



# ‘Probeer te sturen op vertrouwen’

interview 13

**Allerlei bezwaren weerhouden ambtenaren van thuiswerken, blijkt uit onderzoek van Sdu Uitgevers. Bedrijfskundige Marianne Sturman prikt door de bezwaren heen. ‘Onzin om te denken dat als medewerkers op kantoor zijn, ze ook werken. Dat is een illusie.’**

Tekst Sjak Jansen  
Beeld Marcel Molle

Betere prestaties, lager ziekteverzuim, geen reistijden. Thuiswerken heeft legio voordelen. Toch verloopt de invoering trager dan verwacht. Helemaal bij de overheid. Zestig procent van de ambtenaren werkt nooit thuis, blijkt uit ‘Werken in 2015’, een onderzoek van Sdu Uitgevers onder 2.700 ambtenaren, bouwers en ICT’ers. De ondervraagde ambtenaren zeggen dat hun werk er zich niet voor leent. Of dat hun bazen tegen zijn. ‘Het zit gewoon tussen de oren’, meent Marianne Sturman, bestuurslid van het Telewerkforum en directeur-eigenaar van Moneyppenny, een uitzendorganisatie voor hoog- en middelbaar opgeleide thuiswerkers in Abcoude. Sturman zet zich al negen jaar in om thuiswerken gemeengoed te laten worden in Nederland. ‘Ambtenaren doen heel veel met hun hoofd. Dat werk is bij uitstek geschikt om plaats- en tijdonafhankelijk in te richten.’

#### Waarom doen ze het dan niet?

‘Ik denk dat het puur ingesleten gedrag is. Onze maatschappij is helemaal ingericht op de negen tot vijfcultuur. De kantoor tijden zijn ontstaan in het industriële tijdperk toen je naar de fabriek moest om je werk te doen. Maar nu is er internet en kan het werk naar jou toe komen. Het kantoor wordt feitelijk een ontmoetingsplek, niet een werkplek want om achter een pc je werk te doen, hoef je daar niet te zitten.’

#### Bij ambtelijk werk komt de nadruk steeds meer op teamwork te liggen.

‘Prima, maar teamwork hoeft toch niet te betekenen dat we met zijn allen de hele tijd in één kamer moeten zitten? Al heel lang zijn er virtuele teams. Philips zit in Eindhoven, maar heeft designers in India. Die teams moeten alleen vaststellen hoe vaak zij elkaar fysiek moeten zien en hoe vaak het contact telefonisch of per videoconferentie kan plaatsvinden? Je sluit dan niet alleen de factor reistijd uit, ik weet zeker dat op afstand de vergaderingen ook korter worden.’

#### De binding met de organisatie gaat verloren, vrezin werkgevers.

‘Onzin. Om die reden willen sommige minis-

teries ook niet met elkaar in één gebouw; als of de identiteit die je met elkaar hebt, wordt bepaald door het pand waar je in zit. Het slaat nergens op. Identiteit en binding hebben te maken met of je tevreden bent met je werkgever. Het grappige is dat die binding door thuiswerken juist toeneemt. Doordat je meer vrijheid en verantwoordelijkheid krijgt, word je loyaler. En omdat je op afstand zit en moet zorgen dat de afstemming goed is, ga je met de collega’s intensiever communiceren.’

#### Hoe weet de leidinggevende dat er thuis echt gewerkt wordt en niet op de kinderen gepast?

‘De vraag is of dat relevant is. Als iemand zijn output levert, wat doet het er dan toe of hij of zij ’s middags met de kinderen pannenkoeken bakt? Aan de andere kant zeggen wij wel dat het thuishkantoor net zo professioneel moet zijn als het kantoorkantoor. Geen kinderen, geen honden, geen stofzuigers! Werken en tegelijk op de kinderen passen gaat niet en is ook niet onze bedoeling. Die is dat je ongestoord kunt werken en dichterbij je kinderen bent, waardoor je, als je ze van school moet halen, niet al een uur van tevoren moet stoppen met werken maar hooguit vijf minuten.’

#### Ouders melden zich nu vaak ziek omdat hun kind ziek is en er geen opvang is.

‘Dat is precies het verzuim dat thuiswerken tegengaat, want het kind ligt op bed tv te kijken en jij kunt prima vanuit huis je werk doen. Trouwens ook als je zelf een griepje hebt. Je gaat even naar bed en een uurtje later ga je achter je pc aan het werk. Je meldt je minder snel ziek als je thuis kunt werken. En dat je je zieke kind elk uur een kopje thee gaat brengen, ach. Op kantoor ga je ook elk uur naar de koffieautomaat even kletsen met je collega.’

#### Je kunt ook de loodgieter binnenlaten, maar de manager zal denken: daar betaal ik jou niet voor.

‘Het gaat er bij het nieuwe werken niet meer om waar, hoe en wanneer je werkt. De leidinggevende moet met je afspreken wát je moet doen en wanneer dat klaar moet zijn. Hij moet

Het netwerk van Marianne Sturman



De overheid wil thuiswerken stimuleren. Dat klinkt vaag, vindt Marianne Sturman. De leidinggevenden zullen eerst de cultuur moeten veranderen. ‘Als zij het nieuwe werken niet omarmen, gaan de ambtenaren het ook niet doen. Dat durven ze dan niet.’

## 14 Interview

re Public 43  
30 oktober 2009

**WIE** Marianne Sturman, 45 jaar, gehuwd, twee kinderen  
**OPLEIDING** Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam  
**VORIGE BAAN** Accountmanager bij

Lucent Technologies  
**HUIDIGE BAAN** Directeur-eigenaar van Moneyppenny, uitzendorganisatie van thuiswerkers



**‘Het thuishkantoor moet professioneel zijn: geen honden, geen kinderen, geen stofzuigers’**

gaan managen op vertrouwen. Voor veel leidinggevenden houdt dat in dat ze een enorme slag moeten maken. Nu zeggen ze vaak over thuiswerken: leuk idee, maar bij ons werkt het niet. Omdat tussen de oren zit: ik wil ze gewoon zien. Dat is ook een stukje gemak, want de manager denkt: als ik ze zie, dan zie ik ook dat ze werken. Maar dat is een illusie: misschien zitten ze wel te hyven of te mailen met vrienden. Dat ziet hij niet.’

#### Hoe krijg je de managers zover dat ze hun reserves opzij zetten?

‘De vergrijzing staat voor de deur; elke bedrijfstak, ook de ambtenarij, krijgt te maken met krapte op de arbeidsmarkt. Managers moeten beseffen dat, als ze thuiswerken niet omarmen, ze moeilijk aan goed personeel zullen komen, want hoogopgeleide en ervaren professionals eisen vrijheid en flexibiliteit. De overheid zoekt natuurlijk bij uitstek hoogopgeleide mensen. De overheid zou thuiswerken alleen al moeten omarmen vanwege haar voortrekkersrol. Als je de files wilt verminderen en de arbeidsproductiviteit verhogen, geef dan ook het voorbeeld. Waarom zou het bedrijfsleven thuiswerken omarmen, als de overheid het niet doet? Dan heb ik het nog niet over de kostenbesparing. De rijksdienst moet van het kabinet fors afslanken. Dat kan op deze manier, want de productiviteit gaat door thuiswerken omhoog. Mensen werken meer uren, om het vertrouwen van hun chef waar te maken maar ook omdat ze overal kunnen werken. ’s Avonds zetten ze ook nog even hun laptop aan.’

**De overheid wil thuiswerken ook stimuleren.** ‘Maar dan moeten ze wel begrijpen dat daarvoor méér nodig is dan vanuit huis kunnen inloggen op het systeem. De bal ligt bij de leidinggevenden. Zij moeten de cultuur veranderen en als eersten een middag thuis gaan werken, anders gaat het niet bewegen.’

#### Dat vraagt een compleet andere stijl van managen.

‘Ja, resultaatgericht. Daarvoor moeten we hen gaan trainen, want als je jarenlang stuurt op aanwezigheid en wantrouwen en opeens de draai moet maken naar sturen op vertrouwen,

dat is nogal wat. Werknemers managen op afstand vereist specifieke competenties.’

#### Hoe moet je dat doen?

‘Goede afspraken maken over het resultaat, maar dan niet denken: het komt wel goed. Nee, wel de vinger aan de pols houden. De medewerker moet ook tussentijds van zich laten horen. Hij moet leren pro-actiever te communiceren, eerder te zeggen: ik snap het niet, wat was nou precies de bedoeling? Als ik een hele week niks hoor, dan word ik daar heel ielig van.’

#### In het Sdu-onderzoek wordt de vrees uitgesproken voor sociale isolatie.

‘Dat snap ik, je moet ook bij elkaar zijn op zijn tijd. Wat je eigenlijk moet doen is activiteit gestuurd werken. Als je op één dag twee afspraken op kantoor hebt, is het slim er nog twee bij te plannen. Een hele dag met afspraken combineren je dan met dat informele gebeuren. Maar als jij een kantoorpad plant, moet je niet ook je email gaan doen en telefoons beantwoorden. Dat is inefficiënt. Dat telefoonwerk doe je beter thuis zonder het geroezemoes van collega’s. Je bundelt dus werkzaamheden, daardoor gaat je productiviteit omhoog.’

#### In technisch opzicht staat thuiswerken niets in de weg?

‘Nee, voor mensen die klein behuisd zijn, zijn er zelfs prefab kantoorrijen van anderhalf bij twee meter die ze in de tuin kunnen zetten. De stekker erin en je kunt aan het werk. Werkgevers zeggen vaak: een tweede kantoor inrichten is me te duur. Terwijl het juist andersom is: je kunt je kantoorpand verkleinen, dan wordt het goedkoper. Er worden veel muren opgetrokken die als argument worden gebruikt om thuiswerken af te wijzen. Angst dat de buurman meekijkt bijvoorbeeld. Terwijl iemand nu allerlei documenten kan meenemen van kantoor en de buurman die ook kan zien. Organisaties zijn sinds de Mexicaanse griep erg bezorgd over een pandemie, als vanwege besmettingsgevaar medewerkers beter niet samen kunnen komen. Ook dan is thuiswerken een uitkomst. Thuis achter de pc kan het personeel ongehinderd de productie op peil houden.’ ●

Meer informatie:

+www.moneyppenny.nl  
+www.telewerkforum.nl

+www.futureworkspace.nl  
+www.werkenin2015.nl

