

'Veel leiding-
gevenden zijn
bang hun stuur
kwijt te raken'



Vo
kle
de

Nee, na
tot-vijf
meer t

gend ritme m
zorg voor mijn
combineren n
ambities. Maar
idee al dat ik n
woorden als i
op kantoor arr

Wat voor S
velen die heb
Het Nieuwe V
van de ketene
kantoorritme
aan die omwe
organisatie in
lige weg voor
van. Als partn
Advies en Imp
specialist in h
van 'Nieuwe V
voor allerhand

'het nieuwe leidinggeven is het oude leidinggeven, maar dan goed'

Voor Susan Smulders is Het Nieuwe Werken een 'overlevingsstrategie'. 'Ik heb vier kleine kinderen. Zonder de flexibiliteit van tijd- en plaatsafhankelijk werken zou ik deze baan niet volhouden', zegt de partner van MoneyPenny Advies en Implementatie.

Nee, naar een 'gewone' negen-tot-vijf baan zou Susan nooit meer terug willen. 'Zo'n dwingend ritme maakt het moeilijk om de zorg voor mijn vier jonge kinderen te combineren met mijn professionele ambities. Maar los daarvan: alleen het idee al dat ik me zou moeten verantwoorden als ik een keer om half tien op kantoor arriveer...'

Wat voor Susan geldt, geldt voor velen die hebben kennisgemaakt met Het Nieuwe Werken. Het afwerpen van de ketenen van het dwingende kantoorritme werkt bevrijdend. Maar aan die omwenteling gaat voor de organisatie in kwestie vaak een hobbelige weg vooraf. Susan weet er alles van. Als partner bij MoneyPenny Advies en Implementatie is zij een specialist in het bedenken en invoeren van 'Nieuwe Werkbare' oplossingen voor allerhande organisaties. Ook voor

ABN AMRO, waar zij al sinds de pilot is aangehaakt. MoneyPenny verzorgt het opleidingsprogramma 'Leidinggeven op afstand' dat leidinggevendenden moet helpen deze omslag in denken en doen te maken.

Belemmerende gedachten

Wat is nu je grootste schrikbeeld?

Het is een vraag die Susan regelmatig aan leidinggevendenden stelt tijdens bijeenkomsten. 'Als antwoord kreeg ik dan bijvoorbeeld: dat een medewerker met een krijsende baby op zijn arm de vaatwasser aan het uitruimen is en ondertussen een klant te woord staat.' Medewerkers die op vaste tijdstippen op kantoor zitten, suggereert controle over het werk dat ze daar uitvoeren. Erop vertrouwen dat het werk ook buiten hun gezichtsveld gebeurt: dat is voor veel leidinggevendenden de grootste uitdaging. Susan: 'Veel leidingge-

venden hebben het gevoel dat ze er bovenop moeten zitten. Anders gebeurt het werk niet of niet goed. Ze zijn bang hun stuur kwijt te raken. Van dat soort belemmerende gedachten moet je af. De essentie is: afspraken maken en dan durven loslaten, vertrouwen in de professionaliteit van je medewerkers.'

Er is maar één manier om dat te leren, volgens Susan: gewoon doen. 'En natuurlijk gaat het dan af en toe mis en laat een medewerker een steekje vallen. Dan kun je meteen in een kramp schieten, zo van: zie je wel, als ik het niet regel, gebeurt het ook niet. Maar beter kun je het als een voorbeeld zien waaruit we samen – leidinggevende en medewerker – lering kunnen trekken hoe we dit in de toekomst beter kunnen organiseren.'

Essentieel is dat leidinggevende en medewerker goede afspraken maken

over de 'belangenbalans' (klant, werk, team, zelf). 'Veel leidinggevendenden zijn bang dat het tijd- en plaatsonafhankelijk werken een feestje van de medewerkers wordt. Dat voorkom je door voortdurend met elkaar in gesprek te blijven over de juiste afweging van belangen. Veel meer dan voorheen ga je sturen op de output van de medewerker. Maar dan moet je wel goed weten wat je van elkaar verwacht. Spreek dat door en leg het vast.'

Eyeopener

En natuurlijk is er dan wel eens een medewerker die de kantjes er vanaf loopt. 'Die moet je daarop aanspreken, en nee, dat is niet leuk.' Toch merkt Susan dat de meeste leidinggevendenden hun werk alleen maar interessanter gaan vinden zodra ze de omslag heb-



'Natuurlijk gaat het dan af en toe mis en laat een medewerker een steekje vallen'

ben gemaakt. 'Leidinggevendenden gaan eindelijk doen wat ze horen te doen: zorgen dat medewerkers hun werk optimaal doen. Wij zeggen wel eens gek-scherend: het nieuwe leidinggeven is het oude leidinggeven, maar dan goed.'

Lukt het 'loslaten' eenmaal, dan staan leidinggevendenden vaak versteld van de positieve effecten, weet Susan uit ervaring. 'Ik sprak laatst een directeur van een bankkantoor die aan haar medewerkers de vraag had voorgelegd: als het jullie winkel was, wanneer zou je dan open gaan? Uiteindelijk kwamen ze erop uit dat een extra avondopenstelling nodig was. Had zij die extra avond werk zelf bedacht, dan was er zeker weerstand gekomen. Nu lag er een goed voorstel waar ook nog het hele team achter stond. Dat was echt een eyeopener voor haar.' ♦

3 (voor)oordelen over HNW

Het Nieuwe Werken is een hype

Susan: 'De term 'Het Nieuwe Werken' is wel een beetje een hype, ja. Er duiken ook alweer nieuwe begrippen op, zoals het Flexibele Werken en het Mobiele Werken. De termen veranderen misschien, maar de ideeën erachter blijven. Dus het tijd- en plaatsonafhankelijk werken, verantwoordelijkheden dieper in de organisatie leggen, medewerkers meer verantwoordelijk maken voor hun takenpakket, outputgericht sturen, enzovoort. Al die ontwikkelingen hebben simpelweg te veel voordelen, voor medewerkers én organisaties.'

Het Nieuwe Werken gaat ten koste van een hechte band tussen collega's

Susan: 'Je gaat elkaar minder zien, dat is een feit. Maar dat hoeft zeker niet te betekenen dat de binding met elkaar en het bedrijf minder wordt. Sterker nog, je ziet vaak dat de band tussen medewerkers en leidinggevendenden sterker wordt, omdat je bewuster in het contact investeert en dan diepgaander gesprekken hebt over doelstellingen en resultaten. Daarnaast kun je allerlei oplossingen bedenken om de teamspirit te bestendigen. Bijvoorbeeld: spreek één of twee vaste dagen af waarop iedereen op kantoor is en plan dan ook je overleggen. En denk ook aan een virtueel koffiemoment.'

Het Nieuwe Werken is alleen geschikt voor medewerkers met een zeer zelfstandige functie

Susan: 'Voor de ene functie is het makkelijker dan voor de andere, dat klopt. Maar zelfs voor functies die aanwezigheid op een bepaalde tijd en plek veronderstellen, kun je de medewerker nog invloed geven. Bijvoorbeeld op de invulling van het rooster. Een misverstand is trouwens dat Het Nieuwe Werken gelijk staat aan thuiswerken. Het gaat erom dat je op basis van persoonlijke en zakelijke afwegingen bepaalt wat de beste manier is om je werk in te richten. Dat kan deels thuis zijn, maar ook heel goed op kantoor. Het gaat om flexibiliteit, van geest en van handelen.'