

## Goed presterende bedrijven hebben een open bedrijfscultuur gericht op systemisch leren

**Komt de flexibiliteit van Het Nieuwe Werken alleen individuele medewerkers ten goede, of is het ook goed voor het bedrijf als geheel? Uit onderzoek door promovendus Nick van der Meulen van de Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM) blijkt dat de best presterende bedrijven niet ophouden bij het invoeren van een digitale werkomgeving. Goed scorende ondernemingen worden vaak ook geleid door managers die hun werknemers vertrouwen met zelfstandig werken en hebben managers die van fouten durven te leren.**

Uit de interviews voor zijn onderzoek 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. De onderzoekers zagen allereerst dat veel bedrijven hun fysieke en virtuele werkomgeving anders zijn gaan inrichten om zo de flexibiliteit van werknemers te stimuleren, bijvoorbeeld door open ruimtes te creëren en telewerken mogelijk te maken. Daarnaast investeren andere bedrijven in software en digitale hulpmiddelen waarmee mensen overal veilig kunnen werken, zoals het werken met onlineprogramma's 'in de cloud'. Veel bedrijven in het onderzoek meenden echter, net zoals Yahoo, 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 ontdekten 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.

### MANAGEMENT

Van der Meulen bestudeerde daarna 113 bedrijven en vergeleek hun gebruik van de vier ontwerpinstrumenten (inrichting werkomgeving, investeringen in software, interne social media en branding) met hun bedrijfsprestaties. Als indicator daarvoor gebruikte hij omzetgroei, winstgroei en de groei van het marktaandeel. Hij concludeert 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 ver-

der 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.

### SYSTEMISCH LEREN

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.

