

DE ROL VAN DE MANAGER BIJ AANSTUREN VAN MEDEWERKERS OP AFSTAND

Ga maar naar huis!

Nu steeds meer organisaties de potentiële voordelen van Het Nieuwe Werken ontdekken, komt de discussie op gang over uw rol als manager. Heeft u eigenlijk nog wel iets te doen als uw medewerkers niet meer dagelijks op kantoor zijn? Wat betekent aansturen op afstand in de praktijk? Hoe zorgt u ervoor dat er onderling contact blijft binnen uw team? Zomaar een paar vragen waar u mee geconfronteerd wordt bij invoering van Het Nieuwe Werken.

Invoering van Het Nieuwe Werken betekent veranderingen voor medewerkers én hun managers. Werk wordt niet alleen meer op kantoor uitgevoerd, maar bijvoorbeeld ook thuis of bij de klant. Ook richten veel organisaties hun kantoren anders en flexibeler in. Geen eigen bureau of kamer meer dus. Medewerkers krijgen ruimere werktijden en/of meer invloed op hun eigen rooster. Zo kan werk ook buiten kantoor tijden ('s avonds of in het weekend) worden verricht of kan iemand via zelfroostering kiezen wanneer hij werkt.

Ingrijpend

De gevolgen van deze veranderingen zijn ingrijpend. U moet oude, vertrouwde manieren van werken opnieuw tegen het licht houden. Daarbij gaat het uiteraard over werkprocessen, maar vooral ook over communicatie, samenwerking en het geven en nemen van verantwoordelijkheid. En natuurlijk over aansturing en begeleiding, want uw rol als manager in de organisatie wordt weliswaar anders, maar zeker niet minder belangrijk! In de praktijk blijkt de grootste (en lastigste) verandering voor veel managers dat ze echt op output moeten gaan sturen. Om dat te kunnen doen, moet u een hel-

der beeld hebben van de belangrijkste doelstellingen van uw afdeling(en). Ook moet u die doelstellingen kunnen vertalen naar de concrete bijdrage van individuele medewerkers.

Weerbarstig

In een productieomgeving is dat uiteraard eenvoudiger dan op een HRM- of marketingafdeling. Toch moet u ook daar individuele afspraken maken over kwantiteit, kwaliteit, timing en randvoorwaarden.

Valkuilen van sturen op resultaten

- U spreekt medewerkers niet (altijd) aan op de kwaliteit en timing van hun resultaten.
- Uw medewerkers hebben vaak een goed verhaal waarom ze resultaten niet gehaald hebben.
- U bemoeit zich meer met hoe medewerkers hun werk doen dan met de uiteindelijke resultaten.
- U ziet in aanwezigheid (= input) een belangrijke indicatie voor resultaten.
- U differentieert doelstellingen en randvoorwaarden niet per medewerker.

den. Dat gebeurt in de jaarlijkse beoordelingscyclus, maar ook tijdens de dagelijkse gang van zaken.

De tweede uitdaging is om vervolgens ook echt op output te gaan sturen. Dat klinkt eenvoudig maar wil in de praktijk nog wel eens weerbarstig zijn. Misschien herkent u een aantal van de valkuilen die in het kader hiernaast staan.

Ruimte

Voor succesvolle sturing op resultaten bij Het Nieuwe Werken is een aantal zaken van belang:

- Afspraken moeten helder en realistisch zijn.
- U moet de afgesproken randvoorwaarden invullen.
- U moet uw medewerkers de ruimte geven om de afspraken na te komen op hun eigen manier.
- U moet uw medewerkers aanspreken op de (al dan niet) behaalde resultaten. Het gaat daarbij dus om verantwoordelijkheid geven (door u) en nemen (door uw medewerkers).

Ten slotte is het natuurlijk ook zo dat u consequenties moet verbinden aan de resultaten die behaald zijn. Uw medewerkers krijgen meer vrijheid, maar afspraken en resultaten zijn niet vrijblijvend!

Energieverlies

Het Nieuwe Werken is per definitie geen 'one size fits all'-oplossing. Dat betekent dat in de praktijk verschillen ontstaan tussen afdelingen en individuele medewerkers qua arbeidsarrangementen en ondersteunende middelen. Iemand die veel vanuit huis werkt, krijgt misschien een laptop en een BlackBerry, terwijl een directe collega die alleen op kantoor kan of wil werken een vaste computer op kan-

toor heeft en met een OV-abonnement reist. Dat is best even wennen voor medewerkers, omdat nu veel organisaties een vast 'rechtenpakket' hebben per functie. Als manager bent u uiteraard verantwoordelijk voor het maken van passende afspraken met individuele medewerkers. U zult echter ook moeten kunnen uitleggen welke afwegingen daaraan ten grondslag liggen.

“ U moet expliciet aandacht besteden aan onderling contact ”

Transparantie is daarbij een sleutelwoord; het voorkomt veel speculatie en energieverlies in uw organisatie. Bovendien helpt het om medewerkers zelf te betrekken bij de afwegingen en keuzes. Zo nemen zij zelf (nog meer) verantwoordelijkheid voor hun eigen werksituatie.

Contact

Aangezien u er niet meer op kunt rekenen dat uw medewerkers elkaar dagelijks zien 'bij het koffieapparaat', zult u als manager expliciet aandacht moeten besteden aan onderling contact. En daarbij gaat het niet alleen om werkgerelateerde zaken, maar juist ook om de sociale binding tussen uw mensen.

Ook hierbij hoeft u gelukkig niet alleen het wiel uit te vinden. U kunt namelijk heel goed gebruikmaken van het zelfoplossend vermogen van uw team. In de praktijk blijkt keer op keer dat teams zelf uitstekend kunnen bepalen hoe vaak ze

fysiek bij elkaar komen, wat ze elektronisch kunnen communiceren en hoe ze informatie en sociale nieuwtjes met elkaar delen. Een voorbeeld uit de praktijk: een callcenter met veel thuiswerkers heeft een virtuele coffee corner ingericht. Bij de start van zijn dienst krijgt een medewerker automatisch een willekeurige collega aan de lijn om even een praatje mee te maken.

Grenzen

Ook het contact tussen u en uw medewerker verdient extra aandacht. U moet immers wel zicht houden op het welbevinden van uw mensen. Onderling verwachtingen uitspreken helpt natuurlijk, evenals regelmatig even bellen (in plaats van alles via e-mail afhandelen).

Maar u moet ook alert zijn op de signalen die u tussen de regels door krijgt. Als een medewerker altijd binnen zeer korte tijd op een e-mail reageert (of het nu ochtend, middag of avond is), kan dat betekenen dat hij moeite heeft om grenzen te stellen aan zijn eigen werktijden. Misschien verwacht u dit niet, maar in de praktijk blijkt het risico dat medewerkers te veel gaan werken veel groter dan dat ze te weinig tijd in hun werk stoppen. Het is dan ook van belang om aandacht te besteden aan vaardigheden als planning en zelfmanagement.

Voorbeeldgedrag

De laatste uitdaging ligt in het zelf in de praktijk brengen van Het Nieuwe Werken. Als u altijd 'gewoon op kantoor' bent, zal het voor uw medewerkers veel moeilijker zijn om regelmatig vanuit huis te werken. Als u zelf laat zien dat het oké

Maak afspraken over communicatie!

- Fysiek minimum: hoe vaak zien we elkaar en waar besteden we dan onze tijd aan?
- Virtueel maximum: wat kunnen we met elektronische communicatiemiddelen afhandelen en hoe doen we dat effectief?
- Informatiekanalen: hoe zorgt u ervoor dat iedereen op de hoogte is van belangrijke werkgerelateerde zaken?
- Het virtuele koffieapparaat: hoe houdt uw team dagelijks sociaal contact met elkaar?

is om met uw kind naar zwemles te gaan op dinsdagmiddag, is het voor uw medewerkers uiteraard ook veel gemakkelijker om overdag eens boodschappen te doen of een uurtje later te beginnen.

Opnieuw is transparantie hierbij een sleutelwoord. U kunt bijvoorbeeld gezamenlijk afspreken dat iedereen in zijn agenda aangeeft wanneer hij aan het werk is en wanneer niet. Niet als controlemiddel voor u, maar als onderlinge communicatietool.

Zwaarder

Kunt u dus naar huis bij Het Nieuwe Werken? Nee! Uw rol zal eerder zwaarder dan lichter worden. U moet immers zorgen dat helder is wat u verwacht, randvoorwaarden regelen zodat uw mensen verantwoordelijkheid kunnen nemen, resultaten monitoren en bespreken, zorgen dat contacten goed blijven, zicht houden op het welbevinden van uw mensen en ook nog het goede voorbeeld geven! Gelukkig kunt u dat allemaal wel doen op de tijd en plaats die voor u het meest effectief is. En misschien is dat (deels) vanuit huis...

Susan Smulders, partner bij Moneypenny Advies & Implementatie, tel. (020) 426 07 60, e-mail: susan.smulders@moneypenny.nl, www.moneypenny.nl

Van 'naar het werk' naar 'aan het werk'

Het Nieuwe Werken draait om het flexibiliseren van arbeidstijden en -locaties. Dus niet meer iedereen vijf dagen per week van 9 tot 5 op kantoor, maar werken op plaats en tijd die het beste passen bij klant, werk, organisatie en het persoonlijk-

ke leven van de medewerker. Dat levert dus per definitie individuele en flexibele arbeidsarrangementen op en heeft een grote impact op de manier waarop mensen in organisaties werken en samenwerken.