

## 6. Leiding geven en motiveren op afstand.<sup>1</sup>

Mevr. Tine Soete,  
Human Resource Professional

*“Leiderschap is de kunst iemand iets te laten doen wat u gedaan wilt krijgen, gewoon omdat die ander er zelf zin in heeft het te doen” Dwight Eisenhower.*

In dit deel van deze publicatie willen we u de kunst van het leiding geven en motiveren bijbrengen aan de hand van een aantal criteria.

De functies van een manager kunnen we op een universele en eenvoudige wijze samenvatten in 5 stappen:

- \_ Plannen
- \_ Organiseren
- \_ Commanding
- \_ Coördineren
- \_ controleren.

Om deze 5 taken uit te voeren is het opportuun dat de manager zijn eigen managementstijl identificeert. Zo leert hij zichzelf kennen en wordt hij bewust van de verschillende rollen die hij speelt als hoofd, leider, netwerker, informant, monitor, disseminator, transitor, ondernemer, onderhandelaar, strateeg, enz.

Als manager van telewerkers is het belangrijk de managementtopics te kennen die telewerken ondersteunen.

Daarna gaan we verder in op de vaardigheden die men moet trainen of zich eigen moet maken. Vervolgens gaan we dieper in op het leren kennen en beheersen van de kritische succesfactoren.

### 1 Aspecten die telewerken ondersteunen.

- Setting performance standards

Aangezien een telewerker niet zichtbaar gemonitord kan worden, richten we ons op performantie als maatstaf. De manager moet zich dus baseren op *resultaten in plaats van het proces*. Hij moet dus duidelijk de tijd en de graad van kwaliteit voor een gegeven taak bepalen.

---

<sup>1</sup> Hoofdstuk uit *Handleiding Anders Werken voor managers en werknemers*.

© Cezov-markant vzw & Nito vzw – November 2005 – ISBN-NUMMER: 9081027417

Behoudens de uitdrukkelijke bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets van deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van de uitgever. De redactie streeft naar de betrouwbaarheid van de gepubliceerde informatie. De auteurs, editors, uitgever, noch andere personen die meehielpen met het tot stand komen van deze publicatie zijn verantwoordelijk voor schade ten gevolge van (foutief) gebruik van de informatie in deze publicatie.

Het is niet altijd gemakkelijk maatstaven te bepalen. Managers hebben bepaalde verwachtingen van elke werknemer en de meeste projecten hebben een historiek waarop de manager zijn voorspelling i.v.m. de tijd en de kwaliteit van het geleverde werk kan baseren.

De telewerker en zijn manager moeten een mondelinge gezamenlijke overeenkomst maken over vb. mijlpalen. De telewerker moet akkoord gaan en verantwoordelijkheid nemen om het project uit te voeren, maar de manager moet ervoor zorgen dat de gewenste resultaten en mijlpalen klaar en duidelijk bepaald zijn.

- Communicating with e-workers:

Bij het managen van telewerkers moet men er waakzaam over zijn *hoe* men communiceert. Door de invisibiliteit van de telewerker, kan de manager niet meekijken over de schouder en kunnen instructies niet continu verduidelijkt worden. Het spreekt voor zich dat telewerkers duidelijke en complete instructies moeten krijgen.

De manager moet goede skills hebben in het geven van richtlijnen waarbij gefocust wordt op taakdefinitie en resultaatverwachtingen.

- Setting guidelines for e-work:

Bij de start van telewerk is het sterk aangeraden telewerkrichtlijnen op te stellen. De overeenkomst tussen telewerker en werkgever kan geformaliseerd worden. We merken op dat iedere situatie uniek is, gezien een belangrijk voordeel voor telewerker erop neerkomt zijn werksituatie overeen te laten stemmen met zijn privé-leven.

- Troubleshooting:

Een training kan nodig zijn om technieken aan te leren m.b.t. het op peil brengen van een te lage performantie. De manager moet leren het verschil tussen excuses en geldige redenen te onderscheiden.

De ervaring leert dat de grootste zorg bij het invoeren van telewerk in een organisatie de supervisie van de telewerkers betreft. Hoe manage je mensen die je niet dagelijks ziet?

## **2 Gedragsindicatoren: de juiste attitudes en de kwaliteiten van de telemanager**

U heeft respect nodig om de steun, de motivatie en het vertrouwen van de telewerker te winnen. Onderstaande gedragsindicatoren zijn essentieel:

- Geef het voorbeeld en vraag niet iets te doen dat u zelf niet zou doen.
- Luister naar hun mening want de ervaring van de telewerker is een troef. Spoor hen daarom aan om hun mening te delen.
- Heb oog voor problemen van de telewerker. Het probleem dat hem aanbelangt moet opgelost worden. Blijf daarbij menselijk en verwacht niet altijd redelijk of puur professioneel gedrag.
- Wees minstens even gul met schouderklopjes en complimentjes als met kritiek en speel bij deze enkel op de bal, nooit op de man!

- Wees integer: valsspelen of liegen is uit den boze, bekritiseer geen collega's of oversten of het management in het algemeen, want u maakt er nu deel van uit.

Volgens psychologen van Oxford worden volgende universele leiderschapskwaliteiten van de manager door medewerkers in verschillende mate geapprecieerd:

- vertrouwen: 69 %
- goede communicator: 64 %
- beslisser: 54 %
- motiverend: 47 %
- inspirerend: 40 %
- aandacht voor mensen: 36 %
- visionair: 28%
- strategisch: 25%
- driver of chance: 17%
- charismatisch: 16%
- ondernemend: 9%
- risiconemer: 7%.

Als manager kan u aan een attitude van "vertrouwen" werken door eerlijke, veelvuldige discussies en openheid omtrent de sterke en zwakte punten van beide partijen, net zoals in 360° evaluaties.

Verder is het belangrijk u als leider te bekwamen in het bepalen van duidelijke objectieven (om deze te delegeren), in het beheren van een project en het meten van tijdgebruik, het ontwikkelen van goede formele en informele geschreven en mondelinge communicatie en het aanmoedigen van onafhankelijkheid en initiatief.

Ken uzelf en werk voortdurend aan uzelf (door bv. een SWOT-analyse van uzelf te maken)

Gedraag u niet als een zwakke manager. (uittreksels Bizz/mail 64, 2004) Zwakke managers kunnen we als volgt typeren:

- Een *zwakkeling* als manager steunt zijn medewerkers niet, ontloopt risico, beslist niet en verandert vaak van mening.
- De *politicus* gebruikt mensen enkel als instrument en steunt iemand wanneer hij dit nodig acht in functie van zijn eigen welzijn (opportunist).
- De *zwart/wit manager* kent geen nuances en kan geen zaken in een breder context plaatsen.
- De *micromanager* heeft geen vertrouwen in mensen, controleert alles en let op elk detail.
- De *onzichtbare manager* heeft geen tijd voor zijn medewerkers en dus ook geen kijk op de prestaties. Verwacht van deze manager geen hulp of bijstand.
- De *slavendrijver* zadelt zijn medewerkers op met massa's werk zonder rekening te houden met een realistische tijdsbesteding. Dit resulteert in regelmatig overwerk en kent geen grenzen.
- De *gewetenloze manager* vertoont favoritisme en kan zicht gemeen gedragen.

Stimuleer zelfsturend leren bij de telewerkers. Dit gebeurt vanuit een houding van respect, gelijkheid, openheid, verantwoordelijkheid, mededogen, vertrouwen, sympathie, empathie, echtheid en concreetheid “(uittreksel Ratering D.&Hafkamp K., Zelfsturend leren, begeleiden van ervaringsgericht leren in organisaties p. 109-110)

De “gewenste” leider is humaan en kenmerkt zich door oprecht- en eerlijkheid, vooruitziendheid, is inspirerend en competent als persoon.

Naargelang de situatie en het moment kiest hij voor een managementstijl die directief-participatief, taak-mensgericht, rationeel-intuïtief of transactioneel-transformatief is. Hij speelt de leiderschapsrol(len) van mentor/stimulator, innovator/bemiddelaar, producent/bestuurder of controleur/coördinator op een integere manier. (Zie het model van de concurrerende waarden in hoofdstuk 5)

Tot de meest cruciale eigenschappen van een manager hoort het motiveren van de medewerkers!

### **3 Succesfactoren bij het leidinggeven en motiveren van telewerkers**

#### **3.1. Geloof in telewerken**

Geloof in de telewerker die zich vrijwillig kandidaat stelt en door u gekozen is op basis van zijn persoonlijkheid en functie. Kies de juiste personen voor telewerken. Er bestaat geen ideale telewerker en er zijn verschillende vormen van telewerken. Of een werknemer al dan niet geschikt is voor telewerk, hangt af van de graad van onafhankelijkheid van werken en de persoonlijkheid van de medewerker. Vaardigheden zoals zelfdiscipline, zelforganisatie, communicatievaardigheid, de jobkennis, ICT-vaardigheden en resultaatgerichtheid spelen een rol bij de selectie van de telewerkers.

Eens aan al de voorwaarden consistent voldaan is, berust de relatie tussen de manager en de telewerker nog meer op VERTROUWEN om de eenvoudige reden dat het niet mogelijk is uw medewerker-op-afstand te controleren (de invisibiliteit). U sluit gemeenschappelijke, wederzijdse akkoorden die kunnen wijzigen naargelang de situatie. De kern bestaat uit de wil om vertrouwen en een goede relatie op te bouwen.

Er bestaan verschillende graden in het psychologisch contract (employment relationship) tussen de werkgever en de telewerker. Wanneer er bv. een sterke binding is met de organisatie (door bv. een grote anciënniteit, teamplayer, grote intellectuele inbreng) en de opdrachten een onderdeel van een groepswerk betekenen, zal het voor de manager eenvoudiger zijn om in de telewerker te geloven dan wanneer er een strikt individuele, onafhankelijke, eenvoudige job van korte duur wordt uitgevoerd. In dit laatste geval bestaat de kans dat het psychologisch contract met de manager zeer laag scoort, wat invloed heeft op geloofwaardigheid van de telewerker.

*“A balanced psychological contract exists when in the context of open-ended, relationship-orientated, high involvement work but with well-specified performance terms that might be subject to change over time; with characteristics of high member*

*commitment, high integration/identification, ongoing development, mutual support, dynamic*" Daniels K., Managing telework (....) p. 105.

Men kan het positief resultaat van telewerken steeds in het oog houden zoals een verhoogde productiviteit (ROI: return on investment). Volgens Raymaekers K. had telewerk in het bedrijf Concentra een invloed op 'the total value of opportunity (TVO)'. Door de beschikbaarheid van de informatica-infrastructuur bij thuiswerkers, werd het mogelijk meer waarde te creëren voor het bedrijf. Het kunnen werken buiten de uren en het vermogen thuis creatiever te zijn, zorgde zelfs voor een terugverdieneffect. (De kosten voor thuiswerken werden in één enkel arbeidsuur telewerken terugverdiend!)

Indien u de kosten-baten analyse en de resultatenanalyse van telewerken voor uw afdeling heeft opgemaakt, kunt u met die positieve, versterkte geloofwaardigheid het managen aan.

*"In fact, as we move into the 21 century, we can realistically expect that the pressure to change the culture, purpose and shape of organizations will intensify as the needs for flexibility, competitiveness, innovation, speed and productivity improvements become even greater. The key argument is that as organizations are making more use of telework through the use of delayering, outplacement, inter-organizational networking and other changes in organizational structures, the roles and competences of future managers and professionals will need new training and development practices which encourage teleworking."* Daniels K., Managing Telework (...), p. 157.

Besluit:

- Geloof in het telewerkproject en bereid de toekomst voor.
- Geloof in de reflectie van bedrijfswaarden waarin empowerment van medewerkers, vertrouwen, zelfresponsabilisering, enz. centraal staan.
- Geloof in en implementeer MBO (Management By Objectives) en voer een beloningsstrategie in die dit MBO reflecteert.

### 3. 2. 100% steun vanuit het (top) management

*"Une étude approfondie des expériences réussies de travail à distance démontre que le succès de ces nouvelles organisations du travail dépend en très grande partie de leur intégration à une vision stratégique de l'entreprise."* Gauthier C. en Dorin P., Le guide pratique du télétravail (1998).

*"Voor de directe manager is de balans werk-privé ten aanzien van hun ondergeschikten alleen goed bespreekbaar, wanneer ze van boven de boodschap hebben gekregen dat dit kan, en dat dit gewaardeerd wordt. Het engagement van de top is essentieel om de balans werk-privé te kunnen realiseren."* Van Haegendooren M, Werk en Leven in Balans (2003).

Wanneer telewerken slechts als een fait-divers wordt beschouwd, zal de manager het moeilijk hebben om het managen van telewerkers vol te houden, want de inzet vraagt verschillende aspecten die bedrijfscultuurbepalend zijn, bv. interne rapporten,

communicatiewijzen, de perceptie van de hiërarchie, wijzen van delegeren, de visie op bedrijfswaarden, enz.

Het zou kunnen dat de manager al zijn invloed en overtuigingskracht dient te gebruiken om “zijn project” erdoor te krijgen. Goede argumenten gebaseerd op studies, voordelen en resultaten kunnen helpen. Trek zondig analogieën om de managers linken te geven met gegevens die ze al kennen, tevens gestaafd met cijfermateriaal. Zodoende worden uw argumenten onderbouwd met harde feiten en helpen de cijfers de rationele denkers te overtuigen. Geef zeer concrete voorbeelden van resultaten en gevolgen voor het bedrijf. Doe dit om o.m. de praktische kant van het project voor te stellen en breng tenslotte referenties en getuigenissen van bedrijven met gelijkaardige telewerkprojecten naar voren.

Indien de organisatie sterk hiërarchisch gestructureerd is, is het moeilijker creatief om te gaan met telewerken.

### 3.3. Creëer duidelijkheid

Wees gedisciplineerd om de nodige tijd te nemen en de zaken duidelijk te stellen.

Leidinggevend en kunnen of willen al te vaak niet rustig de nodige tijd nemen om zaken eenvoudig en transparant te communiceren.

Communicatie loopt in twee richtingen. De medewerkers moeten zo eerlijk en volledig mogelijke informatie krijgen over het reilen en zeilen van het bedrijf. Duidelijkheid brengt kennis teweeg en dit is een sleutelwoord.

Denk na over de organisatieverandering en cultuurwijziging in de afdeling en formuleer die duidelijk naar al de medewerkers. Hiervoor dient u een communicatieplan op te stellen.

### 3.4. Heb vertrouwen en creëer betrokkenheid

Een grote lacune manifesteert zich wanneer iedereen enkel met zijn eigen doelen en agenda's bezig is en dit geheel niet kadert in een gemeenschappelijk doel.

Creëer dus betrokkenheid van de medewerkers, win vertrouwen en onderhoud een goede relatie.

Doe de nodige inspanningen om te weten wat er gebeurt in uw afdeling. Wees aanwezig in uw afdeling (letterlijk en figuurlijk) en toon interesse in uw telewerker. Besef dat de telewerker een sterke behoefte heeft aan een uniek aanspreekpunt waar hij terecht kan voor juiste informatie en goede begeleiding.

Informeer uzelf voldoende over de belangrijke acties en doelen van de organisatie en deel deze mee. Spreek over de mogelijke veranderingen van cultuur, structuur en leer uw medewerkers stapsgewijs mee beslissen. Betrek uw medewerkers, zonder uw telewerkers te vergeten, zo veel mogelijk bij het bedenken en ontwikkelen van projecten.

Goed intern communiceren werkt positief, creëert een focus vooruit, waardoor medewerkers constructief meebouwen aan de toekomst en proactief kunnen zijn. Daartegenover brengt het “niet intern communiceren” een negatieve energie op gang. (“Van Hoe R., Management

Jaarboek 2004, VMA Focus vooruit niet achteruit.) Wanneer medewerkers betrokken zijn in de projecten, vertrouwen zij erop dat de manager voorziet in competente richtlijnen en voldoende begeleiding geeft.

Daarenboven is de kracht van het goed managen van telewerkers: *Vertrouwen* dat de telewerker zijn job doet! (uit Nilles J., *Managing Telework*, p. 99). Dit vertrouwen is niet zo evident bij telewerk. Hoe kunnen we de zaken zo regelen, dat we het vertrouwensniveau kunnen opbouwen tot een punt waar managers en medewerkers zich beide comfortabel voelen bij telewerk?

Hoe meer betrokkenheid, hoe gemakkelijker het vertrouwensniveau te bereiken, want de opdrachtgever en uitvoerder hebben een nauwe relatie. Succes ligt aan de kwaliteit van de relatie en de communicatie tussen beide. Maak bv. een voorstel m.b.t. tot controle en laat de telewerker ook een voorstel doen. Geef feedback over wat u ziet, hoort en voelt. Vervang vervolgens uw neiging tot controle door heel kritisch naar de resultaten te kijken.

*“Controleren is een te repressieve term: mensen weten dat ze controleerbaar zijn, maar juist daarom hoeven we ze niet altijd effectief te controleren. Telewerken doen we in vertrouwen, onder duidelijke spelregels en afspraken. Als u denkt uw medewerker niet te kunnen vertrouwen bij telewerken, moet u ook het vertrouwen op kantoor eens opnieuw in vraag stellen ....”* (Van Den Kenbus H., gedelegeerd bestuurder Audit Team)

*“Vertrouwen is afhankelijk van kwaliteitsvolle communicatie en kwaliteitsvolle communicatie helpt vertrouwen te ontwikkelen”* (Nilles, *Managing Telework*, p. 99-102)

3.5. Communiceer, communiceer, communiceer: het opbouwen van een kwalitatieve communicatie

We haalden hierboven aan dat vertrouwen de belangrijkste basis vormt voor telewerken en dat dit vertrouwen afhankelijk is van een kwaliteitsvolle communicatie. Hoe wordt dit vertrouwen gerealiseerd?

Een kwaliteitsvolle communicatie refereert naar het idee dat iedere partij tijdens de communicatie toegang krijgt tot de mening van de andere en dat men elkaar duidelijk begrijpt. We zijn echter vertrouwd met een gewone face-to-face communicatie, met alle aspecten, inclusief de non-verbale signalen. Wanneer we communiceren met telewerkers, dienen we andere communicatiemiddelen en -stijlen te gebruiken om duidelijk van elkaar te weten wat men “echt” zeggen wil. Deze, soms nieuwe, communicatiemiddelen zijn we niet altijd gewoon. Bovendien blijft een persoonlijk contact in verschillende situaties nog steeds te verkiezen.

Elektronische substituten zoals telefoon, e-mail en computerconferenties zijn hier aan de orde. Het is belangrijk aandacht te besteden aan de inhoud van de informatie. De frequentie van elektronische contacten moet van die aard zijn dat de telewerker zich nog betrokken voelt met het team. Een aantal afspraken kunnen uitgewerkt worden om een goede relatie te onderhouden met de collega niet-telewerkers. Afspraken bv. omtrent de bereikbaarheid van de telewerkers, of over ad hoc opdrachten om te vermijden dat de werknemers op kantoor

een extra werklast ondervinden. Het is nuttig een sterk officemanagement uit te bouwen en te ondersteunen, vb. een centraal agendabeheer toegankelijk is voor alle medewerkers, de distributie van dossiers en andere informatie tot bij de telewerkers of/en een centraal beheer en archivering van bestanden, doorverwijzen/doorschakelen van telefoontjes, enz. Transparantie in de informatie en in de wijze waarop deze wordt doorgegeven is heel belangrijk.

Een mix van persoonlijk contact en elektronische communicatie is de gulden middenweg. Informatietransmissies door rapporten en memo's kan elektronisch gebeuren, terwijl zeer complexe of emotioneel geladen onderwerpen best in een persoonlijk gesprek gebeuren.

Let erop de onzichtbare telewerkers niet te vergeten bij nieuwe projecten. Het risico op demotivatie is dan niet ver weg en de kans op een burn-out reëel. Bovendien moet men erover waken dat er voldoende mogelijkheden bestaan om informele contacten te onderhouden zodat de telewerkers niet vervreemden van hun collega's.

Door te werken met telewerkers worden traditionele meetings soms vlugger in vraag gesteld. Bij de beslissing of een meeting al dan niet plaatsvindt, houdt men meestal rekening met de formele objectieven van de meeting maar, zeker als we met telewerkers werken, is het aangewezen ook aan de informele objectieven te denken. Telewerkers hebben duidelijk nood aan deze meetings, om hun contacten met de collega's te onderhouden en op de hoogte te zijn van de informele communicatie.

Stel een communicatieplan, formaliseer de informatie en praat ook over het reilen en zeilen van de organisatie in het algemeen.

Daarnaast blijft de "ongoing feedback" en de "linking rol" van de manager belangrijk.

*"Keeping teleworkers linked into the office"* ( Nilles, p. 112).

Deze regelmatige feedback heeft onder meer tot doel de telewerker te laten gewaarworden dat hij niet alleen is en dat er een blijvend contact is met de organisatie. Het is aan de manager om zelf de tijd te nemen om vb. de veranderingen in projecten, de organisatie, enz. mee te delen.

Om de telewerkers de kans te geven hun sociale contacten te onderhouden, kan u hen betrekken in sociale evenementen. Vergeet niet dat u een problemsolver bent. Maak daarom uzelf beschikbaar en voorzie de telewerker in alles wat hij nodig heeft om zijn werk naar behoren te kunnen vervullen.

Deze "linking rol" is wellicht de enige verplichting bij het managen van telewerkers die geen deel uitmaakt van uw normale job. Weet dat dit echter het grote verschil kan maken tussen een telewerker die zich geïsoleerd voelt of iemand die echt deel uitmaakt van het team.

Luister actief naar bezwaren, blokkeringverschijnselen, interne en externe weerstanden.

Managers die echt actief luisteren leven drie principes na:

- Luister, door te observeren. Door bv. voldoende aandacht te besteden, komt u veel meer te weten. Toon dat u hoort wat de ander zegt en toon belangstelling. Geef de voorkeur aan vraagzinnen en probeer zoveel mogelijk te registreren.
- Geef opbouwende kritiek waar nodig en toon tevredenheid met goed uitgevoerde opdrachten.
- Durf positieve feedback geven, ook na een kritisch voorval. Doordachte en goed gebrachte feedback verstrekt de medewerker de nodige informatie over zichzelf.

Tips:

- Beschrijf het ongewenste geobserveerde gedrag zo concreet mogelijk en distantieer dit van de persoon. Denk na over uw eigen verantwoordelijkheid die u hierbij opneemt.
- Beschrijf de gevolgen van dat gedrag voor alle betrokkenen.
- Beschrijf eveneens, concreet en nauwkeurig, welk gedrag u wel verwacht en wat de positieve gevolgen en gevoelens zijn die daaruit voortvloeien. Accentueer hierbij de voordelen van de gewenste gedragswijziging.
- Maak verder, in overleg met de persoon, duidelijke afspraken, zoek een oplossing, stel een plan voor en waarschuw voor de gevolgen indien er geen wijziging in gedrag komt. Durf de medewerker, bij slecht gedrag, hierop te wijzen onmiddellijk na te feiten.

Feedback geven over minder goede resultaten, kan men doen volgens dezelfde principes. In dit geval moet u meetinstrumenten en resultaatindicatoren gebruiken om de te lage resultaten aan te tonen.

Feliciteer en bedank de medewerker bij goede resultaten want mensen hebben nood aan erkenning en schouderklopjes. Zo krijgt u gemotiveerde personen.

### 3.6. Wees empathisch

*"There are several key attributes of leadership. Two are particularly important for teleworking. They are trustworthiness and rapport. The key to leadership is the ability to inspire others to empower themselves to work toward the same goals that the leader elucidates."* (Nilles, Managing Telework, p. 99)

*"De manager moet de persoonlijke situatie van de telewerker kennen en begrijpen, de telewerker benaderen op een persoonlijke manier en afspraken maken op basis van concrete situaties. De telewerker en zijn familiale situatie kennen. Hij moet de boodschap kunnen geven dat de doelstellingen moeten bereikt worden en daarom het aantal uren niet belangrijk is maar wel de resultaten. Bezorgd zijn om zijn medewerker, hun vertrouwen kunnen inboezemen: empathie, vertrouwen en empowerment. Dat is natuurlijk gemakkelijker gezegd dan gedaan want als manager heb je de neiging vooral te controleren!"* (Van Haeghendooren M., 2003, werk en leven in balans)

Als manager steun, motivatie en vertrouwen winnen bij de telewerker, naast uw hiërarchische positie. Hoe bekomt u dit?

Luister naar de mening van de telewerkers, spoor ze aan om hun ervaring te delen, heb oog voor hun problemen, wees even gul met complimentjes en schouderklopjes als met kritiek en wees integer. Integer zijn betreft geen leugens of roddels over collega's en geen kritiek op het management. (Bizzmailer)

Hou rekening met een mogelijk disfunctioneren en denk na over remedies.

### 3.7. Durf te delegeren, empower!

Delegeren is een kwestie van investeren in mensen en in uw tijd. Wanneer u delegeert, bekomt u grotere betrokkenheid, gebruikt u en ontwikkelt u de capaciteiten van de medewerkers en gebruikt u uw tijd voor taken waarbij uw toegevoegde waarde het grootst is. Durven delegeren en daarbij medewerkers in staat stellen en aanzetten tot *zelfredzaamheid*, zijn activiteiten die behoren tot de taak van manager. De manager fungeert als coach en begeleider bij het ervaringsgericht leren in de organisatie. We vergeten hierbij niet dat delegatie drie hoofdelementen bevat: verantwoordelijkheid, autoriteit en aansprakelijkheid.

Als mentor kan de manager de telewerkers een methode *van zelfsturend* leren en ervaringsgericht leren leren toepassen. *De verantwoordelijkheid* van de medewerker is het bereiken van de doelstellingen op een kwalitatieve en rendabele manier. Zelfsturend leren is uiterst bruikbaar bij telewerken en geeft de medewerkers een grote voldoening en motivatie.

Enkele vuistregels van zelfsturend leren (Ratering D. en Hafkamp, Zelfsturend leren)

- Men gaat uit van de ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerker. Centraal staan de kwaliteiten en de inhoudelijke verbeteringen van de werkzaamheden van de telewerker omdat de telewerker meer greep krijgt op de inhoud en de organisatie van zijn eigen activiteiten. De manager is betrokken omdat hij de principes *van open dialoog* hanteert, met name, aandachtig luisteren, meer weten door open vragen te stellen, suggestieve en gesloten vragen te vermijden, verheldering te vragen bij onduidelijkheden, het “concreet zijn” benadrukken, niet té snel met conclusies en antwoorden komen (= bedenktijd) en de telewerker voluit aan het woord laten.
- De autoriteit en de deskundigheid worden bij de medewerker zelf gelegd voor wat betreft het proces van activiteiten, de mogelijke problemen en de oplossingsmethodes. Deze houding geeft de medewerker de kans verbanden te ontdekken, zelf strategieën te ontwikkelen en uit fouten te leren. Door zelf antwoorden te zoeken, verhogen de medewerkers hun kennis en verscherpen zij hun geheugen. De medewerkers kunnen een netwerk van collega's uit hetzelfde team en uit andere afdelingen binnen de organisatie uitbouwen voor overleg en uitleg.
- Het activeren van een zelfsturend bewustzijn zodat er ruimte ontstaat *voor creativiteit*, het uiten en uitwisselen van ervaring, het verbreken van persoonlijk isolement, *kwaliteiten als empathie, vertrouwen, het ontwikkelen van echtheid* en het versterken van het vertrouwen in zijn/haar eigen inzichten en capaciteiten. Belangrijk hierbij is dat de manager de medewerker toestaat fouten te maken om eruit te leren.
- Stimuleren van *het probleemoplossend vermogen*. Motiveer medewerkers hun eigen methoden en wegen te ontwikkelen om vraagstukken, problemen of knelpunten op te lossen. Neem en geef daarvoor vooral “tijd” om na te denken.

Denk in fases bij het delegeren: voor, tijdens en na. Geef niet te veel richtlijnen die het initiatief zouden kunnen fnuiken. In de fase vooraf denkt u goed na over wat u delegeert.

Delegeer niet datgene wat u zelf niet wil doen of niet aandurft. Tijdens de uitvoeringsperiode mengt u zich niet met de inhoud van de opdracht. Probeer wel te weten of de telewerker de taak goed begrepen heeft. Leg nogmaals de link naar de gestelde doelstelling en onderstreep het nut van de taak. Hou er rekening mee dat ieder individu zijn eigen manier heeft om een opdracht tot een goed einde te brengen en focus op het behalen van een bepaald resultaat, dat meestal onafhankelijk is van de werkwijze (behoudens heel strikt projectmanagement).

De mensen aan wie de opdrachten gedelegeerd werden, moeten aansprakelijk worden gesteld. De manager kan gebruik maken van periodieke rapportages en evaluaties, waarbij het belangrijk is feedback te geven.

Eenmaal het resultaat bereikt is, kan de manager opbouwende kritiek geven waar nodig en tevredenheid tonen met goed uitgevoerde opdrachten.

Geef de telewerkers tijd om te exploreren met hun nieuwe werksituatie en wees soepel in tijdsgebruik.

### **Tot slot**

Probeer de volledige “waarde” van een medewerker in te schatten. Deze waarde bestaat uit zijn ervaringen, zijn realisaties én zijn potentieel, de capaciteit om nieuwe en complexere ervaring op te doen in een ander domein of op een hoger competentieniveau.