

Half Nederland is manager

door **Thed Maas**

De manager moet veranderen, lees ik in het verhaal hieronder. Daar krijgen we een fikse kluif aan, want half Nederland is momenteel manager. Eind vorige eeuw struikelde je op een verjaardagsfeestje over de projectleiders: nu noemt iedereen zich manager. Neem nou eens een bedrijf als McDonalds. Daar lopen vrijwel louter managers rond. Je hebt er de management trainee, een job voor ambitieuze mensen die door willen groeien naar de functie van floormanagement. Die geeft leiding op de vloer. Een treetje hoger op de ladder staat de assistent manager, die bij bewezen bekwaamheid wellicht te assistent manager kan worden en vervolgens heb je nog de restaurantmanager. Die is de baas. Dat ligt elkaar allemaal duchtig te managen natuurlijk, maar de hamburger wordt u doorgaans

aangereikt door een crewlid.

Kan het leven zonder managers?

Jawel. Jos de Blok uit Almelo is directeur van Buurtzorg, met 5.000 medewerkers de snelst groeiende thuiszorgorganisatie van het land. Onder het motto 'geen managers en weg met onnodig papierwerk' legt hij de verantwoordelijkheid bij de wijkverpleegkundigen. Buurtzorg werkt met zelfsturende teams, tot grote vreugde van de cliënten die verlost zijn van bureaucratie en een mens van vlees en bloed aan de lijn krijgen als ze bellen.

Zo kan het dus ook.

Ik ga Jos voordragen voor de titel 'manager van het jaar'.

Reageren?
dG redactiespecials@gelderlander.nl



■ Dat ligt elkaar duchtig te managen. foto Lex van Lieshout

'Manager moet veranderen'

Flexibel werken vraagt om een ander type manager. Resultaatgericht in plaats van een controlfreak.

door **Francien van Zetten**

Managers en hun medewerkers worstelen met Het Nieuwe Werken. Ze zijn de weg kwijt in hun fraai verbouwde kantoren. Met hun kantoortrolley dolen ze tussen de 'huiskamervergaderplekken', concentratiekamers en koffiehoecken op zoek naar een elke dag andere flexwerkplek.

En zelf je tijd indelen klinkt mooi, maar in de praktijk is het vaak een valkuil. Voor je het weet zit je 's avonds laat nog te werken, wanneer de kinderen naar bed zijn en je mobielte zich eindelijk koest houdt. Met als gevolg dat je 's morgens kleine oogjes en een stroeve start hebt.

Marianne Sturman weet dat er dan werk aan de winkel is: „Het Nieuwe Werken bestaat niet alleen uit het verbouwen van de werkplek, maar vooral uit resultaatgericht leiding geven. Managers en hun medewerkers moeten nieuwe afspraken met elkaar maken over beschikbaarheid, bereikbaarheid en de output, die geleverd moet worden.”

Sturman besloot dertien jaar geleden dat een negen-tot-vijf-baan niet meer bij haar paste. Als werkende moeder kwam ze in de knel met die dwingende werktijden. Ze richtte haar eigen bedrijf op, telewerkbureau Moneypenny in Abcoude. Sinds een jaar of drie



■ Marianne Sturman Eigen foto

adviseert ze tevens bedrijven bij het invoeren van Het Nieuwe Werken. „Mensen willen flexibel werken. Het Nieuwe Werken speelt daar op in en betekent meer vrijheid en blijheid, maar dat kan niet zonder spelregels. Maak je geen duidelijke afspra-

ken met elkaar, dan wordt het een chaos.”

Managers én werknemers die met Het Nieuwe Werken aan de slag gaan, moeten bereid zijn hun oude gewoonten en patronen te laten varen. Dat kan best lastig zijn, want het van ne-

gen-tot-vijf-werken zit in ons DNA. Sturman: „Van het sturen op aanwezigheid en controlegericht werken, schakel je als manager bij Het Nieuwe Werken over op resultaatgericht werken, waarbij je individuele afspraken met je medewerkers maakt. Op die manier geef je mensen meer verantwoordelijkheid.”

Thuiswerken is niet zaligmakend. Voor de één is het een uitkomst, de ander is juist snel afgeleid als hij/zij zit te werken terwijl de wasmachine draait en de kinderen net uit school komen. Het gaat erom dat je bij de taken die je uitvoert de juiste werkplek kiest. „Thuiswerken is alleen een zinvol alternatief als het effectief is en geen stress oplevert”, benadrukt Sturman. José Marie Pauw is human resource(hr)-medewerker bij Coöperatie VGZ (zorgverzekeringen), dat Het Nieuwe Werken in 2009 invoerde. Sturen op output, coachend leiderschap en vertrouwen noemt ze als pijlers onder het succes van Het Nieuwe Werken. „We werken veel meer activiteit gericht: per activiteit kies je de juiste plek, de benodigde ict-middelen (informatie- en communicatietechnologie), de collega's en het tijdstip dat het beste past.”

VGZ kent kenniswerkers, taakwerkers, managers en ondersteuners, die allemaal bijna papierloos werken, dankzij een goed functionerend ict-werk. De vraag naar cursussen timemanagement bij de medewerkers liep in het begin op, constateert Pauw. „Mensen moeten soms geholpen worden met zelfmanagement, omdat ze in het begin structuur en regelmaat missen. Een ander opvallend gegeven is dat het ziekteverzuim dat jaar met 2 procent daalde.”

Met haar eigen team heeft Pauw afspraken gemaakt over de plaats en het tijdstip waarop ze werkoverleg houden. „Dat doen we

meestal op maandag of dinsdag. Verder treffen we elkaar elke week tijdens een koffieuurtje of een lunchafpraak in ons prachtig ingerichte hoofdkantoor in Arnhem. We werken inmiddels in allerlei verschillende vormen samen en dat inspireert me enorm.”

Om het Het Nieuwe Werken succesvol in te voeren, moet een bedrijf dus aan een aantal voorwaarden voldoen. Alleen het kantoor opnieuw inrichten is niet genoeg. De ict moet op orde zijn en de manier van leidinggeven moet bij Het Nieuwe Werken passen. Resultaat gericht leidinggeven is daarbij cruciaal. Wanneer mensen de vrijheid krijgen hun werk en hun privéleven meer naar eigen wens in te delen, ervaren ze minder stress en zijn ze bereid meer uren te maken.

Dat is, kortweg, ook de conclusie van het onderzoek dat Pascale Peters, universitair docent Bedrijfskunde & Strategisch Personeelsmanagement aan de Radboud Universiteit Nijmegen uitvoerde in samenwerking met het bedrijf Moneypenny. De deelnemers aan het onderzoek – voor het merendeel vrouwen die parttime werken – werd gevraagd hoeveel uur ze per week werken zonder flexibiliteit en hoeveel uur per week ze zouden willen werken wanneer ze hun werktijden zelf zouden kunnen bepalen.

De deelnemers gaven aan gemiddeld ruim 23 uur per week te werken, maar dat ze, wanneer ze thuis kunnen werken en hun uren over de week kunnen verdeelen, bereid zijn ruim 31 uur per week te werken.

„De uitkomst van het onderzoek bevestigt wat al langer wordt gedacht, maar de potentieel te behalen winst is opmerkelijk hoog”, constateert Peters. „Bedrijven realiseren zich onvoldoende hoeveel arbeidskracht nu nog verloren gaat.”

COLOFON

Redactionele leiding: Thed Maas, Anne Nijtmans

Vormgeving: Rudi Gerrits

Aan dit nummer werkten mee: Ruben L. Oppenheimer

Jolenta Weijers, Paul de Jager, Sandy Copier, Francien van Zetten

dG dg.nl/bijlagen

Op deze site kunt u deze special vinden als pdf. Alle vorige specials treft u ook aan op onze site.

Deze Extra is een

redactionele bijlage van:



de Gelderlander

Wilt u adverteren in een van onze specials neem dan contact op:

in de regio Nijmegen: advertenties.nijmegen@gelderlander.nl, 024-3650646,

in de regio Arnhem/Doetinchem:

advertisenties.doetinchem@gelderlander.nl, 0314-372123