

Bereikbaar zonder grenzen is killing

Vooraf managers zijn altijd bereikbaar en dus nooit los van hun werk. Is dat erg? En hoe zit het met hun voorbeeld-functie?

Tekst Nicole Weidema

Volkswagen nam in 2011 in Duitsland een opvallend besluit: werknemers ontvingen op hun Blackberry geen werkgerelateerde e-mail meer vanaf een half uur na het einde van de werkdag tot een half uur voordat deze weer begint. Het bedrijf reageerde daarmee op de maatschappelijke discussie over burn-out waarbij de beschuldigende vinger nogal eens werd uitgestoken naar de smartphone met zijn onbeperkte bereikbaarheid. Bij Volkswagen is dat nu dus afgelopen. Saillant detail: hogere managers vallen niet onder dit nieuwe beleid. Zij moeten 24 uur per dag bereikbaar blijven.

Risico's

In Nederland hebben senior managers daar geen moeite mee, constateert Stephan Renken, directeur Robert Half Nederland. Uit onderzoek van Robert Half blijkt dat 22 procent van de CFO's en HR-directeuren vergeleken met een jaar geleden significant vaker beschikbaar is buiten werktijd. Ruim de helft zegt dat de bereikbaarheid iets is toegenomen. Daar kleven risico's aan,

erkent Renken. "Van managers wordt verwacht dat ze altijd bereikbaar zijn en snel kunnen reageren wanneer zich een probleem voordoet. Dit brengt een hoge werkdruk met zich mee en daarmee ook een groter risico. Het is belangrijk voor werkgevers dit in de gaten te houden, uiteindelijk is de werkgever verantwoordelijk voor het welzijn van de medewerker." Renken ziet echter vooral voordelen. "Je hoeft niet altijd op kantoor te zijn, je kunt werk en privé zaken makkelijker combineren. Als jij er niet altijd bent, dan geef je de mensen op kantoor ook de ruimte om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Het hangt af van het individu of je je hier senang bij voelt. Maar een manager die echt de competenties heeft om door te groeien kan zaken waarschijnlijk wel uit handen geven." Ook de bedrijfscultuur speelt een rol, zegt Renken. "Ik ken ook mensen die zeggen: 'Als ik op vakantie ben, dan moet je ook echt niet storen'. Ik kan me niet voorstellen dat dat een significant obstakel is voor je carrière, maar er zijn natuurlijk genoeg

bedrijven waar het bij de cultuur hoort dat vooral het senior management altijd bereikbaar is. Zeker in een internationale setting waar verschillende tijdzones een rol spelen."

Uit recent onderzoek van organisatieadviesbureau Hay Group blijkt dat 29 procent van de werknemers vindt dat de werk-privébalans niet in verhouding is. Een zorgwekkend cijfer volgens Annelotte van Riet, consultant Leadership & Talent. Manager en werknemer moeten daar met elkaar in gesprek over de wederzijdse verwachtingen die zij van elkaar hebben. "De kern van de discussie is dat de rol van de manager verandert. Hij verliest controle als aansturingmechanisme en moet daarvoor in de plaats meer op afstand sturen. Er wordt aanspraak gedaan op andere leiderschapstijlen dan hij wellicht gewend is in te zetten. Dit is alleen mogelijk indien de manager zichzelf goed kent en zich bewust is van zijn eigen voorkeurstijlen."

HR kan volgens Van Riet in dit proces

'Alleen als de manager zich bewust is van zijn eigen gedrag kan HNW bijdragen aan een betere werk-privé-balans'



helpen door aan de hand van onder andere assessments het voorkeursgedrag van betrokken manager in kaart te brengen. "Als volgende stap kan HR ondersteuning bieden door te schetsen hoe de nieuwe rol eruit ziet en wat de nieuwe werksetting voor de betrokken leidinggevende betekent. Alleen indien de manager zich bewust is van zijn eigen gedrag en de consequenties daarvan voor zijn nieuwe rol kan HNW bijdragen aan een betere werk-privébalans."

Afremmen

Communicatieadviseur en veranderkundige Vincie van Gils vindt managers een voorbeeldrol vervullen. "Medewerkers kijken naar wat de manager doet. Als de manager elke dag tot zeven uur werkt, zie je dat anderen ook doen. Mailt de manager 's avonds, dan doen anderen dat ook." Wil dat zeggen dat de manager voortaan de werkdag weer in ouderwetse hokjes van negen tot vijf moet stoppen? "Mensen moeten zelf de keuze maken waar en wanneer zij werken. Managers zijn overdag vaak in bespreking. Dan is het makkelijk voor ze om 's avonds hun mail weg te werken."

Net als Van Riet van Hay Group, benadrukt Van Gils het belang van een goede dialoog.

"Als bedrijf moet je de keuzes van mensen respecteren. Daarom moet je heel vaak met elkaar om tafel gaan en elkaar aanspreken op dingen. Dat is vaak het zwakke punt binnen Het Nieuwe Werken. Er zijn minder regels, maar het is niet zo dat je alles zelf kunt bepalen."

Werknemers die echt niet om kunnen gaan met de vrijheid van Het Nieuwe Werken, bijvoorbeeld omdat ze veel te veel en te hard gaan werken, moeten door de manager worden gecoacht of afgeremd, zegt Van Gils. Maar wie coacht de manager die zelf alle remmen los gooit? Van Gils pleit ervoor dat zoveel mogelijk bij de leidinggevenden zelf te laten. "Het gaat om zelfinzicht en persoonlijk leiderschap. Breng managers bij elkaar en laat ze praten over wat ze tegenkomen. HR moet daarin vooral een faciliterende rol vervullen."

Dialogoog

Ook Ruben Mogge, trainer/adviseur Leiderschap en Organisatieontwikkeling bij de Boertiengroep, vindt dat HR ervoor moet waken te snel in die dialoog tussen manager en medewerker te treden. "HR werkt te vaak volgens het idee: *I have a solution, looking for a problem*, in plaats van dat er echt wordt geluisterd. Je moet zorgen dat je goed aansluit bij de werkpriktijk van de manager."

De manager is afhankelijk van het systeem van de organisatie waar hij in werkt, zegt Mogge. "Veel systemen zijn nog niet ingericht op Het Nieuwe Werken." De eis om altijd bereikbaar te zijn noemt hij killing voor de organisatiecultuur. "Nog los daarvan: je krijgt de situatie dat je dingen mist. Als iemand wel elk mailtje beantwoordt in het weekend en een ander niet, dan worden de klussen soms verdeeld zonder dat iedereen daarbij betrokken is."

'Het is totaal niet nuttig om altijd bereikbaar te zijn'

Mogge vindt dat een werkgever kan ingrijpen wanneer iemand de grens tussen werk en privé te ver uit het oog verliest. "Normaal als iemand meer presteert dan zijn target, staat de hele organisatie aan de zijlijn te klappen, want die persoon doet zijn werk dan zogenaamd heel goed. Maar je kunt ook afspreken dat wanneer iemand altijd over target gaat, hij of zij een slechte beoordeling krijgt."

Martijn de Wildt, directeur van HR trainings en adviesbureau Qidos, gunt het de managers vooral zelf dat ze een gezonde balans tussen werk en vrije tijd weten te vinden. "Eigenlijk maakt het niet uit of je een manager of een werknemer bent. Het is totaal niet nuttig om altijd bereikbaar te zijn, het gaat erom dat je afspraken maakt over resultaatgericht werken." De Wildt ziet dat nog wel eens verkeerd gaan. "Heel veel organisaties die met Het Nieuwe Werken beginnen, gaan plotseling veel meer mailen."

De voorbeeldfunctie van de manager is volgens De Wildt betrekkelijk. "Als de leidinggevende niet thuiswerkt, zal de rest dat ook niet doen. Maar ik ken veel leidinggevers die graag tijdens werktijd op kantoor werken. Dan moet je heel expliciet duidelijk maken dat je het bij je werknemers wel aanmoedigt dat ze hun eigen werkplek en werktijden kiezen. Dat is volgens mij juist voorbeeldgedrag. Nieuw Werken betekent ook de verantwoordelijkheid neerleggen waar die hoort. Een leidinggevende kan voor jou geen goede balans creëren. Dat moet je zelf doen." HR pakt in deze discussie de handschoen te weinig op, oordeelt De Wildt. "Te vaak gaat het om vierkante meters of CO₂, maar het is een leiderschapskwestie: hoe kunnen jouw medewerkers het beste presteren?"

HR kan helpen om die visie van de organisatie te bepalen en deze te borgen in leiderschapsprogramma's."

Evamaria de Boer, HR-directeur van Exact, checkt zelf op alle uren van de dag haar mail. "In mijn HR-team zitten mensen in de VS en in Maleisië. Ik kijk dus regelmatig buiten werktijd of iemand me nodig heeft. Ik vind niet dat mijn medewerkers er last van mogen hebben dat ik toevallig in een andere tijdzone zit. Maar dat betekent niet dat ik daarna niet los kan komen van mijn werk."

Organisaties moeten ervoor waken dat HNW een soort heilig doel wordt, betoogt De Boer. "Het moet passen bij de organisatie, bij het type rol dat iemand vervult en bij de mens. Je moet je altijd afvragen wat het beste bij je past en waarbij je het beste kunt presteren. Een manager moet in staat zijn om binnen dat kader te zien wie hij de ruimte kan geven en wie er wat strakker moet worden gehouden."

De basis is vertrouwen, zegt ook De Boer, en dat betekent ook in haar optiek een nieuwe rol voor het management. "HR moet zich afvragen of de organisatie de managers heeft die dit kunnen doen. Dat is niet iedereen gegeven en dat betekent dus iets voor het profiel van de mensen die je werft."

HNW schiet zijn doel soms totaal voorbij, erkent De Boer, maar om dan net zoals Volkswagen de bereikbaarheid van mensen aan banden te leggen, vindt ze te ver gaan. "De waarheid ligt in het midden. Je moet altijd kijken naar de specifieke situatie en daar de balans vinden."

Structuur en discipline

Roland Hameeteman, oprichter van e-office en (co)auteur van boeken als *De Kracht van mensen* en *Klein receptenboek voor het nieuwe werken*, hekelt het dogma dat iedereen tijd- en plaatsafhankelijk zou moeten werken. Dat Het Nieuwe Werken leidt tot een cultus waarbij iedereen zich gedwongen voelt om voortdurend bereikbaar te zijn noemt Hameeteman een ongezonde situatie. "Als manager krijg je sowieso een coachende rol. Je kunt de ouderwetse manier van controleren niet meer toepassen. Het gaat om structuur en discipline. Mensen moeten weten wat ze moeten doen en daarbij zichzelf aansturen. Daar moet je als manager in investeren. Lukt dat niet, dan ben je de Sjaak." HR kan organisaties daarbij een enorme boost geven, zegt Roland Hameeteman. "Uiteindelijk gaat het steeds minder om processen en steeds meer om het gevoel dat de klant heeft bij jouw bedrijf. Het gaat om relaties. Dat zijn mensendingen en daar zijn de meeste medewerkers nooit op getraind. Het vergt een andere vorm van denken. Je kunt mensen niet uniform trainen. Hoe meer unieke mensen, hoe leuker. HR kan daarbij helpen, maar dan moet het wel op de agenda staan."

Effectief online samenwerken? Kom naar Werken in de cloud op 5 juni.
www.vakmedianetshop.nl/opleidingen/gids/details.asp?pr=17617