



# Het nieuwe werken vraagt ander gedrag

DEMOCRATISERING EN ZELFWERKZAAMHEID  
ZIJN NOODZAKELIJKE VOORWAARDEN

Het nieuwe werken is niet meer te stoppen. Nu steeds meer bedrijven het in meerdere of mindere mate geïncorporeerd hebben, lopen beginners echter het gevaar ondoordacht en snel hun 'achterstand' te willen inhalen. Introduceer het nieuwe werken echter stapsgewijs en pas zorgvuldig de spelregels van gedragsverandering toe.

**Uitslag van de enquête: 21 maart 2014**

**K**ennis en informatie zijn door de enorme ontwikkelingen op het gebied van internet en sociale media in principe overal en altijd beschikbaar. Het is niet meer nodig dat werknemers van negen tot vijf op een vaste werkplek aanwezig zijn, met een chef die hen controleert. Ook de noodzaak om iedere dag naar en van kantoor te reizen,

is verdwenen. Dat scheelt enorm in tijd en kosten. Veel bedrijven stappen dan ook in meerdere of mindere mate over op een organisatievorm waarin medewerkers tijd- en plaatsafhankelijk werken. Hierin worden ze aangestuurd op het behalen van resultaten en kunnen ze hun werktijden meer aan hun eigen wensen aanpassen.

Beeld : Reedu Tuisk

Autoritair gedrag	Democratisch gedrag
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorschrijven</li> <li>• Regelen wat er moet gebeuren</li> <li>• Strakke hiërarchie</li> <li>• Mensen wantrouwen</li> <li>• Autoritair leidinggeven</li> <li>• Over medewerkers praten</li> <li>• Controleren, klokken, afrekenen op resultaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luisteren naar medewerkers</li> <li>• Ruimte geven aan professionaliteit van medewerkers</li> <li>• Op gelijkwaardig niveau communiceren</li> <li>• Vertrouwen hebben in de werkrelatie</li> <li>• Dienend leidinggeven</li> <li>• Met medewerkers praten</li> <li>• Aanmoedigen, bekrachtigen van zelfontwikkeling en gewenste output</li> </ul>

**Veranderingen.** Uit onderzoek (2010) van Baane, Houtkamp en Knotter (recent bekroond als het beste HR-boek van 2010; zie ook elders in dit nummer, -red.) bij ruim twintig organisaties blijkt dat het nieuwe werken op drie terreinen veranderingen met zich meebrengt:

#### *Bricks*

Het kantoor wordt ingericht als inspirerende ontmoetingsplek. Er zijn verschillende typen werkplekken voor uiteenlopende activiteiten.

#### *Bytes*

Door het gebruik van informatietechnologie kunnen medewerkers op afstand -zonder dat ze bij elkaar op kantoor zitten- informatie uitwisselen en samenwerken.

#### *Behavior*

Dit is de minst zichtbare, maar meest cruciale factor. Het nieuwe werken vraagt van managers en medewerkers drastische en verstrekkende gedragsveranderingen, vooral van degenen die al wat ouder zijn. Werkgevers moeten de touwtjes grotendeels uit handen geven en medewerkers zelf moeten nu de verantwoordelijkheid dragen die hen vroeger was afgeleerd. Konden medewerkers voorheen bij hun leidinggevende een probleem voorleggen, nu krijgen ze te horen: 'Kom niet bij me met vragen, maar met een oplossing.'

**Zelfwerkzaamheid.** In een sterk autoritair geleide onderneming hebben medewerkers geen of weinig kansen om tot

## Bricks, Bytes en Behavior. Democratisch leiderschap.

meer zelfwerkzaamheid te komen. Het is dus een taak van het management om medewerkers kansen te bieden tot zelfwerkzaamheid. Dat betekent dat het management top-down sturing grotendeels moet vervangen door bottom-up procedures en erop moet vertrouwen dat medewerkers er niet de kantjes vanaf gaan lopen. Veel leidinggevenden hebben daar moeite mee. In fraai experimenteel onderzoek heeft Rietdijk (2010) echter aangetoond dat medewerkers juist zeer goed en zelfs beter dan managers in staat zijn de arbeidsprocessen te reguleren. Dat bleek ook uit de omzet: die steeg met vele procenten. Deze kennis is helaas nog geen algemeen goed.

**Gedrag.** Democratisering en zelfwerkzaamheid vormen dus de noodzakelijke voorwaarden voor het nieuwe werken. Het is tot mislukken gedoemd als leidinggevenden en medewerkers niet bereid zijn hun gedrag in die richting te veranderen. Dat heeft ons bureau er een jaar of zes geleden toegebracht de Werkplaats voor Gedrag® op te richten, met als doel de zelfwerkzaamheid van de deelnemers te

bevorderen. In het daarbij behorende Instructieboek (Orlemans, 2006, 2010) staat een reeks richtlijnen voor gedragsobservatie en gedragsverandering, gebaseerd op wetenschappelijke gegevens uit de (neuro)psychologie. Deelnemers leren hoe leerprocessen verlopen en hoe leerprincipes kunnen worden toegepast (zie kader op de volgende pagina).

**Haalbaarheid.** Stel dat het management in een bepaald bedrijf wel gearmeerd is van het nieuwe werken, maar er niet erg op gericht is om de touwtjes uit handen te geven. Dan kan een gedragstraining uitkomst bieden. In de eerste plaats zal deze in het teken staan van motivatie. Een van de leerprincipes waar we namelijk in de Werkplaats voor Gedrag vanuit gaan, is dat algemene, vaag geformuleerde doelen demotiverend werken. Alleen haalbare en in observeerbare termen gestelde doelen kunnen mensen in beweging brengen. 'Het oude werken' heeft bovendien niet zomaar afgedaan. Baane c.s. schrijven 'dat de succesfactor zit in een effectieve mengvorm, waarbij situationeel wordt afgewogen welke werkprincipes het beste passen bij een (geleidelijk) veranderende omgeving. Voor veel organisaties blijkt een mix tussen 'oud' en 'nieuw' de beste oplossing.' Dus: kalm aan, dan breekt het lijntje niet! Begin met eenvoudige, eventueel gemakkelijk terug te draaien, kleine stapjes.

**Democratisch.** Om de leidinggevenden democratischer gedrag aan te leren, maken we in de Werkplaats gebruik van de bijgevoegde tabel. Als democratisch en autoritair gedrag in concrete bewoordingen zo tegenover elkaar worden geplaatst, leidt dat meestal tot interessante discussies. Zeker als de deelnemers er ook het werkklimaat op hun afdeling en hun eigen functioneren bij betrekken. Zo vinden autoritaire leidinggevenden vaak dat zij hun mensen aanmoedigen, wat een kenmerk van democratisch gedrag is. Uit onderzoek blijkt echter dat complimenten en aanmoedigingen door autoritaire leidinggevenden nauwelijks effect hebben. Er gaat van hen dus geen of weinig stimulerende invloed uit, terwijl dit bij leidinggevenden van het democratische type wel het geval

>>

## Vertrouwen motiveert. Kleine stapjes vergroten kans op succes.

### Gedragsformule

Voor de gedragsanalyse laten we ons leiden door de gedragsformule van Kurt Lewin, een belangrijk psycholoog uit de vorige eeuw. Gedrag, aldus Lewin, is een resultante van de interactie tussen persoons- en omgevingsfactoren:  $G = f(P.O)$ . De enorme ontwikkelingen op ICT-gebied bijvoorbeeld schiepen een context waarin het nieuwe werken zich kon ontwikkelen.

Gedrag en dus ook prestaties, worden met andere woorden ook beïnvloed door contextvariabelen:

- meerdere persoonsfactoren zijn van invloed op een prestatie. Twee daarvan zijn echter onvoorwaardelijk en noodzakelijk: je moet de prestatie kunnen leveren (competent zijn) en je moet 'm willen leveren (gemotiveerd zijn). Ontbreekt een van deze factoren, dan is er geen prestatie;
- de omgeving (de context) moet de prestatie mogelijk maken. Zo niet, dan is er geen prestatie. In een autoritaire context waarin het management alles regelt, behoort zelfstandig gedrag van de medewerkers tot de onmogelijkheden.

Prestaties zijn dus een resultante van: competentie x motivatie x kansen. Als een of meer van deze drie de waarde nul heeft, is er geen sprake van een prestatie.

>> is. Ook wordt een democratisch werkklimaat vaak als soft bestempeld, niet passend bij stevige vormen van management. Een beetje manager moet immers van wanten weten, en geen 'doetje' zijn. Als je kijkt naar de kenmerken van democratisch gedrag, is het niet verwonderlijk dat goede communicatie tussen leidinggevend en medewerkers de sleutel is voor een meer gelijkwaardige omgang met elkaar. Communicatietrainingen aan leidinggevend kunnen daarbij helpen.

**Opstap.** In de afgelopen jaren hebben verschillende bedrijven hun medewerkers de kans geboden zich te bekwamen in het ontwerpen van een persoonlijk ontwikkelingsplan, het POP (zie bijvoorbeeld Orlemans, 2006). Dat werknemers zelf plannen opstellen om zichzelf te ontwikkelen, is zelfstandigheid in optima forma. Dit zou dus een goed haalbare opstap kunnen zijn naar het nieuwe werken. De werknemer kan namelijk competenties formuleren die hierop afgestemd zijn. Ter illustra-

tie noemen we er enkele, die ontleend zijn aan een grote organisatie.

- zelfstandigheid: medewerkers moeten ondernemers van hun eigen functie worden. Organisaties zoeken naar zelfstandige, zelfredzame, zelfverantwoordelijke medewerkers;
- organisatiesensitiviteit: het laten prevaleren van het organisatiebelang boven het eigenbelang. Laten zien dat je de belangen van verschillende groepen in de organisatie kent en er rekening mee houdt;
- zelfreflectie: veel meer dan voorheen in staat zijn tot zelfkennis, die vooral verkregen

### Samenvattend

- Veel bedrijven stappen in meerdere of mindere mate over op een organisatievorm waarin medewerkers tijd- en plaatsonafhankelijk werken.
- Het nieuwe werken brengt veranderingen met zich mee op het gebied van Bricks, Bytes en Behavior.
- Democratisering en zelfwerkzaamheid vormen de noodzakelijke voorwaarden voor het nieuwe werken.
- Het management moet de medewerkers kansen bieden tot zelfwerkzaamheid.
- Kleine stappen in gedragsverandering leveren vaak meer op en zijn beter haalbaar.

wordt door observatie van het eigen gedrag:

- ontwikkelingsgerichtheid: zelfstandig en op eigen initiatief investeren in de eigen ontwikkeling. Bijvoorbeeld ingaan op leeromgevingen die de organisatie aanbiedt.

Vervolgens dienen de deelnemers deze competenties in haalbare, observeerbare termen te formuleren, waarbij ze hun eigen functie en de gang van zaken op hun afdeling in het vizier houden. Zo zijn ze in staat om gemotiveerd en stap voor stap zich de vaardigheden eigen te maken die voor het nieuwe werken nodig zijn.

#### Referenties

- Baane, R. Houtkamp, P. & Knotter, M. (2010), *Het Nieuwe Werken ontrafeld. Over Bricks, Bytes & Behavior*, Koninklijke Van Gorcum B.V., Assen.
- Orlemans, J.W.G. (2006), *Doordachte drie-eenheid. Verenigd talentmanagement met performance- en competentie management*, Gids voor personeelsmanagement, 85, 5, 12-16.
- Orlemans, J.W.G. (2006, 2010), *Werkplaats voor Gedrag*, Instructieboek.
- Rietdijk, M.M. (2009), *Organisaties conditioneren. De invloed van beloning en straf op werkprestaties*, VU University Press, Amsterdam.

**Dirk Paul Minderhoud is directeur van het Opleidingsbureau Orlemans & Orlemans. Hans Orlemans is publicist en adviseur van dit bureau.**