

Loslaten en durf tonen

Onontbeerlijk voor een succesvolle invoering van Het Nieuwe Werken is de juiste wijze van leidinggeven. Sturen op resultaat is de sleutel tot succes. Susan Smulders, medeoprichter van Money Penny Consulting & Training, ligt toe hoe in elk bedrijf en voor iedere functie ruimte te creëren is om HNW vorm te geven.

Tekst: Manon Beuzenberg

Vroeger was werk een plek waar je naartoe ging op een vaste tijd, zegt Susan Smulders, medeoprichter van Money Penny Consulting & Training. "Nu is werk iets wat je doet op een plek en tijd die past bij het werk, bij je klanten, bij je team en bij je persoonlijk leven. Je gaat niet meer naar je werk maar aan het werk. Dat heeft een enorme impact op de manier waarop je je werk organiseert en hoe je met elkaar samenwerkt. Het maakt werken veel effectiever én efficiënter. Het maakt dat je de verantwoordelijkheden dichter op de werkvloer moet beleggen waardoor je de kwaliteiten van mensen meer aanspreekt. En dat vereist een andere manier van leidinggeven". HNW stelt daarmee in haar ogen vooral eisen aan leidinggevendenden.

Waar managers vooral mee worstelen, ziet Smulders dagelijks bij de uiteenlopende klanten bij wie Money Penny helpt met het succesvol toepassen van HNW: hoe moet ik loslaten en behoud ik toch de controle? Leiderschapsvraagstukken zijn nooit wezenlijk anders in een grote financiële instelling, een jeugdzorgorganisatie of een wo-

ningbouwvereniging. Smulders is er helder over: "De essentie van management is te zorgen het niet zelf te doen maar te zorgen dat anderen het doen door goed gebruik te maken van de kwaliteiten die mensen hebben. Juist dat blijkt in de praktijk lastig want dat betekent dat je vertrouwen moet hebben, dat je waarde toevoegt als leidinggevende wanneer je de richting en randvoorwaarden bepaalt en dat je bezig bent mensen te laten excelleren."

De beste manager is tegelijkertijd aan het loslaten én sturen. Een goede manager heeft visie en bepaalt de juiste route. Hij creëert en bewaakt randvoorwaarden, ondersteunt en coacht zodat mensen excelleren. Hij houdt het resultaat helder voor ogen van zijn mensen, spreekt hen daarop aan en durft als gevolg daarvan soms moeilijke beslissingen te nemen. "Soms zitten mensen op de verkeerde plek of ontwikkelen functies zich zo snel dat mensen het niet altijd bij kunnen benen."

Integreren

Dat klinkt logisch maar voor veel managers is de praktijk weerbarstig. HNW heeft

dan ook nog lang niet in alle organisaties een stevige voet aan de grond. Money Penny ziet een groot aantal organisaties in de gedoogfase of de kaderfase; bedrijven die HNW hebben ingekaderd door hun huisvesting aan te passen, laptops ter beschikking te stellen of een afspraak maken over thuiswerken. Maar dan begint het pas, aldus Smulders. "HNW gaat echt over de cultuur van samenwerken, aansturen en over vertrouwen in elkaar. Dat is iets wat de arbeidsproductiviteit zal vergroten. Je ziet dat in innovatieve bedrijven als Microsoft en Interpolis en kleinere bedrijven die HNW in het DNA hebben zitten." Dat zijn bedrijven die echt de vruchten plukken en beter in staat zijn talent aan te trekken.

Essentie van leidinggeven

HNW is volgens Susan Smulders zeker niet alleen voorbehouden aan organisaties met hoogopgeleide kenniswerkers. "In de praktijk zie ik dat ook binnen eenvoudiger functies je mensen kunt aanspreken op hun verantwoordelijkheid. Dat bleek bijvoorbeeld in de afhandeling van de klantcontacten binnen ABN Amro Hypotheken. De essen-



te is dat mensen zelf verantwoordelijkheid nemen en daarvoor de ruimte moeten krijgen van hun leidinggevenden. Perspectief schetsen en beschikken over een motiverende visie zijn de kerntaken van elke leidinggevende of je nu hoog of laag in de organisatie een team aanstuurt en ongeacht het type bedrijf.

Durf het denken in functies los te laten. "Als je goed gaat kijken naar de taken is misschien maar tien procent gebonden aan tijd en locatie. Maar ook al is dat meer, dan kun je mensen vaak invloed geven op hun tijdsindeling. Dat levert veel vrijheid op." Daarom is in elke organisatie ruimte te creëren voor HNW.

Dus ook de criticasters kunnen als het aan Moneypenny ligt, worden overtuigd. "Op individueel niveau levert het echt iets op in de werk-privébalans. Op organisatieniveau levert het meer arbeidsproductiviteit op. En zelfs op maatschappelijk niveau want het gaat ook over relevante thema's als mobiliteit, bereikbaarheid en arbeidsparticipatie."

Leidinggeven is een vak

Susan Smulders gelooft niet in een ander

soort managers, maar wel dat leidinggeven schromelijk wordt onderschat. "Het is een vak waar vaardigheden voor nodig zijn, waarin mensen moeten groeien en getraind moeten worden. Leidinggeven ligt de een ook beter dan de ander. Je moet richting kunnen geven, een motiverende visie ontwikkelen. Dat is stap 1 waar mensen over het algemeen weinig tijd aan besteden. Daarnaast blijkt het vaak lastig de juiste randvoorwaarden te creëren om je weg te zoeken naar het doel. De grootste kunst is om mensen binnen die randvoorwaarden hun eigen weg te laten vinden. Wat je namelijk vaak ziet is dat leidinggevenden geneigd zijn zelf te weten hoe zij denken dat de route is. Maar je moet initiatief geven aan je mensen en dan kan het heel goed zijn dat jouw weg niet de effectiefste is."

De mensen van Moneypenny weten uit ervaring dat je beter kunt sturen op uitkomsten en resultaten. Loslaten betekent niet dat je out of control bent. Smulders weet absoluut zeker dat zo'n werkwijze meer oplevert dan het traditionele 'vinkelijstmanage-

ment' en dat deze werkwijze je uiteindelijk meer in control brengt. Maar dat wil niet zeggen dat je er bent met het definiëren van resultaten. Commitment is minstens zo belangrijk alsmede het goed communiceren over behaalde doelen. HNW is pas werkelijk geïntegreerd als je als organisatie evalueert wat er gebeurt. "Wat wij vaak merken is dat mensen stappen overslaan. Die commitment-stap is belangrijk maar wordt overgeslagen. Ook het leren van resultaten gebeurt lang niet altijd. Dat is jammer want daarmee laat je veel liggen." ●

Moneypenny Consulting & Training begeleidt organisaties, leidinggevenden en teams bij een succesvolle invoering en toepassing van Het Nieuwe Werken. Het dienstenpakket loopt van visie en strategiebeoordeling, via programmaontwikkeling en projectmanagement tot training van teams, leidinggevenden en individuele medewerkers. In veertien jaar tijd is Moneypenny uitgegroeid van een pionier in flexibel werken tot een vooraanstaand expert binnen het brede werkveld van Het Nieuwe Werken. www.moneypenny.nl