

Vervangen is een kunst

02 september 2009 / Frederieke van Velzen
Bron: Volkskrantbanen.nl

Moet een werknemer tijdelijk vervangen worden, dan lijkt 'snel' het codewoord. Als werkgever wil je snel een vervanger kunnen regelen die snel werkzaamheden oppikt. Maar wat moet die tijdelijke medewerker in huis hebben, en hoeveel begeleiding heeft zo'n persoon nodig?



Foto: Morguefile

Een vervanger zet vaak het werk van iemand voort, of hervat bepaalde werkzaamheden. Iemand kan tegelijk verantwoordelijk worden gesteld voor het verbeteren van de kwaliteit en het verhogen van de productiviteit.

Laura Smeets, oprichter van Temporary Secretary, valt zelf vaak in tijdens ziekte of zwangerschapsverlof, en detacheert (directie)secretarissen aan bedrijven. Iedereen, en dus elke functie, is vervangbaar, zegt Smeets. Maar dat maakt niet elke werknemer tot een geschikte vervanger.

Om maar een paar factoren te noemen die je als vervanger in huis moet hebben: aanpassingsvermogen, betrokkenheid, leergierigheid, zelfstandigheid, discretie, stressbestendigheid, accuratesse en dienstbaarheid. Daarnaast is flexibiliteit erg belangrijk, want 'je komt lang niet altijd in een gespreid bedje terecht'.

Screenen

Maar waar vind je iemand die aansluit op bovengenoemde eisen? Volgens Smeets kan een werkgever het beste terecht bij gespecialiseerde bureaus die vervangingskandidaten voor bepaalde sectoren en disciplines regelen, in elk geval bij bureaus die van tevoren mensen screenen. 'De tijd die het werving- en selectieproces een werkgever kan kosten, wordt vaak onderschat.'

Begeleiding

Kandidaten met veel ervaring hoeven minder ingewerkt en begeleid te worden, omdat ze zelfstandig kunnen werken. 'Er is lang niet altijd sprake van begeleiding, dus is het aan de vervanger op zoek te gaan naar wie, wat, waar, wanneer, waarom en hoe.' Smeets zelf kijkt altijd naar het werk van haar voorganger. 'Medewerkers die tijdelijk afwezig zijn, vinden het vaak belangrijk dat het werk op hun manier wordt voortgezet. Komen ze terug, dan kunnen ze zo weer aan de slag.' Met een beetje geluk is er een handboek aanwezig, of documenten waarin procedures staan uitgelegd. 'Met inlezen kom je al een heel eind.'

Heeft ze vragen, dan stelt ze die. Daarnaast luistert ze goed. 'Hoor ik een collega-secretaresse over haar werk, dan denk ik: is dat ook van toepassing op mijn taken?' Een inwerkperiode verschilt voor Smeets per opdracht, maar gemiddeld duurt deze drie dagen.

Sociale context

Dat vervangers in het beste geval weinig begeleiding nodig hebben, betekent niet dat iemand in het diepe moet worden gegooid zonder dat er vervolgens naar wordt omgekeken. Dries Oosterhof, die met zijn gelijknamige bedrijf managers begeleidt in organisaties, vindt dat de leidinggevende niet alleen van tevoren moet uitleggen wat de functie precies inhoudt, maar ook uitgebreid moet ingaan op de sociale context - de gewoontes en spelregels binnen een organisatie. 'Is een vervanger daarop voorbereid, dan wordt hij daar niet te veel door afgeleid en kan hij zich beter richten op het uit te voeren werk.'

Winst voor bedrijf

Wat de manager een vervanger vertelt, kan echter ook gekleurd zijn. 'In de loop der tijd kun je ontdekken dat zaken anders lopen dan je in eerste instantie verwachtte', zegt Oosterhof. Om die reden is het volgens hem nuttig regelmatig bij elkaar te komen om ervaringen uit te wisselen. 'Wekelijks een half uur een gesprekje helpt niet alleen de vervanger verder, maar kan ook het bedrijf vooruit helpen als de vervangende medewerker vertelt wat hem opvalt aan de organisatie en wat dat met hem doet.'

Ook Laura Smeets heeft wekelijks overleg met de manager. 'Je evalueert de behoeften. Soms vervang ik iemand en ben ik tegelijk gevraagd met verbeteringen te komen. Die twee zaken scheid ik dan. Ik doe het werk dat ik moet doen en praat daarnaast met het management over procesverbetering.'

Puinhoop

Oosterhof, die ervaring heeft met interimmanagers, ziet wel eens dat vervangende leidinggevenden niet inspelen op de bestaande situatie, maar hun eigen stijl opdringen en daarna weer vertrekken. 'Dan laat je een puinhoop achter.' De vervanger dient dus tactisch in te spelen op de gewoontes van een organisatie, of van het team waarin hij terechtkomt, en zich niet te laten meesleuren door een eventueel negatieve sfeer. 'Je kan vreemd staan te kijken als je bijvoorbeeld in een roddelcultuur terechtkomt. Daar kun je beter proberen buiten te blijven, want dat zuigt energie', aldus Oosterhof.

Tevreden

Het doel van Laura Smeets is de opdrachtgever tevreden te stellen. 'Lukt dat, dan ben ik ook tevreden.' Dat houdt ze in haar achterhoofd als ze obstakels ziet, zoals werkwijzen die niet de hare zijn. Maar ze is wel wat gewend. 'Je hebt te maken met mensen, die zijn altijd weer anders, net als de situaties waarin je terecht komt.'