



Zal thuiswerken bekijken na de coronacrisis? (2)



Recente blogs

Door Reezigt C, Cees

Geschreven door **Reezigt C, Cees** op 8 december 2020

Blog special geschreven met Klaske Veth, lector Duurzaam HRM.

Klaske Veth, lector Duurzaam HRM, en Cees Reezigt, lector Organisatieontwerp en Verandering, stellen geven inhoud aan de Long March die moet volgen op de Bold Stroke van de coronapandemie.

-
- 6 dec** **Wendbaar: een standaardaanpak van projecten?**
In deze tijd moeten organisaties wendbaar zijn. Projecten zijn daarvoor...
-
- 8 dec** **Zal thuiswerken bekijken na de coronacrisis? (2)**
Blog special geschreven met Klaske Veth, lector Duurzaam HRM. Klaske...
-

[naar bloglijst](#)

In hun blog van 17 november jl. stelden Cees Reezigt, lector Organisatieontwerp en Verandering en Klaske Veth, lector Duurzaam HRM, in navolging van Rosabeth Moss Kanter dat een bold stroke in het algemeen gevolgd moet worden door een long march om verandering op lange termijn te borgen. Dus een veranderaanpak bij de overgang naar online werken - een bold stroke aangezet door het pandemische coronavirus - zal alleen kunnen bekijken indien elementen van een long march worden toegevoegd. Er zijn mogelijkheden deze elementen te nudgen; in een gewenste richting te stimuleren door zowel een leidinggevende als door werkenden zelf. Laten we eerst eens kijken naar de rol van de leidinggevende, om vervolgens kort specifiek in te gaan op de werkende.

De leidinggevende kan op verschillende manieren een bijdrage leveren aan een team of een organisatie. De kern van leiderschap draait om de functie die het heeft een team te helpen beter te presteren en de productie of invloed ervan te vergroten (De Haan en Kasozi). En dat kan op drie manieren: allereerst door te zorgen voor veiligheid en bescherming. Dat kan door onzekerheid te reduceren. Hierbij kun je denken aan het geven van informatie, het duidelijk maken van regels en het bieden van een gezonde werkomgeving. Ook kun je hier denken aan het beschermen van het team tegen onredelijke eisen van het topmanagement. Mathieu Weggeman heeft het in dit verband over het fungeren als hitteschild. De leidinggevende heeft oog voor emotie en lost met compassie conflicten op. Daarom noemen De Haan en Kasozi dit het voelende aspect van leiderschap. Veiligheid is ook ondersteunen in plaats van straffen, als iemand onbedoeld een fout maakt. Betrouwbaar en voorspelbaar zijn horen hierbij, net als afspraken maken en nakomen.



dit naar de bijdrage van ieder individu. Iets voor iemand betekenen, voor een klant, een patiënt, een leerling, is een belangrijke motiverende factor. De volgers kunnen dan trots zijn op hun organisatie en op hun persoonlijk bijdrage aan gezamenlijke resultaten. Een leidinggevende kan dit stimuleren door het geven van complimenten en het vieren van successen.

Ten derde ligt de bijdrage van een leidinggevende besloten in de ondersteuning met faciliteiten. Hier gaat het over de vraag wat er nodig is om het doel te halen. In het kort: het regelen van de middelen en het inrichten van processen. Onder middelen verstaan we onder andere tijd, ruimte en apparatuur. Maar ook scholing en ontwikkeling, zodat de volgers toegerust zijn op hun taak. Bij het inrichten van processen gaat het om taakverdeling, samenwerking, afstemming en besluitvorming. We noemen dit het handelende aspect van leiderschap.

In verschillende theorieën zien we steeds deze functies, deze drie clusters van taken of verantwoordelijkheden, terug. Soms iets verder uitgesplitst en met verschillende benamingen, maar of het nu gaat om ondernemingen en instellingen of om het bestuur in politieke organisaties of bij de overheid, dezelfde drie elementen in de leiderschapsrol zien we steeds weer terug. Een consequentie van deze genoemde functies is dat de leidinggevende niet alleen leiding neemt maar ook leiderschap ondergaat; soms de volger is en het team faciliteert zodat het team doeltreffender wordt. Barbara Kellerman heeft het in haar boek *The end of leadership* uitgebreid over de effectieve maar onderbelichte rol van volgerschap. Een andere consequentie is dat leiderschap niet meer vanzelfsprekend is, niet meer 'zomaar' wordt geaccepteerd, laat staan blind wordt gevolgd. De relatie, of het 'sociaal contract' tussen leidinggevend en volgers is fundamenteel gewijzigd. Leiderschap moet zich meer dan ooit bewijzen. Het moet worden 'verdiend', en daar kunnen sociale media zoals Twitter een cruciale rol in spelen. Denk maar aan het recente fenomeen canceling waarmee mensen online geboycot worden. Leiderschap gaat dus ook altijd gepaard met macht van de leidinggevende maar ook de macht van de volger. Een derde consequentie is dat leiderschap dus een relationeel karakter heeft; het vindt plaats tussen mensen en is een wederkerig en een co-creërend proces. Leiderschap is daarmee dus ook gespreid, niet geconcentreerd bij één persoon. Het alom bejubelde transformationeel leiderschap heeft dientengevolge ook een schaduwkant; alsof het hele leiderschapsspectrum bij één geïdealiseerde leiderschapsfiguur zou (moeten) liggen, bij de leidinggevende met een hoofdletter L. Echter, uit voorgaande blijkt dat leiderschap van ons allemaal is. Dat het een transactioneel proces is waarin teamleden en leidinggevend tijd, energie, ideeën en salaris uitwisselen. Het fenomeen leiderschap creëren we dus met elkaar. Het is een sociaal construct; mensen verlenen zelf betekenis aan hun omgeving en dus ook aan hun werk waarin context en situatie heel bepalend zijn voor hoe effectief dat uitwerkt.

En nu denk je wellicht: Ik ben natuurlijk inspirerend voor anderen met mijn authentieke zelf. En ja, ik ben nu eenmaal een transformationeel leidinggevende, ik heb nu eenmaal charisma, ik ben een leidinggevende met een hoofdletter L. En ondanks mijn enorme charisma durf ik ook klein te zijn: het dienend leiderschap van Greenleaf: dat ben ik. Dan hebben we slecht nieuws: uit onderzoek van prof. Janka Stoker blijkt dat veel leidinggevend zichzelf overschatten. Ze doen ontzettend hun best, zijn overtuigd dat ze het fantastisch doen en denken dat ze het gewenste leiderschap vertonen. Hun medewerkers zijn echter een heel andere mening toegedaan. "Hoe meer macht iemand heeft en hoe centraler hij zich ziet in de wereld des te moeilijker



coronacrisis. Als je bij een organisatieverandering geloofwaardig de rol van leidinggevende op je wilt nemen, moet je laten zien dat je bereid én in staat bent het zelf ook anders te doen. De leidinggevende heeft dus een dubbelrol. Enerzijds heb je de taak om het proces van verandering te leiden. Anderzijds ga je naar een situatie toe waarin je zelf waarschijnlijk moet veranderen. Bij de invoering van zelfsturende teams bijvoorbeeld wordt van een leidinggevende ander gedrag verwacht dan in een traditionele hiërarchische situatie. "Praat met elkaar", adviseert Stoker. "Vertel wat jij van je medewerkers verwacht en vraag wat je medewerkers van jou verwachten waardoor zij beter kunnen werken. Dat kan per persoon verschillen. De aanpak die voor medewerker A werkt, heeft misschien een heel ander effect op medewerker B."

Wat zowel voor de leidinggevende als de werkenden geldt is dat een long march met ridicul klein stapjes gaat (Ben Tiggelaar): gedrag veranderen is ongelooflijk moeilijk, maar wil je innoveren binnen organisaties stuw dan op tot betere prestaties in ridicul klein stapjes Pas als je echt denkt dat het zo eenvoudig is dat dat zeker te doen is, dan is de stap klein genoeg. In deze coronaperiode hebben we al eerder geschreven (blogs 14 april en 29 mei 2020) over tips zoals tijdig pauzeren, schema's maken, veel naar buiten gaan, sociale contacten blijven onderhouden etc. Het 'digitaal leiderschap' kenmerkt zich door het feit dat, ondanks de 'sociale afstand', er een goede, empathische relatie tussen de leidinggevende en de teamleden blijft behouden, zelfs via virtuele communicatie. Terwijl meer dan 70% van de ondervraagden zich comfortabel in het thuishkantoor voelde, werd er ook enorm veel belang gehecht aan grote persoonlijke autonomie en nauwe betrokkenheid binnen het team. We dienen nu -tijdens de tweede coronagolf- na te denken over, en te experimenteren met hoe hier een long march van te maken. Zou een wekelijkse verplichte aanwezigheid op het kantoor werken? Of in subgroepjes (fysiek) afspreken met een bepaalde frequentie voor de nodige sociale uitwisseling met collega's? In de toekomst, als we weer (meer) naar het werk mogen, dan zou de werkplek expliciet moeten worden gebruikt als ruimte waar quality time wordt ervaren. Leiderschap speelt hierin een grote rol, leiderschap van de leidinggevende maar ook eigen regie van alle werkenden. Gebruik deze tijd om hierin ideeën te ontwikkelen en dingen uit te proberen zodat we beter uit deze coronaperiode komen.

delen:    

 Laatst gewijzigd op 8 december 2020

STUDEREN

Studiekeuze
Opleidingen
Masters
Minoren

PROFESSIONALS

Informatie voor bedrijven
HanzePro opleidingen

ONDERZOEK

Praktijkgericht onderzoek
Lectoraten

SPEERPUNTEN

Energie
Healthy Ageing
Ondernemerschap

HANZEHOGESCHOOL GRONINGEN

Bestuur en governance
Schools
Kenniscentra
Locaties en openingstijden
Werken bij de Hanzehogeschool
Vacatures
Alumni

