



ILLUSTRATIE: HEIN DE KORT VOOR HET FINANCIËLE DAGBLAD

ARBEIDSMARKT

# Maak van thuiswerken geen managementhype

**D**e huidige harde lockdown illustreert pijnlijk wat we allemaal al wisten: 2020 gaat de boeken in als het jaar van de coronacrisis. Gelukkig is de verwachting reëel dat in het nieuwe jaar zowel de gezondheidsimpact als de economische gevolgen van covid-19 veel minder ernstig zullen zijn. Als de coronacrisis, mede dankzij de vaccins, straks inderdaad op de terugtocht is, moeten we nog zien of dit ook geldt voor die andere historische unieke 'schok' die de meeste organisaties medio maart massaal trof: thuiswerken.

Van de ene op de andere dag werd per decreet in veel landen een totale organisatieverandering afgekondigd. De cijfers variëren per land en per sector, maar in het voorjaar moest plotsklaps het grootste deel van het werk vanuit huis worden gedaan. Net als nu weer het geval is.

Het organisatieconcept 'thuiswerken' is absoluut niet nieuw. Al in de jaren negentig werd volop geëxperimenteerd met zogenaamd telewerken. De ervaringen van organisaties waren destijds gemengd en bleken, niet erg verrassend, sterk afhankelijk van het type werk of de organisatie, en van de mate waarin organisaties investeerden in de ontwikkeling van mensen (vooral leidinggevend!) en ondersteunende middelen. Wat voor alle organisatieconcepten geldt, geldt ook voor het concept 'thuiswerken': het is geen *one size fits all*.

## OUDE SITUATIE OF NIET

Als de coronacrisis volgend jaar inderdaad op z'n retour blijkt, dan zullen organisaties voor de vraag komen te staan wat ze van dit afgedwongen thuiswerkexperiment willen behouden. Als thuiswerken niet langer 'moet', maar weer, net als vóór corona, een optie is, wat blijft er dan van dit concept over? We kunnen in elk geval twee gemakzuchtige reacties verwachten.

De eerste is: stante pede teruggaan naar hoe het vroeger was. Thuiswerken onder het coronaregime wordt dan als incident afgedaan: 'gelukkig kunnen we allemaal weer 'gewoon' naar het werk, weg met die hype!' Dit is een reflex die bij organisatieveranderingen vaker optreedt als de nood-

➔ **Na vaccin in 2021: gaan we dan door met thuiswerken?**

➔ **Organisaties moeten goed nadenken voor ze definitieve keuze maken**

➔ **En zorgen dat de randvoorwaarden voor thuiswerken aanwezig zijn**

**Succesvol thuiswerken in het post-coronatijdperk vraagt om een degelijke analyse én om serieuze middelen**

zaak voor verandering verdwenen is.

De tweede makkelijke respons is precies de tegenovergestelde. Het huidige thuiswerkregime wordt dan zonder verdere discussie het 'nieuwe normaal'. Deze organisaties zullen zich trots op de borst gaan kloppen, omdat ze erin geslaagd zijn een ongekende organisatieverandering zonder al te veel weerstand succesvol door te voeren.

Beide reacties geven organisaties en vooral hun leidinggevenden een excuus om niet na te denken over wat het afgelopen jaar wel en niet goed heeft uitgekapt. Het leidt er vervolgens toe dat ondoordacht een nieuw organisatieconcept wordt weggegooid of geaccepteerd. Maar dit concept verdient beter. Zoals bij alle organisatieconcepten het geval is, geldt ook voor thuiswerken dat het een middel en geen doel op zich is. De vragen die organisaties dus eerst zouden moeten beantwoorden zijn: met welke mate van thuiswerken zijn wij het best gediend? En onder welke condities leidt thuiswerken tot onze beoogde resultaten? Dat laatste is cruciaal, zo blijkt ook uit de eerste studies naar de effecten van thuiswerken in dit coronajaar.

De resultaten suggereren dat thuiswerken door de bank genomen gunstig is geweest voor de arbeidsproductiviteit, maar dit is slechts de ervaring van thuiswerken tijdens de coronacrisis. Op de langere termijn, als zaken als innovatie en creativiteit belangrijk zijn, leert onderzoek juist dat *face to face*-interactie en fysieke nabijheid doorslaggevend kunnen zijn.

Naast de bedrijfsprestaties zijn ook andere bevindingen van belang bij het bepalen van de keuze voor thuiswerken. Werken draagt via sociale interactie in sterke mate bij aan het welzijn van mensen, en thuiswerken leidt juist sneller tot gevoelens van uitsluiting en eenzaamheid. Ook maakt het type organisatie uit; thuiswerken in de dienstensector is inherent eenvoudiger dan in de industrie. Bovendien dienen organisaties rekening te houden met het bevoorrechte karakter van thuiswerken. Thuiswerken (b)lijkt vooral mogelijk voor de hoger opgeleiden, wat niet alleen binnen organisaties maar ook in de samenleving de ongelijkheid vergroot.

Ten slotte speelt overheidsbeleid een belangrijke rol. De overheid zal waarschijnlijk niet alleen nu blijvend willen inzetten op het terugdringen van mobiliteit. Dus of organisaties en hun medewerkers het willen of niet, de forens van gisteren is voor veel beleidsmakers bij voorkeur de gedroomde thuiswerker van morgen.

## INVESTERINGEN

Als in 2021 de gezondheids- en sociaaleconomische gevolgen van de coronapandemie inderdaad afnemen, dan staart organisaties levensgroot de vraag aan of thuiswerken blijvend een wenkend toekomstperspectief biedt. Meteen volmondig ja of nee op deze vraag zeggen lijkt aantrekkelijk, maar is een slechte keus. Organisaties zouden in plaats daarvan dieper moeten nadenken over de voor- en nadelen die het concept 'thuiswerken' biedt nadat de verplichting ertoe straks is verdwenen. Ook zouden zij zich moeten buigen over de investeringen die nodig zijn voor een succesvolle implementatie.

Want ook dit organisatieconcept komt het best tot z'n recht als de randvoorwaarden vervuld zijn. Denk daarbij aan leidinggevend die op een andere manier hun medewerkers aansturen, ondersteunende 'thuiswerktechnologieën', of aanpassingen in beoordelingssystematiek.

Succesvol thuiswerken in het postcoronatijdperk vraagt dus om een degelijke analyse én om serieuze middelen. Dat zal bepalen of thuiswerken in plaats van de zoveelste modegril in managementland, echt een serieuze kans krijgt om bij te dragen aan het effectiever functioneren van organisaties in 2021.



Harry Garretsen is hoogleraar international economics & business en Janka Stoker is hoogleraar leiderschap en organisatieverandering aan de RUG. Reageer via [expert@fd.nl](mailto:expert@fd.nl).

