

Gouden kansen voor bedrijven

Management by distance



Min of meer gedwongen door de bijzondere omstandigheden waarin de wereld zich momenteel bevindt met CoViD-19, bevinden veel mensen zich thuis en komen ze niet naar de, voor hen, normale werkomgeving. Er wordt met gemengde gevoelens gekeken naar de wijze waarop het dagelijkse werk invulling gegeven moet worden. Voor werkgevers is hier

een gouden kans om, zodra zaken weer terug naar normaal gaan, de digitale transformatie van hun onderneming meer vorm te geven.

By: Maurice van der Woude, CEO BPdelivery B.V.
Tags: #Thuiswerk #Europa #DigitaleTransformatie #Kantoor

Het thuiswerken

In met name de dienstensector is thuiswerken niets vreemds meer. Sterker nog, de vaste werktijden worden flexibeler als men, niet meer aan kantoortijden gebonden, zelf kan uitmaken wanneer exact aan het werk gegaan wordt en wanneer dingen gedaan worden die niet werkgerelateerd zijn. Een van de bijkomend voordelen; de reistijd naar het werk kan al overgeslagen worden. Een van de nadelen; het directe contact met collega's ontbreekt. Voor managers speelt een grotere uitdaging: Hoe weet je wanneer de mensen aan het werk zijn en komt het geplande werk wel af? Op dit moment, maar voordat de CoViD-19 situatie losbrak, werkte het overgrote deel van de mensen "wel eens" thuis. Eerst maar eens wat cijfers op een rijtje;

Het aantal mensen met betaald werk die (soms) thuiswerken is toegenomen van 2,8 miljoen in 2013 naar 3,3 miljoen in 2018. Dat is 37 procent van de werkzame beroepsbevolking. Incidentele thuiswerkers vormen hiervan de grootste groep (2 miljoen). Er zijn vijf bedrijfstakken met meer dan 60 procent thuiswerkers. Dit zijn informatie en communicatie, onderwijs, financiële dienstverlening, specialistische zakelijke diensten, en energievoorziening.

Ten opzichte van eerdere jaren (2013-2018) is een stijging van 0,5 miljoen aan thuiswerkers waar te nemen. Een verbeterde digitale infrastructuur is daar een belangrijke drijfveer voor geweest, maar ook de wens van medewerkers om de relatie

werk-privé wat beter in balans te kunnen hebben. Daarnaast speelt uiteraard ook het vollopen van de wegen een belangrijke rol.

Kijkend naar cijfers tussen 2013 en 2019 valt op dat de stijging minder hard is gegaan dan wat men had mogen verwachten (bron: StatLine / Opendata CBS);

2013	Totaal (x1000)	Werkt altijd thuis	Werkt gewoonlijk thuis	Werkt incidenteel thuis	Werkt nooit thuis
Totaal	8266	2848	1060	1787	5416
Werknemer	6966	2032	514	1518	4933
Zelfstandige	1300	816	546	270	483
2019	Totaal (x1000)	Werkt altijd thuis	Werkt gewoonlijk thuis	Werkt incidenteel thuis	Werkt nooit thuis
Totaal	8953	3500	1280	2220	5453
Werknemer	7549	2591	674	1917	4958
Zelfstandige	1404	909	606	303	495
Stijgingen totaal	687.000	652.000	220.000	433.000	37.000

Van het totaal aantal personen die "gewoonlijk thuiswerken" valt op dat de stijging minder hard is gegaan (220.000) in vergelijking met de personen die altijd of incidenteel thuis werken. Van de personen die nooit thuis werkten is het getal amper gestegen, maar, nog belangrijker, ook niet gedaald. De groei van het aantal ZZP'ers in de jaren 2013-2019 is vrij fors geweest waarbij ook de aanwas van webwinkels exponentieel is gegroeid (volgens cijfers van het CBS is het aantal webshops in de afgelopen 10 jaar zelfs verdrievoudigd). Dat zijn voornamelijk de mensen die altijd thuis werken. Binnen bedrijven wordt thuiswerken wel meer toegestaan maar zien de managers de mensen toch het liefst om hen heen op kantoor. Zonde, er zijn veel meer redenen om mensen *gewoonlijk thuis* te laten werken in plaats van *incidenteel*. Denk hierbij onder andere aan kantoor exploitatie, parkeerruimtes en voorzieningen voor medewerkers. Alle drie deze zaken staan ongeveer 14 uur per dag ongebruikt of zijn leeg, terwijl kosten voor het bedrijf doorlopen.

Beperkende factoren

De bekendste beperkende factoren zijn uiteraard de eigen thuis situatie. Niet iedereen heeft de luxe of de beschikking over een ruimte om een eigen omgeving in te richten waar men ongestoord kan werken. Daarnaast wordt direct contact met collega's ook vaak gezien als een beperkende factor, mensen willen nu eenmaal ook samen zijn. De grotere beperkende factor is het management. Huidig management wil graag fysiek kunnen zien dat mensen aan het werk zijn, terwijl dat eigenlijk niet nodig is. Dit wordt bereikt door **Management by distance**.

Veel managers zijn zich niet bewust dat ze labels op hun werknemers plakken puur op

basis van het aantal uren dat ze diegene op kantoor zien. Oftewel, een werknemer die vrijwel nooit zijn kpi's haalt maar wel altijd op kantoor is, wordt betrouwbaarder en verantwoordelijker ingeschat dan zijn collega die altijd bovengemiddeld presteert, maar grotendeels vanuit huis werkt. Er lijkt puur op basis van *zichtbaarheid* gemeten te worden

Management by distance houdt in dat er meer gestuurd wordt op kern prestatie indicatoren (KPI's). Dit vereist van het management een andere wijze van aansturen en de afspraken die je per medewerker maakt over wat er van hem of haar verwacht wordt in het kader van opleveringen. Waar dit mogelijk is, worden per tijdseenheid (week, maand, kwartaal) afspraken gemaakt over de op te leveren resultaten. Die worden onderling vastgelegd tussen manager en medewerker. Hierdoor wordt het eenvoudiger om te toetsen of het werk al dan niet gedaan is. De manager gaat hiermee doen wat er van hem/haar verwacht mocht worden: Managen!

Teveel treffen we de situatie aan dat managers meestal meewerkende vormensen zijn. Hierdoor lopen managers de gaten dicht die oorspronkelijk al door medewerkers opgelost hadden moeten worden. In de al genoemde beroepsgroepen heb je, in de meeste gevallen, te maken met professionals. Deze weten als geen ander hoe ze voor henzelf, of voor anderen, het werk het beste kunnen uitvoeren met maximum resultaat. Het is de taak van de manager om dit aan en/of bij te sturen zonder zich inhoudelijk met de taak zelf te bemoeien.

Nooit meer op kantoor?

Het andere uiterste van het hierboven geschetste beeld is dat je elkaar nooit meer "live" ziet. Dit is helemaal niet nodig en zelfs niet eens wenselijk. Collega's kunnen elkaar opzoeken en 1x per periode, bijvoorbeeld per week, 1 dagdeel op een kantoor (verplicht) aanwezig zijn. Dit laatste helpt zeker om de gemeenschapszin te bevorderen maar ook om in groepsverband te bespreken waar knelpunten zitten, wie vast dreigt te lopen en wie wat richting kan gebruiken om de klus toch te kunnen klaren.

Het management dient faciliterend op te treden en te sturen op de afgesproken KPI's. Juist met de groepsessies worden de KPI's met elkaar doorgenomen. Hiermee wordt ook het groepsgevoel bevordert omdat met dit soort sessies ook duidelijk wordt wie nog tijd over heeft om een collega, die in tijdnood dreigt te komen, actief te kunnen ondersteunen.

Succesfactoren

Om het concept van **management by distance** succesvol te maken, zijn er wel een aantal basisregels nodig om dit succesvol in de onderneming te implementeren;

1. Ga niet voor een "big bang". Doe eerst kleinschalig ervaring op en schaal op;
2. Zorg dat medewerkers pro-actief zijn en een hoge mate van zelfwerkzaamheid hebben. Dit valt te leren(!);
3. Als mensen persé niet thuis willen of kunnen werken, laat ze dan naar een kantoor komen waar de juiste omstandigheden voor hen aanwezig zijn;

4. Communiceer niet alleen over E-Mail, maak ook conference call afspraken, groepsgewijs EN individueel;
5. Stel periodiek de vereiste output vast en stuur hierop (KPI's);
6. Zorg ook voor voldoende evaluatiemomenten in groepsverband (het liefste door middel van een fysieke bijeenkomst);
7. Zorg voor een bedrijfsplatform van waaruit communicatie plaatsvindt en waarop medewerkers zaken met elkaar kunnen delen;
8. Zorg voor een bedrijfsplatform waarop documenten gedeeld kunnen worden en waar mensen ook gezamenlijk aan trajecten kunnen werken;
9. Faciliteer waar dit gevraagd wordt, maar budgetteer dit ook;
10. Laat de medewerkers zelf bepalen wanneer zij hun werk doen op de dag, uiteindelijk stuurt de manager op de KPI's

Door bovenstaande als basis te gebruiken zullen niet alleen medewerkers efficiënter kunnen werken maar kan management ook effectiever sturen.

Big bang

De huidige CoViD-19 situatie heeft er al voor gezorgd dat het afstandswerken met een "big bang" is gebeurd. Maak hier gebruik van om de organisatie verder te richten naar een organisatie waarin het werk grotendeels op afstand gedaan wordt. De huidige situatie leert ons enorm veel over de (on)mogelijkheden om dit structureel door te kunnen zetten of in een, voor uw bedrijf, meer passende vorm voort te zetten. Veel bedrijven managen inmiddels nu op afstand en sturen op basis van management informatie die gegenereerd wordt. Nu nog de stap maken om *vooraf* de KPI's met elkaar vast te stellen en we gaan verder op weg naar een maatschappij waar de wegen niet meer vollopen, er meer onderlinge collegialiteit kan zijn en management de route naar volwassenheid vindt door het werk daadwerkelijk te *managen*.

Achtergrond details

Dit artikel wordt u kosteloos aangeboden door BPdelivery B.V.
DE specialist in Digitale Transformatie en Bedrijfs proces optimalisatie

About BPdelivery



BPdelivery B.V. focusses on the improvement of business processes within the cloud chain between supply and demand. BPdelivery also provides for strategies on how to move businesses successfully to the Cloud and is often asked as specialist to help organizations acquire certifications on quality and security and digital transformation.

www.bpdelivery.com
Info@bpdelivery.com
Kerkstraat 85
6871 BJ RENKUM
The Netherlands

Voor dit artikel zijn de volgende bronnen geraadpleegd:

<https://www.ikwilmobielwerken.nl/flexwerker/thuiswerken/waarom-thuiswerken-geen-goed-idee-is/>
<https://blog.hubstaff.com/managing-from-a-distance/>
<https://www.cbs.nl>
<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/>
<https://twinklemagazine.nl/2019/12/webwinkels-verdrievoudgd/index.xml>

Disclaimer;

Despite very careful screening of the articles used to write this paper, the author accepts no liability whatsoever and cannot be held responsible and/or accountable for possible negative effects due to the use of elements from this paper in any form. Renkum, Netherlands 2019, all rights reserved.