

HET NIEUWE WERKEN VRAAGT OM HET NIEUWE SAMENWERKEN

Door Inge Hoogeveen

Tot nu toe is er al veel geschreven over gewenst leiderschap bij het Nieuwe Werken. 'Loslaten' is een veel gehoord advies. Maar is dat verantwoord als je je medewerkers minder ziet?

Ten opzichte van Oud Werken waarbij werk is gecentreerd op één plek en waar over het algemeen afspraken gelden die er jarenlang zijn ingesleten, moet bij Het Nieuwe Werken nog veel ontdekt worden. De overgang naar het Nieuwe Werken is een organisatietransitie die begeleid moet worden. In dit artikel beschrijf ik een werkwijze die bij het begeleiden van deze transitie gebruikt kan worden. Hierbij staat de Nieuwe Samenwerking waar Het Nieuwe Werken om vraagt centraal.

HET NIEUWE WERKEN GA JE MERKEN

Deze tekst schrijf ik op woensdagmorgen, thuis aan mijn eettafel. Het is stil, mijn kinderen zijn naar school en mijn man is naar kantoor vertrokken. Het is heerlijk om deze ochtend thuis te beginnen. Ik heb geen last van de sneeuw die al wekenlang het verkeer hindert. Mijn Communicator staat aan; ik laat zien dat ik online ben en kan af en toe even een korte vraag aan een collega stellen. Mijn agenda is bijgewerkt, collega's weten waar ik vandaag ben.

Op mijn werk is het Nieuwe Werkplek Concept ingevoerd. Dat betekent dat wij allemaal (inclusief directie en management) flexwerken en dat wij overal waar een internetverbinding is bij onze bestanden kunnen en dus kunnen werken. Voor mij, en voor veel van mijn collega's is deze situatie ideaal. Het geeft vrijheid om werk en privé goed op elkaar te laten aansluiten.

NIEUW SAMENWERKEN

Deze losse werkstructuur roept ook vragen op. Zoals: wat voegt de organisatie nog toe als ik overal mijn werk kan doen? Hoe blijf ik aansluiten bij wat collega's doen? Juist als ik iets met mijn manager wil bespreken werkt hij thuis; kan ik hem daar bellen?

Allemaal belangrijke vragen, maar hoe stel ik die vragen eigenlijk aan de orde, want daarvoor moet ik wel contact met mijn collega's hebben. En als ik op kantoor ben werk ik, net als veel collega's, efficiënt mijn lijstje af. Dus gaan we dat 'collegiaal overleg' nu ook inplannen? En mag je je collega's dan verplichten naar kantoor te komen? Het Nieuwe Werken roept veel vragen op die niet meer allemaal volgens onze oude gewoontes te beantwoorden zijn.

Het Nieuwe Werken betekent een verandering en vraagt om nieuwe afspraken tussen collega's onderling en tussen de verschillende lagen in de organisatie, omdat anders alle effectiviteitswinst die bij de invoering wordt beloofd, weglekt als water in los zand. Hoe ontstaan die nieuwe afspraken in een versnipperde organisatie, waarin veel minder collegiaal contact is dan vroeger?

NIEUWE AANPAK

Als je binnen de organisatie of met je team afspraken gaat maken naar aanleiding van Het Nieuwe Werken, zul je merken dat ieder zijn eigen beeld en verwachtingen heeft en zijn eigen kansen en bedreigingen ziet. De tijd van 'voorschrijven van een werkwijze' hebben we achter ons gelaten, want wanneer je van medewerkers zelfstandige, output gestuurde professionals wil maken is dat een paradox. Maar hoe moet het dan?

NIEUW BEGELEIDEN

Uit recente managementliteratuur komt naar voren dat professionals zeker veranderingsbereid zijn als ze weten waarom een bepaalde verandering wordt ingezet. Het kunnen verankeren van de individuele ambities van medewerkers in de collectieve ambities van de organisatie¹ is daarom een belangrijke stap. Om deze afstemming goed te laten verlopen is brede betrokkenheid van mensen uit alle lagen van de organisatie nodig. Het vraagt om een voortdurend heen en weer laveren tussen de mogelijkheden en grenzen van de organisatie, en de mogelijkheden en grenzen van de individuele medewerker, met andere woorden om het in gang zetten van een iteratief proces.

Uit eigen ervaring, opgedaan bij Getronics Consulting, kunnen we de volgende stappen in dit iteratieve proces onderscheiden:

1. Zorg voor een duidelijk omschreven collectieve ambitie met betrekking tot Het Nieuwe Werken (wat willen we bereiken met deze verandering, welke impact moet het hebben en welke obstakels of dis-benefits worden gezien). Wanneer het team onderdeel is van een grotere organisatie zullen de organisatiedoelen moeten worden geoperationaliseerd tot het niveau van de organisatorische eenheid. Hoe duidelijker de doelen, hoe meer focus, hoe beter individuele medewerkers kunnen aangeven op welke manier zij gaan bijdragen.
2. Wanneer duidelijk is wat het collectieve doel is, wordt stil gestaan bij de vraag wat ieders individuele ambitie is (wat ga je bijdragen, waar word jij blij van binnen deze context). Bij deze stap is het van belang om kansen en bedreigingen goed in beeld te krijgen, zowel op individueel als op collectief niveau. Deze stap vraagt het breed genereren van informatie, bijvoorbeeld via interviews, een workshop, een vragenlijst, enzovoort.
3. Gebruik verhalen, beelden en ervaringen om de verbinding tussen individuele en collectieve doelen vast te leggen. Soms zegt een beeld meer over de beleving, de risico's en de oplossingsrichtingen dan 1.000 woorden. Op deze manier kunnen ook de positieve en negatieve kanten van zowel het Oude als Het Nieuwe Werken in kaart worden gebracht.
4. Gebruik om tot afspraken te komen het principe van de wederkerige adequaatheid, dat wil zeggen: het is (voor dit moment) goed als wij samen (dat wil zeggen medewerkers én leidinggevendenden) vinden dat het goed is! Afspraken die gemaakt kunnen worden zijn bijvoorbeeld: we zien elkaar iedere maand formeel en ieder kwartaal informeel, of ieder houdt op een centrale plek bij aan welke projecten hij werkt, of wie twijfelt, zoekt altijd actief contact met een collega om zijn dilemma te bespreken.
5. Realiseer je dat wat nu wederkerig adequaat is, wellicht over een maand (maar zeker over een half jaar), als gevolg van allerlei interne of externe gebeurtenissen, herzien zal moeten worden. Blijf daarom momenten organiseren waarop de afspraken opnieuw

¹ Coenen, B. in *Het verborgen leiden in organisaties* (2004) spreekt van contextsturing en zelfsturing (je eigen invloed aanwenden binnen de grenzen van de organisatie), Weggeman, M. in *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* (2007) spreekt over het belang van de collectieve ambitie (waarom doen we het?)

geijkt kunnen worden en dilemma's besproken kunnen worden. Biedt hiervoor als organisatie mogelijkheid (bijvoorbeeld door het mogelijk maken van videoconferencing) en zoek als management bewust verbinding bij deze initiatieven om de focus op de collectieve doelen te blijven borgen.

6. Vooral het bespreken van dilemma's of te maken keuzes geeft medewerkers de kans om hun werk te verdiepen en een manager de kans om betrokken te zijn en zicht te houden op de keuzes die mensen maken. Iedere medewerker kan een dergelijk collegiaal overleg plannen. Het Nieuwe Werken vraagt van medewerkers om veel bewuster verbinding te zoeken met collega's en transparant te zijn over de keuzes die ze maken.

Het Nieuwe Werken vraagt om andere samenwerkingsstructuren en een andere inbreng van alle betrokkenen. Deze werkwijze sluit aan bij de grote complexiteit waarmee organisaties en professionals dagelijks geconfronteerd worden. Ook zonder de kapstok van Het Nieuwe Werken zijn dit thema's die in veel organisaties spelen. De nieuwe mogelijkheden op het gebied van ICT kunnen deze nieuwe samenwerkingsvormen faciliteren.

NIEUW LEIDINGGEVEN

De grootste bedreiging voor organisaties die Het Nieuwe Werken gaan invoeren is dat deze organisaties uit elkaar vallen doordat hun medewerkers allemaal op hun eigen eiland hun ding doen en de organisatie zijn verband verliest. In een dergelijke situatie is geen leidinggevende bereid om 'los te laten'. De oude oplossing om een vergadercircus op te tuigen, biedt hiervoor geen oplossing. Kleine gemengde groepen die hun dilemma's bespreken en daarmee met elkaar en de organisatiedoelen in verbinding zijn, wel. Meer dan alleen bij de koffiemachine een praatje maken, moeten deze overleggen wel een formele functie krijgen. Dat vraagt een manager die dit soort overleg stimuleert en volgt wat er gebeurt. Het vraagt ook een actieve bijdrage van het management om te komen tot nieuwe – wederzijds adequate – afspraken waarin alle belangen (collectieve en individuele) zijn afgewogen.

Alleen wanneer de manager verbinding zoekt en betrokken is bij de afweging van dilemma's waarvoor medewerkers zich gesteld zien, zal hij met een gerust hart kunnen loslaten: Being in charge but not in control!

Inge Hoogeveen
19 februari 2010

INGE.HOOGVEEN@GETRONICS.COM
SENIOR MANAGEMENT TRAINER/OPLEIDINGSADVISEUR
EDUCATIONAL SERVICES