

Nieuwe arbeidsverhoudingen vereist

Iedereen kan telewerken

Vooraf hoger opgeleiden krijgen de kans om te telewerken. Volgens Joop Schippers, André Ruiters en Jacqie van Stigt zijn echter ook veel functies voor lager opgeleiden geschikt om buiten het kantoor te doen. Maar dat vereist wel een andere bedrijfscultuur. Minder hiërarchie, meer vertrouwen en samenwerking. Maar dan levert het ook veel op. Voor werkgever, werknemer en klant.

Telewerk¹ is in. In 2008 noemden werkgevers telewerk een van de kansrijke strategieën om het aanbod van arbeid van deeltijders effectiever te vergroten en gaf driekwart van de werknemers aan dat telewerk een goede mogelijkheid is om de combinatie van werk en privé te vergemakkelijken. Volgens gegevens van het CBS uit datzelfde jaar is het aantal telewerkers tussen 2004 en 2008 verdubbeld. De helft van alle bedrijven heeft telewerkers in dienst. Grote kans dat in crisistijd dit aantal toeneemt, want werkgevers zijn gefascineerd door de mogelijkheden voor kostenbesparing die voortvloeien uit het inrichten van flexplekken in combinatie met het doorvoeren van telewerk.

Lagere functies

Bedrijven die telewerken hebben geïntroduceerd, doen dat doorgaans voor hogere functies, waarbij zelfstandig werken al vaak een vanzelfsprekend onderdeel is. Bij lagere, uitvoerende functies komt het weinig voor. Vaak leeft de vooronderstelling dat het voor deze functies niet mogelijk is. Weerstand, gebrek aan vertrouwen en vooroordelen bij werkgevers spelen hierbij een belangrijke rol. Ook gebeurt het vaak niet, omdat werkgevers onwetend zijn over de technische mogelijkheden om onderdelen van functies geschikt te maken voor telewerken. Niet het niveau, maar de inhoud en het soort taken van de functie zijn bepalend om te kunnen telewerken. In elke functie (hoog en laag) zitten elementen die zich lenen voor telewerken, zoals het schrijven van verslagen, het verrichten van administratieve werkzaamheden of het doen van bestellingen. Telewerk leent zich goed voor het werk van bijvoorbeeld telefonisten, secretaresses, back-officefuncties, boekhouders, planners, vormgevers en beveiligers.

Sociale contacten

Juist ook voor die lagere functies is het belangrijk na te denken over concrete vraagstukken die telewerk met zich meebrengt en die in het

Joop Schippers is hoogleraar arbeids- en emancipatie economie Universiteit Utrecht. André Ruiters en Jacqie van Stigt zijn adviseurs arbeidsvoorwaarden bij FNV Bondgenoten.

overleg tussen werkgever(s) en werknemer(s) in de praktijk zullen moeten worden opgelost.

Werknemers ervaren met name het gebrek aan sociale contacten als een gemis. Sommige werknemers vinden daarnaast het gebrek aan structuur en sturing niet prettig, of voelen zich onvoldoende beschermd in de grensbewaking tussen werk en privé. Voor werkgevers kan telewerken bedreigend zijn, omdat het moeilijker wordt een bedrijfscultuur te creëren en uit te dragen als veel mensen thuis werken.

Het is belangrijk deze nadelen te ondervangen door bijvoorbeeld andere methoden van aansturing te organiseren, en nieuwe vormen te vinden om de onderlinge samenhang binnen de organisatie te waarborgen.

Vertrouwen

Telewerken is dan ook veel meer dan regelen dat mensen af en toe thuis (of elders) kunnen werken. Het is een nieuwe manier van werken. Nog steeds worden veel arbeidsorganisaties ingericht volgens de industriële principes van het Tayloristische model, met een *command en control* structuur in de vorm van een piramide. Dit model is ontstaan en zeer succesvol gebleken als het gaat om grootschalige industriegewijze productie. Bij telewerk is deze wijze van organiseren inefficiënt en ineffectief. In plaats van een hiërarchische structuur waarbij de werknemer doet wat de baas zegt, moet de bedrijfsfilosofie bij telewerken gebaseerd zijn op transparantie en vertrouwen. Samen bespreken leidinggevende en medewerker wat het werk moet opleveren en op welk tijdstip het klaar moet zijn. Leidinggevend sturen dus op output en niet op aanwezigheid. Waarbij moet worden voorkomen dat dit neerkomt op stukloos. Leidinggevend zullen meer coachend en minder controlerend moeten zijn. Telewerken vereist minder regels, maar wel duidelijkheid over verwachte resultaten. Dat vergt (veel) meer van managers dan in de traditionele setting. Meer verantwoordelijkheid krijgen en achteraf meer verantwoording afleggen, vraagt een mentale verandering van hoog tot laag. Managers dienen hun mensen te begeleiden en te ondersteunen, en getraind te worden op coachend leidinggeven. Medewerkers moeten

worden getraind op mondigheid. Vertrouwen en betrokkenheid zijn essentiële ingrediënten voor deze nieuwe arbeidsverhoudingen.

Daarnaast moet goed worden gekeken hoe je de sociale cohesie vormgeeft. Hoe communiceer je met elkaar? Hoe gebruik je de digitale middelen die ter beschikking staan? Hoe organiseer en faciliteer je contactmomenten tussen collega's?

Win-win-win

Telewerk moet iets toevoegen. Het moet een win-win-win situatie opleveren, voor klant, werkgever en werknemer. Dat bleek ook op de expertmeeting 'Telewerken voor iedereen', die FNV Bondgenoten en de Universiteit Utrecht op 1 oktober organiseerden. Deelnemers kwamen van universiteiten, vakbonden, adviesbureaus en van bedrijven met veel ervaring met telewerken. Die bedrijven constateren een hogere werknemerstevredenheid in hun organisatie. Vooral de flexibiliteit in de afstemming tussen werk en privé speelt een grote rol. Werknemers ervaren zelf dat ze efficiënter en productiever zijn. De klanttevredenheid neemt toe, en dat motiveert werknemers weer in hun vakmanschap. De bedrijven besparen op de kosten, verhogen hun omzet, en zijn in staat personeel dat graag wil telewerken te werven en te houden.

Wettelijke regeling

GroenLinks werkt al enige tijd aan een wettelijke regeling voor te-

lewerk. Doel van de regeling is werknemers het recht te geven ten minste 20 procent van hun reguliere arbeidstijd thuis te werken. Net als bij de Wet aanpassing arbeidstijd, waarop het voorstel in belangrijke mate geënt is, zouden werkgevers verzoeken van werknemers om te mogen telewerken alleen mogen weigeren als een zwaarwegend bedrijfsbelang zich tegen telewerken verzet.

Hoewel het doel van de wet – meer mensen de mogelijkheid bieden om een deel van de tijd thuis te werken – op brede (en ook onze) steun kan rekenen, mag worden betwijfeld of wetgeving op dit moment het meest effectieve middel. Zo helpt wetgeving bijvoorbeeld niet om de benodigde cultuurverandering binnen organisaties te realiseren. Wetgeving werkt beter als er in veel bedrijven al ervaring mee is. Dan ondersteunt zo'n wet het proces in bedrijven om de gewenste ontwikkeling verder te brengen. Bij de Wet aanpassing arbeidstijd heeft dit ook zo gewerkt.

Op dit moment lijkt het effectiever telewerken consequent aan de orde te stellen, in het cao-overleg, maar ook in ondernemingsraden en bij individuele afspraken over het werk. Dat lijkt ook de beste plaats om de aanvullende afspraken te maken die nodig zijn om telewerk echt tot een succes voor werkgevers én werknemers te maken.

Noot

¹ Als definitie van telewerken hanteren we die onderdelen van werk die digitaal en niet kantoorgebonden kunnen worden uitgevoerd.

Vast en zeker

Op zoek naar nieuwe zekerheden?

Ga er maar aan staan.

Samen met FNV Formaat.

Training, coaching en advies voor de medewerker, de OR of de vakbond.

Wij bevorderen de kennis en kracht van werknemers.

We stimuleren de goede dialoog met het management.

Dat botst niet, dat werkt.

Voor meer informatie

Kijk op www.fnvformaat.nl of vraag de brochure aan.

Al vier jaar marktleider
in medezeggenschap

Training en advies met zeggingskracht

fnv
Formaat
sterkt mensen in het werk

Postbus 565, 3440 AN Woerden
Tel: 0348 497 397, Fax: 0348 497 100
E-mail: info@fnvformaat.nl
www.fnvformaat.nl