

Thuiswerken en leidinggeven

Ik bel beeld met een van mijn medewerkers. We werken samen aan een artikel: welke analyses passen het beste bij de gegevens die we hebben verzameld? En wat betekenen onze resultaten eigenlijk? Hij oogt enigszins verlopen, zit ongeschoren en misschien iets té casual gekleed (een pyjama, om elf uur 's ochtends?) aan de keukentafel, Senseo pontificaal in beeld. Zo nu en dan wordt er een kind aan zijn of haar werk voor school gezet. Even verdwijnt mijn collega uit het zicht om een pakje aan te nemen. Onze internetverbinding wordt instabiel en valt dan weg. De rest van de dag is hij onbereikbaar.

Dankzij Corona en de webcam weet ik inmiddels van veel van mijn collega's hoe ze wonen en werken, wie hun kinderen en partner zijn en wat ze aan de muur hebben hangen. Zó ziet het *Nieuwe Werken* – het tijd- en plaatsonafhankelijk werken met behulp van informatietechnologie – er in de praktijk dus uit. Ergens is het wel begrijpelijk dat werkgevers zich soms zorgen maken over de productiviteit van thuiswerkers en liever hebben dat hun mensen gewoon op kantoor zijn. Hoe zorg je er anders voor dat je mensen gemotiveerd en productief aan de slag blijven, met al die afleidingen in de buurt en niemand die ze op de vingers kijkt, dan wel controleert? Hoe houd je ze betrokken als je ze maar zelden tegenkomt? Hoe kan je zien wie opvallend veel inspanning levert en een schouderklopje verdient (en wie moet worden aangesproken op zijn of haar gebrek aan werklust) als je niet fysiek in de buurt bent?¹

Dergelijke gedachten zijn heel logisch. Veel van de theorieën waarmee we als A&O-deskundigen zijn opgevoed veronderstellen dat de manager onmisbaar is om werknemers goed te laten functioneren.² Een van de uitgangspunten van Frederick Taylors beruchte *scientific management*-benadering was bijvoorbeeld dat werknemers *lui* en *dom* waren: zonder managers die hen vertelden hoe ze hun werk moesten doen en hen “motiveerden” om hard te werken, zouden ze maar weinig presteren.³ Moderne theorieën over transformationeel en charismatisch leiderschap zien dat heel anders,

¹ De Ruiter, M., Van Paassen, D., & Van Trigt, M. (2020). Het kan dus wèl: Hoe corona een digitale revolutie ontketent. *De Volkskrant*, 3 april 2020.

² Nielsen, K., Daniels, K., Nayani, R., Donaldson-Feilder, E. & Lewis, R. (2019). Out of mind, out of sight? Leading distributed workers to ensure health and safety. *Work & Stress*, 33, 173-191.

³ Taris, T. (2018). *The psychology of working life*. Londen: Routledge.

maar ook daar staat de interactie tussen de leidinggevende en diens medewerker centraal. Weer andere theorieën onderstrepen het belang van interactie met collega's – maar als je die niet of nauwelijks spontaan tegenkomt bij de koffieautomaat wordt het best lastig om hen om hulp te vragen of om gewoon even stoom af te blazen. Je hebt je mensen dus liever op kantoor. Dat is goed voor de organisatie, gemakkelijk voor de leidinggevende, en ook nog eens beter voor de werknemer zelf.

Onderzoek heeft laten zien dat dergelijke gedachten niet altijd hout snijden. Ook zonder virusuitbraak werken al veel mensen regelmatig thuis. In 2019 ging het volgens het CBS om 34 procent van de werknemers in loondienst (in totaal 2,6 miljoen personen). Bijna 700 duizend van hen waren zelfs *gewoonlijk* thuis aan de slag. Van de 1,4 miljoen zelfstandigen werken er nog eens ruim 600 duizend meestal thuis.⁴ Het is onwaarschijnlijk dat al deze mensen veel beter zouden presteren als ze een baas in hun directe omgeving zouden hebben om hen aan te sturen. Sterker nog, één van de argumenten waarom het belangrijk is om een leidinggevende in de buurt te hebben – die kan jou namelijk laten zien hoe je je werk het beste kunt doen – is anno 2020 steeds minder relevant aan het worden. Steeds meer werk is zeer kennisintensief, gespecialiseerd en onderhevig aan snelle veranderingen, zodat de moderne professional dan wel kenniswerker vaak beter dan de baas weet hoe de dingen moeten worden gedaan. Hoe zou je als leidinggevende dergelijke werknemers moeten aansturen en beoordelen? Daarnaast *willen* hooggeschoolde professionals helemaal niet worden aangestuurd door hun leidinggevende. Ze zijn prima in staat (en vinden het zelfs een uitdaging) om hun eigen doelen te stellen, zelf te bepalen hoe hard ze aan een klus werken en wanneer het werk af is.⁵ Ander onderzoek liet zelfs zien dat managers geneigd zijn om hun op kantoor werkende medewerkers te controleren, wat ertoe leidt dat de laatsten vaak worden onderbroken en meer stress ervaren.⁶ Oftewel, die manager is lang niet altijd nodig en thuiswerken is vaak een prima alternatief voor de dagelijkse gang naar het kantoor.

Toch zijn er situaties denkbaar waarin het belangrijk is om een manager in de buurt te hebben of waarin het beter is om bepaalde taken op kantoor uit te voeren. In

⁴ CBS (2020). *Werkzame beroepsbevolking: Thuiswerken*. Ingezien 5 april 2020, op opendata.cbs.nl/statline.

⁵ Taris, T.W. (2019). Niemand moet me zeggen wat ik doen of laten moet: Ontwikkeling en validatie van de Motivational Demands at Work Scale (Mind@Work). *Gedrag & Organisatie*, 32, 3-22.

⁶ Bonet, R., & Salvador, F. (2017) When the boss is away: Manager–worker separation and worker performance in a multisite software maintenance organization. *Organization Science*, 28, 244-261.

een studie in de IT-sector bleek bijvoorbeeld dat taken sneller en beter werden uitgevoerd als de manager in de buurt was, met name als het om technisch en logistiek complexe zaken ging waarbij veel met anderen moest worden afgestemd. Managers kunnen dan gemakkelijker problemen opsporen en ingrijpen als dat nodig is. Die manager kon overigens worden gemist als er deskundige collega's in de buurt waren; die kunnen immers vaak prima aangeven hoe een probleem opgelost kan worden.⁷ Dit soort resultaten laat zien dat er al met al maar weinig reden is om te vrezen dat thuiswerkers er de kantjes vanaf zullen lopen. Soms is het zelfs heel goed als de baas niet in de buurt is. Misschien dat de huidige coronacrisis managers afhelpt van hun koudwatervrees met betrekking tot thuiswerken, en zullen we het aantal thuiswerkende medewerkers in de toekomst nog verder zien toenemen.

Om nog even terug te komen op die ongeschoren, thuis aan de keukentafel werkende medewerker met wie ik een artikel schreef: de volgende dag leverde hij een prachtige voorlopige versie van ons verhaal bij me in. Natuurlijk voorzag ik het stuk van uitgebreid commentaar en stuurde ik het snel ter verdere aanpassing aan hem terug. Maar ik realiseerde me dat mijn thuiswerkende medewerker ons stuk ook zonder mijn inbreng gepubliceerd zou kunnen krijgen. Natuurlijk, ik spreek hier voor mezelf, maar in uw organisatie lopen er vast ook uitstekende mensen rond. Die weten heel goed wat ze moeten doen; laat die dus maar schuiven, op kantoor of thuis.

Toon Taris

Hoogleraar Arbeids- en organisatiepsychologie

Universiteit Utrecht

Afdeling Sociale, Gezondheids- en Organiseatiepsychologie

a.w.taris@uu.nl

⁷ Bonet & Salvador, Op. Cit.