

Artikel FD, 22 oktober 2020

Toen ze er dit voorjaar binnen een paar dagen in waren geslaagd alle 600 medewerkers van huis uit aan het werk te krijgen, waren ze bij verzekeraar Unigarant apetrots. 'Er werkten per saldo meer mensen dan normaal en we produceerden meer. Met een houding van Wir schaffen das sloegen we ons er doorheen', blikt directeur Peter Siewers terug.

Een halfjaar later is de stemming omgeslagen, vertelt hij - vanuit zijn slaapkamer in Hoogeveen. In de zomer hield iedereen zich vast aan het idee dat er na 1 september meer ruimte zou komen voor werken op kantoor. 'Nu is de vraag hoe lang dit gaat duren. Het einde is ongedefinieerd.'

Aanvankelijk meldde ieder bedrijf blij verrast dat de productiviteit zelfs was gestegen. Werknemers schonken ongetwijfeld een deel van hun reistijd aan de baas. En vergaderingen duurden korter. Hoewel Siewers de productiviteit nog steeds 'acceptabel' noemt, laat een recente peiling van netwerksite Linkeln zien dat de vraag of mensen thuis wel productief kunnen zijn op dit ogenblik de voornaamste kopzorg is voor 32% van de Nederlandse ceo's en andere directieleden.

Terwijl de eerste lockdown werd thuiswerken, deels om de moraal hoog te houden, behoorlijk opgehemeld. Achter het beeldscherm op de keukentafel kon iedereen zich een beetje spiegelen aan de 'zorghelden' die zich ontfermden over de covid-patiënten. Naarmate de eindstreep echter verder uit beeld raakt, komen ook de nadelen nadrukkelijker in beeld. Bij veel mensen de rek eruit. Tot overmaat van ramp vallen buiten de blaadjes van de bomen. Niet alleen de virussen grijpen hun kans, maar ook de herfst- en winterdepressies.

'Tot de zomer was het een kwestie van volhouden. Sindsdien hoor ik heel veel klachten over een gebrek aan verbinding. Iedere morgen zelf opstarten, nergens zo maar kunnen binnenlopen om iets te regelen, het slepende gedoe met videomeetings. We missen de sociale cohesie van werk', zegt Bart Verhaagen van training- en adviesbureau De Crux. Hij adviseert veel overheden.

Teams verzinnen via Teams minder spontaan nieuwe ideeën dan in een zaaltje waarin ze ook non-verbaal met elkaar communiceren. Managers vragen zich vertwijfeld af hoe ze de bedrijfscultuur of zelfs maar simpele handelingen moeten overbrengen op - veelal jonge - nieuwe medewerkers. Even een voorbijlopende collega aanschieten is er niet meer bij. Bij Unigarant waren zij voor de nieuwe lockdown de enigen die af en toe een opleiding op kantoor kregen. Volgens Arno Nienhuis, die zes weken voor de eerste lockdown begon als directeur Benelux bij LinkedIn, is er digitaal heel veel mogelijk. 'Creëer een buddy-systeem. Laat ze meelopen bij afspraken met klanten.'

Nienhuis merkt in gesprekken met klanten dat de zorg over motivatie en geestelijk welzijn van hun medewerkers toeneemt. 'Je kunt je ook afvragen of mensen zich ziek melden als ze toch thuis zijn, ook mede gezien de onzekerheid over hun baan. Werkgevers zijn ook bang dat het vele thuiswerken de bedrijfscultuur negatief beïnvloedt.' Twee derde van de gepeilde ceo's vindt dat die schade oploopt.

Hoewel Nederlandse managers zich minder zorgen maken over gevoelens van eenzaamheid dan hun collega's in Engeland, Duitsland en Ierland, staat die vrees voor Siewers wel voorop. 'Hoe zitten die 600 mensen in hun vel, hoe zit het met hun energieniveau? Wat weet en zie je nu niet?'

'We zien het gemis aan sociaal contact over de hele linie toenemen', zegt Henk Noort van onderzoeksbureau Stakeholderslab, dat een Nationale Thuiswerkmonitor bijhoudt. Hoewel werkgeluk en 'wij-gevoel' nog steeds ruim voldoende scores, ziet hij vooral alleenstaanden en millennials - die rond 2000 zijn gaan werken - 'helemaal gek' worden.

'Vergaderen via Zoom of Teams is dodelijk vermoeiend. Millennials hebben de meeste last met de verstoorde balans tussen werk en privé. Dat komt deels door kinderen, maar ze hebben ook meer behoefte aan sociaal contact. Ze zitten wel de hele dag op apparaatjes, maar willen toch mensen van vlees en bloed zien. Ergens is dat een positieve uitkomst van het experiment. We worden ons bewust hoe belangrijk verbinding en relaties zijn. Daar stonden we niet bij stil.'

Bij Unigarant, met relatief veel jonge werknemers, hebben ze van begin af aan scherp gelet op het ziekteverzuim, maar dit ligt nog steeds lager dan ooit, vertelt Siewers, tevens directielid bij moederbedrijf ANWB. 'De mens is natuurlijk gemaakt om mobiel te zijn. Je merkt dat isolement niet goed is voor de motivatie en de energie, zeker als we in onze vrije tijd ook minder mogen door de lockdown.'

Om het isolement te doorbreken, stimuleert hij 'wandelbilla's': gesprekken in de buitenlucht. Hulpmiddelen voor thuiswerken stuurt hij niet met de post, maar laat hij bewust afleveren door leidinggevenden. Voor de jongste thuiswerkoproep had hij met een cateraar afspraken voor bijeenkomsten op een buitenlocatie, waar mensen vooral niet over het het moesten praten. Nienhuis van LinkedIn is enthousiast over 'mystery coffees', virtuele gesprekjes tussen medewerkers van verschillende afdelingen zonder specifiek doel.

Philips-topman Frans van Houten wees er al op dat vooral mensen in creatieve functies lijden als ze niet fysiek met elkaar kunnen werken. Hij noemde onderzoek en ontwikkeling en marketing. Dat is schadelijk voor de resultaten. Siewers liet afgelopen zomer liet hij ook projectteams van acht tot tien mensen bij elkaar komen op het hoofdkantoor voor strategische brainstormsessies. 'De grote vraag is nu wanneer dat weer kan.'

Kijkend naar de periode na de lockdown verwacht hij dat het kantoor alleen zal gebruiken voor essentiële functies als sociaal contact en teamsessies om nieuwe producten moeten bedenken.

'In functies met een duidelijk taakveld gaat thuiswerken heel goed', zegt coach Bart Verhaagen, 'maar alles dat brede interactie vraagt, is ingewikkelder. Je hoort niet meer wat er speelt of dat de legerleiding iets waarmee jij bezig bent, allang heeft afgeschoten.' Hij ziet dat grote gemeenten die weer aan de slag wilden met grote strategische kwesties, dat opnieuw laten liggen. 'Creativiteit zit zelden in één iemand. Samen kom je tot interessante ideeën. Dat proces, waarin het alle kanten opvliegt, is online moeilijk na te bootsen. Maar voor brainstormachtige dingen bestaan wel degelijk nieuwe oplossingen. Je kunt in de chat bijvoorbeeld beter typen dan door elkaar heen praten.'

Potentieel knelpunt is dat sommige leidinggevendenden niet zijn uitgekozen op hun vermogen om online te coachen. Het is niet iedereen gegeven om via een beeldverbinding in één keer te zeggen wat hij of zij te zeggen heeft. Een goede chef moet daar toch oog voor hebben, hoewel die ook minder signalen krijgt. Verhaagen: 'Je ziet het niet als iemand met zijn knieën zit te bewegen. Een deel van de mensheid is gevoelsmatig ingesteld. Die krijgen online geen tijd om dingen af te wegen. Ze missen het gevoel dat ze dingen samen doen, terwijl ze dat wel nodig hebben.'

Hij doet nu workshops om mensen te laten ervaren wat er werkelijk gebeurt bij een online sessie. 'Een inhoudelijk goede leider met wat minder goede menselijke kwaliteiten heeft een probleem, want dat laatste wordt nu uitvergroot. Ook als je daar wel goed in bent, moet je nu trouwens extra contact zoeken om het hele team op de rit te houden.'

Hybride werken

Onderzoek van de kantoorinrichter Ahrend onder 600 werkgevers laat zien dat de meerderheid van de werkgevers verwacht dat de bezettingsgraad van het coronaproof-kantoor minder dan 60% zal zijn. Volgens het LinkedIn-onderzoek verwacht 40% van de ceo's dat hun personeel ook na de pandemie vaker thuis zal werken. In Nederland is dat maar 30% - maar mogelijk werkten hier voor de crisis al meer mensen thuis. Siewers denkt voor zijn medewerkers aan 2 à 2,5 dag per week. '90% wil het ook in de toekomst. Ze hadden die flexibiliteit nooit als pluspunt ervaren.' Ook Verhaagen meent dat het experiment de 'weerstand' tegen thuiswerken gebroken. 'Het was niet duidelijk dat werken op kantoor zo verstoring was. De negatieve kanten moeten we ondervangen.' Hybride werken heeft volgens hem de toekomst, waarbij het kantoor dient voor verbinding en strategische onderwerpen.