

RONDE
TAFEL

‘De term leidinggeven is zó ouderwets’

Zijn leiders nog wel nodig in Het Nieuwe Werken? Alleen als ze in hun nieuwe rol groeien: visie ventileren, inspireren en sturen op output, vertrouwen en (ver)binding. En: ook zélf die eigen kamer en leasebak opgeven.

Interview Caroline Zegers
Tekst Marike van Zanten
Fotografie Lex Draijer

L

ange gangen met tientallen kamertjes, de deuren gesloten. Met haar traditioneel ingerichte campus heeft de Erasmus Universiteit Rotterdam zich duidelijk nog niet aangesloten bij de Nederlandse organisaties die zich inmiddels hebben bekeerd tot

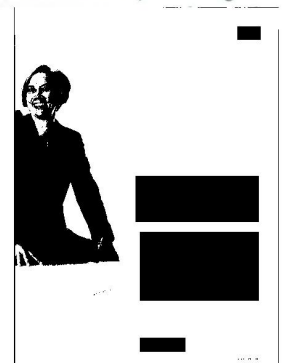
Het Nieuwe Werken. Dat is overigens nog slechts zestien procent, blijkt halverwege de rondetafel-discussie ‘Anders leiding geven’, die plaatsvindt in een van de vergaderzalen van het Bolwerk der Bedrijfskunde – want zo mogen we Rotterdam School of Management toch wel noemen. Wel zitten alle Erasmus-medewerkers gebroederlijk naast elkaar op de gang: de kamer van de internationaal als autoriteit erkende hoogleraar is ook hier groter dan die van de junior-onderzoeker, maar beiden halen wel hun koffie in hetzelfde nederige plastic beker-tje. De studentenrevoltes van de jaren zestig hebben hun sporen nagelaten. Aan dat gelijkheidsbeginsel kan het bedrijfsleven nog een puntje zuigen, ook al zitten de hippies van toen nu in de boardroom. Hun *corner office* bevindt zich vaak letterlijk op een hoek en neemt doorgaans aardig wat vierkante meters in beslag op de bovenste etage van hun spie-

gelende kantoorpand, ook al zijn ze een groot deel van hun tijd op reis of in vergadering. Hun kamer wordt niet gedeeld, net zomin als hun leiderschap.

Het Nieuwe Werken – met zijn onafhankelijkheid van tijd en plaats en zijn flexibiliteit – wil die oude structuren afbreken: zowel stenen muren als organisatieschotten. In die virtuele bouwput ontmoeten wetenschap en praktijk elkaar voor een debat over de blauwdruk van modern leiderschap. Gastheer Eric van Heck heeft als hoogleraar Informatiemanagement en Markten de afgelopen jaren intensief onderzoek gedaan naar *sustainable work innovation*, eerst bij koploper Microsoft Nederland en later bij organisaties als Athlon, de Belastingdienst, Ericsson, Essent, Haskoning, Rabobank, Sogeti, TNT en de Unie. Tineke Bahlmann is eveneens hoogleraar, aan de Universiteit Utrecht, maar geeft daarnaast leiding aan het Commissariaat voor de Media en wordt verder met de problematiek geconfronteerd in haar brede portefeuille aan commissariaten en bestuursfuncties. Nord van de Mosselaer van Vodafone Nederland kan inmiddels terugkijken op drie jaar ervaring met mobiel werken, sinds het telecombedrijf een nieuw hoofdkantoor bij station Amsterdam Sloterdijk betrok waarin niemand meer een eigen kamer heeft. En ook Deloitte, waaraan interviewer Caroline Zegers als partner verbonden is, heeft Het Nieuwe Werken inmiddels omarmd. Samen verkennen ze het grensgebied tussen oud en nieuw leiderschap.

o *Allereerst: wat zijn jullie ervaringen met Het Nieuwe Werken?*

Eric van Heck: ‘Ik ben eigenlijk niet zo gelukkig met die term. Want is de manier waarop we tot nu toe werkten dan automatisch Het Oude Werken? Bovendien vullen organisaties innovatief werken verschillend in, afhankelijk van hun primaire proces, de mensen en de cultuur. Er is dus geen sprake van Hét Nieuwe Werken. Natuurlijk is er een rode draad: de organisaties uit ons onderzoek zijn met hun verhuizing naar een nieuw pand allemaal overgestapt op flexibele werkvormen. Ze zijn meer gaan



sturen op vertrouwen en output, een goede *work/life-balance*, innovatie en samenwerking. Maar de precieze invulling daarvan en de perceptie van de medewerkers kan verschillend zijn. Bij Microsoft heeft het traditionele kantoorpand zich ontwikkeld tot een interactiegebouw: een ontmoetingsplek voor medewerkers, partners en klanten. Afhankelijk van de aard van hun werkzaamheden kiezen mensen voor het bedrijfscafé of juist voor een stilteruimte. Maar Essent bijvoorbeeld is als organisatie traditioneler ingesteld. Daar vertaalt de flexibilisering zich vooral in meer thuiswerken. De medewerkers stelden zich ook sceptischer op, maar zijn nu om. Zo vinden ze dat hun eigen productiviteit is toegenomen door het thuiswerken, maar vragen ze zich wel af of dat ook voor hun collega's geldt. Bovendien denken ze dat ze minder snel in aanmerking zullen komen voor een bonus of promotie, nu ze uit het zicht zijn van de baas. Wat overigens niet zo is.

Tineke Bahlmann: 'Ik merk dat mijn medewerkers meer behoefte krijgen om verantwoording af te leggen over hun werkzaamheden en resultaten. Ik krijg tegenwoordig regelmatig verslagen van ettelijke kantjes, zonder dat ik erom vraag. Want zelf ben ik juist een leider die mensen graag vrij laat. Kennelijk hebben medewerkers toch het gevoel dat ze de fysieke afstand op de een of andere manier moeten overbruggen.'

Nord van de Mosselaer: 'Bij Vodafone heeft een deel van de medewerkers altijd al mobiel gewerkt. Onze salesforce zit vaak op de weg en was al gewend de laptop in te pluggen waar en wanneer het uitkomt. Dus er was al ervaring. Alleen werkt nu bijna iederéén in de organisatie met laptop en smartphone. Vanwege een verhuizing van Maastricht naar Amsterdam, nu drie jaar geleden, hadden we de uitdaging om tweehonderd nieuwe mensen te werven. Daarbij hebben we nadrukkelijk ingespeeld op de toenemende behoefte aan flexibel werken. Daarnaast hebben we geprobeerd om maatschappelijke issues als de fileproblematiek en duurzaamheid aan de orde te stellen. De nieuwe generatie medewerkers wordt niet alleen gedreven door geld, maar wil ook een optimaal leefritme. Met flexibiliteit kun je dat bieden. In het bijbehorende concept voor mobiel werken heeft niemand meer een vaste plek, behalve de medewerkers in ons callcenter. Maar daar is eveneens een systeem voor zelfroostering geïntroduceerd, zodat ook aan die groep medewerkers een vorm van flexibiliteit wordt geboden. Overigens komen onze medewerkers nog steeds graag naar kantoor. Toch is het anders dan de traditionele negen-tot-vijf-cultuur: mensen kunnen flexibiliteit inbouwen aan de voor- of achterkant van de dag en door de week heen een of meer dagen thuiswerken. Zelf heb ik gisteren nog een dag thuis gewerkt – heerlijk! Van onze medewerkers heeft 85 procent het gevoel dat ze productiever zijn geworden. Ikzelf ben zo'n twintig procent meer gaan werken, maar zo voelt het niet, omdat je je eigen tijd kunt indelen.'

○ *Welke consequenties heeft Het Nieuwe Werken voor leidinggevendens?*

Van Heck: 'De term "leidinggevende" is zo ouderwets, zo...'

Zegers, onder algemeen gelach: 'Zó 2010...?'

Van Heck: 'Het gaat niet meer om de leidinggevende, maar om de "leidingnemende". Zelforganisatie wordt belangrijker. Medewerkers nemen steeds meer taken over van hun manager. Leiders vragen zich daardoor af of er nog wel een rol nog voor hen overblijft. Dat is zeker het geval, alleen verschuift die rol van de traditionele managementtaken naar die van inspirator, coach en procesbewaker. Leiders moeten hun medewerkers bijvoorbeeld leren doseren, ze erop wijzen dat 24 uur naar een beeldscherm staren niet gezond én niet effectief is. Niet alleen output, maar ook innovatie en samenwerking zijn belangrijk voor duurzaam ondernemingssucces. Ze moeten hun medewerkers ook inspireren tot kritische reflectie. Het toenemende gebruik van *social media* versterkt het groepsgedrag. Leiders moeten hun medewerkers meegeven dat klakkeloos achter een *hype* aanlopen niet altijd in het belang van de klant is en dat het collectief oplossend vermogen gebaat is bij diversiteit.'

Bahlmann: 'Je moet als leider kunnen loslaten. Bij het Commissariaat voor de Media zijn we momenteel druk bezig met een ingewikkelde opdracht. Vroeger zou ik die zelf hebben opgepakt, nu laat ik het over aan mijn mensen en ben ik verrast door de geleverde kwaliteit. Maar ik merk tegelijkertijd dat medewerkers bevestiging en zekerheid zoeken door meer verantwoording af te leggen. Zelf heb ik een gevoelsmatige weerstand tegen bureaucratie en wil ik mensen de ruimte geven voor eigen verantwoordelijkheid. Maar kennelijk hebben medewerkers die stapels papier nodig in hun zoektocht naar zekerheid. Eigenlijk willen ze een prikklok en duidelijke kaders, in hun hang naar veiligheid of erkenning.'

Van de Mosselaer: 'De mentale effecten van Het Nieuwe Werken worden vaak onderschat. De manager moet de fictieve controle loslaten die hij of zij meent te hebben en zich niet afvragen of zijn medewerkers thuis niet stiekem zitten te patiëren, in plaats van te werken. Hij moet kijken naar resultaat in plaats van aanwezigheid. Medewerkers willen op hun beurt weten wat er van ze wordt verwacht. Daarom bepalen wij bij Vodafone vooraf, via een organisatiebrede dialoog, de doelstellingen per afdeling, team en individu, afgeleid van de bedrijfsdoelstellingen. Als het doel helder is, komen mensen vanzelf in beweging. Daarnaast houden we regelmatig voortgangsgesprekken. De inbreng van de manager daarbij is die van een serviceverlener: kan ik je helpen?'

Bahlmann: 'Maar hoe meet je die voortgang? Het aantal verkochte abonnementen voor mobiele telefoons is een makkelijker prestatiecriteria dan bijvoorbeeld het bedenken van een creatieve oplossing om als organisatie de opmars van social media het hoofd te bieden, zoals bij ons.'

○ *Is de invoering van Het Nieuwe Werken dus lastiger naarmate de output zich minder makkelijk laat meten?*

Van Heck: 'Ik denk eerder dat de leiderschapsuitdaging per organisatie verschilt. Tineke, jij zult als leider van een creatieve kennisorganisatie mensen voortdurend uit hun *comfort zone* willen halen. In een salesgerichte organisatie als die van Nord ligt die uitdaging weer op een ander vlak.'

Van de Mosselaer: 'De oude controlecultuur bestaat bij ons niet meer. Er is een nieuw tijdperk aangebroken, waarin mensen ruimte krijgen voor eigen verantwoordelijkheid. Maar medewerkers hebben nog wel steeds behoefte aan houvast, in de vorm van visionair en sturend management. Bij Vodafone bestaat dat houvast uit de visie en strategie die door het topmanagement worden bepaald. Maar de uitvoering daarvan kan verschillen. Er is geen *one size fits all*-benadering. Ook Het Nieuwe Werken wordt binnen afdelingen en teams verschillend ingevuld, afhankelijk van de dynamiek van dat team. En ook dat is niet erg. Het is een middel, geen doel. Alles draait om duidelijke verwachtingen, vertrouwen in je medewerkers en een transparante visie. Ook cultuur speelt daarbij een belangrijke rol. Wat doe je als je baas je op zaterdagavond een mailtje stuurt? De ene medewerker zal denken: ik antwoord maandag wel. De andere is wellicht bang dat hem of haar dat kwalijk zal worden genomen. Daar moet je dus duidelijk en transparant over zijn.'

Bahlmann: 'Als er 's nachts om drie uur een mailtje van een collega zou binnenkomen, zou ik daar bewust niet op antwoorden.'

○ *Kan iedereen de stap naar Het Nieuwe Werken dan wel zetten?*

Van de Mosselaer: 'Wij hebben de afgelopen jaren afscheid moeten nemen van een aantal mensen die het niet aankonden, zowel managers als medewerkers. We hebben ons werving- en selectiebeleid vervolgens aangepast en kijken nu bijvoorbeeld meer naar "zachte" waarden.'

○ *Waar lopen jullie in de praktijk nog meer tegenaan?*

Van de Mosselaer: 'Doordat mensen minder vaak fysiek aanwezig zijn, wordt het een uitdaging om het gevoel van binding bij je medewerkers te behouden. Bij Vodafone houden we daarom bewust regelmatig zowel fysiek als virtueel contact met elkaar. Interne communicatie is belangrijk om de binding en bedrijfstrots te versterken. Maar ook je merk, de zichtbaarheid daarvan en dingen die je doet op het gebied van duurzaamheid spelen daarin een rol. Mensen voelen zich bijvoorbeeld sterk verbonden met onze Foundation voor sponsoring van projecten voor kinderen en jongeren met een sociaal-maatschappelijke achterstand. Bovendien zijn wij zichtbaar in het straatbeeld en door onze marketinginspanningen, en sponsoren wij de Formule 1-races. Dat kun je allemaal inzetten om de emotionele binding van je medewerkers met je merk en bedrijf te versterken.'

Bahlmann: 'Je moet als leider zelf ook regelmatig fysiek aanwezig zijn. Mensen willen je gewoon zien. Ik zou het voorzitterschap van het Commissariaat voor de Media voor negentig procent thuis kunnen

doen, maar dat doe ik bewust niet.'

Van Heck: 'Ik vraag me af hoe lang het nog duurt voor de traditionele rollen van bedrijven als werkgevers en individuele medewerkers omdraaien. Ik zie dat nu al bij mijn studenten. Die denken steeds vaker: organisaties hebben mij nodig, maar heb ik de organisatie nog wel nodig? Ze gaan werken in netwerken van vrienden en hoppen van de ene naar de andere Facebook-opdracht. Je zou van de leiders van nu mogen verwachten dat ze weten wat jongeren beweegt en zich voorbereiden op toekomstige organisatievormen. Maar vaak hebben ze geen kaas gegeten van nieuwe businessmodellen en -netwerken.'

○ *Bestaan piramidaal opgebouwde mastodonten als Philips of Unilever straks niet meer, omdat ook zij zich tot netwerkondernemingen hebben moeten transformeren?*

Van Heck: 'De complexiteit wordt zo groot, dat een bedrijf alleen deze niet meer het hoofd kan bieden. Bedrijven zullen dus procesmodules aan elkaar moeten koppelen en een netwerk vormen om op die manier de eindconsument adequaat te kunnen blijven bedienen. Die vorm van samenwerking is de volgende stap in Het Nieuwe Werken. Kijk maar naar de software- en telecomsector: daar worden in netwerken allerlei nieuwe functies ontwikkeld. Krantenuitgeefconcerns daarentegen werken nog individueel. In die sector is het Apple dat als netwerkprovider een digitaal platform voor nieuwsvoorziening probeert te creëren. Dus in de komende jaren zullen we allerlei spannende combinaties zien ontstaan.'

Bahlmann: 'Maar als maatschappij zijn we nog niet toe aan zo'n geïntegreerde manier van denken. De politiek bijvoorbeeld deelt nu een boete van twee miljoen euro uit aan de NS, omdat de doelstellingen niet gehaald zijn. Onzin! Het gaat om collectieve verantwoordelijkheid en oplossingen. Ik maak me ook zorgen over de tweedeling tussen hoog- en laag opgeleiden, tussen een klasse die wel en die niet flexibel werkt, tussen mensen die kenniswerk en die bulkwerk doen, omdat dat het best bij ze past. Ook als maatschappij zullen we altijd vakkenvullers nodig hebben. Mensen moeten Het Nieuwe Werken ook kunnen én willen toelaten.'

○ *Het nieuwe werken vraagt volgens jullie dus om nieuw leiderschap. Leidinggevend worden coaches en inspirators, organisaties worden minder hiërarchisch. Daarnaast is het van belang dat leidinggevend en medewerkers gezamenlijk heldere doelstellingen bepalen, zodat iedereen weet wat er wordt verwacht. Maar hoe belangrijk is het dat leiders zelf het goede voorbeeld geven? De meeste directeuren hebben nog gewoon een eigen kamer...*

Van Heck: 'Die voorbeeldfunctie is héél belangrijk, blijkt uit ons onderzoek.'

Bahlmann: 'Ik heb nog wel een eigen kamer, die ik ook persoonlijk heb ingericht, met bloemen en souvenirs uit India. Maar het is geen sanctum: als ik er niet ben, gebruiken mijn medewerkers die kamer gewoon.'

Van de Mosselaer: 'Directeuren moeten vaak vertrouwelijke gesprekken voeren, dus dan is het misschien ook lastig om geen eigen kamer te hebben. Maar bij ons heeft ook de directie geen eigen werkplek meer. Omdat we dicht bij een station zitten, hebben we bovendien het overgrote deel van de functio-

nele leaseauto's weten terug te brengen. Ook de directie heeft dus geen leaseauto meer. Het goede voorbeeld geven is dus heel belangrijk. Als ik zelf weer vijf dagen per week op kantoor zou zijn, dan zou ik wel weten wat er zou gebeuren: dan zou tachtig procent van mijn medewerkers daar binnen de kortste keren ook weer zitten. ●

‘Is de manier waarop we tot nu toe werkten automatisch Het Oude Werken?’

Eric van Heck is hoogleraar Informatiemanagement en Markten aan Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit. Hij geeft college aan zowel 900 bachelorstudenten als aan 25 managers ‘die met IT worstelen’. Daarnaast maakt hij deel uit van het researchprogramma Erasmus@Work, waarin samen met het bedrijfsleven onderzoek wordt gedaan naar nieuwe werkvormen.



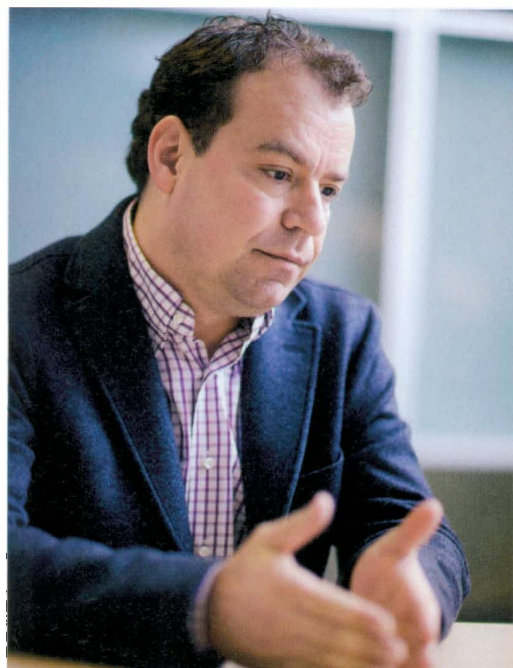
‘Ik krijg regelmatig verslagen zonder dat ik erom vraag’

Tineke Bahlmann is voorzitter van het Commissariaat voor de Media en hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Universiteit Utrecht. Daarnaast is ze commissaris bij ING en Nedap, toezichthouder bij Toneelgroep Amsterdam, voorzitter van de Stichting Max Havelaar en bestuurslid van MVO Nederland en De Baak.



‘Als het doel helder is, komen mensen vanzelf in beweging’ ‘Als ik er niet ben, schijnt het licht’

Nord van de Mosselaer is Corporate Reputation Manager van Vodafone Nederland, waar hij in 2003 in dienst trad en sindsdien diverse functies vervulde. Daarvoor was hij achtereenvolgens werkzaam bij Van Hoorn Company, Verhaaf Party Catering en Captijn ++ Heidinga.



gedruken
de mede-
werkers
mijn
kamer'



Caroline Zegers is als partner van Deloitte verantwoordelijk voor advisering op het gebied van Executive Compensation, en is voorzitter van het Commissarissen Programma.

