

## 10. Het perspectief van de thuiswerker<sup>1</sup>

Dhr. Hugo Der Kinderen,

Zelfstandig organisatieadviseur/consultant en lesgever aan de UAMS

### Discipline en rolbeheersing

#### Inleiding

Wanneer we bij het organiseren van telewerk het perspectief van de telewerker zelf onderzoeken, stellen we vast dat hij/zij in een soort virtuele realiteit terecht komt. Het team of de organisatie waartoe de thuiswerker behoort, is niet altijd visueel of voelbaar aanwezig. Er is een permanente afstand tussen de thuiswerker en zijn/haar collega's. Deze situatie levert enkele structurele nadelen op, met name:

- *Moeilijker communicatie.* De afstand in tijd, plaats en aandacht moet steeds overbrugd worden. Met aandacht wordt hier bedoeld dat u voor elke communicatie ook telkens iemand uit z'n bezigheden moet halen. De communicatie eist onmiddellijke aandacht. Aandacht voor de thuiswerker of zijn collega moet in de plaats komen, hoewel die niet visueel aanwezig is en zich dus moeilijk kan opdringen.
- *Fragiele afstemming.* Afstemming heeft te maken met eensgezindheid over de achterliggende factoren in de werkrelatie. Zowel de concrete en verder liggende doelstellingen van het werk als de spelregels die dit bepalen, moeten voor een goede samenwerking regelmatig getoetst worden. Begrijp ik het juist? Zijn er nuances die ik nog niet gezien had? Begrijpen we hetzelfde onder de formele formuleringen die beschikbaar zijn? Lezen we juist tussen de lijnen?
- *Integratie in het team.* U thuis voelen in een organisatie heeft te maken met het kennen van de mensen, het aanvoelen en appreciëren van de sfeer, geapprecieerd worden omwille van uw bijdrage, maar ook omwille van uw stijl van werken. Die integratie wordt een stuk moeilijker van op afstand.
- *Teamspirit is niet gemakkelijk* op te bouwen. Teamspirit is het gevoel van enthousiasme dat bij de teamleden bestaat over de opdracht, de vooruitgang van het werk en de kwaliteit van de samenwerking. Dat enthousiasme kan aanstekelijk werken als het er is en heeft dus een positieve invloed op de werksfeer, de motivatie en op de resultaten.

Kortom, thuiswerkers en de organisaties die deze werkformule gebruiken, hebben een handicap. Toch zal deze vorm van samenwerking in de toekomst aan belang winnen. Alle mogelijke vormen van virtuele samenwerkingsverbanden zullen steeds meer gezocht worden omwille van de voordelen op praktisch vlak:

---

<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.

- minder vaste kosten;
- hogere flexibiliteit om in te spelen op nieuwe uitdagingen en opdrachten;
- beter aangepast aan zijn projectmatig werken en dus gericht op specifieke doelen;
- minder fysieke verplaatsing van mensen nodig en dus minder tijdverlies.

Om in deze trend een goede werkkwaliteit te behouden, zullen zowel de organisatie(leiding) als de thuiswerker zelf een bewuste keuze moeten maken voor een professionele aanpak. Laten we eens onderzoeken wat dit zou kunnen betekenen in het perspectief van de thuiswerker.

## 1. Concrete voordelen

Het is duidelijk dat het telethuiswerken enkele concrete en praktische voordelen schept voor de thuiswerker:

- *Grotere persoonlijke flexibiliteit.* Het werk kan gecombineerd worden met andere activiteiten die op bepaalde momenten prioriteit kunnen krijgen. In een jong gezin met kinderen kan dit zelf bepalen of de vrouw een combinatie van gezin en voltijds werken kan realiseren zonder de kwaliteit van haar leven ernstig geweld aan te doen.
- *Minder rechtstreekse controle.* Het gevoel van vrijheid schept ademruimte. Men wordt niet continu gecontroleerd, alleen volgens een bepaalde structuur van bv. afgesproken tussenresultaten.
- *Autonomie in de werkorganisatie.* Het werk kan georganiseerd worden naar eigen inzicht en stijl zodat een dwingend werkrooster geen bron van stress meer kan zijn.
- *Tijdbesparing door minder transport van en naar het werk.* In deze tijden van druk verkeer en de congestie die het waarschijnlijk nog zal opleveren in de toekomst, is dit een ernstig voordeel. Het gaat al snel over enkele uren per dag en dat is veel!
- *Geldbesparing.* Doordat het dagelijks transport naar het werk wegvalt, kan een significante besparing gerealiseerd worden op het gezinsbudget. In sommige gevallen bepaalt het zelfs of een tweede wagen noodzakelijk is.

## 2. Concrete nadelen

Tegenover deze voordelen voor de thuiswerker, staan echter een aantal nadelen die inherent verbonden zijn aan het systeem en die in verband staan met de structurele nadelen vermeld in de inleiding tot dit hoofdstuk.

- *Sociaal isolement.* Dit is het rechtstreeks gevolg van de afstand met de organisatie. De thuiswerker geraakt wat geïsoleerd, is minder op de hoogte van de informele informatie die in de organisatie circuleert. Hij geraakt buitenspel wat het sociaal gebeuren betreft en hoort er minder bij.

- *Minder kansen op promotie.* Zeker in de klassieke promotiesystemen verliest de thuiswerker terrein. Hij loopt niet alleen minder in de kijker, het is ook moeilijk aan te tonen dat hij bv. op het vlak van leiding geven over voldoende kwaliteiten beschikt. Promotie op de zuiver technische inhoudelijke aspecten van het werk blijft natuurlijk mogelijk. Misschien zal de trend naar het expliciet gescheiden uitbouwen van deze beide promotiekanalen in de toekomst dit nadeel afzwakken, maar voor leidinggevende carrières zal het nadeel wellicht blijven bestaan.
- *Conflict werk – privé.* In een traditionele job is het soms al niet gemakkelijk om beide leefwerelden te verzoenen. Bij thuiswerk is de fysieke scheiding van beide werelden er niet meer en zal het moeilijker zijn op het juiste ogenblik voldoende prioriteit te geven aan het werk of omgekeerd. Hier zal discipline nodig zijn.
- *Trend naar meer routinematig werk.* Het soort werk waar thuiswerk een haalbare werkwijze is, is niet onbeperkt. Alle jobs waarbij intensief contact met collega's of andere afdelingen nodig is of waar men infrastructuur in het bedrijf moet gebruiken, blijven minder in aanmerking komen. Daarom zal dikwijls het meer routinematig werk, waar minder contact, bijsturing en toezicht nodig is, naar de thuiswerker worden gekanaliseerd. Per definitie is dit minder gevarieerd, uitdagend en vernieuwend werk. Dit kan een bezwaar zijn voor de jobsatisfactie op langere termijn.
- *Statusverlies.* In de huidige beeldvorming riskeert een thuiswerkjob niet als een volwaardige job of een job met veel potentieel gezien te worden. Het wordt misschien vandaag wel geassocieerd met een statische en vlakke loopbaan. Mogelijk zwakt dit argument in de toekomst af, als we maatschappelijk wat meer gewend zijn aan virtuele organisaties. De voorlopers zullen hier misschien een beetje tol betalen.

### 3. Discipline

Uit de gemaakte analyse kan worden afgeleid dat een realistische doelstelling voor een thuiswerker erin bestaat om de voordelen maximaal te benutten en daarbij de nadelen te minimaliseren. Om dit mogelijk te maken zal vooral veel discipline, in dit geval dus zelfdiscipline, nodig zijn. Deze discipline moet erop gericht zijn om:

1. de werkfocus te behouden door:
  - voldoende aandacht en prioriteit te geven aan het werk. Werken moet een centrale plaats in het dagelijks leven blijven innemen. Als er minder externe prikkels zijn die deze aandacht opeisen, dan moet die aandacht van de eigen discipline komen.
  - de bestaande kwaliteitsnormen te respecteren. Door de vervlakking van externe controle moet er voldoende eigen aandacht bestaan voor het in stand houden van kwaliteit. Het afglijden van kwaliteit is een niet te onderschatten gevaar.
  - de gemaakte afspraken met chef en collega's na te komen. Door hun minder sterke zichtbaarheid zal er een minimum aan herinneringen aan de gemaakte afspraken zijn.
  - de afgesproken en niet afgesproken maar noodzakelijke deadlines te halen. Om het eigen werk op productieve wijze in het geheel te laten passen, zijn die

deadlines noodzakelijk. Het gevaar bestaat dat de aanwezige ruimte voor excuses zal benut worden om het eigen falen te proberen verantwoorden.

- aandacht te hebben voor de verwachtingen van de klant. Zowel interne (collega's, andere afdelingen) als externe klanten (kopers) hebben een bepaald verwachtingspatroon. De relatieve isolatie levert gevaar op voor het veronachtzamen van de details en evolutie terzake. De thuiswerker moet zelf de nodige informatie op dit vlak gaan zoeken.
- een voldoende niveau van professionaliteit te behouden. Naast alle bovenstaande elementen betekent professionaliteit ook nog dat men open staat voor vernieuwing en voor de mogelijkheden voor verbetering, zelfs wanneer die niet worden aangeboden of geëist.

## 2. de rolvervaging te controleren:

- de beroepsbezigheden en het privé-leven concurreren voor dezelfde tijd en aandacht. Zeker met kinderen in huis valt dit niet te onderschatten.
- geen fysieke scheiding meer tussen werk en privé. Beide rollen lopen door elkaar, wat een stuk comfort oplevert, maar ook voor stress kan zorgen.
- het combineren van beide rollen, bv. ouder en werknemer, zou wel eens moeilijker kunnen worden in plaats van gemakkelijker, zeker voor mensen met relatief weinig zelfdiscipline.

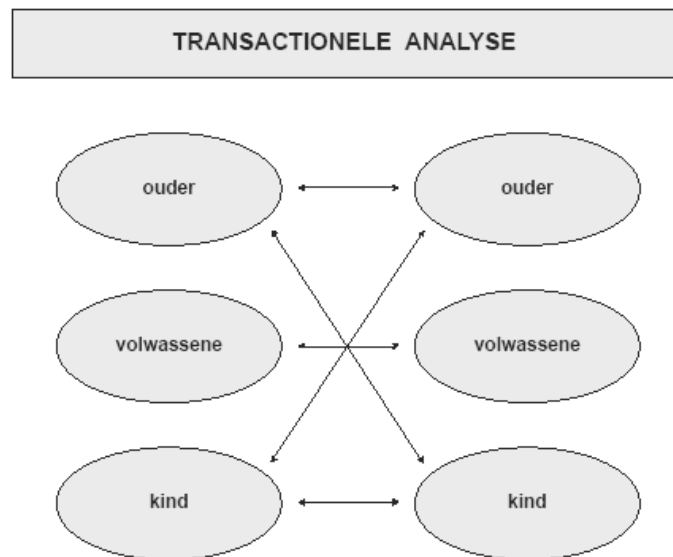
Het is daarom belangrijk even te onderzoeken wat de mogelijke bronnen zijn van zelfdiscipline. Dit om zowel de betrouwbaarheid als de duurzaamheid van die zelfdiscipline te begrijpen en in te schatten.

### Bron 1: druk uit de context

Met druk uit de context bedoelen we de druk uit de werkomgeving die kan maken dat mensen zich gedisciplineerd gedragen. De toekomstige thuiswerker zou dus de indruk kunnen hebben dat de vereiste discipline aanwezig is omdat de organisatiecultuur waarin hij/zij momenteel werkt weinig speling toelaat. Dit komt erop neer dat de heersende stijl van leidinggeven behoorlijk sturend is. Het model van de Transactionele Analyse<sup>2</sup> geeft ons een inzicht in de intermenselijke dynamiek die door sturend leidinggeven op gang komt.

---

<sup>2</sup> Thomas Harris, *Ik ben OK, Jij bent OK*, Ambo, Bilthoven, 1973



Figuur 33: Transactionele analyse.

*Het uitgangspunt:* alle mensen beschikken in hun hoofd over drie samenhangende gedragspatronen, geconcretiseerd in emoties, reacties, reflexen, houdingen, uitlatingen, non-verbale signalen, woordgebruik....

Elk van deze drie patronen werd opgebouwd op basis van ervaringen. Het KIND-patroon is gebaseerd op onze ervaring als kind, afhankelijk over de hele lijn, duidelijk de mindere in een relatie, machteloos. Het OUDER-patroon is wat we gekopieerd hebben van onze ouders (opvoeders in het algemeen) door observatie van hun gedrag. Het heeft te maken met overwicht, dominantie en sturing. Het VOLWASSEN-patroon is aangeleerd gedurende ons volwassen leven. Het betreft het behandelen van mensen als evenwaardige gelijken, rationele argumenten, objectieve observaties...

*Praktijkobservatie:* wanneer we in relatie treden met anderen, kiezen we onwillekeurig om vanuit één van deze drie patronen te communiceren. De keuze wordt sterk bepaald door onze emoties op het ogenblik zelf.

Wanneer wij anderen benaderen vanuit ons OUDER-patroon, is de kans groot dat deze persoon zich eveneens in zijn OUDER-patroon nestelt en er vrij snel een conflictueuze situatie ontstaat. Het alternatief is dat de andere persoon reageert vanuit zijn/haar KIND-

patroon en zich dus onderdanig en afhankelijk opstelt. Het is zeer onwaarschijnlijk dat de andere persoon zich volgens zijn/haar VOLWASSEN-patroon zal gedragen.

Wanneer we anderen benaderen vanuit ons KIND-patroon, gebeurt hetzelfde. De reactie is eveneens vanuit het KIND-patroon of vanuit het OUDER-patroon. Zelden kiest de andere zijn/haar VOLWASSEN-patroon.

De enige vruchtbare, constructieve relatie ontstaat wanneer beide partijen zich volgens hun VOLWASSEN-patroon gedragen. Dit patroon is het meest waarschijnlijk wanneer degene die de relatie start, zijn/haar VOLWASSEN-patroon gebruikt. Indien hij/zij dat niet doet, vraagt het een zeer grote maturiteit van de andere om het automatisme dat hierboven werd beschreven, te doorbreken en toch zijn/haar VOLWASSEN-patroon te gebruiken om te proberen de relatie positief om te buigen.

Conclusies:

- Als leidinggeven vanuit een “ouder”-patroon gebeurt en dus kenmerken van sterke sturing vertoont, zal een “kind”-reactie bij medewerkers vrij frequent voorkomen.
- De discipline die het resultaat is van sturend leidinggeven, is dus eigenlijk gehoorzaamheid en riskeert af te brokkelen zodra de sturing wegvalt.
- Als de huidige discipline van die aard is, zal de duurzaamheid eerder beperkt zijn en moeten we argwanend zijn over het vermogen van de thuiswerker om voldoende zelfdiscipline te ontwikkelen.

#### Bron 2: conditionering

In dit geval is de bestaande zelfdiscipline gebaseerd op de conditionering of “opvoeding” van de medewerker. Dit kan zowel in de vroegere jeugd zijn gebeurd, als in de tewerkstellingsgeschiedenis. Mensen met een sterk “extern toeschrijvingsgedrag” die bovendien door de omstandigheden (volgehouden sturing) hebben geleerd zich aan de regels te houden, vertonen discipline.

Extern toeschrijvingsgedrag is een persoonlijke houding die bewust of onbewust afhankelijk wordt gemaakt van externe regels (die dus door anderen, de structuur, de organisatie, de etiquette... worden bepaald) die zonder veel problemen worden geaccepteerd. Het staat tegenover een “intern toeschrijvingsgedrag” dat gekenmerkt wordt door zelf bepaalde regels. In dat geval heeft de persoon er vrij bewust zelf voor gekozen bepaalde eigen regels te volgen.

De regels die mensen volgen in hun gedrag staan in rechtstreeks verband met hun overtuigingen die ze met betrekking tot de gerelateerde onderwerpen hebben ontwikkeld. Afhankelijk van de bron waaruit deze overtuigingen ontstaan zijn, is deze basis van gedrag stabiel en zelfs moeilijk te veranderen.

We onderscheiden vijf bronnen van menselijke overtuigingen:

- logische keuzen op basis van feiten en kennis;

- conclusies uit emotioneel geladen ervaringen;
- kopies van significante mensen tijdens onze persoonsontwikkeling;
- de verdediging van een bestaande positie of voordeel (opportunisme);
- cognitieve dissonantie (Festinger): als we geconfronteerd worden met een verschil tussen wat we weten en wat we doen, zal dat frustratiegevoel ertoe leiden dat we onze overtuigingen aanpassen telkens het te moeilijk blijkt om ons gedrag aan te passen.

#### Conclusies

- Hoe sterker de conditionering, hoe groter wellicht de bestaande discipline in het gedrag van een persoon.
- Hoe sterker deze conditionering gepaard gaat met een extern toeschrijvingsgedrag, hoe minder duurzaam dit gedisciplineerd gedrag mogelijk zal blijken te zijn. Hoe groter de vrijheid en hoe lager de directe sturing waar deze persoon plots mee te maken krijgt, hoe groter de kans dat de bestaande discipline verdwijnt omdat het effect van de conditionering uitdeint.
- Overtuigingen leveren zeer stabiele gedragsregels op, afhankelijk van de bron waaruit ze ontstaan zijn. Als ze voortkomen uit opportunisme zouden ze wel eens zeer snel kunnen omslaan in tegengestelde overtuigingen die in de nieuwe situatie beter van pas komen.

#### Bron 3: persoonlijkheid

Persoonlijkheden van mensen verschillen behoorlijk. Sommige types hebben een grotere voorliefde voor orde en structuur en zijn goed in organisatie en planning, terwijl anderen hier een behoorlijke hekel aan hebben en liever in een relatieve chaos leven. Een gangbare methode om deze verschillen in kaart te brengen, is de MBTI, de Myers-Briggs Type Indicator. Hierbij worden menselijke types bepaald door in antwoord op vier vragen te kiezen voor telkens één van beide mogelijkheden. (MBTI.com)

**Vraag 1: Waar verkiest u uw aandacht op te richten?**

E (EXTRAVERSIE)	I (INTRAVERSIE)
<p>Mensen die extraversie verkiezen, voelen zich meer aangetrokken tot de buitenwereld met mensen en gebeurtenissen. Zij richten hun energie en aandacht naar buiten en halen energie uit externe gebeurtenissen, ervaringen en interacties.</p> <p>Kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- richten zich op hun externe omgeving</li><li>- communiceren bij voorkeur mondeling</li><li>- leren best door handelen en discussiëren</li><li>- hebben brede interesses</li><li>- spreken alvorens na te denken</li><li>- gedragen zich sociaal en expressief</li><li>- nemen initiatief op het werk en in relaties</li></ul>	<p>Mensen die introversie verkiezen, voelen zich meer aangetrokken tot hun innerlijke wereld. Zij richten hun ervaringen en aandacht naar binnen en halen energie uit interne gedachten, gevoelens en overwegingen.</p> <p>Kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- hebben een voorliefde voor hun innerlijke wereld</li><li>- communiceren bij voorkeur schriftelijk</li><li>- leren best door nadenken en mentale oefening</li><li>- hebben diepgang</li><li>- denken na alvorens te handelen of te spreken</li><li>- gedragen zich rustig en teruggetrokken</li><li>- kunnen zich gemakkelijk concentreren</li></ul>

**Vraag 2: Hoe neemt u informatie op, bent u op de hoogte van zaken?**

S (OBSERVATIE)	N (INTUITIE)
<p>Mensen die observatie verkiezen, houden ervan informatie op te nemen met hun ogen, oren en andere zintuigen en willen op deze manier te weten komen wat er aan de hand is. Zij observeren wat er rondom hen gebeurt en zijn zeer goed in het herkennen van de praktische realiteit in een situatie.</p> <p>Kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- kunnen hun aandacht richten op wat echt en feitelijk is</li><li>- waarderen praktische toepassingen</li><li>- zijn opmerkzaam voor details</li><li>- observeren en herinneren sequentieel</li><li>- willen informatie stapsgewijs verwerven</li><li>- vertrouwen op waarneming en eigen ervaring</li></ul>	<p>Mensen die intuïtie verkiezen, houden ervan informatie op te nemen door middel van een totaalbeeld, door zich te richten op de relaties en verbanden tussen de feiten. Zij wensen patronen op te nemen en zijn zeer goed in het zien van nieuwe mogelijkheden en van verschillende manieren om zaken te doen.</p> <p>Kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- richten zich op het totaalbeeld en op de verschillende mogelijkheden</li><li>- waarderen inzicht door verbeelding</li><li>- zijn abstract en theoretisch qua instelling</li><li>- zien patronen in, en de betekenis van, feiten</li><li>- zijn toekomstgericht</li><li>- springen van de hak op de tak en verwerven informatie niet stapsgewijs</li><li>- vertrouwen op ingeving en inspiratie</li></ul>

<b>Vraag 3: Hoe neemt u beslissingen?</b>	
<b>T (REFLECTIE)</b>	<b>F (GEVOEL)</b>
<p>Mensen die reflectie verkiezen bij het nemen van beslissingen, zullen eerst kijken naar de logische gevolgen van een keuze of handeling. Zij trachten afstand te nemen van de situatie om een objectieve studie mogelijk te maken en oorzaak-gevolg relaties te analyseren. Hun doel is een objectieve maatstaf van de werkelijkheid en de toepassing van principes te bekomen. Eén van hun sterke punten is nagaan wat er fout gaat, waarna zij hun probleemoplossende vaardigheden toepassen.</p> <p>Kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analytisch denken</li> <li>- beschikken over probleemoplossende vaardigheden d.m.v. logica</li> <li>- maken gebruik van oorzaak-gevolg redeneringen</li> <li>- zijn vastberaden</li> <li>- zijn redelijk en eerlijk</li> </ul>	<p>Mensen die gevoel verkiezen bij het nemen van beslissingen, zullen eerst kijken naar wat belangrijk is voor zichzelf en voor anderen. Zij verplaatsen zich mentaal in een situatie en identificeren zich met de betrokken personen, zodat zij beslissingen kunnen nemen die gebaseerd zijn op persoonlijke waarden. Hun doel is eensgezindheid en erkenning van het individu. Hun sterkten zijn: begrip, waardering en ondersteuning van anderen.</p> <p>Kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nemen een sympathieke houding aan</li> <li>- hebben impact op mensen</li> <li>- laten zich leiden door persoonlijke waarden</li> <li>- zijn "teerhartig"</li> <li>- streven naar eensgezindheid en individuele waardering</li> <li>- voelen mee</li> <li>- kunnen veel aanvaarden</li> </ul>

<b>Vraag 4: Hoe staat u tegenover uw omgeving?</b>	
<b>J (BEHEERSING)</b>	<b>P (PERCEPTIE)</b>
<p>Mensen die het beheersingsproces verkiezen, houden ervan te leven op een ordelijke, geplande manier en wensen hun leven te regelen en te controleren. Zij nemen beslissingen, ronden de zaken af en gaan verder. Hun leven is gestructureerd en georganiseerd. Ze houden zich aan planning, en schema's zijn zeer belangrijk. Zij genieten van hun vaardigheid om de dingen te organiseren.</p> <p>Kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hebben een systematische aanpak</li> <li>- houden van organisatie en planning</li> <li>- hebben een voorkeur voor het afronden van zaken en voor het nemen van beslissingen</li> <li>- vermijden liefst stress-situaties</li> </ul>	<p>Mensen die het perceptieproces verkiezen, houden ervan te leven op een flexibele, spontane manier. Zij wensen het leven te ervaren en te begrijpen i.p.v. het te controleren. Plannen en beslissen vinden zij te beperkend. Zij verkiezen open te staan voor kansen en ervaringen. Zij genieten van en vertrouwen op hun vindingrijkheid en aanpassingsvermogen.</p> <p>Kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- spontaniteit</li> <li>- openheid</li> <li>- onsystematische aanpak</li> <li>- flexibiliteit</li> <li>- aanpassingsvermogen</li> <li>- bereidheid te veranderen</li> <li>- halen energie uit stress-situaties</li> <li>- streven naar eensgezindheid en individuele waardering</li> <li>- voelen mee</li> <li>- kunnen veel aanvaarden</li> </ul>

## Conclusies

- Extraverte mensen hebben gezelschap en menselijke interactie nodig. Ze kunnen waarschijnlijk moeilijk goed (blijven) functioneren in de relatieve isolering van het thuiswerk. Hun enthousiasme bij de start zal daarom wellicht snel verdwijnen.
- Mensen die intuïtief informatie opnemen en gevoelsmatig beslissingen nemen zitten meestal in “sociale” jobs. Zij komen daardoor minder in aanmerking voor thuiswerken.
- Als mensen die intuïtief informatie opnemen en gevoelsmatig beslissen thuiswerken, hebben ze de neiging om behoorlijk impulsief te beslissen, gestimuleerd door gevoelsmatige argumenten. Dit lijkt een minder betrouwbare basis.
- Rationele mensen overwegen waarschijnlijk ernstiger alle voor- en nadelen en komen minder voor verrassingen te staan.
- Mensen die beheersend met hun omgeving omgaan, hebben meer kans om zichzelf te organiseren op een stabiele en effectieve manier.
- De ENFP-types zouden wel eens het meest vragende partij kunnen zijn voor thuiswerk, omwille van het gevoel van vrijheid, maar hebben het wellicht het moeilijkst om voldoende zelfdiscipline op te brengen om er een succes van te maken.
- De persoonlijkheid vormt een basis die wellicht duurzamer is dan de externe druk of de conditionering, op voorwaarde dat men zich niet door gevoelsmatige argumenten laat leiden.

## Bron 4: maturiteit

Menselijke maturiteit is een moeilijk te definiëren begrip. Intuïtief voelen de meeste mensen wel aan dat mature mensen beter omgaan met zichzelf en met de wereld rondom hen. Ze hebben niet alleen leren relativeren, maar hebben blijkbaar ook minder last van de gebreken van het bestaan, zowel bij zichzelf als bij de anderen of de situatie. Zij behouden echter de motivatie om productief te zijn omdat inspiratie hun deel is. Bij hoge vormen van maturiteit schijnen mensen zelfs doelbewust hun eigen inspiratie als een dimensie van het leven te hanteren, terwijl de laag-mature mensen voortdurend in de slachtofferrol zitten of tenminste het gevoel hebben dat het leven hen overkomt.

Samenvattend zou men kunnen stellen dat de ontwikkeling van maturiteit verloopt in zes fasen die elkaar gedeeltelijk overlappen terwijl ze elkaar toch volgen. Elke fase blijft levenslang een terrein van mogelijke vooruitgang en nieuwe, verrassende wendingen.

### *1. Fase 1: de ontwikkeling van zelfkennis*

Naarmate mensen zichzelf beter kennen, lijken ze een soort interne zekerheid te ontwikkelen. Bij gebrek hieraan zijn ze aangewezen op externe zekerheden. Ook intern en extern toeschrijvingsgedrag, dat hiervoor al beschreven werd, zou hieraan kunnen gerelateerd zijn.

## *2. Fase 2: de ontwikkeling van zelfvertrouwen*

Als er voldoende zelfkennis voorhanden is, kan het zelfvertrouwen op een duurzame manier groeien. Het houdt in dat men leert bouwen op z'n sterkten. Zelfvertrouwen helpt niet alleen om het leven aan te kunnen en een zeker risico erbij te nemen, het laat ook toe dat men zich een doel stelt, dat men zich engageert en zich kan richten op resultaten op langere termijn. Mensen met meer zelfvertrouwen dan zelfkennis worden wel eens beschreven als mensen met een "groot ego".

## *3. Fase 3: de ontwikkeling van zelfrelativering*

Nadat men geleerd heeft de eigen sterkten realistisch in te schatten, moeten ook de beperkingen en zwakten aan bod komen. Realisme op dit vlak maakt mensen bescheidener, en naast de assertiviteit die vooral uit het zelfvertrouwen voorkomt, is dit een noodzakelijke gedragscomponent. Na deze fase van zelfrelativering ontstaat er een status van zelfacceptatie, het kunnen leven met zichzelf. Dit maakt een einde aan zelfbeklag, externe toeschrijving, het "zoeken naar zichzelf" en de onzekerheid om het leven aan te kunnen.

Deze eerste drie fasen zijn drie overwinningen op zichzelf, terwijl de volgende stadia van maturiteit te maken hebben met een meer sociale dimensie.

## *4. Fase 4: de ontwikkeling van openheid*

Doordat de erg defensieve en soms agressieve houding verdwijnt, is men in staat om zich voor te doen zoals men werkelijk is. Geen gekunstelde maskers die een tactische ingesteldheid tegenover het leven en tegenover anderen verraden. Openheid laat toe dat men de eigen sterkten combineert met die van anderen in een echt teamwerkverband. Zonder deze openheid is territoriumgedrag al snel merkbaar en is het eigen voordeel nooit ver weg bij elke activiteit. De overwinning van het egocentrisme wordt voelbaar doordat het sociaal functioneren een relevante levensdimensie wordt. Alles wordt bespreekbaar omdat men geen kunstmatige imago's meer te verdedigen heeft door een gebrek aan zelfvertrouwen. Bovendien zijn door de zelfrelativering bepaalde zaken herkenbaar en dus geen verrassing meer.

## *5. Fase 5: de realiteit zien zoals ze is*

Realistisch omgaan met de wereld veronderstelt dat men de dingen leert zien zoals ze werkelijk zijn, niet zoals men ze graag zou zien (om het eigen gelijk te bewijzen). Mature mensen hoeven niet per se gelijk te krijgen. Ze kunnen daardoor anderen respecteren in hun overtuigingen en kunnen respect opbrengen voor het anders zijn van anderen. Een tweede dimensie van realistisch omgaan met de realiteit, bestaat erin de eigen energie bewust in de wereld te investeren. Of zoals Chesterton het ooit samenvatte: "God, geef me de kracht om te veranderen wat ik kan veranderen, de berusting om te aanvaarden wat ik niet kan veranderen en de wijsheid om het verschil tussen beide te zien". Dit brengt het vermogen tot relativeren, zonder het verlies van belangstelling, idealisme en bereidheid tot handelen.

## *6. Fase 6: zelfinspiratie*

Mensen kunnen ook leren verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van de inspiratie in hun leven. Ze maken zodanige keuzen, ongeremd door oordelen en regels van anderen,

dat hun bezigheden aansluiten bij datgene waar ze voor gemaakt zijn. Hun innerlijke streven en competenties sluiten aan bij hun tijdsbesteding. Ze zijn bewust bezig met zaken die naar hun eigen oordeel een meerwaarde voor hen hebben. Mature mensen leven zelf, ze worden niet geleefd door hun omgeving. Ze beseffen dat ze de wereld niet kunnen veranderen, maar wel de manier waarop ze ermee omgaan.

#### Conclusies

- Naarmate de maturiteit van thuiswerkers hoger is, zullen ze op een realistische manier hun eigen drijfveren begrijpen om deze levenswijze te kiezen. De balans tussen voordelen en nadelen zal weinig verrassingen inhouden. Als ze besluiten om deze weg te kiezen, zal dat de meest duurzame motivatie blijken te zijn.
- Als mensen met een relatief lage maturiteit tot thuiswerk besluiten, zullen de eigen drijfveren niet altijd duidelijk zijn en komt men er soms na een tijdje achter, al dan niet met behulp van een strenge beoordeling, dat ze veel eigen voordeel hebben gezocht zonder te beseffen dat de organisatie de rekening dreigt te betalen doordat ze geen zorg hebben gehad om het geheel beter te laten werken. Denken in termen van “win-win” is een vermogen dat mensen tegelijk met hun maturiteit ontwikkelen.
- Zonder een behoorlijke zelfkennis wordt thuiswerken wellicht een avontuur.
- Zonder stevig zelfvertrouwen wordt het moeilijk om de geboden vrijheid constructief te gebruiken.
- Zonder zelfrelativering wordt het waarschijnlijk een soms pijnlijk leerproces om te ontdekken waar men in tekort schiet om zelfstandig te kunnen functioneren.

Uit deze zoektocht naar bronnen van discipline komen wel enkele belangrijke vaststellingen naar voor. Niet iedereen is geschikt om in de relatief grote vrijheid van het thuiswerken te functioneren. Zelfs wanneer het huidig gedrag zich kenmerkt door gedisciplineerd werken, kan de basis van deze discipline weinig duurzaam zijn. In dit geval kan de kandidaat thuiswerker zichzelf wijsmaken dat telethuiswerk een geschikte formule is omwille van de praktische voordelen. Teleurstelling voor zowel werkgever als werknemer zou het gevolg kunnen zijn. Naast het inzicht in de eigen bronnen van discipline, is het nuttig dat de thuiswerker de eigen motieven ernstig in vraag stelt. Is de keuze gebaseerd op de verwachting over eenzijdige praktische voordelen van thuiswerk of een bewuste keuze van een andere werkformule?

Tenslotte maken we een bedenking omtrent het aspect “controle”. Controle ligt bij sommige mensen een beetje moeilijk, maar juist bij deze mensen is zij wellicht noodzakelijk. Wanneer een gezonde en duurzame zelfdiscipline gecombineerd wordt met een evenwichtige keuze voor het thuiswerk, is controle wellicht zo goed als overbodig en heeft de betrokkene er meestal ook geen bewaar tegen. Laten we wel duidelijk zijn: er kan nog steeds bezwaar bestaan tegen de achterdocht en het “ouder” gedrag dat achter een bepaald controlesysteem schuil gaat. Bezwaren ontstaan dan niet zozeer tegen de controle maar tegen de non-verbale communicatie van wantrouwen die uit de methode spreekt.

#### 4. Zelfmanagement

Vanuit het principe “wat u niet kent, kan u leren” is zelfmanagement het antwoord op de vaststellingen uit de voornoemde analyse. Misschien bent u van nature niet het meest ideale type om aan thuiswerk te doen of bent u erachter gekomen dat uw drijfveren niet helemaal betrouwbaar zijn (zoals bv. een wat confronterende baas ontwijken). Het doelgericht en bewust werken aan zichzelf is een actueel thema dat steeds meer aandacht krijgt in de professionele omgeving. Enkele basisinzichten zijn hier dan ook op hun plaats.

Zelfmanagement is een kwestie van aandacht schenken aan de juiste dingen, inzicht verwerven in de situatie en vervolgens bewuste keuzen maken. Pas deze drie activiteiten toe op het moeilijke terrein van de zelfkennis en ontwikkeling van de gewenste vaardigheden, en vooruitgang zal het resultaat zijn.

Aandacht schenken aan de juiste dingen is niet altijd vanzelfsprekend. Dikwijls wordt onze aandacht door iets getrokken, opgeëist of vastgehouden. Zelf kiezen waar u aandacht aan geeft, is hier de boodschap. Deze vaardigheid uit zich in verschillende situaties waar het bewust kiezen van de focus het verschil in resultaat bepaalt.

Focusbeheersing uit zich bv. in:

- Detail of overzicht: kijkt u naar het geheel en naar het verband tussen de verschillende delen of bent u vooral bezig met de details?
- Korte termijn of lange termijn?
- Doelgericht of associatief? Een doelgerichte benadering van een probleem maakt dat u automatisch alles elimineert wat niet bijdraagt tot de doelstelling. Associatief werken verbindt elk idee aan het vorige omdat er een zeker gevoelsmatig verband (associatie) bestaat. Het leidt misschien wel tot creativiteit maar soms moet doelgerichtheid de overhand halen. Bewust kiezen is ook hier de boodschap.
- Binnenwereld of buitenwereld? Dit heeft te maken met een introverte of een extraverte opstelling. In zelfontwikkeling betekent het dat we bewust kunnen kiezen wanneer het aangewezen is om sociaal interactief te zijn en wanneer het tijd is om zich naar binnen te keren om de dingen eens degelijk te overdenken, in alle stilte en met de nodige diepgang.
- Verleden – heden – toekomst? Het is duidelijk dat mensen in functie van hun persoonlijkheid dikwijls een voorkeur hebben voor één van deze drie aandachtsvelden. Ook hier zou men in staat moeten zijn om uit de drie te kiezen, telkens wanneer men dit nuttig of noodzakelijk acht (lessen trekken uit het verleden, maar het wel kunnen loslaten; gericht zijn op de toekomst, zonder constant in een droomwereld te leven en genieten van het heden zonder dat het een vlucht wordt uit verantwoordelijkheid).
- Het kiezen van prioriteiten is ook een vorm van focusbeheersing. Kunnen we onze aandacht richten op die onderwerpen die we bewust als prioritair beschouwen zonder achteraf spijt te krijgen over de beperktere aandacht of het vergeten van andere dingen?

- De derde positie in elke relatie. Meestal gaat onze aandacht - emotie automatisch naar het spanningsveld tussen ik en de andere, ik en het probleem enz.. De weg vooruit bestaat er dikwijls in dat we de derde positie zien en ze ook kunnen innemen. Dit houdt bv. in dat we onze reactie tegenover iets van op een afstand kunnen bekijken, om te ontdekken wat er zo specifiek is aan onze eigen reactie tegenover dit soort problemen. Het kan ook inhouden dat we spontaan in elke moeilijke situatie een soort derde partij als “spiegel” willen betrekken en het beeld dat daaruit komt ook ernstig nemen.

Naarmate deze focusbeheersing sterker ontwikkeld is, zullen onze observaties sterker bijdragen tot zelfkennis en tot het inzicht van wat er precies fout loopt in datgene wat we willen bereiken. Elke gedragscompetentie die men aan mensen kan toeschrijven, kan op deze manier effectiever onderzocht worden, en groter inzicht zal het gevolg zijn.

De laatste stap is het maken van keuzen. Komen we door onderzoek voor een probleem te staan dat onze ontwikkeling in de gewenste richting blokkeert, dan is het goed ons te realiseren dat er bij elke probleemsituatie vier mogelijke houdingen zijn.

Men kan het probleem oplossen (actief – positief) of de situatie leren aanvaarden (passief – positief). Aanvaarden betekent wel dat we het probleem voldoende kunnen relativiseren om het zijn relatief onbelangrijke plaats in ons leven te geven en verder te kunnen blijven werken aan wat echt belangrijk is. Voor sommige problemen is dit wellicht geen optie. De derde mogelijkheid om om te gaan met een probleemsituatie bestaat uit het weggaan (actief – negatief). Weggaan is het probleem of de situatie de rug toekeren zodat het u niet meer hindert om aan belangrijke doelstellingen te werken (bv. een job opzeggen om in een ander bedrijf een nieuwe uitdaging op te nemen). De vierde mogelijkheid bestaat uit de houding “zwijgen en zweten” of, m.a.w. niets doen en blijven lijden onder de beperkingen, druk of ongemakken van het probleem. Deze laatste optie geeft gegarandeerd stress en leidt op termijn naar gezondheidsproblemen. Zelfmanagement ernstig nemen betekent dat men zich bewust is van deze vier mogelijke reacties op een probleemsituatie, dat men bewust kiest voor één van de vier mogelijkheden en de consequenties van de gemaakte keuze erbij neemt. Op die manier blijft men evolueren in een zelf gekozen richting, zonder dat men zich over iets schuldig hoeft te voelen.

## **5. Het leerproces**

Als het gaat over de meer praktische kanten van zelfontwikkeling, de meer praktische vaardigheden en kennis, dan kan de volgende visie op leren nuttig zijn.

Leren is een kwestie van een leenhouding aan te nemen, en dit doet u uiteraard zelf. Mensen met een leenhouding richten hun aandacht op drie activiteiten: WILLEN, PROBEREN en EVALUEREN.

WILLEN. Zonder iets te willen kennen, kunnen, begrijpen...is er geen leerproces. Alleen door u bloot te stellen aan interessante informatie, komt er geen leerproces op gang. De motor van het leerproces is de wil van de betrokkene om de kennis of vaardigheid te verwerven. “Willen” heeft te maken met het doel dat u voor ogen houdt, wat u wenst te begrijpen,

kennen, kunnen of te beheersen. De leergierigheid geeft aan hoe wenselijk deze kennis of vaardigheid is en dus hoe sterk de drijfveer is die ervan uit gaat.

**PROBEREN.** In beweging komen is de boodschap. Een proactieve houding betekent dat u bereid bent om een inspanning te leveren. Deze inspanning en actie moeten een eerste resultaat opleveren, dat de basis is voor het verdere leerproces. Hiervoor is het belangrijk dat angsten worden overwonnen en dat de moed verzameld wordt om enig risico te nemen. Falen behoort immers tot de mogelijkheden en zonder voldoende zelfvertrouwen is een proactieve houding weinig waarschijnlijk. Dit proberen is natuurlijk bij voorkeur niet lukraak. Er dient geoptimaliseerd te worden, wat bijdraagt tot energiebesparing en tijdwinst. Blijven optimaliseren zonder effectief te proberen, is echter een garantie op immobilisme.

**EVALUEREN.** U dient zich na elk resultaat af te vragen hoe het resultaat zich verhoudt tot de doelstelling van het leren. Bent u er of bent u er niet? Wat kan u leren uit deze poging? Hoe kan u het beter aanpakken? "Evalueren" heeft te maken met de bereidheid, en zelfs de nieuwsgierigheid, om het resultaat van pogingen onder ogen te zien en conclusies te trekken die relevant zijn voor een verbetering van het leerproces.

Vergelijken met anderen, met het verleden, enz. kan helpen om een realistische evaluatie te maken. Wie bang is om in de spiegel te kijken en zichzelf graag troost met een positieve zelfbeoordeling, doet hier natuurlijk het leerproces op vastlopen.

Continu leren veronderstelt dat deze drie activiteiten elkaar voortdurend opvolgen. Leren is dus meer een houding dan een techniek. Techniek kan helpen, zodra de houding aanwezig is. Zelfmanagement is nog sterker dan andere leerprocessen afhankelijk van het bewust omgaan met deze drie werkwoorden.

## **6. Rolbeheersing: spelregels maken**

Het beheersen van concurrerende rollen in uw leven, is een kwestie van leiderschap, maar in dit geval zelfleiderschap. We kunnen dus wellicht inspiratie vinden in een degelijke visie op leidinggeven om te begrijpen hoe dit zelfleiderschap ons de nodige discipline kan opleveren om de rolbeheersing tot een goed einde te brengen. In de visie van Stephen Covey is goed leiderschap een kwestie van drie componenten: een basis van vertrouwen, een kader van principes en ruimte voor empowerment. (S.Covey, Principle Centred Leadership, Simon & Shuster, Londen, 1992).

In zelfleiderschap wordt de component "vertrouwen" zelfvertrouwen, dat de basis vormt. Dit houdt in dat we geloven dat het beheersen van deze verschillende rollen zal lukken, uiteraard omdat we ons bewust zijn van het probleem. Zonder zelfvertrouwen lijken we af te stevenen op ofwel een "self-fulfilling prophecy" of het zal niet lukken omdat we er niet in geloven.

Het kader van principes geeft een nog concretere hulp. Principes zijn eenvoudige regels die voorschrijven hoe we dienen te handelen in een bepaalde situatie. Het zijn dus gedragsregels. In het geval van thuiswerken zouden de volgende voorbeelden kunnen gelden:

- ik begin elke dag met een plan van wat ik gedaan wil hebben;
- ik maak elke dag een evaluatie in vergelijking met mijn dagplan;
- Vertragingen veroorzaakt door niet job-gerelateerde oorzaken, moeten binnen dezelfde werkdag gecompenseerd worden;
- ik neem dagelijks contact op met mijn baas;
- ik houd mijn weekends vrij;
- tussen 16 en 20 uur ben ik met mijn huishouden bezig;
- thuis werken mag niet leiden tot een lager rendement per gewerkt uur;
- ik ontvang geen bezoek tijdens mijn werkdag.

Het is duidelijk dat men dergelijke principes met zichzelf afspreekt. Ze worden niet van buiten uit opgelegd. Hoe concreter deze principes zijn, hoe sterker hun bijdrage tot de nodige discipline om die rolbeheersing te kunnen behouden. Belangrijk in dit verband is dat u regelmatig evalueert of de bestaande principes inderdaad helpen om het juiste evenwicht te bewaren. Indien dit niet zo is, kan u de principes bijsturen die, voortbouwend op uw ervaring, het probleem veroorzaken.

Het derde element is empowerment. In zelfleiderschap betekent dit dat u de geboden ruimte positief gebruikt, zonder dat u zich steeds zorgen maakt over het feit of u wel goed bezig bent. Dit laatste zou trouwens stress kunnen veroorzaken. Door principes op voorhand vast te leggen ontstaat een houvast die helpt om bijna zonder moeite binnen de vastgelegde lijnen te werken.

## **Eindconclusies**

Voor de kandidaat-thuiswerker bevat deze bespreking enkele algemene conclusies.

- “Bezint eer u begint”. Begin niet aan telewerk zonder eerst grondig te evalueren of deze manier van werken iets voor u is. Heeft u even stilgestaan bij de nadelen en consequenties? Heeft u niet te eenzijdig een bepaald voordeel voor ogen? Zijn uw drijfveren gezond? En welk type persoon bent u? Zijn er belangrijke tegenindicaties waar u bijzonder op zal moeten letten?
- Werk planmatig. Een goede werkplanning is voor iedereen een hulpmiddel. Aangezien er weinig structuur wordt aangeboden, zal u zelf voor een structuur moeten zorgen. Als u niet van het planmatige type bent, zal u hiervoor best toch een extra inspanning doen.
- Maak spelregels en volg ze. Goede principes vastleggen geeft u ruimte om rustig door te werken. Hou u eraan, ook als alles goed gaat. Verwatering zorgt dikwijls voor een achteruitgang die het aanvankelijke succes teniet doet.
- Evalueer, voor uzelf en voor de baas. Beide partijen zijn afhankelijk van het goed lopen van de formule van thuiswerk. Ga de realiteit niet uit de weg als die wat afwijkt van het vooropgestelde doel. Evaluatie moet de basis vormen voor bijsturing en dat doet u beter op tijd.
- Communiceer voldoende met uw manager. Stel u niet tevreden met het feit dat u geselecteerd werd om thuis te werken en met de structuur voor communicatie en toezicht die men voor u heeft georganiseerd. Stem af over uw drijfveren, type en

specifieke moeilijkheden die u verwacht. Geef inzicht in de manier waarop u de nodige discipline onderhoudt en in de principes die u daarbij hanteert. Het zal het vertrouwen doen groeien en het succes van het thuiswerk ten goede komen.