



## HET NIEUWE TEAMWERKEN

PROF. DR. DIRK BUYENS



### WAAROM DEZE WEBINAR?

- Interactief kennisplatform
- Met steun van het Europees Sociaal Fonds
- Vlerick Business School & Arteveldehogeschool



**HET  
NIEUWE  
TEAM  
WERKEN**

EN JOUW ROL ALS LEIDINGGEVENDE

[www.hetnieuweteamwerken.be](http://www.hetnieuweteamwerken.be)

## WAT IS HET NIEUWE WERKEN?



- **Effectiever, efficiënter** en **plezieriger** werken
- Voor zowel **organisatie** als **werknemer**
- **Werknemer centraal**

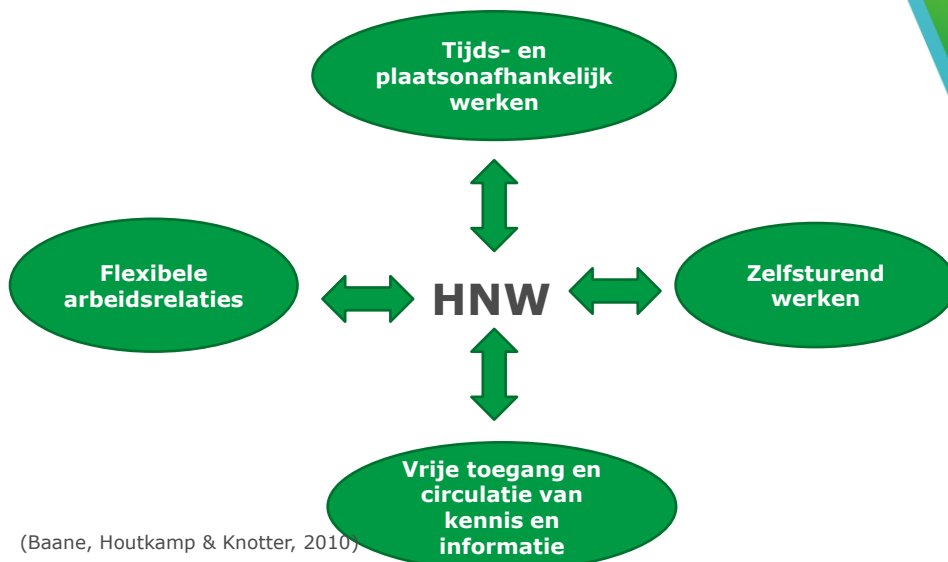


(Dik Bijl, 2009)

<http://www.aandeslagmethnw.nl/het-boek.aspx>

3 © Vlerick Business School

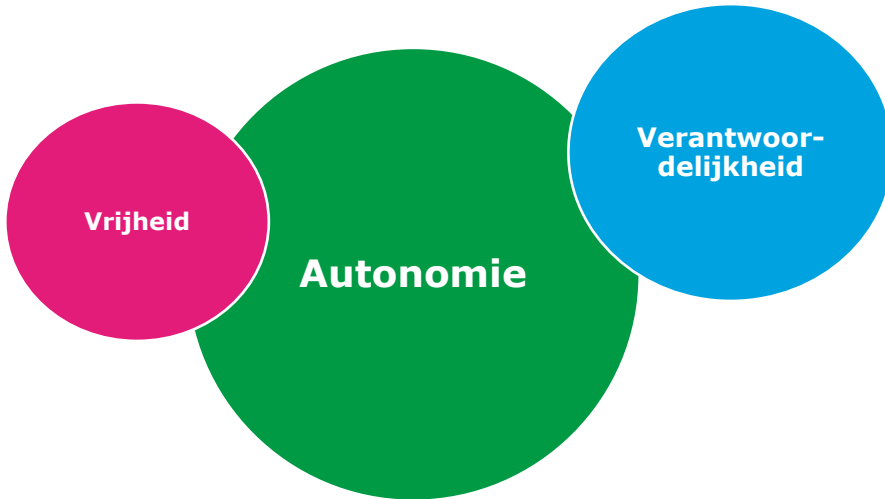
## WAT IS HET NIEUWE WERKEN?



(Baane, Houtkamp & Knotter, 2010)

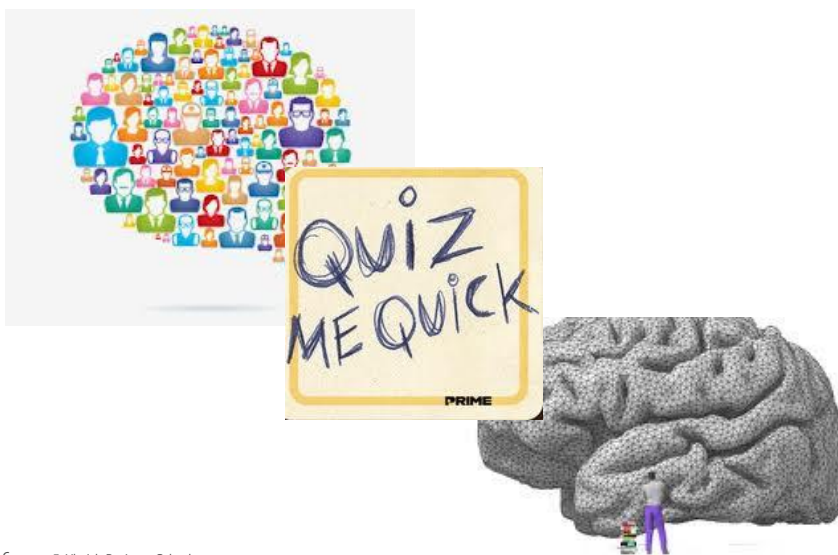
4 © Vlerick Business School

## WAT IS HET NIEUWE WERKEN?



5 © Vlerick Business School

## ... MAAR WAT VERTELT ONDERZOEK ONS?



6 © Vlerick Business School

## IMPACT OP DE WERKNEMER



### Stelling 1

**Mensen die meer controle hebben over waar en wanneer ze werken voelen zich gezonder (meer energie) en gelukkiger (minder stress)**

(Moen, Kelly, Tranby & Huang, 2011; Nijp, Beckers, Geurts, Tucker, & Kompier, 2012; Sardeshmukh, Sharma, & Golden, 2012)

7 © Vlerick Business School

## IMPACT OP DE WERKNEMER



### Positieve invloed op welbevinden omwille van:

- Grotere **autonomie** en **keuzevrijheid**
- **Vertrouwen in relatie MW - LG**
- Betere **werk-privé balans**
  - Gereduceerde tijdsdruk/tijdsgerelateerde stress
  - Verminderd rolconflict



### Aandachtspunten:

- Help medewerkers om grenzen te stellen! (vervaging werk-privé)
- Bewaak communicatie:  
Risico op minder ondersteuning/feedback en rol ambiguïteit

8 © Vlerick Business School

## IMPACT OP WERKNEMER



# Stelling

## Mensen die regelmatig van thuis werken ervaren minder stress

(Gajendran & Harrison, 2007; Ten Brummelhuis, Bakker, Hetland, Keulemans, 2012)

9 © Vlerick Business School

## IMPACT OP DE WERKNEMER



### Impact van thuiswerk afhankelijk van:

- **Organisatiecultuur:**
  - Een "aanwezigheidscultuur" veroorzaakt stress bij thuiswerker
- **Gezinssituatie**
- **Mate van individuele zelfeffectiviteit en plichtsbewustzijn**
- **Communicatie**
  - Balans zoeken tussen beschikbaarheid en het vermijden van (teveel) onderbrekingen

10 © Vlerick Business School

## IMPACT OP ORGANISATIES?



Stelling 1

**Telewerk zorgt ervoor dat er sneller en meer kwaliteitsvoordelen worden gerealiseerd in je organisatie.**

(Meta-analysis Martin & MacDonnell, 2012)

11 © Vlerick Business School

## IMPACT OP ORGANISATIE



### ■ Geen eenduidig wetenschappelijk bewijs!

- **Vaak gebaseerd op zelfrapportering:**  
Werknemers die flexibel kunnen werken geven aan gemiddeld 35% meer per week te willen werken
- Wel positieve invloed op **engagement**
- HNW verklaart 16% van **innovatief werknemersgedrag**:  
→ thuiswerk, autonomie, teamwerk



12 © Vlerick Business School

## IMPACT OP ORGANISATIES?



### Stelling 2

## Sollicitanten vinden bedrijven die flexmaatregelen aanbieden aantrekkelijker.

(Bourhis & Mekkaoui, 2010)

13 © Vlerick Business School



## IMPACT OP ORGANISATIES



### ■ Flexbeleid als signaal van organisatiewaarden

- Aanbieden en ondersteunen van de praktijken heeft positief effect op werkhoudingen van teamleden, zelfs wanneer ze er geen gebruik van maken.
- Signaal dat organisatie bezorgd is om welzijn van medewerkers.

### ■ Aandachtspunten:

- Steun van LG is belangrijk!
- Communiceer over flexmaatregelen.



14 © Vlerick Business School

## IMPACT OP ORGANISATIES

### ■ Code of conduct:

- Wat is het beleid?
- 80% van werknemers pleit voor formele procedures om te regelen of en wanneer een medewerker flexibel kan werken (Kluwer, 2012)
- 22% van werknemers zegt niet op de hoogte te zijn van de richtlijnen rond flexibel werken (Microsoft, 2012)

→ Handvat voor leidinggevenden om invulling te maken op teamniveau.



15 © Vlerick Business School

## IMPACT OP TEAMS



instelling  
**Werknemers die structureel 1 à 2 dagen per week thuiswerken hebben een minder goede relatie met hun collega's.**

(Gajendran & Harrison, 2007)

16 © Vlerick Business School



## IMPACT OP TEAMS



### ■ Interpersoonlijke relaties:

- Thuiswerk heeft een nadelig effect op de relaties tussen collega's, wanneer zij **meer dan de helft van de tijd** thuiswerken
- Gemiddeld 40% van werknemers is bang voor het verlies van contact met collega's en wil nog regelmatig op kantoor werken (Kluwer, 2012)

### ■ Aandachtspunten:

- Gebruik verschillende **communicatiemiddelen** (bv videoconferencing)
- Wees alert voor **sociale isolatie**: voorzie voldoende interactiemomenten



17 © Vlerick Business School

## IMPACT OP TEAMS



stelling  
**Telewerk heeft een negatieve invloed op de kennisdeling binnen teams en organisaties.**



(Golden & Raghuram, 2010)

18 © Vlerick Business School

## IMPACT OP TEAMS



### ■ Kennisdeling wordt voornamelijk bepaald door:

#### 1. Sterke teamidentiteit:

**Vertrouwen** en de **interpersoonlijke band**

#### 2. Een gedeeld mentaal model

Wat is het doel en waarom?

Hoe moet een taak uitgevoerd worden?

Hoe zullen we samenwerken?

Hoe moet de communicatieflow gebeuren?



19 © Vlerick Business School

## HET NIEUWE WERKEN: SUCCEES OF TEGENVALLER?



### ■ Implementatie! (Ryan & Kossek, 2008)

### ■ Leidinggevende = cruciale succesfactor

#### ■ Verschillende rollen:

- Gatekeeper
- Rolmodel
- Transformationeel leider

(Zie [blog](#) van Dr. Sara de Hauw)



20 © Vlerick Business School

## BEN JIJ ER KLAAR VOOR?



### Competentiescan leidinggevenden:

- Ga naar de [competentiescan](#)
- Vul de algemene gegevens in
- 'Evalueer jezelf' en doorloop de 20 vragen
- Hoe score je op de verschillende competenties?
- Mail het rapport naar jezelf



21 © Vlerick Business School

## WELKE COMPETENTIES WERDEN GEMETEN?



1. **Resultaatgerichtheid**  
 Autonomie geven  
 Focus op resultaten en niet op aanwezigheid  
 Loslaten van controle
2. Duidelijke **doelstellingen formuleren** en **opvolgen**
3. **Verbindend** optreden
4. **Strategische visie** uitdragen



22 © Vlerick Business School

## LESSONS LEARNED



### 1. LG belangrijke succesfactor bij realisatie van cultuurverandering:

- Van input naar output
- Aanpassing van eigen leiderschapsstijl
- Ondersteuning van teamleden

### 2. Code of conduct

- Creëer een kader
- Wees concreet naar het gedrag en de intentie achterliggend

23 © Vlerick Business School

## KENNISPLATFORM



[www.hetnieuweteamwerken.be](http://www.hetnieuweteamwerken.be)

- Tools
- Wetenschappelijke blogs
- Praktijkvoorbeelden
- Info uit wetenschappelijke hoek
- ...

**Volgende webinar: 22 januari 2015**  
**Virtual teams**  
**Prof. Smaranda Boros**

24 © Vlerick Business School



---

**Nog vragen?  
Ga naar onze LinkedIn groep!**

25 © Vlerick Business School



**BEDANKT!**