

Nieuwe Werken succesvoller als managers durven leren van fouten

Bron: Erasmus University (RSM)

Komt de flexibiliteit van het Nieuwe Werken alleen individuele medewerkers ten goede of is het ook goed voor het bedrijf als geheel? Goed scorende bedrijven worden vaak ook geleid door managers die hun werknemers vertrouwen met zelfstandig werken en managers die van fouten durven te leren.

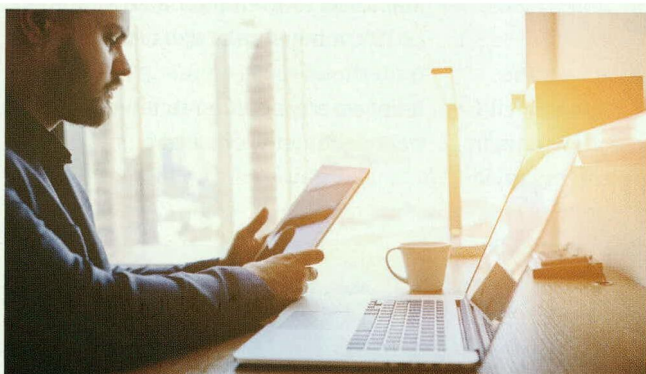
Uit onderzoek door het MIT's Center for Information Systems Research en Nick van der Meulen van Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM), blijkt dat de best presterende bedrijven niet ophouden bij het invoeren van een digitale werkomgeving.

In zijn promotieonderzoek wilde Van der Meulen uitzoeken hoe bedrijven tegemoet kunnen komen aan werknemers die flexibel en zelfstandig willen werken, zonder dat dit ten koste gaat van de veronderstelde voordelen die zouden ontstaan wanneer mensen samen werken op een locatie: betere samenwerking en delen van kennis. De onderzoeker was vooral benieuwd welke onderdelen van een digitale werkomgeving, nodig om flexibeler te werken, uiteindelijk ook echt bijdragen aan betere bedrijfsprestaties.

Zes instrumenten

Uit de interviews werd duidelijk dat bedrijven doorgaans zes instrumenten tot hun beschikking hebben om flexibeler werk mogelijk te maken en te stroomlijnen. Vier van die instrumenten hebben betrekking op het ontwerp van de werkomgeving, de andere twee zijn management- en leiderschapsmethoden.

Veel bedrijven zijn hun fysieke en virtuele werkomgeving anders gaan inrichten om zo de flexibiliteit van werknemers te stimuleren, bijvoorbeeld door open ruimtes te cre-



eren en telewerken mogelijk te maken. Andere bedrijven investeren daarnaast in software en digitale hulpmiddelen waarmee mensen overal veilig kunnen werken, zoals het werken met online programma's 'in de cloud'.

Keerzijde

Veel bedrijven in het onderzoek meenden echter dat de toegenomen werknemersflexibiliteit ook een keerzijde heeft. Om dat tegen te gaan zagen de onderzoekers dat deze bedrijven investeren in interne social media voor het bedrijf. Dit zijn afgeschermdere digitale omgevingen waarin werknemers en het management vrijelijk nieuwe ideeën kunnen bespreken om innovatie te stimuleren en het concurrentievermogen te verbeteren.

Tot slot vonden de onderzoekers dat sommige bedrijven 'branding' campagnes voeren en symbolen creëren waarmee de nieuwe, digitale werkwijze stevig in de bedrijfscultuur wordt verankerd. Een aantal paste zelfs hun logo's aan om te benadrukken dat ze zich ook op de lange termijn zullen inzetten om de nieuwe werkwijzen te laten slagen.

Open bedrijfscultuur

Van der Meulen bestudeerde 113 bedrijven en vergeleek hun gebruik van de vier bovengenoemde ontwerpinstrumenten met hun bedrijfsprestaties. Als indicator daarvoor gebruikte hij omzetgroei, winstgroei en de groei van het marktaandeel. Hij concludeerde dat het inzetten van de vier ontwerpinstrumenten bedrijven tot op zekere hoogte helpt met het verbeteren van hun resultaten. Maar de meest succesvolle bedrijven gaan nog een stap verder en hanteren daarnaast ook een meer faciliterende leiderschapsstijl, zo werd ook duidelijk uit het onderzoek. Daarbij laten managers hun werknemers autonoom werken en mogen ze zelf bepalen wanneer, waar en hoe ze werken.

Van der Meulen ontdekte verder dat goed presterende bedrijven een open bedrijfscultuur hebben die gericht is op 'systemisch leren'. Het management van deze bedrijven stimuleert werknemers niet alleen om fouten en mislukkingen in een digitale werkomgeving te delen, maar is ook geïnteresseerd in hun innovatieve ideeën. Van der Meulen concludeert dat bij dit type leiderschap, het Nieuwe Werken niet alleen werknemers meer flexibiliteit geeft, maar ook de organisatie als geheel in staat stelt om te leren, innovatief te zijn en concurrerend te blijven.