

PW. **whitepaper**

SAMENWERKEN EN HET KANTOOR NÁ CORONA

Dr. Kilian W. Wawoe, Vrije Universiteit Amsterdam



Samenwerken en het kantoor ná corona

Als een kudde olifanten zou gaan thuiswerken omdat door een gevaarlijk virus de leden van de kudde een gevaar vormen voor elkaar, wat zou er dan gebeuren? Wellicht komt er een punt in de evolutie waarop we als individuen sterker zijn dan als groep – in plaats van omgekeerd. Net als andere diersoorten waren wij mensen altijd gewend samen te werken omdat het onze overlevingskansen vergrootte. Betekent de coronapandemie het einde van samenwerking zoals we die kenden? Met deze vraag begon dit onderzoek bij de eerste lockdown in maart 2020, wat in juni 2021 heeft geleid tot de publicatie van het boek: *Het corporate brein*. In dit paper geef ik een samenvatting van dit boek.

De uitbraak van de coronapandemie heeft werken op kantoor compleet op zijn kop gezet. De lockdown dwong medewerkers over de hele wereld om van de ene dag op de andere vanuit huis te werken – en tot ieders verbazing bleek dat goed mogelijk. Kennisorganisaties bleken in staat om te functioneren zonder dat medewerkers elkaar ontmoeten. Het kantoor was rond de eeuwwisseling door de komst van internet al het monopolie kwijtgeraakt op informatie: kenniswerkers hoeven niet meer naar kantoor te komen om daar dossiers te raadplegen. Sinds de lockdown is ook die andere fundamentele eigenschap uit het kantoor verdwenen: de plek waar je per se moet zijn om met collega's samen te werken, te overleggen.

Echter, het feit dat het mogelijk is om met zijn allen vanuit huis te werken wil nog niet zeggen dat het wenselijk is. Bepaalde groepen hebben er erg onder geleden in termen van welzijn en/of prestatie. Bovendien, dat het ruim een jaar lang goed mogelijk was om vanuit huis te werken, betekent nog niet dat we in lengte van jaren zo door moeten gaan. Wellicht was de lockdown een uitzonderlijke situatie en willen de meeste medewerkers het liefst terug naar het oude normaal. Wellicht draaiden gedurende de coronacrisis de organisaties weliswaar door terwijl ze op afstand werkten, maar liepen hun prestaties terug? Er wordt veel gesproken over 'hybride werken' waarin we deels op kantoor en deels op afstand werken, maar wie zegt dat dit werkt?

Voor mijn onderzoek naar de vraag wat de toekomst is van samenwerken op afstand en op kantoor heb ik eerst uitgebreid literatuuronderzoek gedaan. De resultaten daarvan vormen de basis van het eerste deel van het boek en dus ook van dit paper. Aan de hand van interviews en vragenlijstonderzoek heb ik medewerkers in verschillende sectoren gevraagd hoe zij het werken tijdens de lockdown hebben beleefd en wat zij denken dat de functie van kantoor is na corona. Het onderzoek is gehouden onder kenniswerkers, oftewel mensen die hoofdzakelijk met hun hoofd werken en niet of nauwelijks met hun handen. Dit is niet hetzelfde als theoretisch geschoolde mensen, het gaat ook om uitvoerende functies zoals administratief werk.

Het doel van mijn onderzoek: lering trekken uit alle ervaringen die tijdens de lockdown zijn opgedaan met werken op afstand en met de nieuwe manieren van samenwerken. De uitkomsten van mijn onderzoek kunnen dienen als een model voor organisaties die op zoek zijn naar antwoord op de vraag hoe werk georganiseerd zal moeten worden na corona in het algemeen en wat de toekomst van het kantoor zal zijn in het bijzonder. Een uitgebreid verslag van mijn onderzoek, met theoretische onderbouwing en voorbeelden uit de praktijk, is te lezen in mijn boek *Het corporate brein*. Hieronder geef ik een korte schets van de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek en wat de consequenties daarvan zijn voor het samenwerken na corona.

Werken vóór corona

Sinds de jaren 70 is veel onderzoek verricht naar wat mensen beweegt op de werkvloer. Daaruit blijkt dat er drie kernelementen zijn die medewerkers motiveren: groei, autonomie en verbondenheid. Alle drie zijn terug te voeren op onze oorsprong als kuddedieren, die anderen nodig hadden om te leren en te overleven.

Groei

Groei betekent dat een individu steeds nieuwe vaardigheden leert. We moeten ons constant aanpassen aan veranderingen in onze omgeving. Als een groep divers is in leeftijd, ervaring en vaardigheden kunnen de groepsleden elkaar aanvullen. De groep om ons heen helpt ons in het groeiproces, door voorbeeldgedrag, feedback en coaching. Onderzoek heeft laten zien dat ‘het boeken van vooruitgang’ de belangrijkste drijfveer is op het werk, terwijl het gevoel hebben niet vooruit te gaan tot de meest demotiverende momenten behoort. Blijven groeien is de essentie van ons bestaan, en in de natuur geldt dat alles wat niet groeit, dood is.

Autonomie

Autonomie wil zeggen dat een individu zo veel mogelijk zelf moet doen – al was het maar om niet een te groot beslag te leggen op de anderen. Een groep is een vangnet voor het individu, geen hangmat. Autonomie is van groot belang voor groei. Leren gaat het beste als je een goed voorbeeld krijgt van een ander, maar vervolgens zelf aan de slag gaat. Autonomie is dus beslist geen onafhankelijkheid: binnen de groep moet het individu zo veel mogelijk zelf doen, om als dat nodig is weer terug te kunnen vallen op die groep.

Verbondenheid

Steun van anderen blijkt een goede voorspeller of we tevreden zijn met ons werk, en vormt ook een buffer tegen stress en burn-out. Andere mensen zijn een bron van werkvreugde. Zelfs vluchtige sociale interacties, zoals een praatje maken met de barista van de Starbucks of met de schoonmaker op het werk, kunnen ons een gevoel van verbondenheid geven; weinig contact met anderen, of nog erger een gebrek aan steun, is een bron van stress. De beste voorspeller voor geluk in het leven is samen te vatten met twee woorden: andere mensen!

Uitdagingen vóór corona

Het wetenschappelijk bewijs dat in de laatste 50 jaar is gevonden voor het belang van groei, autonomie en verbondenheid als kernelementen van werk is overweldigend. Het is niet voor niets dat precies deze zaken worden afgenomen als de maatschappij iemand wil straffen. Een gevangenis is een plek waar je nauwelijks iets leert (groei), waar je niet zelf bepaalt hoe je dag eruitziet (autonomie) en waar je nauwelijks contact hebt met degenen die je liefhebt (verbondenheid).

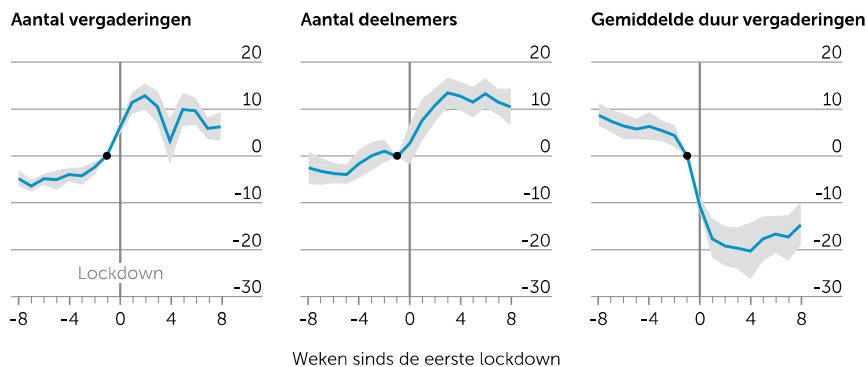
Wat ook uit onderzoek naar voren komt, is dat organisaties er vaak niet goed in slagen om juist die kernelementen van werk te bieden aan werknemers. Medewerkers klagen vaak over een gebrek aan feedback (groei), te veel of juist te weinig ruimte om het werk naar eigen inzicht in te vullen (autonomie) en weinig contact met collega's die wel op kantoor zijn, maar altijd in bespreking of aan de telefoon zijn (verbondenheid). De kudde functioneerde voor corona dus al niet optimaal.

Werken tijdens corona

En dan zit voorjaar 2020 ineens iedereen thuis, en moet het werk geheel anders georganiseerd worden. Om nog maar eens de analogie met de kudde olifanten van stal te halen: in plaats van een groep met sterke, zwakke, jonge en oude dieren werd het ieder voor zich. En het laat zich raden dat dit leven in isolement niet voor alle leden van de kudde een even groot succes zou gaan worden.

Groei

Bij het analyseren van de communicatiegegevens tijdens de lockdown van miljoenen mensen in Noord-Amerika, Europa en het Midden-Oosten bleek zowel het aantal vergaderingen als het aantal aanwezigen per vergadering toe te nemen. Aan de andere kant daalde de gemiddelde lengte van vergaderingen. Ja, online zijn we meer to-the-point met elkaar gaan communiceren in grote groepen (zie afbeelding 1 hiernaast). En ja, ook het overdragen van kennis waar geen interactie voor nodig is, werkte goed.



De impact van Covid-19 op vergaderingen, in % verschil na het begin van de eerste lockdown

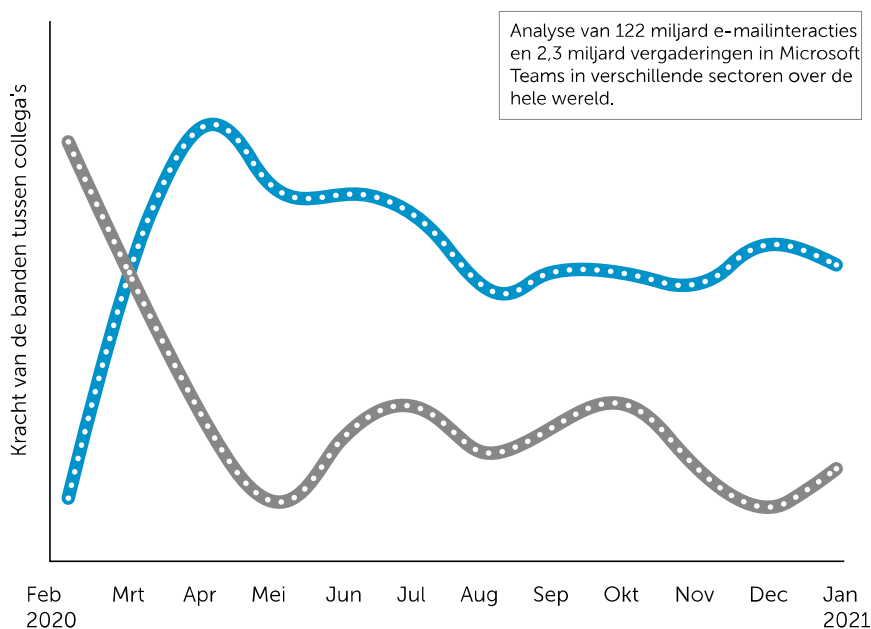
Maar dit geldt niet voor creatieve processen. Leren vindt ook plaats voor en na een bijeenkomst, in bilaterale meetings, door mee te luisteren met gesprekken met anderen, et cetera. Nieuwe vaardigheden aanleren ging daardoor tijdens de lockdown moeilijker dan ervoor. Wie nog nauwelijks vaardigheden had, had het dus het zwaarst.

Autonomie

Op het gebied van autonomie bij het invullen van de werkdag was de lockdown positief voor wie een prettige thuissituatie had. Maar veel thuiswerken was vooral zwaar voor de groep die niet in die gelukkige omstandigheid verkeerde. Hetzelfde geldt voor de vrijheid die sommige mensen kregen in het uitvoeren van hun werk tijdens de lockdown: autonomie is prettig voor wie zijn of haar vak goed beheerst, maar kan funest zijn voor degenen die dat niet kunnen.

Verbondenheid

Wat contact met collega's betreft: veel werknemers voelden zich tijdens de lockdown steeds meer alleen als gevolg van het op afstand werken. Onderzoek laat zien dat werknemers intensiever zijn gaan communiceren met de mensen die ze al kenden, maar juist minder nieuwe contacten opdeden tijdens de lockdown (zie afbeelding hieronder). Het gevoel van eenzaamheid was vooral groot onder de medewerkers die niet zo'n groot netwerk hadden voor de lockdown, die wat introverter zijn en/of geen partner hebben.



Network dichtbij
 Hechte banden binnen een team met frequent contact

Network ver weg
 Relaties met mensen op afstand en weinig interactie

Onderzoek van Microsoft naar de kracht van banden tussen collega's tijdens lockdown

Gevolgen lockdown voor productiviteit

Tijdens corona kelderde de reistijd. In plaats van in de auto stapten medewerkers op datzelfde tijdstip meteen achter het bureau. Gevolg: de werkdag werd langer. Uit een analyse van het gebruik van zakelijk internetverkeer tijdens de eerste coronagolf bleek dat medewerkers twee tot drie uur langer werkten dan voor de lockdown. Bovendien vervaagde de grens tussen werk en privé, waardoor er meer werd overgewerkt. Thuiswerken zet aan tot meer werken. Maar of we dan ook meer kwaliteit leveren, is lastiger vast te stellen. Er zijn onderzoeken die laten zien dat medewerkers zichzelf thuis productiever vinden, maar ook is bekend dat mensen over bijna alles een overdreven positief zelfbeeld hebben (30 procent van de bevolking denkt zonder reden dat ze immuun waren voor corona).

Wat wel goed te analyseren valt, is wat medewerkers deden tijdens de lockdown. Uit een grootschalig onderzoek van Microsoft blijkt dat ze aantoonbaar meer bezig zijn geweest met het versturen van mail, vergaderen, chatten en het werken aan documenten. Medewerkers die thuis werken, besteden meer tijd aan individuele taken. Maar voor taken waar collega's samen iets moeten creëren, is bij werken vanuit huis minder tijd.

Gevolgen lockdown voor welzijn

Er zijn twee duidelijk positieve effecten van thuiswerken op het welzijn: het wegvallen van woon-werkverkeer en voor sommigen een betere balans werk-privé – zeker voor diegenen die een druk leven hebben naast hun werk. Aan de andere kant is er een lange lijst met negatieve gevolgen van het thuiswerken: angst, frustratie, verveling, stress, eenzaamheid... Met name het gemis van contact met anderen valt veel mensen zwaar, vooral medewerkers die 80 tot 100 procent van hun tijd thuis doorbrachten. Een beetje thuiswerken kan dus positieve gevolgen hebben, veel thuiswerken juist niet. Bovendien laat thuiswerken zien dat verschillende generaties verschillend communiceren. Jonge medewerkers geven de voorkeur aan chat, oudere medewerkers aan bellen. Als een senior medewerker zegt 'bel me gerust als je een vraag hebt', dan hoort een jongere medewerker 'laat me met rust'.

Ook kan regelmatig thuiswerken een fysieke tol eisen. Mensen sportten minder tijdens de pandemie, waar ze juist meer zouden moeten bewegen om hun immuunsysteem op te bouwen. De fout die veel mensen maken, is dat ze veel zitten en inactiviteit compenseren met zeer actief bewegen. Dat is net alsof je een maand je tanden niet poetst, en denkt dat te kunnen compenseren met een uur achter elkaar intensief poetsen.

Het thuiswerken tijdens corona heeft niet op ieders welzijn in gelijke mate invloed gehad. Mannen vonden thuiswerken prettiger dan vrouwen. Een van de vermoedelijke oorzaken is dat vrouwen, zelfs als beide seksen thuis zijn, het grootste deel van de zorg voor de kinderen op zich nemen. Vooral gezinnen met kinderen jonger dan twaalf jaar vonden de toename van huishoudelijke en zorgtaken een zeer groot nadeel. Een andere groep die thuiswerken moeilijk vond, zijn jongeren geboren na 1995. Tijdens de lockdown zochten zij drie keer zo vaak professionele hulp wegens stress, burn-out of andere problemen op het gebied van geestelijke gezondheid. Ze vonden het vooral lastig dat persoonlijke communicatie werd vervangen door virtueel contact.

Uitdagingen tijdens corona

Is het effect van veel thuiswerken positief of negatief geweest? Het antwoord op deze vraag hangt erg af van welke maatstaf je neemt. Vooral individuele taken kunnen goed op afstand worden gedaan: een callcenter-medewerker belt vaak vanuit huis en ook wetenschappers kunnen goed hun werk doen terwijl ze soms weken of maanden niet bij elkaar komen. Maar voor 'teamprestatie' oftewel samen werken aan een gemeenschappelijke taak waarvoor regelmatig afstemming nodig is, is werken op afstand niet positief.

Daar komt bij dat de beleving van werken op afstand persoonsafhankelijk is. Met name jonge medewerkers, met weinig vakkennis en een klein professioneel netwerk, die kleinbehuïsd zijn en geen partner hebben, hadden het moeilijk. Ervaren medewerkers met een prettige thuiswerksituatie hebben het werken op afstand vaker als positief beleefd.

Met bovenstaande is het antwoord gegeven op de vraag waar dit paper mee begon: als een kudde olifanten zou beslissen om te gaan thuiswerken, dan zouden de volwassen olifanten meer tijd hebben voor zichzelf, en zouden ze ook productiever zijn, want ze hoeven niet te wachten op de piepjonge, langzame of stokoude dieren. Maar terwijl de oudere en sterkere olifanten genieten van hun autonomie, sterven de kwetsbare en vooral de jonge olifantjes. Dit is de reden waarom volwassen dieren alleen de kudde verlaten als ze weten dat er voor de jonge en kwetsbare dieren wordt gezorgd.

De belangrijkste les die we kunnen trekken uit het verplicht werken vanuit huis is dat met name de kwetsbaren de dupe kunnen worden van thuiswerken. Voor dit onderzoek zijn honderden interviews gehouden, en de term 'kwetsbaren' stuitte op veel weerstand... van 'niet-kwetsbaren'. Leidinggevend zijn oververtegenwoordigd in de groep die voordelen haalde uit het verplicht thuiswerken. De uitdaging voor samenwerken in het algemeen en voor het kantoor van de toekomst in het bijzonder is om het werk zo in te richten dat medewerkers met verschillende kenmerken er tot hun recht kunnen komen. Maar het inlevingsvermogen van de groep die de voordelen had van thuiswerken lijkt beperkt te zijn.

Samenwerken na corona

Tijdens de lockdown begonnen veel organisaties onderzoek te doen naar het invullen van werk en het inrichten van het kantoor ná corona. De vraag in deze onderzoeken was: hoeveel dagen per week wil jij ná corona thuiswerken? Op basis van de literatuurstudie die voorafging aan dit onderzoek en hierboven is samengevat, is deze vraagstelling volgens mij om drie redenen verkeerd.

- Het gaat niet om 'jij', maar om 'wij'. Kenniswerk is een teamsport. Ieder product dat medewerkers leveren, komt voort uit enige vorm van samenwerking.

- Het gaat niet om ‘hoeveel dagen’ we naar kantoor gaan, maar om wat we daar doen. Of je nu vijf dagen of drie dagen naar kantoor gaat, als medewerkers elkaar geen groei en verbondenheid geven, dan kan er geen sprake zijn van een goede samenwerking.
- Het gaat niet om ‘willen’, maar om wat goed is. Het feit dat iemand zich lekker voelt in het werk, wil nog niet zeggen dat die persoon goed functioneert, laat staan de groep.

De vraag die ik wil beantwoorden, is: **welke individuele en collectieve activiteiten moeten er op afstand en op kantoor georganiseerd worden om een goede samenwerking tussen kenniswerkers te bewerkstelligen?**

Onderzoeksmethode

Voor dit kwalitatieve onderzoek zijn zowel mensen geïnterviewd als vragenlijsten afgenomen. Samen met een collega heb ik 376 interviews afgenomen. Daarnaast hebben 7864 werknemers in verschillende landen, waaronder Nederland en België, een vragenlijst ingevuld waarin ze in maximaal 100 woorden opschreven wat hun ervaring (zowel positief als negatief) is met thuiswerken, en hoe ze na de coronacrisis verder wilden werken. De eerste indeling van de gebruiksfuncties van het kantoor werd vervolgens getest bij ongeveer 70 mensen, met de vraag of zij de gemaakte categorieën herkennen.

Tijdens deze interviews werd de vraag gesteld: ‘wat is volgens jou de functie van je kantoor’. Op basis van de antwoorden is een categorisering gemaakt. Het maken van antwoordcategorieën is arbitrair. Wat is bijvoorbeeld de scheidslijn tussen ‘zakelijk’ en ‘sociaal’ als iemand antwoordt ‘koffie drinken met collega’s en praten over het werk’, zeker als het gesprek ook over privé zaken blijkt te gaan?

De functies van kantoor na corona: de zes C’s

Mijn onderzoek richtte zich op de functies die op kantoor voor en na corona ingevuld moesten worden. Hieronder staan de resultaten van de antwoorden die de respondenten gaven. Omdat alle functies met een C beginnen, duid ik ze verder aan als de zes C’s.

Collectieve functies

1. Creativiteit, samenwerken en coaching

Medewerkers gaven aan dat ze graag met elkaar professioneel in contact komen om van elkaar te leren. Deze behoefte komt overeen met de behoefte aan groei die ik eerder in dit paper signaleerde. Uit de antwoorden bleek dat de scheidslijn tussen coachen en samenwerken niet altijd duidelijk is. Even elkaar een vraag stellen, even overleggen, even iets opvangen in het gesprek naast je, kan cruciaal zijn in het ontwikkelen van nieuwe ideeën of bij het leren. Ook vinden op kantoor geplande leermomenten plaats in de vorm van bilateralen, coachingsgesprekken et cetera.

Deze activiteiten vindt volgens de respondenten bij voorkeur plaats in settings waarbij meerdere bureaus bij elkaar staan. Hierbij de kanttekening dat in dat geval het geluid dat collega’s produceren een bron van ergernis kan zijn voor de één, maar ook een bron van kennis voor de ander. Hoewel alle respondenten er behoefte aan hebben om regelmatig ‘samen te zitten’, verschilt die behoefte per individu.

2. Contact met collega’s zonder agenda

Samenwerken doe je in de regel met mensen die je kent. Maar dan moet er wel een proces van kennismaking hebben plaatsgevonden. Zoals eerder opgemerkt hebben medewerkers behoefte aan verbondenheid. Veel mensen gaven aan dat tijdens de lockdown hun cirkel van collega’s steeds kleiner werd. De jonge en/of nieuwe medewerkers hadden het wat dat betreft zwaar, omdat ze nog geen cirkel hadden. Op een enkele uitzondering na miste iedereen zijn of haar bestaande contacten op kantoor. Wat tijdens corona zeker niet werkte, was de ‘Zoom-borrel’: een online bijeenkomst van mensen die informeel met elkaar (en door elkaar heen!) praten. Want elkaar ontmoeten is – zeker voor mensen die nieuw zijn in de organisatie – vaak een fysieke aangelegenheid. Medewerkers gaven aan dat er in het kantoor na corona meer ruimte moet zijn voor het onderhouden en maken van contacten. Ze hebben behoefte aan evenementen waar ze anderen (onverwacht) ontmoeten.

3. Coördinatie en communicatie

Medewerkers misten tijdens corona met name die vergaderingen op kantoor waar samen nagedacht moest worden, of die een emotionele lading hadden. Een vergadering met een duidelijk doel en duidelijke afspraken kan tientallen mails en honderden appjes voorkomen. Dit betekent dat teams moeten nadenken over welk communicatiemiddel het beste werkt voor welke boodschappen. Ook

moet de vraag beantwoord worden of hybride vergaderingen (waar sommige mensen in één ruimte zitten en anderen inbellen) gewenst zijn. De ervaringen hiermee zijn erg wisselend. In de regel voelen de mensen die niet fysiek bij de bijeenkomst zijn, zich buitengesloten. Ook is de aandachtspanne van mensen online veel korter dan offline. Het lijkt erop dat vergaderingen waar simpelweg informatie wordt uitgewisseld, effectiever online kunnen plaatsvinden.

Individuele functies

De volgende drie C's zijn activiteiten die een medewerker kan uitvoeren zonder dat daar per se samenwerking met collega's voor nodig is.

4. Concentratie

Een kenniswerker moet af en toe in afzondering kunnen werken. Tijdens de lockdown werkten we allemaal thuis en was een deel van de medewerkers veel beter in staat om zich te concentreren dan op kantoor. Opvallend was dat medewerkers die klein behuist waren of die om een andere reden geen prettige werkplek konden creëren, thuiswerken juist niet associeerden met betere concentratie. Het kantoor is voor sommige medewerkers een plek om in alle rust te kunnen werken, anderen doen dit na corona liever thuis.

Je afzonderen heeft een direct verband met de drie eerder genoemde collectieve activiteiten. Ten eerste, in afzondering werken wil nog niet zeggen dat je met rust wordt gelaten. Een vijand van concentratie op het werk (en thuis) is niet fysiek lawaai, maar afleiding. Telefoon en e-mail vragen de aandacht, en mensen die berichten sturen, verwachten onmiddellijk antwoord. Die stortvloed van informatie kun je beperken door te zorgen voor een goede coördinatie en communicatie. Ten tweede, als iemand zich afzondert terwijl een ander juist behoefte heeft aan groei en verbondenheid, kan er een conflict ontstaan.

5. Contact met bezoek van buiten

Een kantoor heeft representatieve functie. Dat wil zeggen dat je er mensen van buiten de organisatie ontmoet, dan wel degenen waar je primair proces voor is ingericht (een HBO of universiteit ontvangt studenten; een gemeente ontvangt burgers, et cetera). Tevens is het kantoor een visitekaartje naar potentiële werknemers. Hoewel er ook andere mensen het kantoor bezoeken, zoals leveranciers, externe adviseurs en onderhoudspersoneel, maken werknemers zich het meest zorgen over het imago van het kantoor en dus de organisatie voor klanten en potentiële werknemers. Zij zijn de norm. De manier waarop het kantoor is vormgegeven en ingericht, zal een beeld geven aan de bezoeker. Aan de andere kant heeft werken tijdens corona aangetoond dat een deel van het primaire proces ook online kan plaatsvinden. Sommige lessen in het onderwijs kunnen via Teams/Zoom, sommige klanten kunnen op afstand worden bediend, et cetera.

6. Cardio

Een inzicht dat mensen tijdens de lockdown hebben opgedaan, is dat ze thuis veel te veel zitten. Ze misten de beweging op weg naar kantoor en op kantoor. Ze stelden dat er ná corona meer gedaan zou kunnen en moeten worden aan bewegingsbeleid. Voor het individuele brein is beweging positief omdat er met een verhoogde hartslag zuurstofrijk bloed naar de hersenen wordt gepompt. Daarom heet deze functie 'cardio'. Het gaat hier om matig intensief bewegen, en dus niet jezelf afmatten.

Werkgevers kunnen medewerkers niet dwingen hun levensstijl te veranderen, maar ze kunnen hen wel aanmoedigen om op zijn minst een gezonde werkstijl aan te nemen. Dat wil zeggen, het nemen van de lift ontmoedigen, mini-hometrainers voor onder het bureau, een loopband waar medewerkers op kunnen lopen tijdens het bellen, et cetera. Maar ook wandelgesprekken, ingebouwde mini-pauzes in de agenda's en training en coaching op het gebied van een gezonde levensstijl.

Het kantoor na corona

De belangrijkste vondst van dit onderzoek is dat er een spanningsveld zit tussen de behoefte aan verbondenheid en groei van een deel van de medewerkers, versus een behoefte aan autonomie van de andere groep. Uiteraard heeft het de voorkeur om er binnen een organisatie samen uit te komen en dat groepen met verschillende voorkeuren naar elkaar luisteren. Maar wat als iemand fulltime thuis wil werken, terwijl de andere persoon graag wil leren en verbinden?

Op basis van de basisbehoeftes die aan het begin van dit paper zijn toegelicht, is het antwoord dat collectieve functies voorgaan boven individuele functies. De modeterm 'hybride werken' kan geen excuus zijn om je opleidingsverplichting niet na te komen. Het gaat niet om thuis versus het kantoor, maar om het doen van de juiste dingen op kantoor. Liever minder vaak op kantoor en zorgen voor elkaar, dan vaak op kantoor en elkaar negeren. Een medewerker mag in afzondering werken, maar dat moet niet ten koste gaan van de rol die deze persoon heeft in het opleiden, coachen en verbinden met anderen.

Dit betekent dat er momenten in de werkweek moeten zijn dat medewerkers er voor elkaar zijn. Voor ‘creativiteit, samenwerken en coaching’ en ‘contact met collega’s zonder agenda’ geldt dat ze niet online kunnen plaatsvinden. Hiervoor moet iedereen naar kantoor komen. Voor alle andere activiteiten geldt dat ze zowel online als op kantoor kunnen plaatsvinden.

	COLLECTIEF			INDIVIDUEEL		
	creativiteit samenwerken coaching	contact collega's zonder agenda	coördinatie communicatie	concentratie	contact extern	cardio
Kantoor						
Afstand						

Gevolgen voor samenwerken op kantoor na corona

Kosten besparen en/of inkomsten verhogen

Op basis van bovenstaande kan geconcludeerd worden dat er niet zozeer minder kantooruimte nodig is, maar dat die ruimte anders ingedeeld moet worden. Bovendien moet een ruimte op kantoor hand in hand gaan met het juiste gedrag in die ruimte. Organisaties moeten ervoor zorgen dat het samen professioneel contact maken (weergegeven in het rood in het schema) goed ingevuld wordt. Hiermee is de mythe ontkracht dat het kantoor na corona een ontmoetingsplaats is. Het is veel meer dan dat, namelijk ook een plek waar je creativiteit, samenwerking en coaching realiseert.

‘Kunnen we na corona niet met veel minder vierkante meters toe? Dat zou toch flink in onze kosten kunnen schelen!’ Bij heel veel bedrijven staat een bezuiniging op kantoorkosten op het to-do-lijstje. Laten we die kantoorkosten eens in perspectief plaatsen.

In het algemeen geldt bij het bepalen van de kantoorkosten de 1-10-100 regel: de kosten voor energie, huisvesting en personeel staan in deze verhouding tot elkaar. Vóór corona waren de kosten voor een werkplek per persoon tussen de 6.000 en 11.000 euro op jaarbasis. Een gemiddelde medewerker kost een werkgever tussen de 60.000 en 110.000 euro op jaarbasis. Het idee dat er veel geld te halen valt bij het terugbrengen van het aantal vierkante meters kan daarmee weleens *penny wise and pound foolish* zijn.

Aan de inkomstenkant is er enig bewijs dat een prettig kantoor kan leiden tot meer productiviteit. Als een kantoor onprettig is, worden medewerkers minder productief en vaker ziek. Maar het effect heeft een maximum. Een slecht team wordt geen topteam door naar een superkantoor te verhuizen. Net zo min als een voetbalploeg ooit veel beter is geworden door het verbouwen van het trainingscomplex.

Als organisaties een stap vooruit willen maken na corona, dan is het meeste rendement te verwachten door ervoor te zorgen dat teams goed samenwerken. Een topteam bestaat bij de gratie van competente groepsleden die elkaar doorlopend aanvullen, uitdagen, versterken. Het kantoor van de toekomst gaat daarmee niet alleen over ruimte, maar juist ook over wat er in die ruimte gebeurt. Een project over de toekomst van werk moet derhalve een samenwerkingsverband zijn van mensen die gaan over ruimte en mensen die nadenken over het gedrag dat in die ruimte gewenst is. Voor dat laatste zijn de zes C's een goede maatstaf.

Als we minder reizen, kunnen medewerkers in de verleiding komen een deel van het reisbudget te laten uitbetalen. Vooral jonge werknemers voor wie extra inkomen een groot verschil kan maken, worden dan geconfronteerd met een dilemma: kiezen voor meer verbinding of voor meer geld. Deze perverse prikkel moet vermeden worden: reisbudgetten moeten niet flexibel worden gemaakt. Zo voorkom je dat werknemers worden aangezet tot het nemen van verkeerde beslissingen.

In veel organisaties is een discussie ontstaan over het aanbieden van een budget voor werken op afstand. Tijdens de lockdown moesten medewerkers extra kosten maken om vanuit huis te werken (toilet papier, thee, koffie, et cetera). Op basis van de bevindingen in het boek is dit af te raden. Ten eerste omdat je ook geld kunt besparen door niet naar kantoor te gaan. Ten tweede kan zo'n budget een stimulans zijn om thuis te werken, en dat signaal moet vermeden worden.

Een kantoor aan huis is van groot belang voor de werknemer en de werkgever. Als een werknemer op afstand wil werken, moeten de faciliteiten net zo goed zijn als op kantoor. Goed internet, een goede computer, een stoel en bureau met de hoogste ergonomische normen zijn verplicht. Werkgevers moeten voor deze kosten opdraaien. Niet door een budget aan te bieden, maar door de werkelijke kosten te vergoeden of door de werknemer een kantoor aan huis te leasen.

Thuiswerken wordt werken op afstand

Een huis is een fysieke plaats waar mensen wonen. Een thuis is een gevoel. Het is een plaats waar mensen zich veilig, aanvaard en ontspannen voelen, onder mensen voor wie zij genegenheid voelen. Thuiswerken is daarom een ongelukkige term. Wie werkt, moet primair gefocust zijn op het werk. 'Werken op afstand' is daarom een betere term. Daarnaast betekent 'niet op kantoor werken' ook niet per se dat iemand vanuit huis moet werken. De andere optie is om vanuit een derde plaats te werken. Dit kan een afgelegen kantoor zijn, een hotel, enzovoort.

Werken is ook: een sociale rol aannemen. Zoals een dokter of een advocaat een ander imago heeft wanneer hij of zij formele werkkledij draagt, moeten werknemers hun uiterste best doen om hun werkrol op te nemen terwijl ze op afstand zijn. Kledingkeuze is daarbij van belang. Het is beter om kleren te dragen die je ook op kantoor zou dragen. Hetzelfde geldt voor de fysieke omgeving: als daarvoor de ruimte is, is het verstandig om een 'kantoor op afstand' (geen thuishkantoor) te maken: dat herinnert je eraan dat je aan het werk bent. En werken vanuit bed of bad? Dat moet al helemaal vermeden worden!

Multitasking thuis moet tot een minimum worden beperkt. Afwassen tijdens het werk is tot op zekere hoogte mogelijk, maar zorgen voor andere mensen, vooral jonge kinderen, moet worden tegengegaan. Een 'werkantiek', waarbij medewerkers op afstand werken, kan een bron van problemen worden (waarom de ene persoon wel en de andere niet? Wat als iemand een 'werkantiek' heeft geboekt naar Spanje en vervolgens onverwacht toch nodig is op kantoor?).

Permanent werken vanuit het buitenland is in de regel niet verstandig. Met de tijdens corona opgedane kennis zouden organisaties in de verleiding kunnen komen om medewerkers aan te nemen in het buitenland. Maar dit leidt ten eerste tot potentiële juridische en fiscale problemen. Want stel dat je iemand aanneemt in India op een Nederlands of Belgisch contract, waar betaal je dan belasting? Onder welk arbeidsrecht valt deze persoon? Dit blijkt zelfs te gelden voor iemand die op Nederlands contract in België werkt. De integratie van de Europese Unie is op fiscaal gebied niet zo ver als vaak wordt gedacht. Ten tweede, en dat is de kern van het boek *Het corporate brein*, het gaat niet om het welzijn van het individu, maar om de bijdrage van een medewerker aan de groep. Op afstand kan die rol minder goed worden vervuld.

Wat moeten organisaties nu doen?

Een jaar lang verplicht thuiswerken heeft een schat aan informatie opgeleverd die gebruikt kan worden om niet zozeer de kosten te verlagen als wel om de inkomsten te verhogen. Daarnaast is het mogelijk een betere werk-privébalans te bewerkstelligen, al is het individu altijd ondergeschikt aan het team. Om de lessen van de lockdown te benutten, kunnen organisaties de volgende stappen doorlopen:

1 Visie op werk: vooral individueel of collectief?

Voordat medewerkers aan het woord komen over wat ze willen, moet de organisatie eerst zelf een visie ontwikkelen over thuiswerken en werken op afstand. In sommige organisaties is weinig interactie nodig (callcenter-medewerkers hebben elkaar niet veel nodig), in sommige organisaties is er wel intensief contact, maar niet vaak (zoals bij een universiteit), maar in veel kennisorganisaties wordt verwacht dat iemand vaak beschikbaar is voor anderen. Als blijkt dat in een afdeling mensen vier dagen in de week thuis willen werken, kunnen die wellicht beter te horen krijgen dat ze voor zichzelf moeten beginnen.

2 De zes C's

Door middel van vragenlijstonderzoek of interviews kan aan medewerkers gevraagd worden hoe de zes C's ingevuld moeten worden. Het gaat in eerste instantie niet om het aantal uren dat in een activiteit gestoken zou moeten worden, maar eerder over de afspraken die gemaakt zouden moeten worden. In tweede instantie kun je dan vragen, hoeveel tijd medewerkers denken te besteden aan de zes C's – en welke momenten en dagen van de week ze naar kantoor te willen komen.

3 De stem van de kwetsbaren

De ervaring leert dat op het gebied van beleid medewerkers elkaar goed kunnen vinden (bijvoorbeeld, we spreken af dat als we naast elkaar zitten, we er ook echt voor elkaar zijn en niet met een koptelefoon ons afschermen). Het probleem is alleen dat er grote individuele verschillen zijn. De één wil twee dagen naar kantoor, de ander vijf. Organisaties moeten daarom niet alleen afgaan op het gemiddelde, maar liever kijken naar de spreiding en de extremen, net als een kudde georganiseerd is rond de kwetsbaarste dieren. De kwetsbare groep medewerkers moet actief bij deze keuzes worden betrokken.

4 Kwantiteit en kwaliteit

Visie, de mening van medewerkers in het algemeen en de stem van de groep die het meest behoefte heeft aan professioneel contact moeten samen uitmonden in een beleid voor werken na corona. Dit betekent het maken van afspraken over gedrag en het maken van afspraken wanneer collega's er gedurende de week voor elkaar zijn en wanneer ze juist in stilte kunnen werken. Dit houdt ook in dat medewerkers kunnen aangeven hoe ze door werken vanuit huis en vanuit kantoor te combineren, een betere balans werk-privé kunnen bewerkstelligen en de file en spits kunnen vermijden. Bijvoorbeeld door op drukke dagen te beginnen met online activiteiten en pas daarna naar kantoor te komen.

5 Het kantoor van de toekomst

De afspraken die worden gemaakt per activiteit kunnen vertaald worden naar de fysieke ruimte. Als medewerkers twee keer 4 uur per week samen willen zitten, dan moet er een fysieke ruimte zijn waar dat mogelijk is. Als informeel contact belangrijk is, dan moet er een ruimte zijn die dat aanmoedigt (bijvoorbeeld met statafels in plaats van zitplekken). Als veel medewerkers op kantoor een plek willen om te videobellen of juist in volledige afzondering willen werken, dan moet het kantoor daarin voorzien. Hetzelfde geldt voor 'cardio': het kantoor zou medewerkers kunnen aanzetten om meer te bewegen.

Voorbeelden van samenwerken na corona

Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
coördinatie				
contact zonder agenda				
Coaching				

Voorbeeld 1: Wetenschappelijk personeel van een universiteit.

Wetenschappers werken soms maanden in relatieve isolatie aan stukken. De behoefte aan verbinding is groot, maar de behoefte om op dagelijkse basis samen te werken is laag. Na verschillende sessies heeft deze groep wetenschappers de afspraak gemaakt om alleen op maandag samen te komen in het gebouw. Maar dan willen ze er wel – veel meer dan voor corona – echt voor elkaar zijn. Ze hebben afgesproken om die maandagen op kantoor te vergaderen, waar iedereen fysiek bij aanwezig is, met

daarna een lunch. In de middag is er ruimte voor intervisie, elkaars ideeën becommentariëren en coaching. De rest van de week mag iedere medewerker naar eigen inzicht invullen.

Voorbeeld 2: Een adviesbureau

Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
	online vergadering		online vergadering	
coördinatie				Concentratie
		Concentratie		
creativiteit, samenwerking en coaching				creativiteit, samenwerking en coaching
	online vergadering		online vergadering	contact zonder agenda

Medewerkers van dit organisatieadviesbureau zaten voor corona veel bij klanten en waren weinig op kantoor. Ze hebben nu de afspraak gemaakt om niet vaker op kantoor te komen, maar duidelijker af te spreken wat ze op kantoor komen doen. Op maandag is er om de week een onlinevergadering gevolgd door een fysieke vergadering (nooit hybride). Op de maandagen dat er vergaderd wordt, zit het team in één ruimte en is iedereen beschikbaar om vragen te beantwoorden. Maandagmiddag is er ruimte voor coaching en intervisie. Op woensdagmiddag en vrijdagmorgen zijn er 'stiltmomenten' waarop geen (telefonische) afspraken worden gepland en geen mails worden gestuurd. Op de drukke dagen wordt

de spits vermeden door juist dan alle online sessies te plannen. Om de week is er een borrel op vrijdagmiddag waar iedereen aanwezig is en waar een activiteit wordt georganiseerd. De blokken die niet zijn ingevuld, mag iedereen naar eigen inzicht invullen. De een zit bij de klant, de ander op een stilteplek op kantoor, weer een ander werkt op afstand.

Voorbeeld 3: Een advocaten- en notariskantoor

Maandag	Dinsdag	Woensdag	Donderdag	Vrijdag
	online vergadering		online vergadering	
coördinatie	creativiteit, samenwerking en coaching	creativiteit, samenwerking en coaching	creativiteit, samenwerking en coaching	creativiteit, samenwerking en coaching
		concentratie		
creativiteit, samenwerking en coaching	creativiteit, samenwerking en coaching		creativiteit, samenwerking en coaching	creativiteit, samenwerking en coaching
	online vergadering		online vergadering	contact zonder agenda

In de deze organisatie werd in de tijd voor corona zeer intensief samengewerkt, vaak onder hoge druk. Partners van het kantoor kregen werk binnen en in korte moesten tijd een medior, een junior en de ondersteuning aan de slag om de vraag van de klant op te lossen. Ze hebben afgesproken om na corona hoofdzakelijk op kantoor te werken om zo een optimale samenwerking mogelijk te maken. Wel is afgesproken de spits te vermijden door dan alle online meetings te organiseren. Verder is er één stilteblok ingepland, op woensdag; dan mogen medewerkers werken waar ze willen.

Tot slot

Samenwerken en het kantoor na corona is een discussie die niet gaat over individuele tijd, maar over collectieve activiteit. Met dit als uitgangspunt zijn in 2021 de eerste projectteams gestart om vorm te geven aan een nieuwe manier van werken met de kennis die is opgedaan tijdens corona. Medewerksters van facility management (die gaan over de gebouwen) en human resources (die gaan over de mensen), het management, de ondernemingsraad én vertegenwoordigers van medewerkers die het juist zwaar hebben gehad met thuiswerken, hebben daarbij gebruikgemaakt van het model dat in dit paper is uitgelegd.

Het is lastig om voor die projecten, die allemaal zeer verschillend zijn, een gemene deler te vinden of om een uitspraak te doen over resultaten als de evaluaties nog niet hebben plaatsgevonden. Toch zijn er wel degelijk aanbevelingen te doen op basis van alle theorie, interviews, vragenlijstonderzoeken, focusgroepen, gesprekken met professionals en de eerste projecten.

Ik denk dat deze aanpak kan bijdragen aan:

- Betere prestaties van medewerkers
- Beter functionerende teams
- Meer inclusie van jonge en kwetsbare medewerkers
- Meer werktevredenheid
- Een betere gezondheid
- Minder stress en burn-out
- Minder druk op het milieu
- Nooit meer in een drukke trein of bus
- en nooit, nee nooit meer in de file



Klik op het boek om te bestellen

Meer informatie:
info@kilianwawoe.com