

ARJEN BANACH



R E M O T E

# LEIDERSCHAP

Effectief leidinggeven op afstand

**Boom**

# REMOTE LEIDERSCHAP

*Effectief leidinggeven op afstand*

Arjen Banach

**Boom**

# INHOUD

<b>WAAROM DIT BOEK?</b>	7
<b>REMOTE WERKEN: TIJDELIJKE NOODZAKELIJKHEID OF ONVERMIJDELIJKE TOEKOMST?</b>	9
<b>RADICALE TRANSPARANTIE</b>	22
Oude denken: kennis is macht	23
Hoe het anders kan: Viisi	29
Remote denken: openbaar maakt eigenaar	32
In de praktijk	38
<b>EXPERIMENTEREN</b>	40
Oude denken: 'verandermanagement'	41
Hoe het anders kan: Voys	48
Remote denken: vernieuwing is van iedereen	52
In de praktijk	61
<b>MEET FREQUENT</b>	64
Oude denken: directief leiderschap en de jaarlijkse uitvraag	65
Hoe het anders kan: Incentro	69
Remote denken: weten wat er speelt	72
In de praktijk	78

<b>OUTPUTGERICHT</b>	80
Oude denken: medewerkers moeten worden ‘gemanaged’	81
Hoe het anders kan: Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid België	84
Remote denken: autonomie met structuur	89
In de praktijk	94
<b>TALENTGEDREVEN</b>	96
Oude denken: een vaste baan	97
Hoe het anders kan: Cisco	103
Remote denken: talent centraal	108
In de praktijk	118
<b>ENGAGE</b>	120
Oude denken: medewerker ≠ mens	121
Hoe het anders kan: AFAS	128
Remote denken: focus op verbinding	132
In de praktijk	139
<b>HOE NU VERDER ...</b>	141

## WAAROM DIT BOEK?

Het zijn onzekere tijden. Wat de toekomst gaat brengen, is gissen. Dat deze anders wordt, dat lijkt een understatement. De vertrouwde werkomgeving ziet er van de ene op de andere dag heel anders uit en dat legt een grote last op je schouders. Er moeten nu cruciale keuzes worden gemaakt om de voortgang van je organisatie te kunnen waarborgen, en de werkwijzen moeten daarop worden aangepast of zelfs helemaal opnieuw worden uitgevonden. Alles draait nu om visie ontwikkelen en pionieren.

De belangrijkste omslag is dat we niet meer fysiek samenwerken, maar op afstand – remote. Dat betekent een nieuw type leiderschap: hoe bouw en borg je cultuur in werken op afstand? Hoe zorg je voor een manier van werken die je in staat stelt adequaat in te spelen op wat de wereld nu van je vraagt en die tegelijkertijd je medewerkers betrokken houdt? Daar gaat dit boekje over.

Boekje, geen boek. Omdat het belangrijkste is dat je tot actie overgaat, heb ik het beknopt gehouden. Ik heb zes thema's geïdentificeerd waarop je nu actie moet ondernemen. Ik neem je kort mee in *waarom* je dit moet doen en leg je vervolgens concreet uit *wat* je moet doen. Het belangrijkste is namelijk dat je in beweging komt. De

thema's zijn niet zomaar gekozen, ze zijn cruciaal voor het voortbestaan van je organisatie. Per thema licht ik er een best practice uit – meevaller: er zijn legio organisaties waarvoor remote leiderschap vanzelfsprekend is, voor hen was de omschakeling eerder *business as usual*. Beschouw dit boekje als een checklist – overigens sluit ik elk hoofdstuk daarmee af. Een checklist voor jou als leidinggevende om na te gaan of je op het juiste pad bent en om je richting te geven in een roerige tijd. De keuzes die je nu maakt, zijn allesbepalend.

Voordat je nu iets doet, voordat je in deze nieuwe fase van werk gaat handelen, is het belangrijk dat je weet *waarom* je dat doet. Daar gaat dit boekje je mee helpen en ik wens je alle succes.

# REMOTE WERKEN: TIJDELIJKE NOODZAKELIJKHEID OF ONVERMIJDELIJKE TOEKOMST?

Er zijn weinig dagen die zo'n ingrijpende impact hebben gehad op hoe wij ons werk doen als 16 maart 2020. Het coronavirus dwingt het Nederlandse kabinet een ingrijpend besluit te nemen: iedereen die geen vitaal beroep uitoefent, wordt geacht thuis te werken.

Op heel veel organisaties heeft dit besluit een enorme impact gehad. Een dagje thuiswerken faciliteren was voor veel organisaties wel gebruikelijk, maar alle bedrijfsvoering op afstand uitvoeren, volledig remote werken – dat was nieuw.

De lockdown was de eerste grootschalige kennismaking met remote werken. Het gaf ons tegelijkertijd inzicht in hoe dat ons verging. In eerste instantie onstond er onrust: hoe continueren we de bedrijfsvoering, hoe houden we processen in gang? Iedereen in de organisatie moest alles op alles zetten om te zorgen dat alles zo snel mogelijk door kon gaan.

Dit was een bijzonder interessante periode. Waarom? Omdat het lukte. Heel veel organisaties hebben in een schrikbarend korte tijd systemen kunnen optuigen, processen kunnen inrichten om hun werkzaamheden voort te zetten. Misschien niet op de ideale manier en het was her en der behelpen, maar we kunnen wel een eenduidige lijn trekken voor alle organisaties: er bleek veel meer mogelijk dan we aanvankelijk dachten. Blijkbaar kunnen we – als we ertoe worden gedwongen – toch uit de voeten met remote werken. En dat is, als je er in verdiept, niet verbazingwekkend. De redenen waarom remote werken naar mijn mening meer en meer de norm gaat worden naast duurzaamheid en besparing op kantoorkosten, zijn omvangrijk en divers.

### **1 – De ontwikkeling naar remote werken is allang gaande**

Remote werken is niet nieuw. Deze ontwikkeling is al lang geleden ingezet. Al in 2005 introduceerde Bill Gates de term 'het nieuwe werken' in een whitepaper van Microsoft en sindsdien krijgt het thema wereldwijd aandacht. Overigens was er op dat moment allang een organisatie die remote werken voor haar medewerkers faciliteerde: IBM, sinds 1979.

Op het gebied van remote werken is Nederland een echte voorloper. In geen enkel ander Europees land werken zo veel mensen thuis als in Nederland. Cijfers van het CBS – van voor de coronacrisis – laten zien dat zo'n 14 procent van alle Nederlandse medewerkers structureel thuiswerkt en bijna 25 procent doet dat incidenteel. Dat relatief veel Nederlanders thuiswerken, is geen verrassing. Het werken in vast dienstverband neemt snel af,



Nederland telt inmiddels meer dan één miljoen zzp'ers. Nederland is daarnaast ook kampioen flexwerken, in de afgelopen tien jaar steeg het aantal flexbanen naar twee miljoen. Remote werken is dus niet nieuw, maar een ontwikkeling die ook voor de coronacrisis al sterk toenam.

### **2 – We zijn productiever als we remote werken**

Een van de voornaamste redenen voor organisaties om remote werken tegen te houden was angst. Medewerkers zouden niet productief zijn wanneer ze niet op kantoor zouden zijn. Onterecht, zo laten veel onderzoeken zien. Daaruit blijkt juist dat medewerkers thuis over het algemeen productiever zijn. Onderzoek van Development Economics laat bijvoorbeeld zien dat de productiviteit met 13 tot 16 procent toeneemt. Dit geldt uiteraard niet voor iedereen, maar de vrijheid om zelf te bepalen hoe en wanneer we werkzaamheden uitvoeren, zorgt dat het werk beter wordt afgestemd op de voorkeuren van de medewerkers. En daarmee stijgt de productiviteit.

### **3 – De roep om flexibiliteit neemt toe**

Werkstress is beroepsziekte nummer één. Meer dan een miljoen medewerkers lopen volgens TNO jaarlijks het risico op een burn-out en andere werkgerelateerde psychische klachten. Een goede balans tussen werk en privé is de laatste jaren een steeds belangrijker thema geworden. Remote werken is een antwoord op deze toenemende problematiek. Vooral de jonge generaties vinden vrijheid en ruimte heel belangrijk. Uit onderzoek van Gallup blijkt dat 51 procent van de medewerkers bereid is om van baan te wisselen als ze dat meer flexi-

biliteit geeft in het uitvoeren van werk. Daarnaast blijkt dat 37 procent zou willen switchen van baan als ze op zijn minst parttime remote konden werken.

#### **4 – Remote werken stimuleert vertrouwen**

Het systeem waarin wij werken is ontstaan in de industriële revolutie (eind 19de eeuw) en kent een sterk hiërarchische structuur. Een hiërarchisch systeem blinkt uit in doen wat je altijd deed en dat strak te leiden. Belangrijk gegeven is dat het systeem tevens is opgetuigd vanuit wantrouwen. Het geloof overheerste dat medewerkers niet gemotiveerd waren en dat er daarom streng op moest worden toegezien dat medewerkers hun werkzaamheden goed verrichten.

Hoewel iedere leidinggevende nu zal aangeven zijn medewerkers te vertrouwen, is het systeem waarin wordt gewerkt nog wel gebaseerd op wantrouwen. Vanuit dat systeem van wantrouwen zijn in de loop der jaren allerlei onbenullige procedures ontstaan en moeten medewerkers verantwoording afleggen waardoor ze onbedoeld klein worden gehouden. Ze krijgen niet de ruimte en verantwoordelijkheid om hun werk naar eigen inzicht uit te voeren, met als gevolg dat medewerkers niet altijd in staat worden gesteld hun beste werk te laten zien.

Bij remote werken is dit anders. Remote werken betekent minder fysiek samenzijn, strak toezien op hoe medewerkers hun werk doen, wordt onmogelijk. Vertrouwen wordt als het ware afgedwongen door deze manier van werken en dat is een gezonde ontwikkeling voor organisaties. Het overgrote deel van de vakmensen zal namelijk heel goed om kunnen gaan met vertrouwen.

Remote werken is een systeem van vertrouwen en alleen vanuit vertrouwen worden medewerkers in staat gesteld om bijzondere prestaties te leveren.

### **5 – Remote werken brengt vernieuwing**

Organisaties opereren in een snel veranderende wereld en staan voor grote uitdagingen om met de tijd mee te gaan. Innovatie wordt steeds belangrijker om nog een bepalende rol te kunnen spelen in de wereld van morgen. Organisaties willen wel vernieuwen, maar de vraag is: lukt het ook echt? Voor de overgrote meerderheid luidt het meest positieve antwoord: 'mondjesmaat'. De vernieuwing in organisaties komt eerder tot stand *ondanks* het systeem waarin wordt gewerkt dan *dankzij*. Het systeem houdt onbedoeld vernieuwing tegen. Remote werken zorgt dat we loskomen van deze bestaande structuren. We werken in een nieuwe en afwisselende omgeving en dat maakt medewerkers flexibeler en creatiever. Het stelt medewerkers meer in staat om vanaf afstand – letterlijk en figuurlijk – kritisch naar de manier van werken te kijken. Het is een ware aanjager van vernieuwing omdat men buiten de gebaande paden zichzelf opnieuw mag uitvinden.

### **6 – Remote werken neemt afscheid van bureaucratie**

Beschouw de manier van werken in jouw organisatie eens als een grote Jenga-toren. Elke nieuwe werkwijze, regel, procedure of structuur die ooit is toegevoegd, is een nieuw blokje boven op de al bestaande toren – die daardoor steeds hoger wordt. Slechts zelden namen we afscheid van een blokje, van een manier van werken; we

hielden liever vast aan datgene wat we altijd al deden. We bouwden voort op de blokken van weleer in plaats van dat we ze kritisch tegen het licht hielden. Bovendien: je kon helemaal geen blok weghalen, dan viel de toren om. Toen met de coronacrisis de lockdown kwam, raakten organisaties van de ene op de andere dag volledig ontworicht. Medewerkers moesten thuiswerken en de bedrijfsvoering moest noodgedwongen op de schop. De hele Jenga-toren, die in al die jaren was opgebouwd, werd voor een groot gedeelte in één klap weggevaagd.

De toren moest nu grotendeels opnieuw opgebouwd worden vanaf de eerste blokken: hoe blijven we waarde leveren aan klanten, hoe houden we marktaandeel vast en welke processen zijn hiervoor cruciaal? De vraag die ik echter het interessantst vond in deze periode was: wat doen we nu niet meer? Wat hebben organisaties jarenlang als belangrijk bestempeld en blijkt tijdens remote werken toch niet relevant? Tijdens het werken op afstand zijn er uiteraard veel zaken stroever gegaan, het kostte meer tijd en je kwam minder snel tot gewenst resultaat – en dat vertelde ons wat: een deel van de oude manier van werken, een aantal blokken van de toren waren solide. Maar er waren ook zaken die tijdens het remote werken sneller gingen of zelfs totaal overbodig bleken te zijn.

Zo laat remote werken ons zien dat er blokken in onze Jenga-toren bleken te zijn geslopen die ons eerder tegenhielden dan ons stimuleerden om goed te werken. Het remote werken stimuleert organisaties en hun medewerkers kritisch te kijken naar hun manier van werken

en die kritische blik, zo kan in retrospectief worden geconcludeerd na de coronacrisis, is zeer gewenst.

De toekomst laat zich niet voorspellen, het blijft koffiedik kijken maar we kunnen wel met een tot aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid stellen dat remote werken – dat nu een enorme vlucht neemt – blijft voortbestaan. Ton Wilthagen, hoogleraar arbeidsmarkt aan Tilburg University, voorzag tijdens de lockdown van de coronacrisis dat medewerkers weer naar kantoor zouden gaan als ze welkom zouden zijn. 'Mensen zullen ernaar terugverlangen om collega's weer te zien. Het zal een soort reünie zijn. Maar daarna zul je zeker zien dat mensen steeds meer thuiswerken. Het fysieke gemis zal voor een piek kunnen zorgen (bij medewerkers die naar kantoor komen), die daarna weer sterk afneemt, want het blijkt dat je thuis ook je werk kunt uitoefenen.' Volgens Wilthagen zal in ieder geval de vergadercultuur veranderen. 'We hebben nu gezien dat het helemaal niet nodig is om met z'n allen samen naar kantoor te komen voor een vergadering. Het zal nu meer *back to basic* worden.' Paul Jansen, hoogleraar bedrijfspsychologie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam, sluit zich daarbij aan en voorziet een nieuw 'normaal' waarbij we 40 procent van de tijd vanuit huis werken en 60 procent naar kantoor gaan, en daar dan slechts 4 uur per dag zijn.

Er is een nieuwe fase van werk aangebroken. Compleet nieuw is die niet, de lijn naar meer remote werken was immers al jaren geleden ingezet. De mate waarin blijft gissen maar helemaal terug naar het oude, dat zal niet

gebeuren. Daarvoor zijn de voordelen simpelweg te groot. En geef toe: hoe zinvol was het om vijf dagen per week 50 kilometer naar je werk te rijden om vervolgens een collega te mailen die 10 meter verderop zat ...

*'Remote werken' wordt vaak gezien als 'werken op afstand'. Ik gebruik 'remote werken' in dit boek flexibeler. Bij het ter perse gaan van dit boek is remote werken nog verplicht, maar ook daarna zullen organisaties meer dan voorheen gaan werken op afstand. Uiteraard zal het fysieke ontmoeten en samenwerken weer terugkomen, maar dit zal meer dan ooit worden afgewisseld met werken op afstand. Voor die nieuwe vorm, meer vanuit huis (of elders) en minder op kantoor, gebruik ik hier de term 'remote werken'.*

### **Remote leiderschap gaat *niet* over technologie**

Nu remote werken transformeert van vrijblijvendheid naar een onvermijdelijke toekomst, ontstaat er logischerwijs een toenemende vraag naar technologie. Die faciliteert immers het werken op afstand. Vaak wordt dan ook gedacht dat de uitdagingen rondom het remote werken over technologie gaan: zijn de juiste systemen aanwezig? Sinds de opkomst van het nieuwe werken zijn start-ups, grote corporates en alles daartussenin jaren bezig geweest met de ontwikkeling van technologie om remote werken te faciliteren. De technologie is er allang. Alles wat je kan bedenken is gemaakt, staat paraat, klaar om te gebruiken voor jou en je medewerkers. Toch zijn veel

organisaties bezig met vragen als: gebruiken we de juiste techniek, zijn we snel, toegankelijk en simpel bereikbaar voor klanten, kunnen we anticiperen op veranderingen, gebruiken we de juiste tools?

Belangrijk: het voortbestaan van je organisatie wordt niet bepaald door welke technologie je gebruikt. Technologie is slechts een middel om iets te bereiken, om de waarde die je levert te optimaliseren. Het is nooit het doel. Ook nu er in het remote werken veel meer gebruik wordt gemaakt van technologie, is dat niet wat bepaalt of je succesvol blijft of wordt.

Ik ga je in dit boekje dus niet uitvoerig meenemen in welke systemen en technologie je allemaal moet installeren. Dit zijn de werkwijzen die je nu samen met je medewerkers opnieuw moet uitvinden. Waarom zoom ik juist daar niet op in? Die werkwijze gaat uiteindelijk niet het verschil maken op de langere termijn. Het is de gedachte die erachter zit, waaruit deze werkwijze is ontstaan, die de doorslaggevende factor is. Jouw overtuigingen als leidinggevende zijn namelijk veel interessanter en bepalender dan of jij nu Microsoft Teams of Zoom voor je meetings gebruikt. Waartoe beslis je iets, waartoe maak je keuzes en motiveer je je medewerkers, vanuit welke overtuigingen handel je nu? Die grondbeginselen zijn essentieel voor de toekomst en bepalen of jij voor het remote werken de juiste leidinggevende bent.

Tijdens het eerste webinar dat ik gaf in de coronacrisis, stelde ik een multiplechoicevraag aan een paar honderd kijkers: waar maken jullie je nu zorgen om? De opties

waren: technologie, cultuur of leiderschap. Slechts 2 procent koos voor technologie, de overige 98 procent voor cultuur en leiderschap. Terecht. Het gaat om de cultuur, om leiderschap. Hoe goed je in staat bent om juiste keuzes te maken en die samen, met de gehele organisatie, goed uit te voeren. Technologie helpt, maakt het makkelijker voor je, maar cultuur en leiderschap geven uiteindelijk de doorslag of je in deze turbulente tijden groeit of krimpt.

Succesvol remote kunnen werken is een leiderschapsvraagstuk.

### R.E.M.O.T.E.

Aan de hand van de letters van remote heb ik zes thema's opgesteld die je nu moet borgen in de organisatiecultuur en jouw manier van leidinggeven. In turbulente tijden is het heel belangrijk dat jij als leidinggevende een checklist hebt die je te allen tijde paraat hebt, die je kan reproduceren tijdens een moment van reflectie. Daarom heb ik gekozen voor een model dat makkelijk te onthouden is.

**Radicale transparantie** – Creëer duidelijkheid en eigenaarschap bij je medewerkers door zo veel mogelijk informatie en ontwikkelingen openbaar te maken en te delen.

**Experimenteren** – Maak de transformatie van voortgang naar vooruitgang door te experimenteren en zorg dat alle professionals meedoen met het proces van vernieuwing.



# REMOTE LEIDERSCHAP

Effectief leidinggeven op afstand



**ARJEN BANACH**

Gepassioneerd organisatie-futuroloog en veelgevraagd spreker, ook in de media. De thema's waar hij voor warmloopt zijn verandering en innovatie, werkgeluk en duurzame inzetbaarheid. Hij laat keer op keer zien dat veranderingen wel degelijk kunnen slagen en maakt abstracte thema's concreet.

Werken op afstand is meer en meer de norm en heeft blijvend een prominente plaats in ons werkende leven gekregen. Het thuiswerken op grotere schaal dwingt organisaties om hun manier van werken drastisch te veranderen. Cultuur en leiderschap spelen daarbij een belangrijke rol. **Remote leiderschap** is een boek met visie en schetst de toekomst van ons werk.

Want: hoe ga je om met verandering, houd je verbinding, draagt iedereen bij aan vernieuwing, weet je van elkaar wat er speelt?

**Remote leiderschap** laat zien dat werken op afstand geen technologische uitdaging is, maar een uitdaging op gebied van organisatiecultuur. De technologie om je bedrijf door te laten gaan, is altijd voor handen. Veel belangrijker is de vraag of de cultuur en het leiderschap het aankunnen. Succesvol remote kunnen werken is kortom een leiderschapsvraagstuk. Hoe je dat aanpakt, lees je in dit boek.



NUR 801

boomuitgeversamsterdam.nl  
managementimpact.nl