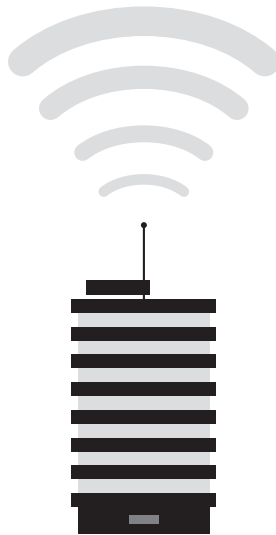


Voorwoord

# Flexibel werken wordt de nieuwe norm



**S**teeds meer organisaties kiezen voor een flexibele manier van werken. Ze willen besparen op huisvestingskosten, een bijdrage leveren aan een beter milieu, of een aantrekkelijke werkgever zijn die jonge professionals autonomie, uitdaging en flexibiliteit biedt. Door de ontwikkelingen in de informatietechnologie is het steeds makkelijker om op afstand te werken. Maar hoe doe je dat als leidinggevende? Wat verandert er en wat vraagt dit van jou?

Heel vaak zeggen leidinggevendenden dat het niet kan: je moet elkaar vaak zien om te weten of er goed gewerkt wordt en of het met iedereen goed gaat. *Management by walking around* voelt nog heel vertrouwd en dat lukt niet op afstand. Maar het is de vraag of dat zo is. We zijn er al zo lang aan gewend om met elkaar op kantoor zitten dat we het ons moeilijk anders kunnen voorstellen. Je wilt graag controle houden, misschien niet zozeer op hoe mensen hun werk op detailniveau uitvoeren, maar je wilt wel het gevoel hebben dat het goed loopt, dat het goed gaat met je mensen, dat je vooruitkomt en de verwachting van de klant kunt waarmaken.

Een aantal jaren geleden was het crisis bij work21: de opdrachten liepen terug, projecten werden uitgesteld en medewerkers zaten op de bank te wachten op werk. Ik maakte me zorgen over de toekomst van mijn bedrijf. In zo'n situatie kun je ervoor kiezen mensen heel nauwkeurig elk uurtje te laten boeken en met handige spreadsheets te analyseren hoe we onze tijd hebben besteed en hoe het anders zou kunnen. Maar ik kreeg destijds een uitstekende tip (van een controller nota bene): richt je blik naar buiten!

Daar had hij natuurlijk helemaal gelijk in, maar dat vraagt vertrouwen, loslaten en gewoon doen!

Ik besloot om niet te proberen alles te bewaken met spreadsheets, micromanagement, KPI's, et cetera. In plaats daarvan gingen we open en eerlijk met elkaar in gesprek over wat er nodig was. We spraken wel een paar doelen en kaders af en gingen vervolgens aan de slag om de situatie te veranderen. Het was zo gaaf om te zien wat er toen gebeurde! Als team hielden we elkaar scherp met appjes, deelden we successen en lastige momenten, werkten we veel digitaal samen, gaven we feedback en leerden we van elkaar. Ik voelde me kwetsbaar, maar ook ontzettend gesteund. Achteraf vertelde een van de medewerkers dat ze het ook echt voor mij wilde doen. Ik had niet gedacht dat het zo goed zou werken. Wat een cadeau, wat een ervaring! En het heeft me geleerd: er is geen weg terug. Leidinggeven op afstand is echt een keuze, waarbij je elkaar moet vertrouwen, moet durven loslaten, met elkaar in gesprek moet gaan en moet bedenken wie jij wilt zijn als leider.

## Over dit boek

Dit boek is bedoeld voor leidinggevendenden die (gaan) sturen op afstand en die willen leren hoe andere organisaties dat doen. Ook voor hr-adviseurs en hr-managers is het een nuttig boek, omdat zij leidinggevendenden ondersteunen bij en adviseren over flexibel werken.

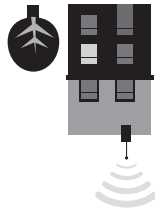
Je vindt hierin praktische handvatten en tips. Leidinggeven op afstand vraagt dat je jezelf goed kent: je waarden, je over-

tuigingen en je sterke en zwakke kanten. En het vraagt ook om kennis van technologie: de hulpmiddelen die je kunt inzetten om leiding op afstand te geven.

Allereerst heb ik de belangrijkste redenen om flexibel en op afstand te werken op een rij gezet. Vervolgens is het boek opgedeeld in twee delen. Allereerst gaat het over werken op afstand, wat dit betekent voor medewerkers, wat het van jou als leidinggevende vraagt en hoe je kunt sturen op afstand. In het tweede deel vind je handvatten voor het maken van afspraken en hoe je kunt samenwerken, communiceren, kennis delen en in verbinding blijft als je op afstand met elkaar werkt. Tot slot kun je lezen hoe je aan de slag kunt met jouw team of organisatie.

Inleiding

# Waarom kiezen organisaties voor flexibel werken?



**D**e ontwikkelingen op het gebied van technologie en communicatiemiddelen, zoals het werken met laptops, mobiele telefoons en tablets, maakt het voor kennisintensieve organisaties ook daadwerkelijk mogelijk om flexibel te werken. We kunnen op afstand vergaderen, online samenwerken aan documenten, digitaal samenwerken in processen of een keten, gegevens uitwisselen en relevante informatie en kennis vinden die nodig is om ons werk te doen. We hebben er geen papier meer bij nodig. Voor een vergadering hoef je niet per se naar kantoor; die kun je ook eenvoudig organiseren via bijvoorbeeld FaceTime, Microsoft Teams of telefonisch. Je haakt heel makkelijk je andere collega's aan. Of je werkt samen in de cloud aan documenten. Je kunt tegelijkertijd in een bestand werken of je gebruikt de mogelijkheid om annotaties in documenten te maken om samen te werken. Klantinformatie wordt vastgelegd in CRM-systemen en facturatie gaat ook bijna helemaal digitaal. Er worden veel data vastgelegd waarmee je inzicht kunt krijgen en op basis waarvan je besluiten kunt nemen. De ontwikkelingen gaan snel en worden steeds slimmer. Er is bovendien veel keuze, afhankelijk van de mogelijkheden die de organisatie ter beschikking stelt.

Kortom: steeds meer organisaties kiezen voor een flexibele manier van werken. Daar hebben ze uiteenlopende redenen voor, waarvan ik de belangrijkste vijf in dit hoofdstuk behandel.

## 1. Lagere huisvestingskosten

Veel organisaties starten met flexibel werken omdat ze willen bezuinigen op de huisvesting. De overheid bespaarde bijvoorbeeld op huisvesting, waardoor er niet bezuinigd hoefde te worden op de mensen. Dit betekent 'indikken', minder werkplekken op kantoor dan het aantal medewerkers. Veel organisaties kiezen voor 0,6 tot 0,9 werkplek per fte. Door de technologische ontwikkelingen kan dat ook en kunnen medewerkers flexibel werken. Flexibel werken kan dan betekenen dat medewerkers op kantoor geen eigen werkplek meer hebben, maar flexibel gebruikmaken van de beschikbare faciliteiten. Niet iedereen werkt elke dag – denk aan verlof, ziekteverzuim of parttime – zodat een eigen werkplek vaak helemaal niet nodig is. Vaak wordt er activiteitgericht gewerkt, waarbij medewerkers op basis van de activiteiten de werkplek kiezen die daar het best bij past. Soms worden er kantoortuinen ingericht met verschillende typen werkplekken. En medewerkers krijgen de mogelijkheid om elders, bijvoorbeeld thuis, te werken.

Als dit de enige reden is voor flexibel werken of leidinggeven op afstand, is dat een valse start. Medewerkers ervaren dit als een negatieve reden. Ze voelen zich hierdoor gedwongen om elders te werken omdat er onvoldoende plek is en ze voelen zich niet welkom en serieus genomen in hun werk. Dat zijn volgens mij terechte aandachtspunten. Het is lastig om vanuit zo'n start mensen mee te krijgen in een verandering.

Natuurlijk is bezuiniging op huisvesting wel een belang-

rijk aspect voor veel organisaties, zeker als bijvoorbeeld op woensdag of vrijdag het kantoor bijna leeg is. De ervaring leert echter dat flexibel werken dat knelpunt niet zomaar gaat oplossen; je zult met elkaar moeten bedenken hoe je het werk anders organiseert. Het helpt als het kantoor een plek is waar mensen graag naartoe komen omdat er verschillende soorten werkplekken zijn, zodat medewerkers een plek kunnen kiezen die bij het werk past, inclusief een prettige werkomgeving, goede koffie en een lekkere lunch. Een kostenpost waar wel duidelijk op bespaard kan worden, zijn de interne verhuiskosten. Als je een kantoor generiek inricht, uiteraard met verschillende typen werkplekken, maar niet specifiek voor bepaalde afdelingen of teams, scheelt dat veel interne verhuizingen en verbouwingen. Het is dan uniform en dus flexibel in gebruik. Maar let op: *one size fits nobody*. Het is belangrijk om te kijken wat past bij het type werk dat mensen doen en om daar waar nodig verschil in te durven te maken. Daarnaast kun je, door elders werken mogelijk te maken, medewerkers zelf laten nadenken over wat bij hen past.

## 2. Minder files en vervuiling

Ook mobiliteit en het beperken van reistijd kan een reden zijn om flexibel werken in te voeren. Bij internationale organisaties wordt al vaak veel op afstand gewerkt, omdat de reisafstanden groot zijn. Hierdoor kan het aantal vlieg-reizen enorm verminderd worden en kunnen mensen veel effectiever samenwerken. Steeds meer ondernemingen wil-



len duurzaam werken en de roep om bewust met onze planeet om te gaan klinkt steeds duidelijk.

Het terugdringen van woon-werkverkeer is niet alleen goed voor het milieu: minder reistijd betekent voor werknemers ook meer tijd voor bijvoorbeeld familie en sporten. Bovendien is in de file staan voor veel mensen een grote frustratie, zeker als het een vast onderdeel van je werkdag is. Want files beginnen steeds vroeger en eindigen steeds later. In 2019 zijn er alweer verschillende filerecords gesneuveld en de verwachting is dat de groei van het wegverkeer de komende jaren fors doorzet en dus een grote kostenpost is voor veel bedrijven. Voor bedrijven en werknemers in de grote steden en de Randstad is het openbaar vervoer een goed alternatief, maar daarbuiten ben je soms toch op de auto aangewezen. Dan zijn flexibele werktijden een uitkomst om files te vermijden. Ik ga zelf bijvoorbeeld vaak heel vroeg naar kantoor en als het lukt ruim voor de avondspits weer naar huis – of juist omgekeerd. Of ik start eerst vanuit huis en stap pas na de files in de auto. Uit onderzoek van EY blijkt dat de sociale impact van flexwerken groot is, ook doordat er minder verkeersongevallen zijn en veel minder tijd verloren gaat aan reizen. Tot slot neemt de CO<sub>2</sub>-uitstoot enorm af.

### 3. Sneller meebewegen met de markt

Van organisaties wordt tegenwoordig verwacht dat ze snel en flexibel kunnen inspelen op de vraag van hun klant of omgeving. Wetgeving verandert in rap tempo, mensen worden kritischer, markten worden grilliger. Organisaties

moeten complexe vraagstukken kunnen oplossen, waar nodig met andere spelers uit de markt. Om als organisatie snel te kunnen schakelen is het belangrijk dat de structuur en de medewerkers flexibel zijn. Steeds meer werken we samen in netwerken, en steeds vaker in verschillende samenstellingen. Afhankelijk van het type werk/de opdracht waaraan je werkt, heb je met andere mensen te maken. Dan helpt het enorm als medewerkers gewend zijn om flexibel te werken.

Voor startende en kleine ondernemingen is het interessant om gebruik te maken van een flexibel kantoor. De kosten daarvan zijn laag, je maakt samen met andere ondernemingen gebruik van gemeenschappelijke faciliteiten en je hebt weinig opstartkosten en voorbereidingstijd nodig om aan de slag te gaan. De belofte is bovendien dat het leidt tot een vruchtbaar netwerk van samenwerkende 'buren'.

Er zijn inmiddels veel mogelijkheden en ketens die dit aanbieden door heel Nederland. Je maakt gezamenlijk gebruik van een officemanager of receptie, printers, een goede koffiebar en lunchvoorziening, ontvangst- en vergaderruimtes. Veel van deze kantoorconcepten zitten op verschillende plekken in het land, zodat je ook nog eens met korting gebruik kunt maken van de faciliteiten van hetzelfde kantoor op een andere locatie. De afgelopen tien jaar is de wereldwijde markt voor flexibele kantoorruimte met gemiddeld dertien procent per jaar toegenomen, zo blijkt uit onderzoek van vastgoedbeheerder CBRE. Deze kantoren zijn vooral te vinden in de grote steden. Voorbeelden zijn WeWork, HNK, Spaces en Tribes. Ze bieden vaak verschillende mogelijk-

heden, zoals een eigen kantoor en/of gebruikmaken van flexibele werkplekken in open ruimtes. De gedeelde ruimtes en de entree zijn minder persoonlijk, maar zeker als je veel onderweg bent, medewerkers door het hele land wonen en je toch een basis zoekt, is dit een oplossing. Als je kiest voor een eigen ruimte, kun je deze vaak wel zelf inrichten of aankleden zodat deze past bij jouw organisatie.

Of dit iets is voor jouw bedrijf, heeft natuurlijk alles te maken met het soort bedrijf dat je hebt en wat het best past bij jouw soort business. Wij zijn een adviesbureau waar de klant centraal staat. We werken daarom vooral veel bij onze klanten, want op die manier hoor je meer, weet je wat er speelt en kun je ook beter en gericht adviseren. Dit betekent dat we elkaar niet dagelijks zien of spreken en dat leidinggeven veelal op afstand gebeurt. Bovendien willen we het reizen zo veel mogelijk beperken en slim organiseren. Vaak werken we daarom wel de hele dag op de locatie van de klant, maar zijn we misschien maar een deel van de dag voor die klant aan het werk. Vooraf bespreken we dit uiteraard met de klant en iedereen vindt het eigenlijk prima en begrijpelijk. Zo kan ik ook samenwerken met een collega bij die klant of delen we kennis. Soms hebben we zelfs ons teamoverleg op een klantlocatie en vertelt onze contactpersoon of opdrachtgever over het project of over bepaalde ontwikkelingen. Andersom organiseren we bij ons op kantoor kennisbijeenkomsten en nodigen we de klanten voor wie dit interessant kan zijn uit om daaraan deel te nemen.

## 4. Makkelijker nieuwe mensen aantrekken

In een tijd waarin er genoeg banen te vinden zijn, kunnen organisaties verschil maken door als werkgever aantrekkelijker te zijn dan de concurrent. Flexibel werken past bij goed werkgeverschap als je een werkomgeving biedt die uitdagend en flexibel is, die vooroploopt of meegaat met haar tijd en die ruimte biedt aan wensen van medewerkers. Zeker in de huidige gespannen arbeidsmarkt is het van belang om talent binnen te krijgen én te houden. Veel organisaties in Nederland hebben inmiddels een vorm van flexibel werken ingevoerd en eigenlijk kun je gewoon niet achterblijven.

Ook vanuit maatschappelijk oogpunt is dit belangrijk. Er wordt steeds meer druk uitgeoefend op mensen: in veel relaties werken beide partners, we vinden ons privéleven belangrijk en hebben de zorg voor kinderen, zijn mantelzorger of hebben andere zorgtaken en we willen graag sporten en leuke dingen doen. Iedereen is druk en heeft zijn eigen agenda en afspraken en we moeten rekening houden met elkaar. Flexibel werken kan dan uitkomst bieden.

Verder heb je binnen de organisatie te maken met verschillende behoeftes vanuit verschillende generaties. Millennials vinden vrijheid en ruimte voor eigen ontwikkeling erg belangrijk en willen genoeg tijd kunnen besteden aan hun privéleven. De tijd is voorbij dat jongeren voor een grote organisatie wilden werken en gemakkelijk tachtig uur per week wilden draaien en daarvoor een grote bak geld kregen. Zingeving, ontwikkeling en goed samenwerken zijn

voor millennials belangrijke thema's bij het kiezen van een baan.

Als medewerkers een betere werk-privébalans hebben, neemt het personeelsverloop af. Dat heeft ook nog eens effect op de motivatie en betrokkenheid. Een internationale enquête toont aan dat 64 procent van de ondervraagden aangeeft meer energie in het werk te kunnen steken door nieuwe manieren van werken. De mogelijkheid om elders of thuis te werken is inmiddels een basisvoorziening geworden.

## 5. Een hogere arbeidsproductiviteit

Als mensen thuis geconcentreerd kunnen werken, verhoogt dit hun productiviteit. Ze worden minder afgeleid en gaan ook vaak langer door. Dat blijkt ook uit diverse onderzoeken. Vaak zeggen mensen die een dag thuis hebben gewerkt dat ze ontzettend veel hebben kunnen doen in minder tijd. Ze zijn productiever en ook tevredener over het werk dat ze hebben kunnen doen. Verschillende studies laten zien dat de gemiddelde productiviteit van een werknemer die ook thuiswerkt met dertien tot zestien procent toeneemt.<sup>1</sup>

Zo sprak ik iemand die als bedrijfsadviseur volledig vanuit huis werkt. Ze is bij de klant aan het werk of werkt thuis concepten uit. Elke zes weken is er overleg met collega's op kantoor en ze zoeken elkaar onderweg op waar nodig. Ze werken multidisciplinair en gebruiken moderne communicatiemiddelen zoals WhatsApp, videobellen en samenwerktools. Als je zo zelfstandig werkt, heb je veel discipline

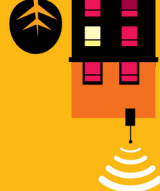
nodig om je deadlines te halen, zei ze. Maar de combinatie met een gezin met opgroeiende tieners en de ruimte om de agenda zelf in te delen zijn ideaal. Ze wordt aangestuurd op targets en als je die haalt, maakt het niet uit hoe je je werk organiseert. Haar leidinggevende is wel altijd beschikbaar om te ondersteunen en werk te verdelen. Ze vertelde dat ze nooit meer anders zou willen.

Toch zijn er ook aandachtspunten: medewerkers die thuiswerken, gaan vaak langer door en werk en privé lopen door elkaar en dat vindt niet iedereen even gemakkelijk.

## Wrap-up

De grootste voordelen van flexibel werken voor een organisatie hebben vooral te maken met wendbaarder zijn in de manier waarop je op de markt kunt inspelen en met de snelheid die je kunt maken. Huisvesting kan veel slimmer worden gekozen en ingericht, de reistijd kan enorm worden teruggedrongen en je kunt veel efficiënter met tijd omgaan. De tevredenheid van medewerkers neemt toe doordat ze meer autonomie ervaren in hoe ze hun werk kunnen organiseren. Een voorwaarde om op afstand te kunnen werken is dat de benodigde middelen en tools beschikbaar zijn en dat er goede afspraken zijn over hoe je met elkaar samenwerkt. Belangrijk hiervoor is dat het onderdeel is van de visie van je organisatie. Waar wil je naartoe en hoe helpt een flexibele manier van werken (en dus ook op afstand kunnen werken) daarbij?

Gonny Vink



# Leidinggeven op afstand

Over het managen van mobiele medewerkers en thuiswerkers

Steeds meer mensen werken niet meer bij jou op kantoor. Ze werken thuis, mobiel of vanuit hun vakantiehuis. Je wilt graag met ze overleggen over lopende projecten en informeel met ze kletsen om een band met ze op te bouwen, maar hoe doe je dat op afstand?

Gonny Vink laat zien hoe je met je mensen kunt samenwerken, ongeacht de afstand. Lees hoe je een team maakt van een groep medewerkers die elkaar zelden tot nooit ziet, hoe je praktische informatie uitwisselt en heldere werkafspraken maakt.

Een onmisbare handleiding voor leidinggevenden die hun externe medewerkers actief willen blijven begeleiden.

Gonny Vink is oprichter en chieff happiness officer van work21. Samen met haar collega's helpt ze mensen en organisaties om in te spelen op alle mogelijkheden die nieuwe technologie biedt. Vink is mede-auteur van het *Klein receptenboek van het nieuwe werken*.



HAYSTACK

