

9. Profiel van een telewerker¹

Mevr. Tine Soete

Human Resource Professional

Inleiding

Eenmaal het bedrijf, de manager en de telewerker, beslist hebben om over te gaan tot telewerken, komen zij terecht in een totaal andere positie van “werken”.

Er zijn namelijk een aantal zaken waarmee rekening moet worden gehouden, zoals het aanvaarden van de gevolgen van de veranderde werkomgeving. Daarom is het raadzaam dat de telewerker gewapend is met een aantal belangrijke aspecten van deze nieuwe werkvorm.

Telewerken is maatwerk. Er zijn bv. een aantal criteria zoals meetbaarheid van de resultaten/output (vb. een rapport afleveren) en het zelfstandig kunnen werken van de telewerker (bv. geen permanent face to face contact met de leidinggevende nodig hebben) die verschillen van job tot job.

De firma Audit Team die volledig digitaal werkt, waardoor ook telewerk mogelijk werd, lichtte de werkprocessen in de organisatie grondig en kritisch door aan de hand van volgende vragen: Wat doen we precies?, Hoe doen we het?, Waarom doen we het op deze manier en zullen we het in de toekomst nog op dezelfde manier doen?

Het is belangrijk een duidelijk inzicht te krijgen in de huidige werkmethodes en de toekomstige werkwijze kritisch te analyseren om op een efficiënte wijze te starten met telewerk.

Vooraf personen die zich met taken van administratieve aard bezig houden, kunnen op telewerken overschakelen. Zelfs de receptionist(e) aan de telefoon kan van thuis uit werken. De klanten noch de leveranciers zullen merken dat hij/zij vanuit een privé-woning wordt doorverbonden naar het kantoor. Door een goede organisatie kan u zelfs van op afstand perfect nagaan hoe het productieproces evolueert.²

Bij Audit Team staan zowel de specialist auditor als het beheer van het elektronische dossier en het archief thuis met elkaar in verbinding via het intranet. We mogen echter niet vergeten dat veel bedrijven nog niet toe zijn aan deze ver doorgevoerde manier van digitaal werken.

Daarom willen we ons in dit dossier focussen op een aantal belangrijke aspecten, waaraan een telewerker moet voldoen, vooraleer hij of zij de uitdaging aangaat.

¹ 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.

² E-werken@auditteam.be

1. Profiel van een telewerker

<i>Organizational Environment</i>		<i>Remote Environment</i>
Business goals Corporate culture Management style		Physical Social Psychological
	Teleworker	
	Work motivation Personality Telework competences Performance record	
Type of Telework characteristics		Task
Knowledge intensity Use of ICT Internal contact External contact Time in office		Autonomy Variety Social integration Sense of value Clarity of goals

Figuur 29: Managing Telework³

Een telewerker zit niet in een vacuüm, staat niet alleen, is niet geïsoleerd als individu en blijft niet onopgemerkt. De gehele organisatie is erbij betrokken. Wij willen de aandacht vestigen op de positie van de telewerker in de organisatie, in de afdeling, in een team.

In bovenstaand model staat de telewerker centraal. Hij is omgeven door een aantal belangrijke voorwaarden.

Om al telewerkend blijvend goede resultaten te leveren, zijn individuele capaciteiten, kennis, vaardigheden en bekwaamheden enerzijds en de wilskracht, discipline, motivatie, juiste attitude en persoonlijkheid anderzijds, de sleutelcomponenten.

Om te kunnen voldoen aan deze voorwaarden, bekijken we welke criteria er bestaan voor telewerk.

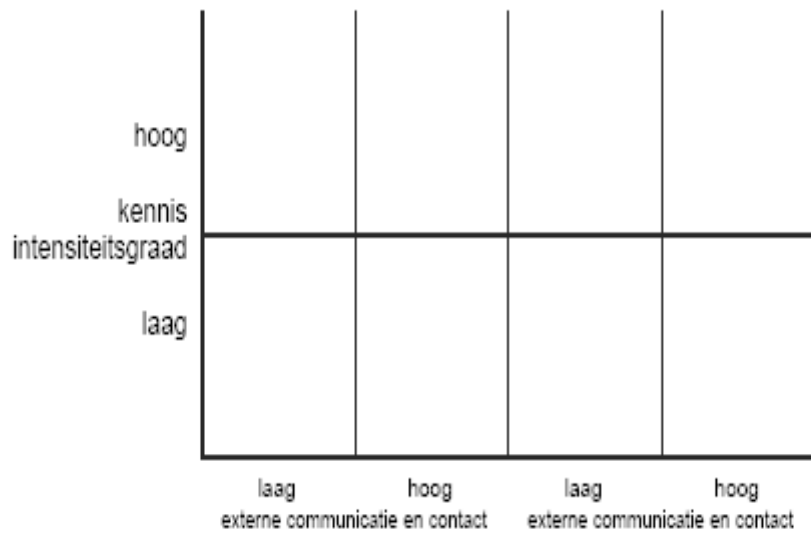
2. Criteria voor telewerk

2.1. Een eerste indeling: telewerkbaarheid volgens een classificatie van de functie

Zoals in hoofdstuk 2 reeds werd beschreven door Michel Walrave, kunnen we de criteria voor telewerkbaarheid opdelen volgens de kennisintensiteitsgraad en de behoefte aan communicatie. Aan de hand van deze criteria kunnen de functies worden geclassificeerd.

³ DANIELS, K.

CRITERIA VOOR TELEWERKBAARHEID FUNCTIE-CLASSIFICATIE



Figuur 30: Functie-classificatie⁴

⁴ Daniëls K., Managing Telework 2000, p. 4

Enkele voorbeelden:

Een informatica-ontwikkelaar, een architect, een secretariaatsbediende, een bediende die de data-entry verzorgt, enz. zullen weinig nood hebben aan extern contact om hun werk naar behoren te vervullen. Bij de eerste twee genoemde functies zijn kennis en creativiteit typerend, terwijl bij de twee laatste functies het herhalend karakter kenmerkend is. Allen kunnen echter gemakkelijk zelfstandig en individueel hun opdrachten uitvoeren.

Daartegenover zal een sales manager, een advocaat, een operator in een klantendienst, een televerkoper, enz. enkel kunnen functioneren door een intensief contact met externen.

Naast deze indeling is het ook mogelijk specifieke functies te bepalen die best thuis, op afstand (vb. in een satellietkantoor) of mobiel uitgevoerd worden. Deze taken kunnen eigenlijk op alle mogelijke locaties gebeuren. Zo kan bv. een data-entry bediende overal werken, terwijl een interne consultant mobiel werkt en een architect best thuis werkt (aan zijn eigen tekentafel).

Een hoog informatieverwerkingsgehalte van de job, voldoende zelfstandigheid (weinig supervisie of intense interactie), een meetbare output en de mobiliteit vormen de *functiecriteria*.

We moeten zelf een onderscheid maken en onderzoeken welke de telewerkbare functies zijn in de onderneming. Steeds meer functies worden telewerkbaar zolang de output maar identificeer- en meetbaar is, de job goed afgebakend is en op individuele basis kan gebeuren. (Walrave M.)

2.2. Een tweede indeling: Past flexibel werken bij u?, In uw bedrijf?, In uw afdeling?⁵

Zoals reeds eerder vermeld is telewerken afhankelijk van een aantal factoren:

- flexibel werken heeft veel te maken met de cultuur van een organisatie en van een afdeling. Een afdeling kan wel of niet rijp zijn voor de invoering van telewerken;
- in vele organisaties wordt vooral de “aanwezigheid” van iemand gecontroleerd;
- indien men gewoon is te evalueren op kwaliteit en outputgericht denkt, is er sprake van een gunstige uitgangspositie voor telewerken.

Uiteenlopende kenmerken en eigenschappen maken mensen en afdelingen dus meer of minder geschikt voor het al of niet telewerken. Deze criteria zijn:

- Taakgerelateerd
- Afdelingsgerelateerd
- Persoonsgerelateerd

⁵ Uit “ Tele-Thuiswerken vanuit een informaticabedrijf: een toegevoegde waarde voor onderneming en individu?. Medialab project Telepolis Antwerpen (december 1999) UA Antwerpen en KUL Leuven olv promotoren Bundervoet, J. en Henderickx, E.”

2.2.1. Taakgerelateerde aspecten

- De autonomie van de taak:
Taken met weinig behoefte aan overleg en afstemming met anderen voor de uitvoering van de taak en waarvoor weinig hulp nodig is van collega's of/en de leidinggevende.
Een sterke onafhankelijkheid van de uit te voeren taak in het geheel van het proces.
Voldoende autonomie en vrijheid van handelen in de job.

- De informatiebronnen:
Hier wordt de input van de uit te voeren taken bekeken. Het gaat om de informatie. In welke vorm kan de informatie ingewonnen worden?
Weinig nood hebben aan face to face contact om informatie te verzamelen of op te sporen, dus zelfstandig aanwendbaar.
Nagaan wat mogelijk en wenselijk is om de informatie op afstand te verkrijgen en zelfstandig te verwerken.

- Meetbaarheid van de resultaten:
Er moeten duidelijke afspraken over de wederzijdse verwachtingen gemaakt worden. Wat is de aard van de output? Wat moet er gemeten worden? Een goede meetbaarheid van zowel de kwaliteit, de kwantiteit en de tijdigheid is nodig: het SMART-principe gebruiken voor het opstellen van doelstellingen.

- Locatieonafhankelijkheid van de uit te voeren opdrachten:
Het is noodzakelijk dat de nodige informatie/input via elektronische weg gemakkelijk verkrijgbaar is. Daarnaast mag er weinig nood zijn aan complexe communicatie en/of persoonlijk contact. Zo zijn onder meer de bediening van apparatuur op de werkvloer, noch het onderhandelen over een zeer gevoelig politiek dossier geschikt voor telewerk.

2.2.2 Afdelingsgerelateerde aspecten

- Resultaatgerichtheid en gedrevenheid binnen het team:
Hechten medewerkers belang aan goede resultaten?
Voelen ze zich daarvoor verantwoordelijk?
Zijn de medewerkers gedreven om hun product te verbeteren?
Spreken medewerkers vanuit eigen interesse over hun product?
Trekken ze zich klantenklachten aan?
Wordt verantwoordelijkheidszin gestimuleerd door de manager?

- Collegialiteit binnen de groep:
Hoe teamgericht denken en handelen de collega's?
Is men bereid elkaar te helpen bij de uitvoering van taken en eventueel tot het overnemen van taken?

Is er een groepsgevoel, een groepsidentiteit en beleving (de cohesie van de groep)?

- Innovatief vermogen:
Wordt de mogelijkheid geboden om te experimenteren met nieuwe werkwijzen en nieuwe technologieën?
Zijn de medewerkers hiertoe bereid?
Geven medewerkers voorstellen tot verandering?
Kunnen ze oplossingen vinden voor problemen en vragen?
- Het ingewerkt zijn als team, als persoon in het team, in de afdeling en in het bedrijf.
Het risico op misverstanden is immers veel lager als men de collega's kent. Nieuwe medewerkers en tijdelijke werkrachten zijn minder geschikt om flexibel te werken. Deze medewerkers hebben nog geen socialisatieproces doorlopen en moeten zich nog aanpassen aan de cultuur van de organisatie. Telewerkers communiceren voornamelijk via telecommunicatie, wat minder evident is voor de nog niet-ingewerkte medewerkers.

2.2.3 Persoonsgerelateerde aspecten

Ben ik geschikt om flexibel te werken? Waarom wel? Waarom niet? Wat is een ideaal profiel om te kunnen telewerken?

Een profiel wordt bekeken aan de hand van drie grote criteria (attitudes): *kennen*, *kunnen* en *zijn*.

- Het *kennen* staat voor technische kennis en vaardigheden, de scholing, de opleiding, de vakkennis = het *weten*. Dit wordt gemeten aan de hand van een aantal technische criteria.
- Het *kunnen* staat voor bekwaamheden, de zachte vaardigheden genoemd. Het kunnen doen staat voor een vermogen tot handelen, tot aanpassen. Dit merkt men op in de resultaten.
- Het *zijn* staat voor het willen, een attitude, een houding van wilskracht om te *zijn*.

De belangrijkste *bekwaamheden en gedragingen* van een telewerker zijn:

- De persoonlijke context kunnen plaatsen en beïnvloeden.
- Kunnen omgaan met verschillende rollen en prioriteiten. Definieer wanneer u werknemer, moeder, buurvrouw, echtgeno(o)t(e), partner, vriend(in), dochter bent. Iedereen vervult immers verschillende rollen en elk van deze rollen vraagt een aangepast gedragspatroon.
- Telewerken is een vrijwillige keuze. U moet erachter staan. Zoniet is het gedoemd tot mislukken.
- Weet dat telewerk ook iets nieuws is voor de manager indien het telewerkpilotproject pas is opgestart binnen de organisatie. Het is eveneens een leerproces voor de manager.

- Het waardesysteem en de bedrijfscultuur van uw eigen organisatie respecteren. Leer gebruik te maken van de gewoontes, communicatiewijzen, de perceptie van de hiërarchie, de delegeermethodes. Wees er bewust van en werk mee aan mogelijke aanpassingen in de onderneming.
- De bekwaamheid om de soft skills te hanteren: het kunnen handelen naar telewerkbekwaamheid. De know how en vaardigheid om bijvoorbeeld technische storingen zelf op te lossen, het beheersen van de finesse van de eigen apparatuur.
- Voldoende jobskills en ervaring hebben in de job, met andere woorden een stevige vakbekwaamheid bezitten.
- Zelfstandig kunnen werken is een kritische succesfactor bij telewerk. De capaciteit hebben autonoom te functioneren in de werkzaamheden om op een efficiënte wijze doelen te bereiken.
- Voldoende initiatieven nemen om te handelen en zeker oplossingsgericht te reageren.
- Besluitvaardig zijn. Dit heeft te maken met het zelfstandig zijn en zelfredzaamheid, maar eveneens met de durf om twijfel achterwege te laten. Gewoon *doen*.
- Over een goede werkorganisatie beschikken, nauwgezet werken aan uw concrete objectieven. Let op voor afleiding zoals het huishouden, telefoontjes of kinderen in huis. Zorg voor een goede planning en time management. Hanteer een werkhouding (vb. werk niet in pyjama) en professioneel gedrag.
- Een telewerker moet over sterke verbale en/of geschreven communicatievaardigheden beschikken. Wees efficiënt en kwalitatief in de rapporteringen, onderhandelingen met interne en externe klanten, collega's, de opdrachtgever, bij het geven en krijgen van feedback, in het opvragen en uitwisselen van informatie, in het stimuleren van de voortgangcontrole en in het voeren van goede evaluatie- en beoordelingsgesprekken. Leer uw eigen output te presenteren aan de manager, zoek en creëer zelf middelen, indicatoren en instrumenten van behaalde objectieven.

2.2.4 Het zijn, gedrag of attitude van een telewerker

- Eerst en vooral moet er een degelijke interesse zijn voor telewerken om maximale slaagkansen te creëren.
- U heeft geen te grote nood aan de dagelijkse sociale babbel met collega's. Iemand die de sociale arena kan missen, zal veel gemakkelijker telehuiswerken.
- Betrouwbaar zijn. U moet bewezen hebben nauwgezet taken uit te voeren en het vertrouwen van uw manager verdienen. Vertrouwen is hier het sleutelwoord: in staat zijn om objectieven te realiseren en procedures te volgen. Op technisch gebied mag men geen risico lopen een werkdag te verliezen door een technische fout. De telewerker moet de hulpbronnen en helpdesk kennen.
- Gedraag u loyaal en integer. De angst voor bedrijfsspionage, concurrentie en onderaanneming is niet uit de lucht gegrepen. Volg daarom strikt de regels en procedures rond de bescherming van de gegevens.
- Organisatiebetrokken zijn. Wees alert voor wat er gebeurt in de organisatie.

- Vertoon assertief gedrag om op constructieve manier duidelijk grenzen te trekken daar waar nodig, zowel op privé-vlak als op het werk. Leer uw omgeving, uw bezoekers, kinderen, buren u niet te storen als u aan het werk bent. U kan u afzonderen om geen last te hebben van storende omgevingsgeluiden. Bekijk met de opdrachtgever wanneer een bepaalde opdracht voor u niet haalbaar is in tijd, in moeilijkheidsgraad, enz. Wees duidelijk in uw boodschappen naar het team en stel bv. protocollen op.
- Gedraag u als “ondernemer”. Zelfdiscipline zal u hierbij helpen.
- Zelfmanagement: als u de bevoegdheid hebt om autonoom uw werk uit te voeren en intrinsiek gemotiveerd bent, indien de opdrachten voor u een betekenis of een bepaalde waarde hebben of wanneer u beseft dat het door u bekomen resultaat een bepaalde impact heeft op het productieproces. Intrinsieke motivatie helpt om productieve werkgewoontes aan te houden.
- Thuis werken is iets anders dan thuis zijn. Beseft de mogelijke stoornissen en bedenk oplossingen.
- Wees bewust van een “andere” werkrelatie met uw collega’s.
- De vrijheid aankunnen om onafhankelijk en autonoom te werken.
- Sta open voor innovatie en veranderingen. Laat u inspireren om creatief te zijn. Probeer u los te maken van oude, vastgeroeste gewoontes die beklemmend of remmend werken.

Telewerken en de daarbijhorende flexibiliteit vraagt een zekere maturiteit. Zelfkennis, zelfvertrouwen, zelfrelativering, openheid en acceptatie ook zodat men kan komen tot een gedrevenheid om te presteren.

3. Mogelijke valkuilen bij telewerken:

Waarvoor heeft de telewerker het meeste schrik?

Waarom twijfelt u?

Waar liggen de onzekerheden?

En welke zijn de mogelijke valkuilen?

De meest voorkomende problemen bij telewerken zijn:⁶

- een risico op sociaal en professioneel isolement door het feit dat men alleen en afgezonderd zijn opdrachten uitvoert;
- verwatering van netwerken en contacten met het risico dat de collegialiteit afneemt en een kloof ontstaat tussen telewerkers en niet-telewerkers;
- een reële kans op een gebrek aan officiële informatie vanuit de interne informele bronnen in het bedrijf;
- mogelijk minder kans op promotie. Men kan zich de vraag stellen welke criteria men volgt om promotiekansen te maken: competentie, beoordeling van de resultaten of blijft het nog bij de aanwezigheid in het bedrijf?
- risico op verminderde appreciatie van het werk;

⁶ www.tijdvoortelewerken.be Walraeve M

- gebrek aan discipline;
- vervaging van de grens tussen werk- en privé-leven met als gevaar een onevenwicht tussen de arbeidstijd en ontspanning. Aangezien het gemakkelijker is een bedrijfskantoor buiten te stappen en volledig achter zich laten dan een thuishkantoor, hebben telewerkers vaak de neiging langer te werken. Leer op tijd stoppen. Zet daarom een schema op van voldoende buiten- de werkuren-activiteiten;
- diverse stressbronnen die aan het daglicht komen. Bronnen van stress die te maken hebben met de persoonlijkheid van de telewerker, met het werk of met een bepaalde levenssituatie waarin men is terecht gekomen;
- monotonie. Het risico de interesse voor het werk te verliezen.

4. Een aantal praktische tips en technieken om te anticiperen op deze valkuilen

4.1 Het vermijden van sociaal isolement

Sociaal isolement kan vermeden worden door afspraken:

- Maak duidelijke afspraken tussen de telewerker en de niet-telewerkers over vb. ad-hoc opdrachten: zorg voor een evenredige verdeling tussen de medewerkers op kantoor en de telewerkers;
- Garandeer de fysieke aanwezigheid om vervreemding te vermijden door vb. verplichte aanwezigheid op kantoor op bepaalde dagen en uren;
- Geef extra communicatie naar de telewerker toe door vb. een efficiënt gebruik van het office-management: een centraal agendabeheer; het afstemmen van de distributie van dossiers, de telefonische doorverwijzing naar het privé-kantoor van telewerker, frequente interne vergaderingen, afspraken omtrent de verslagen van de vergaderingen, centraal beheer en archivering van bestanden, enz.

4.2 Verwatering van netwerking en collegialiteit

- Stimuleer visibiliteit. Toon waardering voor de geboden hulp bij het telewerken van uw leidinggevenden.
- Bespreek de doelen van uw job met uw leidinggevende.
- Geef constructieve feedback op inspanningen van het team die leiden tot concrete resultaten.
- Wijs uw manager op uw talenten en vaardigheden zodat u op gepaste wijze kan worden ingezet.
- Wees loyaal, ook als het moeilijk loopt.
- Maak afspraken, onderhandel en gebruik uw expertise.
- Maak gebruik van een gepaste dosis assertiviteit om “niet vergeten” te worden. Laat u horen en zien. Communiceer!
- Stimuleer uw collegialiteit door te zoeken naar manieren om collega's te helpen hun doel te bereiken en succes te hebben. Gebruik uw inlevingsvermogen om de problemen van uw collega's te begrijpen en help hen met de informatie waarover u beschikt. U bent deel van het team... zelfs op afstand!
- Zoek samen gemeenschappelijke doelen die u kan nastreven.

4.3 Stress hanteren

- Bundel uw werkzaamheden.
- Hanteer een weekritme en hou uw tijdsbesteding onder controle.
- Vermijd “ballast”.
- Heb inzicht in uw persoonlijkheid. Leer uzelf kennen door de sterke en zwakke kanten van uw karakter en vaardigheden te analyseren.
- Laat weten waarvoor u staat, wat u boeit en wat u motiveert.
- Denk aan uw lichamelijke gezondheid. Zoek een evenwicht tussen werken en ontspanning en luister naar lichamelijke signalen.
- Creëer uw eigen ondersteuningssysteem. Zoek contact met kennissen en vrienden, onderhoud de informele contacten met uw collega's.
- Neem tussendoor voldoende pauzes om uw energie te herstellen.

5. Tot Slot

Om van start te gaan als telehuiswerker, satellietwerker of mobiele werker is het raadzaam om goed na te denken over uw huidige job.

Is het een job die u voldoende passioneert? Bent u voldoende gemotiveerd? Is het een job waarvoor u de uitdaging aangaat? Ligt de job in de lijn van uw capaciteiten en uw waarden? Weet dat de voor jou geknipte job minder het gevoel geeft om compromissen te moeten maken en zelfs zaken op te offeren.

Telewerken is een hele uitdaging. U kan via telewerken een grote vrijheid verwerven. Het vraagt de nodige ernst om met die vrijheid om te gaan. Misbruik van deze vrijheid door werknemers met een lage maturiteit leidt ertoe dat managers het vertrouwen in deze medewerkers en zelfs in het concept telewerken verliezen. Wetende dat wederzijds vertrouwen een cruciale voorwaarde is om te telewerken, kunnen we alleen maar aanraden van start te gaan met de nodige ernst en integriteit.

Indien u ondervindt dat de gevraagde inspanningen niet overeenstemmen met uw persoonlijkheid en ambities, wees dan voldoende assertief om te vragen terug op kantoor te kunnen werken. U zal er wel bij varen, net zoals uw werkgever.

6. Bijlagen

Bijlage 1: Creatief-relevante vaardigheden. Profiel telewerker.⁷

Westerse *cultuurbarrières* die creatief denken in de weg staan:

- een negatief beeld over fantasie en overpeinzing: het is tijdverspilling, een teken van luiheid of zelfs van gekte;
- de norm dat alleen kinderen spelen en dat volwassenen serieus moeten zijn;
- de opvatting dat het oplossen van problemen een serieuze zaak is en er daarom geen plaats voor humor is;
- een negatief beeld over gevoel en intuïtie, die beschouwd worden als onlogisch en onpraktisch.

Tien van de meest voorkomende *individuele hindernissen*:

Net als culturele hindernissen kunnen individuele hindernissen worden overwonnen als we bewust verandering nastreven. Individuele hindernissen hebben dikwijls een emotionele basis. Ze komen voort uit de eigen overtuigingen en angsten die een rol spelen bij het nemen van risico's, het uitproberen van nieuwe ideeën of bij pogingen anderen te overtuigen van de waarde van nieuwe ideeën.

1. Weerstand tegen verandering.

Het is heel natuurlijk om u zeker te voelen bij de dingen zoals ze zijn en u te verzetten tegen verandering.

2. Angst fouten te maken en faalangst.

Om deze angst tegen te gaan moedigt, bijvoorbeeld, een keten kledingzaken hun inkopers aan fouten te maken, door hen zowel op hun mislukkingen als op hun successen te beoordelen. De kledingketen vindt dat als de werknemer geen fouten maakt, hij waarschijnlijk ook geen initiatieven neemt en nieuwe ideeën uitprobeert.

3. Intolerantie voor dubbelzinnigheden.

Onze behoefte aan voorspelbaarheid voedt onze intolerantie voor dubbelzinnigheid. We willen graag weten hoe de dingen ervoor staan, in staat zijn om de dingen, de gebeurtenissen en de mensen in ons leven in categorieën onder te brengen. Creativiteit vereist flexibiliteit in ons denken; het niet kunnen tolereren van dubbelzinnigheden is het niet kunnen tolereren van flexibiliteit.

4. De neiging ideeën te beoordelen in plaats van ze zelf te bedenken.

Dit komt voort uit onze cultuurbepaalde voorkeur voor het kritisch denken boven het creatieve denken. Velen onder ons worden getraind om kritisch te denken en oordelend op te treden. Tot op zekere hoogte voelen we onszelf beter als we andermans werk of activiteit kunnen bekritisieren.

5. Niet in staat zijn te ontspannen of een nieuw idee tot rijping te laten komen.

Velen scheppen er een pervers genoegen in het veel te druk te hebben en vinden het zodoende onprettig en moeilijk zich te ontspannen. Anderen ontspannen zich door zich intensief met een ander veeleisend project bezig te houden. Onderzoek heeft echter uitgewezen dat het vrijmaken van de geest door ontspanning of herhaalde

⁷ QUINN, R. E., e.a., 2003, *Handboek Managementvaardigheden*, p. 366-368.

bewegingen (vb. huishoudelijk werk) ons beter in staat stelt verbanden te leggen tussen bestaande ideeën.

6. De neiging tot overdreven zelfkritiek.

Velen van ons wordt bovenmatig veel zelfkritiek aangeleerd. In dit opzicht zijn we aardiger voor mensen waaraan we een hekel hebben dan voor onszelf. Pogingen om deze neiging tot zelfvernietiging uit te bannen kunnen uw creatieve vaardigheid vergroten.

7. Angst om voor gek te staan.

Dit is de grootste barrière van allemaal en het moeilijkste weg te nemen. Niemand vindt het leuk om voor gek te staan. Maar vaak blijken we te denken dat we voor gek staan terwijl dat helemaal niet zo is. Het ontwikkelen van een "ja en?" - houding kan in deze omstandigheden behulpzaam zijn (Rawlinson, 1981).

8. Conformisme, of het verwachte antwoord willen geven.

Dit blijkt heel duidelijk in groepen en organisaties. Individuele personen willen niet dwarsliggen of met een impopulair argument aankomen (gebeurt ook in groepsdenken bij participerende besluitvorming).

9. Stereotiep denken, of de mogelijkheden van voorwerpen en ideeën beperken tot het bekende gebruik.

Niet in staat zijn een vraagstuk van verschillende kanten te belichten is een vorm van stereotiep denken (vb. een stoel is om op te zitten).

10. Gebrek aan informatie, of juist te veel verkeerde of irrelevante informatie.

Gebrek aan informatie beperkt een creatief gebruik van gegevens.

De mate waarin u last heeft van deze barrières, geeft aan in hoeverre uw creatieve vaardigheid wordt geremd.

Bijlage 2: Profiel van een e-werker.⁸

Via allerlei kanalen ontvangt u wellicht informatie die u moet be/afhandelen, bewerken. De mogelijkheden zijn veelvuldig: gewone post; e-mail; voicemailberichten over de telefoon, mogelijks bij een creatieve job, media-berichten (gedrukt, visueel en auditief) en allerlei werkdocumenten.

Beoordeel uw prestatie bij het beheren van die stapel van dag tot dag, van week tot week, door het beantwoorden van de volgende vragen:

- gebruikt u een opbergmethode voor belangrijke documenten?
- maak een lijst met de vijf belangrijkste documenten die u bezit en hoe lang het duurt vooraleer u er bij kunt.
- hoe denkt u de opbergmethode te kunnen verbeteren?
- hoe verwerkt u mails die u hebt afgedrukt?
- hoe effectief is uw verwerkingsmethode?
- raakt u belangrijke correspondentie kwijt of stapelen ongeopende berichten zich op?

⁸ QUINN, R. e.a., 2003, Handboek managementvaardigheden, p. 145, Profiel Telewerker
Je eigen informatiestroom besturen

- hoeveel tijd denkt u iedere dag te besteden aan het zoeken naar allerlei gegevens, documenten, stukjes papier met gegevens, telefoonnummers of andere informatie erop?
- hoe effectief beheert u de tijd die u aan de telefoon doorbrengt?
- welk type informatie moet u in uw werk het meest doorgeven en het vaakst beantwoorden?
- hoe kunt u de manier van omgang met informatie verbeteren?

Bijlage 3: over beïnvloeden, uw eigen persoonlijke en eigen expertisemacht gebruiken. Profiel Telewerker.⁹

Meer invloed krijgen bij leidinggevend en bij collega's.

Hieronder volgt een lijstje met specifieke manieren van beïnvloeding die zijn toegespitst op de rol en het niveau van diegenen die u probeert te beïnvloeden.

Deze methoden moeten uiteraard aan uw eigen specifieke telewerksituatie gekoppeld worden.

1. Leidinggevend

- Zoek manieren om problemen van uw superieuren op te lossen.
- Laat uw waardering blijken voor wat uw superieuren doen om u te helpen.
- Moedig zelf uw superieuren aan hun problemen bespreekbaar te maken: tzt vraag hen naar hun grootste zorgen of voornaamste doelen en wat het verband van uw functie is met die zorgen en doelen. Luister daarbij aandachtig; schenk begrip en steun. Dit is wellicht een eerder ongewone manier van handelen, maar werkt zeer positief. Men kan de moeilijkheid van deze aanpak een beetje vergelijken met de 360° graden evaluatie waarbij de werknemer zijn baas evalueert : een heuse uitdaging om het leerproces deze kunstig aan te pakken.
- Lever constructieve feedback op het werk van uw superieuren. Wees duidelijk; geef aan hoe hun inspanningen leiden tot concrete resultaten, bijvoorbeeld in uw team.
- Wijs uw superieuren op uw talenten en vaardigheden en laat hen er gebruik van maken (bv. vertel als u speciale opleidingen hebt gevolgd of verder bepaalde vaardigheden hebt ontwikkeld).
- Wees loyaal, ook als het moeilijk is. Loop niet in de val van kwaadsprekerij over uw baas. Wees consequent en ga weg als de relatie niet meer vol te houden is.
- Neem zelf het initiatief als u het gevoel hebt dat u wordt gebruikt of uitgebuit. Probeer afspraken te maken en te onderhandelen, gebruik uw expertise en persoonlijke macht. Vb. Als u me beperkingen oplegt zoals bij project X, dan heb ik het gevoel dat ik klant Y deze keer niet zal kunnen helpen en ik niet zal kunnen voorkomen dat er problemen zullen ontstaan met rekening Z. Wat vindt u van die situatie?"

Deze krachtige en praktische beïnvloedingsmethoden zijn niet zo evident in een organisatie: bepaalde gedragsnormen overheersen soms de vrijheid om zo vrijuit te praten. Uzelf dient te

⁹ QUINN, R.E., FAERMAN, S.R., e.a., 2003, Handboek managementvaardigheden, p.313-315.

oordelen of deze techniek kan of niet en of hij ten koste gaat van uw eigen professionele en persoonlijke ontwikkeling.

2. Collega's

- Zoek manieren om collega's te helpen hun doel te bereiken en succes te laten hebben als deel van uw team!
- Probeer hun probleem te begrijpen en geef alle nuttige informatie door waarover u beschikt.
- Zoek gemeenschappelijke doelen die u samen kunt nastreven.
- Vorm informele probleemoplossende groepjes.

Bijlage 4: Profiel van een telewerker.¹⁰

De sterkten, zwakten, kansen en beperkingen van mijn werkorganisatie

SWOT

Schaal van 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Veel overbodige zaken en informatie	geen overbodige zaken en informatie
Stapels niet-gemarkeerde documenten	geen stapels
veel tijdrovende onderbrekingen	geen tijdrovende onderbrekingen
te veel opdrachten- beloftes	werkprocessen onder controle
veel uitstellen	zelden iets uitstellen
geen transparante structuur werkfolders	transparante structuur werkfolders
veel gelezen mail te verwerken	geen mail te verwerken
veel voice-mail	weinig voice-mail
aantekeningen op losse papieren	aantekeningen gecentraliseerd
veel onbesliste zaken to do	weinig onbesliste zaken
kerntaken onbekend/ ben niet ingewerkt	kerntaken bekend en ingewerkt
geen planning	week-maand-jaarplanning
beperkt gebruik elektronische agenda	goed gebruik elektronische agenda
beperkt gebruik takenlijst	goed gebruik takenlijst
persoonlijke projecten niet afgebakend	persoonlijke projecten afgebakend
persoonlijke taken niet in agenda	persoonlijke taken in agenda
minimaal gebruik van outlook/lotus/notes	optimaal gebruik van
hoog percentage vergaderingen	laag percentage vergaderingen
weinig afgewerkte zaken	veel afgewerkte zaken
weinig persoonlijk werkoverleg	regelmatig persoonlijk werkoverleg
weinig nieuwe initiatieven	veel nieuwe initiatieven
weinig beschikbaar voor anderen	voldoende beschikbaar voor anderen
geen wederzijdse akkoorden	wederzijdse akkoorden
weinig op tijd	meestal op tijd

¹⁰ Organisatie van de thuiswerkplek: uit een reeks vragen van Efficiency Associates.

weinig volgens afspraak	meestal volgens afspraak
veel herhalingen of dubbel gebruik	meestal in één keer goed
lage bijdrage aan team of bedrijf	meestal waardevolle bijdrage
geen aandacht voor het leren en lezen	meestal betrokken bij leerprocessen
geen ruimte voor ontspanning	goede ontspanningscultuur

Figuur 31: SWOT

Bijlage 5: Profiel van een telewerker¹¹

CHECKLIST (voor lijnmanagers)

Past flexibel werken bij u ?

Testschema: 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
TAAKGERALATEERDE ASPECTEN lengte van de taakcycli informatiebronnen meetbaarheid van de resultaten plaatsonafhankelijkheid	
AFDELINGSASPECTEN resultaatgerichtheid collegialiteit innovatief vermogen ingewerkt zijn als team	

Figuur 32: Checklist voor lijnmanagers

Indien u vaststelt dat u op de verschillende hoofddimensies een gemiddelde score haalt van “zeven”, kan u overgaan tot telewerken.

Indien er op enkele items te laag gescoord wordt, verdient het aanbeveling hierrond te werken alsvorens telewerken in te voeren. Indien u aan de lage scores niets doet, zullen de kansen om te slagen met telewerken duidelijk afnemen. Dat kan dan als onverwacht bijeffect hebben dat afstandswerken voor lange tijd niet meer kan/mag ingevoerd worden.

Bijlage 6: Profiel van een telewerker.¹²

Bepaal de geschiktheid van de werknemer. Op basis van onderstaande lijst kan u verifiëren of telehuiswerk voor u een mogelijke alternatieve manier van werken is.

¹¹Uit: Proefwerk Telehuiswerken in een informaticabedrijf: een toegevoegde waarde voor onderneming en individu? Telepolis Antwerpen. Mediamab project, december 1999, o.l.v. Soete Tine Appelmans S.; Depickere A.; wetenschappelijk medewerkers UA en KUL olv promotoren, Bundervoet J.(KUL) en Henderickx E. (UA).

¹² Voorbeeld telewerken geschiktheidsevaluatie. Uit: Vlaanderen-e-werkt, syllabus Walraeve M. Starten met Telewerken.

- Uw huis is geschikt voor telethuiswerk. U heeft genoeg ruimte thuis om een geschikte e-werkplaats in te richten.
- U bent een geëngageerde werknemer met minstens 6 maanden dienst.
- In het geval dat uw privé-leven thuis verdergaat terwijl u werkt, maakt u duidelijke afspraken met familieleden of kamergenoten zodat u niet moet fungeren als babysitter, klusjesman enz.
- U houdt van alleen werken.
- U kan uzelf motiveren om te werken, zelfs als u geen zin heeft om te werken.
- U heeft genoeg discipline om uw werkdag efficiënt in te delen.
- U start de werkdag met het opmaken van concrete objectieven die u ook kunt waarmaken.
- U kan zeer geconcentreerd werken en laat u niet snel afleiden.
- U kan gemakkelijk zelf uw planning maken.
- U kan zelf inschatten hoeveel tijd u nodig heeft om een bepaalde taak uit te voeren.
- U kan u aan uw planning houden.
- U heeft weinig uitleg nodig van uw collega's of leidinggevende om uw taken uit te voeren.
- U mist het contact met uw collega's niet.
- U vindt het niet erg om met uw collega's te communiceren via mail of telefoon.
- U houdt u aan afspraken (telefoonconferenties, vergaderingen enz..) zonder eraan herinnerd te moeten worden door collega's.
- U hebt de nodige vaardigheden om gewone technische/computerproblemen op te lossen.
- U kunt werk en vrije tijd goed uit elkaar houden.
- U heeft genoeg zakelijke en professionele ervaring en u bent op de hoogte van de huidige beleidslijnen van het bedrijf.
- U werkt onafhankelijk in het kantoor en kunt zonder werkdruk, de informele gesprekken, het sociale contact met collega's en uw manager aan.
- Uw omgeving heeft geen storende invloed tijdens het thuiswerken.
- Uw competentie en ervaring zorgen ervoor dat u zelfstandig taken kunt uitvoeren, zelfs als onverwachte problemen zich voordoen.
- U kunt in team werken en u houdt u aan afspraken met collega's, zelfs als u van op afstand werkt.

Bijlage 7: Profiel van een telewerker¹³

Overwegingen voor telewerkers

- Waarom wil u telewerken?
- Welke elementen van uw job kunnen buitenhuis goed uitgevoerd worden?
- Hoe willen u en uw manager uw performantie meten ?
- Hoe en wanneer wil u uw werk uitvoeren?

¹³ Daniëls K., 2000, Managing Telework, p. 123-124.

Checklist from a large private sector organisation, uit Selection for Telework.

- Waar wil u het werk uitvoeren?
- Welke middelen en uitrusting denkt u nodig te hebben om uw werk uit te voeren?
- Zal de onderneming de kost van de uitrustingen dekken en hoe ?
- Gaan zowel uw manager als uw collega's akkoord met het concept om buiten kantoor te werken?
- Heeft u voldoende begeleiding voor kinderopvang terwijl u aan het werken bent ?
- Begrijpt en ondersteunt uw omgeving de verandering in uw manier van werken?
- Hoe zal het werkvolume uitgevoerd worden in teamverband?
- Heeft u een staat van bewezen diensten in uw onderneming?
- Heeft u een goede werkrelatie met uw manager en collega's?
- Beschikt u over uitstekende negotiatie- en communicatievaardigheden?
- Heeft u een goed sociaal netwerk buiten de werkomgeving?
- Wilt u de verantwoordelijkheid opnemen om uw job goed uit te voeren?
- Kan u ermee akkoord gaan op eender welk moment terug op uw normaal kantoor te gaan werken indien gevraagd?

Overwegingen voor de werkgever

- Welke jobdelen kunnen uitgevoerd worden op afstand ?
- Hoe willen u en uw medewerker de performantie meten?
- Is er een bedrijfsreden voor de regeling van telewerken?
- Zijn de technologische en uitrustingsvoorzieningen en ruimtes er als gevolg van de invoering van telewerk?
- Is de regeling volgens u economisch haalbaar?
- Kan u alle lasten, kosten voor de nodige uitrusting en voorwaarden dekken ?
- Heeft betrokken medewerker de nodige werkattitude en persoonlijke know-how?
- Heeft betrokken medewerker de gepaste kinderopvangregeling ?
- Welke communicatiemethodes zal u toepassen met uw medewerker?
- Hoe kan u verzekeren dat de werknemer zich steeds deel van het team blijft voelen?
- Hoe frequent verwacht u dat de werknemer op kantoor aanwezig is en waar, op welke locatie, zal die dan werkzaam zijn?
- Welke opleiding(en) heeft de werknemer nodig?
- Welke training of adviesondersteuning (coaching) heeft u zelf nodig om het proces te ondersteunen?
- Welk effect zal een onderbreking van middelen hebben op de productiviteit van de afstandswerker en op de werkvloer?