



Wie thuis werkt, kan bergen verzetten

In pyjama achter de computer en tussendoor een wasje draaien. Dat is het imago van telewerken. Maar dat verandert snel. Want thuiswerken leidt tot minder geleuter bij de koffieautomaat en tot hogere productiviteit. En het wordt al ingezet als lokkertje voor schaarse arbeidskrachten.

Door **Linda Huijsmans**

Een op de drie werknemers in Nederland werkt wel eens een dagje thuis. Vaak betreft het leidinggevers die ongestoord willen werken. Diezelfde managers zijn echter als de dood hun ondergeschikten hetzelfde privilege te gunnen. 'Out of sight is out of control', vat Albert Benschop, internetsocioloog aan de Universiteit van Amsterdam, de vrees samen. 'De angst is groot dat medewerkers thuis gaan zitten duimendraaien. Onderzoek wijst echter uit dat het tegendeel het geval is. De productiviteit stijgt bij telewerk zo'n 15 procent.'

Dat het tij begint te keren, bewijst de werkgeversorganisatie VNO-NCW. Directeur Niek Jan van Kesteren wil graag dat werknemers twee dagen per week thuis werken. 'Ongeveer vier miljoen mensen werken in Nederland op kantoor. Als de helft van hen één of twee dagen per week niet meer in de trein of de weg op hoeft, zouden we een klapper maken.'

Die 'klapper' heeft betrekking op het aantal files én op de productiviteit van Nederland. Het aantal files kan met 5 procent afnemen en de verkeersdruk tijdens de spits met 10 procent. Ook de arbeidsmarkt heeft er baat bij, denkt Van Kesteren, omdat mensen die nu in deeltijd werken, zoals moeders met jonge kinderen of mensen met een handicap, meer uren zouden kunnen werken als ze dat deels vanuit huis kunnen doen.

Er werken naar schatting 1 miljoen mensen met enige regelmaat vanuit huis. Een mooi begin, maar volgens internetsocioloog en telewerkexpert Albert Benschop moet er nog veel gebeuren al eer telewerken echt zal zijn ingeburgerd. 'Ik ken heel weinig bedrijven die beleid voeren op dit gebied.' Te-

Goed bereikbaar

- Voorwaarden voor telewerken:**
- **Aanwezigheid en werkoverleg moeten goed geregeld zijn.**
 - **De manager moet een resultaatgerichte en coachende stijl van leidinggeven hebben.**
 - **De medewerker moet vrijheid en verantwoordelijkheid krijgen.**
 - **De telewerker en de afdeling moeten goed bereikbaar zijn.**
 - **De telewerkplek moet afgesloten zijn voor huiselijke activiteiten.**
- (bron: Teledock.nl)

lewerken vergt een mentaliteitsverandering, meent Benschop: 'De mensen moeten niet naar het werk toe, het werk moet naar de mensen toe.'

Om te beginnen moet de stijl van leidinggeven veranderen. De angst dat medewerkers niets meer uitvoeren zodra ze uit het zicht verdwenen zijn, is ongegrond gebleken. Maar werknemers die buiten de deur werken, moeten wel aangestuurd worden. Leidinggeven op afstand vraagt om concrete opdrachten, goede afspraken en controlemomenten. Als het aan Benschop ligt, krijgt iedere telewerker daarom een training. 'Tijdsmanagement en het organiseren van je sociale leven moet daarin aan bod komen: hoe onderhoud je contact met je collega's en hoe voorkom je dat je dag en nacht aan het werk bent?'

Dat mensen harder werken als de baas ze op de vingers kijkt, is een illusie. Managers weten diep in hun hart wel beter, denkt Ben-

'We kunnen heel erg goed onze eigen gezelligheid organiseren'

schop. 'Bij mooi weer zit de helft naar buiten te kijken en te dromen, terwijl de goed georganiseerde telewerker daadwerkelijk in de zon zit en zijn werk 's avonds afmaakt.'

Ook de organisatie moet zich aanpassen aan deze nieuwe manier van werken. Zo moet alle essentiële informatie, ook die over borrels en nieuwe cursussen, online beschikbaar zijn. Ook het personeel dat op de standplaats blijft werken, moet veranderen. 'Telewerken op de bedrijfslocatie', noemt Albert Benschop dat. 'Het is belangrijk je te realiseren dat de rest niet hetzelfde blijft. Er zijn telewerkdagen en binnenkomende telefoontjes die doorgeschakeld moeten worden.'

Bij Rabobank Nederland werkt zo'n 30 procent van de werknemers met enige regelmaat vanuit huis. De bank grijpt de bouw van een nieuw pand aan om op afstand werken tot beleid te verheffen. Volgens Naomi Bisschop, HR-verantwoordelijke bij dit Rabo Unplugged-project, is telewerken niet alleen bedoeld om werknemers de file te besparen, maar vooral om de klantgerichter en ondernemender



Illustratie Peter van Hugten

te laten werken. 'We willen graag dat onze mensen doelbewuster met hun tijd en energie omgaan. Dat ze na het opstaan al bezig zijn met de vraag: wat ga ik doen vandaag en waar ga ik dat doen? En

niet, zoals bijna alle Nederlanders die op een kantoor werken, eerst naar hun werk rijden, dan naar de koffieautomaat lopen, hun mail checken en dan denken: waar zal ik vandaag eens mee beginnen?'

De term thuiswerken zul je bij de Rabobank niet horen. Liever praat Bisschop over 'tijds- en plaatsafhankelijk werken'.

Loslaten is de belangrijkste voorwaarde, stelt Bisschop. De mana-

ger die controleert op aanwezigheid moet plaatsmaken voor iemand die controleert op resultaat. Dat vraagt erom mensen de ruimte te geven om dat op hun eigen manier en in hun eigen tempo in

te vullen. Ook moet de opdracht heel concreet geformuleerd worden, om controle makkelijker te maken.

Omgekeerd krijgt de werknemer meer verantwoordelijkheid:

Geld en tijd besparen

- Voordelen voor de telewerker:**
- **Deelt eigen tijd in en werkt zelfstandig in eigen omgeving.**
 - **Kan werk en privéleven combineren.**
 - **Kan ongestoord en geconcentreerd werken waardoor productiviteit toeneemt.**
 - **Bespaart reistijd en geld.**

- Voordelen voor de werkgever:**
- **De productiviteit stijgt.**
 - **De kwaliteit van het werk neemt toe.**
 - **Telewerkers melden zich gemiddeld 10 procent minder ziek.**
 - **Bespaart kantoorruimte en parkeerplaatsen.**

hij moet aan de bel trekken als dingen anders lopen dan gepland. Ook het bewaken van de grens tussen werk en privé is een persoonlijke verantwoordelijkheid, benadrukt Naomi Bisschop. Er zijn geen plannen voor een cursus op dat vlak, zoals Albert Benschop voorstelde. 'Als werkgever kunnen wij instrumenten beschikbaar stellen: goede apparatuur, een comfortabele werkplek. De rest leren we in de praktijk, door het te doen.'

Communicatie wordt in deze nieuwe manier van werken belangrijker. Naomi Bisschop erkent dat te veel uren maken, altijd maar bereikbaar willen zijn en de grens tussen privé en werk niet kunnen bewaken, een valkuil is.

Een ander struikelblok is het gebrek aan contact met collega's. Ook dat is een kwestie van anders denken, meent Bisschop. Niet het feit dat je met elkaar in één ruimte zit geeft een band, maar het samen werken aan een project. Mensen kunnen hun sociale contacten zelf organiseren: via e-mail of lunchafspraken. Of, zoals Albert Benschop het verwoordt: 'Wij zijn heel goed in staat onze eigen gezelligheid te organiseren.'

Niet iedereen zal ervoor kiezen op deze manier te werken, maar de Rabobank voelt de noodzaak deze keuze aan te bieden, zegt Bisschop, om een aantrekkelijke werkgever te blijven. 'De ervaring leert dat werknemers het prettig vinden zelf te bepalen waar en wanneer ze werken. Als dat gelukkiger en gemotiveerde medewerkers oplevert, is het project geslaagd.'

Helemaal zelf doen

- De ideale telewerker kan:**
- **Zijn eigen werkzaamheden plannen en organiseren.**
 - **Alleen zijn.**
 - **Zelf contacten onderhouden met collega's.**
 - **De grens tussen privé en werk bewaken.**
 - **Zichzelf disciplineren.**