

DERTIGSTE JAARGANG
NUMMER 149
MEI-JUNI 2013

BBP MEDIA BV
PELMOLENLAAN 1M
3447 GW WOERDEN
POSTBUS 276
3440 AG WOERDEN
NEDERLAND
TELEFOON +31 (0)348 415 305
FAX +31 (0)348 410 731
E-MAIL ADMINISTRATIE@BBP.NL

HOOFDREDACTIE
DRS. P.W.J. SCHRAMADE

EINDREDACTIE
RAYMOND GIJSEN

REDACTIERAAD
PROF. DR. H.R. COMMANDEUR
PROF. DR. DANY JACOBS
PROF. DR. P.K. JAGERSMA
PROF. DR. F. LANGERAK
PROF. DR. P.S.H. LEEFLANG
PROF. DR. W.F.G. MASTENBROEK
PROF. DR. J. STRIKWERDA

AAN DIT NUMMER WERKTEN MEE

M. AHMED
D. CAGLAR
T. DING
S.W. DYER
E. GRAAMANS
PROF. DR. L. GRATTON
W. TEN HAVE
T. JOHNS
L. MILLENAAR
N. KAPOOR
DRS. L. KEIJZER
DR. K. LUIJTERS
M.E. RAYNOR
T. RIPSAM
DRS. J. SANDERS
K. VAN SANTVOORD
J. SUN
DR. M. VISSER
DR. IR. M. WANROOY
DR. E. VAN WIJK

WWW.HMR.NL



VAN DE HOOFDREDACTIE

Medewerker 3.0

Organisaties, medewerkers en leidinggevendenden, alsook de wijzen waarop zij – gedrieën – het werk organiseren, ontwikkelen zich in samenhang met elkaar, ‘aangedreven’ door diverse ontwikkelingen in de samenleving.

In dit nummer komen ze als gewoonlijk allemaal aan de orde, deze keer met het accent op de *medewerker*.

Er zijn nogal wat maatschappelijke ontwikkelingen die vragen om andere vormen van organiseren van het werk: er komt steeds slimmere informatie beschikbaar, voor bedrijven, maar ook voor consumenten; er moet voortdurend geïnnoveerd worden; slimme machines nemen eenvoudig werk over; communicatievormen zijn voortdurend in ontwikkeling; er moet meer rekening worden gehouden met culturele diversiteit; mensen leven langer en werken langer door; enz. We zeggen in dit verband ook wel dat deze ontwikkelingen organisaties nopen ‘het nieuwe werken’ in te voeren, en ‘de nieuwe medewerker’ en ‘de nieuwe leidinggevende’ te ‘kweken’ of binnen te halen.

Het *nieuwe werken* wordt helaas nog vaak verengd tot thuiswerken. Iets ruimer opgevat, namelijk als flexibel werken (lees: werken zonder vaste plek en tijden), heeft het ontegenzeggelijk bepaalde voordelen. Meer en meer blijken er echter ook grote nadelen aan verbonden. Belangrijke zaken kunnen in de waagschaal worden gesteld, zoals sociale verbondenheid, creativiteit, co-creatie en samen leren. Bovendien: niet ieder takenpakket leent zich er bij uitstek voor; niet iedereen wil thuis werken: mensen met verschillende behoeften reageren nu eenmaal verschillend op verschillende werkomgevingen; en niet iedere kenniswerker wordt extra gemotiveerd en productief van extra autonomie; velen willen juist meer begeleiding. Idealiter zou het nieuwe werken moeten betekenen dat met iedere medewerker zodanige afspraken worden gemaakt dat beoogde resultaten zo goed, makkelijk en leuk mogelijk kunnen worden gerealiseerd. Ideeën in die richting en mogelijkheden om de nadelen van het nieuwe c.q. virtuele werken te ondervangen worden in dit nummer besproken door Johns en Gratton.

De *nieuwe medewerker*, ook wel ‘medewerker 3.0’ genoemd, wil zich professioneel en ondernemend opstellen, zelf tot op zekere hoogte verantwoordelijkheid dragen voor zijn werk, intrinsiek gemotiveerd zijn om goed werk af te leveren, zijn eigen unieke bijdrage leveren, zelf zin geven aan zijn werk en deel uitmaken van waardevolle sociale verbanden. Dat is althans de theorie.

Als we daarvan uitgaan, dan vraagt dat van de *nieuwe leidinggevende* dat hij een coachende, diende, faciliterende, inspirerende en verbindende rol op zich neemt, ‘eigenaarschap’ van de medewerker mogelijk maakt en hem betreft bij veranderingen. Met name het belang van het laatste wordt onderstreept en geïllustreerd in de bijdragen van Visser resp. Millenaar, Graamans en Ten Have. Visser ziet als belangrijke taak van leidinggevendenden het bespreken en begeleiden van onderhandelings- en andere interactieprocessen tussen medewerkers, juist daar waar dezen verschillen in hun intenties en de keuzen die ze willen maken. Millenaar c.s. benadrukken het belang van het handelen naar de principes van een rechtvaardige organisatieverandering: wanneer het proces als fair wordt ervaren, worden (zelfs) negatieve uitkomsten (beter) verteerbaar. Sanders, Luijters, Van Wijk en Keijzer specificeren in hun bijdrage het gedrag dat gevraagd wordt van de leidinggevende die verantwoordelijk is voor de verduurzaming van de inzetbaarheid van met name *laagopgeleide* medewerkers. Wanrooy, ten slotte, laat – zij het indirect – zien dat het gewenst is dat leidinggevendenden in organisaties van *hoogopgeleide* professionals, waar nauwelijks sprake is van enige hiërarchie, faciliteren dat zij *elkaar* goed feedback geven en coachen.

Is hetgeen hier aan de orde is nu allemaal zo nieuw of ‘3.0’? Niet per se. Voor een groot deel gaat het om zaken die altijd al van belang zijn geweest, maar die zich nu indringender aandienen, zeker voor organisaties waarvan het bestaan afhankelijk is van de mogelijkheid om schaars talent aan te trekken en te behouden.

Peter Schramade