

De rol van managers bij tijd- en plaatsonafhankelijk werken

Nu steeds meer bedrijven en organisaties zich oriënteren op Het Nieuwe Werken, komt de discussie op gang over de rol van managers bij tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Hebben ze eigenlijk nog wel iets te doen als medewerkers niet meer dagelijks op kantoor zijn? Wat verandert er in hun rol? En wat betekent dat voor de vaardigheden die nodig zijn om effectief leiding te geven in een Nieuwe Werken omgeving?

Dat de invoering van tijd- en plaatsonafhankelijk werken veranderingen met zich meebrengen voor medewerkers én hun managers staat niet ter discussie. Oude, vertrouwde manieren van werken worden opnieuw tegen het licht gehouden. 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 door managers.

Output sturing

In de praktijk zien we keer op keer dat de grootste (en lastigste) verandering voor veel managers is dat ze echt op output moeten gaan sturen. Het is immers niet meer mogelijk op aanwezigheid of het "hoe" te sturen als je medewerkers de ruimte biedt om te werken waar en wanneer ze willen. Dat vereist ten eerste een helder beeld van de belangrijkste doelstellingen van afdelingen en een vertaling van die doelstellingen naar de concrete bijdrage van individuele medewerkers. Dat is gemakkelijker in een productie omgeving waar je dingen kunt "tellen" dan in een ondersteunende kennis afdeling als HRM of marketing. Toch moet een leidinggevende ook daar individuele afspraken maken over kwantiteit, kwaliteit, timing en randvoorwaarden. Dat gebeurt in de jaarlijkse beoordelingscyclus, maar óók in 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. Wie kent de voorbeelden niet van managers die wel afspraken maken maar vergeten om resultaten te monitoren en/of het lastig vinden om medewerkers aan te spreken op behaalde resultaten. Voor succesvolle output sturing bij Het Nieuwe Werken is het van belang dat de leidinggevende in dialoog met een medewerker heldere en realistische afspraken maakt, afgesproken randvoorwaarden invult, vervolgens zijn of haar medewerkers de ruimte geeft om de afspraken na te komen op hun eigen manier en hen aanspreekt op de (al dan niet) behaalde resultaten. Het gaat daarbij dus om verantwoordelijkheid geven (door de manager) en nemen (door medewerkers). Tenslotte is het natuurlijk ook zo dat er consequenties worden verbonden aan de resultaten die behaald zijn. Medewerkers krijgen meer vrijheid, maar afspraken en resultaten zijn niet vrijblijvend!

Individuele arbeidsarrangementen

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 thuiswerkplek vergoeding, terwijl een directe collega die alleen op kantoor kan of wil werken een desktop heeft en met een auto van de zaak reist.

Dat is in best even wennen voor medewerkers omdat nu veel organisaties een vast "rechten pakket" hebben per functie. Een manager blijft uiteraard verantwoordelijk voor het maken van passende afspraken met individuele medewerkers, maar moet ook kunnen uitleggen welke afwegingen daaraan ten grondslag liggen. Transparantie is daarbij een sleutelwoord om eindeloze discussies en bijbehorend energieverlies te voorkomen. Bovendien helpt het om medewerkers zelf te betrekken bij de afwegingen en keuzes. Zo nemen zij zelf (nog meer) verantwoordelijkheid voor hun eigen werksituatie.

Sociale contacten

Aangezien medewerkers elkaar niet meer automatisch dagelijks zien "bij het koffieapparaat" is er extra aandacht nodig voor onderling contact. En daarbij gaat het niet alleen om werkgerelateerde zaken, maar juist ook om de sociale binding tussen mensen. Ook hierbij kan een leidinggeven uitstekend gebruik maken van het zelfoplossend vermogen van team(s). In de praktijk blijkt keer op keer dat groepen medewerkers zelf uitstekend kunnen bepalen hoe vaak ze fysiek bij elkaar komen, wat ze dan met elkaar willen bespreken, wat ze elektronisch kunnen communiceren en hoe ze informatie en sociale nieuwtjes met elkaar delen. De manager moet dat uiteraard wel faciliteren.

Ook het contact tussen manager en medewerker verdient extra aandacht. Een leidinggevende moet immers wel "zicht" houden op het welbevinden van zijn of haar mensen. Onderling verwachtingen uitspreken helpt natuurlijk, evenals regelmatig even bellen (in plaats van alles via e-mail afhandelen). Maar je moet als manager ook alert zijn op de signalen die je "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 iemand moeite heeft grenzen te stellen aan zijn eigen werktijden. 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 de manager altijd "gewoon op kantoor" is zal het voor medewerkers veel moeilijker zijn om regelmatig vanuit huis te werken. Als een leidinggevende zelf met zijn of haar kind naar zwembad gaat op dinsdagmiddag is het voor medewerkers gemakkelijker om overdag eens te gaan sporten of een uurtje later te beginnen. Opnieuw is transparantie hierbij een sleutelwoord, bijvoorbeeld door af te spreken dat iedereen in zijn agenda aangeeft wanneer hij of zij aan het werk is en wanneer niet. Niet als controle middel voor de organisatie, maar als onderlinge communicatie tool.

Kan de leidinggevende dus naar huis bij Het Nieuwe Werken? Nee! De rol zal eerder zwaarder dan lichter worden. Verwachtingen helder maken, randvoorwaarden regelen zodat medewerkers verantwoordelijkheid kunnen nemen, resultaten monitoren en bespreken, zorgen dat contacten goed blijven, zicht houden op het welbevinden van mensen en ook nog het goede voorbeeld geven! Dat vereist vaardigheden (zeker op gebied van communicatie) en lef. Gelukkig kan ook de leidinggevende dat allemaal wel doen op de tijd en plaats die voor hem of haar het meest effectief is. En wellicht is dat (deels) vanuit huis...

Susan Smulders - Partner bij Money Penny

Susan is partner bij Money Penny Advies & Implementatie. Gespecialiseerde consultants helpen organisaties op weg met Het Nieuwe Werken op basis van 10 jaar praktijkervaring met focus op mens, organisatie en werkprocessen.