

ARJEN BANACH



R E M O T E

LEIDERSCHAP

Effectief leidinggeven in
hybride organisaties

Boom

REMOTE LEIDERSCHAP

Effectief leidinggeven in hybride organisaties

Arjen Banach

Boom

INHOUD

WAAROM DIT BOEK?	7
WERKEN OP AFSTAND; EEN NIEUWE REALITEIT	9
RADICALE TRANSPARANTIE	22
Oude denken: kennis is macht	23
Hoe het anders kan: Viisi	29
Remote denken: openbaar maakt eigenaar	32
In de praktijk	38
EXPERIMENTEREN	40
Oude denken: 'verandermanagement'	41
Hoe het anders kan: Voys	48
Remote denken: vernieuwing is van iedereen	52
In de praktijk	61
MEET FREQUENT	64
Oude denken: directief leiderschap en de jaarlijkse uitvraag	65
Hoe het anders kan: Incentro	69
Remote denken: weten wat er speelt	72
In de praktijk	78

OUTPUTGERICHT	80
Oude denken: medewerkers moeten worden 'gemanaged'	81
Hoe het anders kan: Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid België	84
Remote denken: autonomie met structuur	89
In de praktijk	94
TALENTGEDREVEN	96
Oude denken: een vaste baan	97
Hoe het anders kan: Cisco	103
Remote denken: talent centraal	108
In de praktijk	118
ENGAGE	120
Oude denken: medewerker \neq mens	121
Hoe het anders kan: AFAS	128
Remote denken: focus op verbinding	132
In de praktijk	139
HOE NU VERDER ...	141

WAAROM DIT BOEK?

'We leven niet in een tijdperk van verandering maar in een verandering van tijdperk.' Een gevleugelde uitspraak van transitiedeskundige Jan Rotmans. Op het gebied van werk is deze uitspraak actueler dan ooit. Een nieuwe werkrealiteit breekt aan. We waren van oudsher gewend om ons werk op kantoor te doen, maar na een noodgedwongen, langdurige fase van werken op afstand blijkt dat dit niet langer hoeft. Werk kan op een andere locatie, hoeft niet langer altijd synchroon. Meer vrijheid in waar en wanneer gewerkt wordt is een nieuwe realiteit en dat brengt uitdagingen met zich mee. Op persoonlijk vlak, maar ook op team- en organisatieniveau. Er moeten nu cruciale keuzes worden gemaakt om de voortgang van je organisatie te kunnen waarborgen, en de werkwijzen moeten daarop worden aangepast of zelfs helemaal opnieuw worden uitgevonden. Alles draait nu om visie ontwikkelen en pionieren.

Dat betekent een nieuw type leiderschap: hoe bouw en borg je cultuur in een hybride organisatie? Hoe zorg je voor een manier van werken die je in staat stelt adequaat in te spelen op wat de wereld nu van je vraagt en die tegelijkertijd je medewerkers betrokken houdt? Daar gaat dit boekje over.

Boekje, geen boek. Omdat het belangrijkste is dat je tot actie overgaat, heb ik het beknopt gehouden. Ik heb zes thema's geïdentificeerd waarop je nu actie moet ondernemen. Ik neem je kort mee in *waarom* je dit moet doen en leg je vervolgens concreet uit *wat* je moet doen. Het belangrijkste is namelijk dat je in beweging komt. De thema's zijn niet zomaar gekozen, ze zijn cruciaal voor het voortbestaan van je organisatie. Per thema licht ik er een best practice uit – meevaller: er zijn legio organisaties waar we van kunnen leren als het gaat om hybride werken.

Beschouw dit boekje als een checklist – overigens sluit ik elk hoofdstuk daarmee af. Een checklist voor jou als leidinggevende om na te gaan of je op het juiste pad bent en om je richting te geven in tijden van verandering. De keuzes die je nu maakt, zijn allesbepalend.

Voordat je nu iets doet, voordat je in deze nieuwe fase van werk gaat handelen, is het belangrijk dat je weet *waarom* je dat doet. Daar gaat dit boekje je mee helpen en ik wens je alle succes.

WERKEN OP AFSTAND: EEN NIEUWE REALITEIT

Er zijn weinig dagen die zo'n ingrijpende impact hebben gehad op hoe wij ons werk doen als 16 maart 2020. Het coronavirus dwingt het Nederlandse kabinet een ingrijpend besluit te nemen: iedereen die geen vitaal beroep uitoefent, wordt geacht thuis te werken.

Op heel veel organisaties heeft dit besluit een enorme impact gehad. Een dagje thuiswerken faciliteren was voor veel organisaties wel gebruikelijk, maar alle bedrijfsvoering op afstand uitvoeren – dat was nieuw. De lockdowns vormden de eerste grootschalige kennisgeving met werken op afstand. Het gaf ons tegelijkertijd inzicht in hoe dat ons verging. In eerste instantie ontstond er onrust: hoe continueren we de bedrijfsvoering, hoe houden we processen in gang? Iedereen in de organisatie moest alles op alles zetten om te zorgen dat alles zo snel mogelijk door kon gaan.

Dit was een bijzonder interessante periode. Waarom? Omdat het lukte. Heel veel organisaties hebben in een schrikbarend korte tijd systemen kunnen optuigen, processen kunnen inrichten om hun werkzaamheden voort te zetten. Misschien niet op de ideale manier en het was her en der behelpen, maar we kunnen wel een

eenduidige lijn trekken voor alle organisaties: er bleek veel meer mogelijk dan we aanvankelijk dachten. Blijkbaar kunnen we – als we ertoe worden gedwongen – toch uit de voeten met werken op afstand.

Verbazingwekkend is dat niet. De omschakeling naar werken op afstand vond nu noodgedwongen plaats, maar ook zonder corona waren we langzamerhand die kant op getransformeerd. En dat is maar goed ook, de voordelen van plaats- en tijd onafhankelijk werken zijn naast duurzaamheid en besparing op kantoorkosten, omvangrijk en divers.

1 – We zijn productiever als we hybride werken

Een van de voornaamste redenen voor organisaties om hybride werken tegen te houden, was angst. Medewerkers zouden niet productief zijn wanneer ze niet op kantoor zijn. Onterecht, zo laten veel onderzoeken zien. Daaruit blijkt juist dat medewerkers thuis over het algemeen productiever zijn. Onderzoek van Development Economics laat bijvoorbeeld zien dat de productiviteit met 13 tot 16 procent toeneemt. Dit geldt uiteraard niet voor iedereen, maar de vrijheid om zelf te bepalen hoe en wanneer we werkzaamheden uitvoeren, zorgt dat het werk beter wordt afgestemd op de voorkeuren van de medewerkers. En daarmee stijgt de productiviteit.

2 – De roep om flexibiliteit neemt toe

Werkstress is beroepsziekte nummer één. Meer dan een miljoen medewerkers lopen volgens TNO jaarlijks het risico op een burn-out en andere werkgerelateerde

psychische klachten. Een goede balans tussen werk en privé is de laatste jaren een steeds belangrijker thema geworden. Hybride werken is een antwoord op deze toenemende problematiek. Vooral de jonge generaties vinden vrijheid en ruimte heel belangrijk. Uit onderzoek van Gallup blijkt dat 51 procent van de medewerkers bereid is om van baan te wisselen als ze dat meer flexibiliteit geeft in het uitvoeren van werk. Daarnaast blijkt dat 37 procent zou willen switchen van baan als ze op zijn minst parttime op afstand kunnen werken.

3 – Hybride werken stimuleert vertrouwen

Het systeem waarin wij werken, is ontstaan in de industriële revolutie (eind 19de eeuw) en kent een sterk hiërarchische structuur. Een hiërarchisch systeem blinkt uit in doen wat je altijd deed en dat strak te leiden. Belangrijk gegeven is dat het systeem tevens is opgetuigd vanuit wantrouwen. Het geloof overheerste dat medewerkers niet gemotiveerd waren en dat er daarom streng op moest worden toegezien dat medewerkers hun werkzaamheden goed verrichtten.

Hoewel iedere leidinggevende nu zal aangeven zijn medewerkers te vertrouwen, is het systeem waarin wordt gewerkt nog wel gebaseerd op wantrouwen. Vanuit dat systeem van wantrouwen zijn in de loop der jaren allerlei onbenullige procedures ontstaan en moeten medewerkers verantwoording afleggen waardoor ze onbedoeld klein worden gehouden. Ze krijgen niet de ruimte en verantwoordelijkheid om hun werk naar eigen inzicht uit te voeren, met als gevolg dat medewerkers niet altijd in staat worden gesteld hun beste werk te laten zien.

Bij hybride werken is dit anders. Hybride werken betekent minder fysiek samenzijn. Strak toezien op hoe medewerkers hun werk doen, wordt onmogelijk. Vertrouwen wordt als het ware afgedwongen door deze manier van werken en dat is een gezonde ontwikkeling voor organisaties. Het overgrote deel van de vakmensen kan namelijk heel goed om gaan met vertrouwen, dat is ook wel gebleken uit de lockdowns. Hybride werken is een systeem van vertrouwen en alleen vanuit vertrouwen worden medewerkers in staat gesteld om bijzondere prestaties te leveren. Uit onderzoek van EnergyFinder blijkt dat de mate waarin thuiswerkers autonomie ervaren in hun werk is toegenomen in de loop van 2020.

4 – Hybride werken brengt vernieuwing

Organisaties opereren in een snel veranderende wereld en staan voor grote uitdagingen om met de tijd mee te gaan. Innovatie wordt steeds belangrijker om nog een bepalende rol te kunnen spelen in de wereld van morgen. Organisaties willen wel vernieuwen, maar de vraag is: lukt het ook echt? Voor de overgrote meerderheid luidt het meest positieve antwoord: 'mondjesmaat'. De vernieuwing in organisaties komt eerder tot stand ondanks het systeem waarin wordt gewerkt dan dankzij. Het systeem houdt onbedoeld vernieuwing tegen. Hybride werken zorgt dat we loskomen van deze bestaande structuren. We werken in een nieuwe en afwisselende omgeving en dat maakt medewerkers flexibeler en creatiever. Het stelt medewerkers meer in staat om vanaf afstand – letterlijk en figuurlijk – kritisch naar de manier van werken te kijken. Het is een ware aanjager

van vernieuwing omdat men buiten de gebaande paden zichzelf opnieuw mag uitvinden.

5 – Hybride werken neemt afscheid van bureaucratie

Beschouw de manier van werken in jouw organisatie eens als een grote Jenga-toren. Elke nieuwe werkwijze, regel, procedure of structuur die ooit is toegevoegd, is een nieuw blokje boven op de al bestaande toren – die daardoor steeds hoger wordt. Slechts zelden namen we afscheid van een blokje, van een manier van werken; we hielden liever vast aan datgene wat we altijd al deden. We bouwden voort op de blokken van weleer in plaats van dat we ze kritisch tegen het licht hielden. Bovendien: je kon helemaal geen blok weghalen, dan viel de toren om. Toen met de coronacrisis de lockdown kwam, raakten organisaties van de ene op de andere dag volledig ontwricht. Medewerkers moesten thuiswerken en de bedrijfsvoering moest noodgedwongen op de schop. De hele Jenga-toren, die in al die jaren was opgebouwd, werd voor een groot gedeelte in één klap weggevaagd.

De toren moest nu grotendeels opnieuw opgebouwd worden vanaf de eerste blokken: hoe blijven we waarde leveren aan klanten, hoe houden we marktaandeel vast en welke processen zijn hiervoor cruciaal? De vraag die ik echter het interessantst vond in deze periode was: wat doen we nu niet meer? Wat hebben organisaties jarenlang als belangrijk bestempeld en blijkt tijdens hybride werken toch niet relevant? Tijdens het werken op afstand zijn er uiteraard veel zaken stroever gegaan, het kostte meer tijd en je kwam minder snel tot het gewenste resultaat – en dat vertelde ons wat: een deel van de oude manier van

werken, een aantal blokken van de toren waren solide. Maar er waren ook zaken die tijdens het werken op afstand sneller gingen of zelfs totaal overbodig bleken te zijn. Zo laat het werken op afstand ons zien dat er blokken in onze Jenga-toren bleken te zijn geslopen die ons eerder tegenhielden dan ons stimuleerden om goed te werken. Het hybride werken stimuleert organisaties en hun medewerkers kritisch te kijken naar hun manier van werken en die kritische blik, zo kan in retropectief worden geconcludeerd na de coronacrisis, is zeer gewenst.

In de nieuwe werkelijkheid is de term die het meest gebezigd wordt 'hybride werken'. Professionals hebben hierbij flexibiliteit in waar en wanneer ze werken. Belangrijke veronderstelling is dat ook wanneer hybride gewerkt wordt, de principes en inzichten van het remote werken (volledig op afstand) leidend zijn. Vandaar dat ik het in dit boekje zal hebben over 'hybride werken' en 'remote leiderschap'.

In de transformatie naar het hybride werken gaat jouw organisatie van A naar B. Als je transformeert dan weet je dat je dat moet doen volgens de wetten van B, niet van A. Die wetten van B, dat zijn de inzichten uit het remote werken, het werken op afstand.

Hybride leiderschap gaat *niet* over technologie

Nu werken op afstand transformeert naar een onvermijdelijke toekomst, ontstaat er logischerwijs een toeneemende vraag naar technologie. Die faciliteert immers

het werken op afstand. Vaak wordt dan ook gedacht dat de uitdagingen rondom het hybride werken over technologie gaan: zijn de juiste systemen aanwezig? Sinds de opkomst van het nieuwe werken in 2005 zijn start-ups, grote corporates en alles daartussenin jaren bezig geweest met de ontwikkeling van technologie om werken op afstand te faciliteren. De technologie is er allang. Alles wat je kan bedenken is gemaakt, staat paraat, klaar om te gebruiken voor jou en je medewerkers. Toch zijn veel organisaties bezig met vragen als: gebruiken we de juiste techniek, zijn we snel, toegankelijk en simpel bereikbaar voor klanten, kunnen we anticiperen op veranderingen, gebruiken we de juiste tools?

Belangrijk: het voortbestaan van je organisatie wordt niet bepaald door welke technologie je gebruikt. Technologie is slechts een middel om iets te bereiken, om de waarde die je levert te optimaliseren. Het is nooit het doel. Ook nu er in het hybride werken veel meer gebruik wordt gemaakt van technologie, is dat niet wat bepaalt of je succesvol blijft of wordt.

Ik ga je in dit boekje dus niet meenemen in welke systemen en technologie je allemaal moet investeren. Dit zijn de werkwijzen die je nu samen met je medewerkers moet uitvinden. Waarom zoom ik juist daar niet op in? Die werkwijze gaat uiteindelijk niet het verschil maken op de langere termijn. Het is de gedachte die erachter zit, waaruit deze werkwijze is ontstaan, die de doorslaggevende factor is. Jouw overtuigingen als leidinggevende zijn namelijk veel interessanter en bepalender dan of jij nu Microsoft Teams of Zoom voor je meetings gebruikt. Waartoe beslis je iets, waartoe maak je keuzes en

motiveer je je medewerkers, vanuit welke overtuigingen handel je nu? Die grondbeginselen zijn essentieel voor de toekomst en bepalen of jij voor het hybride werken de juiste leidinggevende bent.

R.E.M.O.T.E.

Aan de hand van de letters van remote heb ik zes thema's opgesteld die je nu moet borgen in de organisatiecultuur en jouw manier van leidinggeven. In tijden van een nieuwe werkrealiteit is het heel belangrijk dat jij als leidinggevende een checklist hebt die je te allen tijde paraat hebt, die je kan reproduceren tijdens een moment van reflectie. Daarom heb ik gekozen voor een model dat makkelijk te onthouden is.

Radicale transparantie – Creëer duidelijkheid en eigenaarschap bij je medewerkers door zo veel mogelijk informatie en ontwikkelingen openbaar te maken en te delen.

Experimenteren – Maak de transformatie van voortgang naar vooruitgang door te experimenteren en zorg dat alle professionals meedoen met het vormgeven van de nieuwe werkrealiteit in jouw organisatie.

Meet frequent – Leidinggevend en omarmen in het hybride werken meer dan ooit een rol als coach. Weet hoe je je medewerkers kan ondersteunen door nauw met ze in contact te zijn en te meten hoe ze hun werk ervaren.

Outputgericht – Doordat je op afstand werkt, is sturen op hoe er wordt gewerkt niet meer mogelijk. Kom

met een duidelijke structuur waarin op resultaten wordt afgerekend.

Talentgedreven – Medewerkers die hybride werken, moeten zichzelf motiveren en zijn gemotiveerder als ze werken vanuit talent. Het belang van intrinsieke motivatie neemt nu toe.

Engage – Het grootste gemis van hybride werken is gebrek aan fysiek contact tussen collega's. Als leidinggevende sta je voor de uitdaging om verbinding op afstand te creëren en blijven faciliteren.

Per thema ga ik eerst in op het 'oude' denken; opvattingen die nog in organisaties rondzingen over het organiseren van werk, maar die niet langer aansluiten bij de tijd waarin we nu werken. Vervolgens laat ik een best practice aan bod komen, een organisatie die laat zien dat het anders kan, die een vooruitstrevende manier van werken heeft en die het thema in kwestie in haar organisatiecultuur heeft geborgd. Daarna ga ik in op het 'remote' denken. Ik laat je zien welke basisbeginselen jouw organisatie en jij als leidinggevende moeten omarmen om een cultuur te realiseren waarin hybride werken succesvol plaatsvindt. Tot slot heb ik van elk thema een checklist opgesteld. Deze vragen zijn cruciaal om de thema's tot leven te laten komen. Ik nodig je uit om deze vragen niet slechts te lezen, maar vooral ook te beantwoorden, neem hier de tijd voor. Het antwoord dat je geeft, gaat namelijk bepalen welke stappen je nu moet zetten om een meester te worden in hybride leiderschap.

R E M O T E LEIDERSCHAP

Effectief leidinggeven in hybride organisaties



ARJEN BANACH

Gepassioneerd organisatie-futuroloog en veelgevraagd spreker, ook in de media. De thema's waar hij voor warmloopt zijn verandering en innovatie, werkgeluk en duurzame inzetbaarheid. Hij laat keer op keer zien dat veranderingen wel degelijk kunnen slagen en maakt abstracte thema's concreet.

Werken op afstand is meer en meer de norm en heeft blijvend een prominente plaats in ons werkende leven gekregen. Het thuiswerken op grotere schaal dwingt organisaties om hun manier van werken drastisch te veranderen. Cultuur en leiderschap spelen daarbij een belangrijke rol. **Remote leiderschap** is een boek met visie en schetst de toekomst van ons werk.

Want: hoe ga je om met verandering, houd je verbinding, draagt iedereen bij aan vernieuwing, weet je van elkaar wat er speelt?

Remote leiderschap laat zien dat werken op afstand geen technologische uitdaging is, maar een uitdaging op gebied van organisatiecultuur. De technologie om je bedrijf door te laten gaan, is altijd voor handen. Veel belangrijker is de vraag of de cultuur en het leiderschap het aankunnen. Succesvol remote kunnen werken is kortom een leiderschapsvraagstuk. Hoe je dat aanpakt, lees je in dit boek.



NUR 801

boomuitgeversamsterdam.nl
managementimpact.nl