeite met het accepteren van regels als die ook voor de leider(s) gelden.

Waar parkeert de directeur?

Bedrijf A heeft een parkeerprobleem. Gemeentes wijzen in de regel bedrijfssparkeerplaatsen toe aan de hand van het aantal vierkante meters gebruikte kantoorruimte. Klinkt redelijk, maar is lastig als je zoals bedrijf A Het Nieuwe Werken hebt ingevoerd. Want dan gebruik je veel minder vierkante meters kantoor voor hetzelfde aantal medewerkers. Dat betekent dus ook minder parkeerplaatsen. En dus is de bedrijfssparkeerplaats bij bedrijf A vaak al om 9 uur 's ochtends helemaal bezet. Een bron van frustratie bij de medewerkers die moeten uitwijken naar een betaalparkeerplaats in de buurt. De parkeerkosten worden weliswaar vergoed, maar toch is het een vervelende start van de werkdag. Klagen bij de directeur heeft in dit geval weinig zin. Hij is namelijk niet erg ontvankelijk voor de kritiek. Hij heeft geen speciale parkeerplaats vlak naast de ingang van het kantoor met een bordje 'directeur'. Ook hij moet uitwijken als de parkeerplaats vol is. En hij weet: het scheelt hooguit 5 minuten per dag. Stel je er op in en het geeft geen probleem, vindt hij. De medewerkers slikken hun kritiek in en tegelijk stijgt het respect voor de directeur.

De leider staat aan het hoofd van de organisatie en geeft binnen Het Nieuwe Werken het voorbeeld. Hij moet als eerste de principes 'vertrouwen & loslaten' en 'vrijheid & verantwoordelijkheid' gaan uitvoeren naar zijn ondergeschikten, die dat op hun beurt weer moeten uitdragen naar hun ondergeschikten. De leider moet zorgen dat de managementstijl van de organisatie verandert van 'command & control' naar 'coördineren & cultiveren'.

Bob Hutten startte zijn catering bedrijf in 1995 met 16 medewerkers. Waar andere cateringbedrijven elkaar beconcurreren op prijs, gaat Hutten voor kwaliteit, innovatie en het benadrukken van de samenwerking met en tussen zijn medewerkers. En met succes. In 2005 heeft hij ruim 500 medewerkers in dienst en de groei gaat gestaag door. In 2008 komt Hutten er achter dat hij een andere strategie moet voeren om zijn bedrijf verder te laten groeien. Hij beseft dat hij als directeur niet langer meer alleen aan het roer kan staan. Hij doet een creatieve stap. In het voorjaar van 2008 gaat hij met de 'top 70' van zijn bedrijf letterlijk twee dagen op kamp. Op de eerste avond vertelt hij bij het kampvuur over zijn droom en visie: op zijn leven en zijn bedrijf. Hij geeft zijn medewerkers vervolgens de opdracht hetzelfde te doen naar elkaar toe. De volgende dag wordt besteed aan het maken van een enkel verhaal uit al die 70 dromen. Dat verhaal wordt het nieuwe missiestatement van het bedrijf: een echt collectieve ambitie met kernwaarden (zie: [www.huttencatering.nl](http://www.huttencatering.nl)). Daarmee heeft Hutten zijn naaste medewerkers mentaal deelgenoot gemaakt van zijn bedrijf. Maar daar stopt het niet. De volgende stap is dat Hutten die collectieve ambitie en de kernwaarden heeft vastgelegd in de resultaatafspraken die elk half jaar met alle medewerkers worden gemaakt. Behalve de normale criteria zoals gedrag, competenties en ontwikkeling, wordt in de afspraak ook opgenomen hoe de medewerker zijn droom gaat uitleven binnen Hutten en omgekeerd hoe Hutten hem in staat kan stellen zijn droom te beleven. Inmiddels heeft Hutten ruim 800 medewerkers in dienst.

De organisatie van Het Nieuwe Werken komt echt uit de verf als je de hiervoor genoemde drie zaken – visie/ambitie, structuur en cultuur – goed met elkaar weet te verbinden. De resultaatafspraak is dus niet alleen een belangrijke structuurvorm, het is ook de 'linking pin' met de collectieve ambitie van de organisatie en het houvast van manager en medewerker in hun onderlinge relatie.

*Vage, individuele doelen kunnen leiden tot solistisch gedrag. Heldere, gezamenlijke doelen afgeleid van de collectief gedragen visie en ambitie zullen leiden tot effectief gedrag.*

Elke medewerker moet weten hoe zijn takenpakket en verantwoordelijkheden – dat wat is vastgelegd in de resultaatafspraak – bijdragen aan de ambitie van de organisatie. De vanuit de ambitie afgeleide resultaatafspraak is een belangrijk sturingsmechanisme dat ervoor zorgt dat de neuzen van de medewerkers dezelfde kant op blijven staan. Zonder die richtinggeving is de kans groot dat ook zeer gemotiveerde medewerkers 'gewoon maar wat gaan doen'. De resultaatafspraak moet ook bijdragen aan de synergie van een organisatie. Dat wil zeggen dat wat een organisatie presteert niet de optelsom is van alle individueel afgesproken resultaten, maar dat medewerkers door met elkaar samen te werken samen meer bereiken dan een stel solistisch werkende individuen. Met andere woorden, in de resultaatafspraak moeten niet alleen de individuele doelstellingen van de medewerkers staan, maar ook doelstellingen op groeps-, afdelings- en eventueel organisatieniveau; doelstellingen die een medewerker alleen kan bereiken door de samenwerking met collega's binnen en buiten zijn afdeling aan te gaan.

#### Hoofdgebied de mens

Het vierde en laatste hoofdgebied is het belangrijkste. Immers in Het Nieuwe Werken staat de mens centraal omdat hij het voornaamste productiemiddel van de organisatie is. De voorgaande 3 hoofdgebieden zijn bedoeld om die mens maximaal toe te rusten met middelen en diensten. Maar hij is zelf ook een hoofdgebied waarop gestuurd moet worden. De mens is veruit het meest complexe hoofdgebied en er zijn tal van perspectieven vanwaaruit je die mens kunt bekijken en beschrijven in zijn werkomgeving: fysiologisch (bijvoorbeeld de werking van zijn hersens), psychologisch (bijvoorbeeld zijn drijfveren, emoties en vormen van intelligentie) en filosofisch (bijvoorbeeld zijn bestemming, normen en waarden), enzovoort. Dat voert uiteraard veel te ver om hier allemaal op te voeren. Dus beperk ik me tot de setting van de mens in zijn rol als manager en als medewerker. Vanuit het industriële denken over werk is er een wederzijds diep geworteld wantrouwen tussen manager en medewerker ontstaan. De typische industrieel denkende manager zal de medewerker controleren, opjutten en bij overtredingen bestraffen. Omgekeerd zal de typische industrieel denkende medewerker er waar mogelijk de kantjes van aflopen. Beiden krijgen van de ander het gedrag waar ze om vragen. Gelukkig denken de meeste managers en medewerkers van vandaag niet meer zo extreem, maar het wederzijdse wantrouwen zit erg diep verankerd. Dus blijft de manager ten

diepste een controleur: “ik ben immers verantwoordelijk” en de medewerker een saboteur: “ik word toch niet gerespecteerd en ik ben niet verantwoordelijk”. In de huidige realiteit waar de aard van het werk is veranderd van domme, herhaalbare handelingen naar gevarieerd en complex hoofdwerk is dat diep gewortelde wantrouwen een enorme blokkade voor effectiever, efficiënter en plezieriger werken.

### *De mens en Het Nieuwe Werken*

Wat heeft Het Nieuwe Werken nodig van de productiefactor mens? Om te beginnen dat de blokkade van wederzijds wantrouwen wordt weggenomen. Dat lukt alleen als de mentaliteit van de manager en medewerker verandert, met andere woorden als beiden vernieuwd worden in hun denken: van industrieel denken naar postindustriële denken en van wederzijds wantrouwen naar wederzijds vertrouwen. Daarna is er mentaal ruimte voor de volgende fase, namelijk dat de medewerker ondernemer wordt en de manager coach.

*Van wantrouwen naar vertrouwen.* Een bekende uitspraak is dat vertrouwen te voet komt en te paard gaat. Het winnen van vertrouwen is een precare zaak en moet zorgvuldig aangepakt worden. Het eerste initiatief ligt hier bij de manager. De manager moet beginnen met vertrouwen & loslaten: hij is de baas en hij is verantwoordelijk. De manager moet zichzelf wapenen tegen de angst, de onzekerheid en het diep verankerde wantrouwen. Dat kan hij alleen maar doen als hij ervan overtuigd is dat het hem uiteindelijk meer gaat opleveren dan dat het hem kost. Als de manager het alleen doet omdat het ‘moet’, werkt het niet. Hij gelooft er in dat geval zelf niet echt in en dat valt onmiddellijk op bij zijn medewerkers; en het vertrouwen ‘gaat te paard’. Ook zal de onwillige manager bij de eerste de beste tegenvaller meteen terugvallen op zijn vertrouwde command & control gedrag. Vertrouwen & loslaten moet dus vrijwillig zijn en van binnenuit komen. Dat kan door de manager te overtuigen, te trainen of door hem gewoon te laten zien dat het werkt; bijvoorbeeld omdat zijn collega-managers die er makkelijker mee omgaan succesvol blijken te zijn. Als de manager vertrouwt & loslaat, krijgt de medewerker automatisch meer vrijheid & verantwoordelijkheid toegeschoven. Net zo goed als de manager moeite kan hebben met vertrouwen & loslaten, kan de medewerker moeite hebben met de extra vrijheid & verantwoordelijkheid. Stel dat de medewerker nu een dag in de week mag thuiswerken. Je ziet dan dat de medewerker zich in het diepe gegooid voelt en niet goed weet wat hij moet doen. Weet hij het na voorloop van tijd wel, dan zie je vaak een neiging tot overcompensatie. Hij gaat extra hard en lang werken om maar aan zijn collega’s en manager te laten zien dat hij echt aan het werk is; vaak ook om zijn eigen schuldgevoel te bestrijden. Raakt hij gewend en werkt hij vaker en langer van huis uit dan begint hij de sociale binding te missen met zijn werk. Dat zijn allemaal voorbeelden van wat ik de opstartproblemen en bijwerkingen van Het Nieuwe Werken noem. Ik behandel ze verder in het volgende hoofdstuk en geef ook aan wat je ertegen kunt doen. De watervrees van zowel de manager in het vertrouwen & loslaten als de medewerker in het omgaan met vrijheid & verantwoordelijkheid kan bestreden worden door de eerder genoemde resultaatafspraken in te zetten. Dat geeft houvast aan zowel de manager als de medewerker. Voorwaarde is wel dat de resultaatafspraken echt wederzijds is overeengekomen en dat de medewerker zich gebonden voelt aan de resultaatafspraken. Organisaties die Het Nieuwe Werken invoeren geven vaak trainingen aan medewerkers om zich als gelijkwaardige partner te leren opstellen in het vaststellen van de resultaatafspraken met hun manager. Een manager die een resultaatafspraken doordrukt, kweekt een ineffektieve medewerker. Maar als het wel goed geregeld wordt, werkt het middel uitermate probaat. De medewerker heeft houvast omdat het nu duidelijk is wat er van hem gevraagd wordt. De manager heeft houvast aan een veel effectiever sturingsinstrument dan het industriële sturen en controleren op fysieke aanwezigheid. Als beiden tevreden zijn over de afspraak en het daaruit volgende resultaat, dan worden ook beiden bevestigd in het feit dat ze op de goede weg zijn. Het wederzijds vertrouwen neemt daardoor toe. De manager kan de teugels nog wat verder laten vieren en de medewerker kan leren omgaan met nog wat meer vrijheid. Als het goed is zonder schuldgevoel.

Een mooie lakmoesproef voor de medewerker die een fulltime baan heeft en meer vrijheid krijgt, is dit: ga eens op een doordeweekse ochtend winkelen of sporten en kijk hoe het met je schuldgevoel gaat. Kijk je schichtig om je heen om te zien of je geen collega treft of beheers je de situatie en denk je: het gaat toch alleen om het resultaat, niet om wanneer ik werk.

*De cirkel van vertrouwen, verantwoordelijkheid en resultaat werkt versterkend. Door goede resultaten groeien manager en medewerker steeds verder in hun nieuwe, effectieve gedrag.*