



Waarom we vooral weer naar kantoor moeten gaan

Thuis is de koffie goed, maar op kantoor is hij beter

Auteur: **Eefke Klok**

De wekker gaat, lekker uitgeslapen, geen reistijd. Ik trek mijn comfortabele pantalon aan, laat nog even snel de hond uit en kruip met een bakkie achter mijn laptop. Tussendoor doe ik een wasje, haal wat boodschappen en na een dag vol meetings, met tussendoor genoeg tijd voor m'n mail en openstaande to do's, klap ik stipt om 17.00 uur mijn laptop dicht om te kunnen sporten. Dat was weer een dag. Niet verkeerd toch?

Klinkt inderdaad comfortabel. Ik heb efficiënt gewerkt, al m'n to do's afgewerkt (want dat voelt vaak pas echt als 'werken') en verlies geen tijd met reizen. Soms zijn dit soort dagen heerlijk, maar te veel van dit soort dagen zijn schadelijk. Vooral als je net begint met werken. Ik ben vandaag namelijk weinig uitgedaagd, op zowel emotioneel als intellectueel vlak. Ik heb weinig nieuws geleerd en ik heb m'n collega's amper écht gesproken. Deze kant van 'werken' is vaak onderbelicht als we het gesprek voeren over hybride werken.

Hybride werken (het fenomeen waarbij thuiswerken wordt afgewisseld met werken op kantoor of op andere locaties), lijkt te mooi om waar te zijn. Een manier van werken waarin ruimte is voor ieders persoonlijke voorkeur. Regie over de indeling van je werkweek en pieken op de momenten en plekken die jij fijn vindt. De praktijk is echter een stuk weerbarstiger. Hybride werken in zijn huidige vorm betekent namelijk vooral thuiswerken, soms ontmoeten en veel plannen. En dat vele thuiswerken is nu comfortabel, maar op de lange termijn niet zo goed. Vooral niet voor ons, de jonge professionals. Voor ons zorgt het er namelijk voor dat we stil staan. Dat we minder leren dan we zouden willen. En dat is problematisch, zowel voor onszelf als voor de organisatie.

Alleen maar gedoe

Als jonge professional én organisatieadviseur aanschouw ik de gesprekken over hybride werken. Organisaties zijn er namelijk maar druk mee. Het lijkt vooral te gaan over praktische zaken. Hoe doe ik dat met reistijd? Hoe werkt dat nou online/offline? Hoe weet ik dat de juiste mensen op kantoor zijn als ik mezelf eindelijk zover heb gekregen om uit mijn holletje achter mijn laptop vandaan te kruipen en de enorme overtocht naar kantoor te maken? En dan kom ik op kantoor en zit ik alsnog de hele dag in online meetings omdat driekwart van het team niet op kantoor is.

Allemaal begrijpelijke zorgen. We zijn de afgelopen jaren natuurlijk allemaal veranderd in productiemachines, onze werkdag draait om resultaat behalen en dat doen we het liefst zo efficiënt mogelijk. De tijd die we over hebben, willen we graag besteden aan het ophalen van de kinderen, het uitlaten van de hond, even sporten of het draaien van een wasje. Nu mogen we weer en moeten we in onze zorgvuldig



zelf gefabriceerde werkweek ruimte gaan maken voor 'tijdrovende zaken' als reizen, luisteren naar het geroddel van collega's bij de koffieautomaat of praten over je privéleven tijdens de lunch. Daarnaast moeten we onszelf ingewikkelde hybride vaardigheden aanleren (hoe krijg ik Teams op het grote scherm?) om de combinatie van online en offline enigszins van waarde te kunnen laten zijn.

Geen gedoe met online en offline, op vrijdag kom je gewoon en dat zouden best wat meer organisaties mogen zeggen.

Oude rotten en geitenpaadjes

"Wat een gedoe, ik blijf liever thuis. Waarom moet ik naar kantoor? Mijn werkzaamheden kunnen prima vanuit huis. Ik plan vergaderingen in met de personen die ik nodig heb en daarnaast kunnen mensen mij altijd bellen. Ik snap dat sommige dingen beter 'live' kunnen, zoals brainstormen, dus ik ben bereid om één keer per maand elkaar te ontmoeten en wat uitgebreider inhoudelijk na te denken over werk. Mocht het nodig zijn dan kom ik uiteraard wat vaker, maar liever niet." Aldus de senior, de bron van kennis en ervaring, de collega die al vele jaren werkzaam is bij de organisatie. De persoon die feilloos alle geitenpaadjes kent, weet wie hij waarvoor moet hebben om zijn werk gedaan te krijgen en lekker in zijn al helemaal zelf gecreëerde comfortzone zijn werk kan

doen. Tja, wat moet je daar nou op zeggen? In principe klinkt het logisch en het werk lijkt er niet onder te lijden.

Toestemming

De meeste leidinggevendenden hebben dan ook geen weerwoord, vinden het zelf stiekem eigenlijk ook wel lekker en stemmen toe. Als je maar wel af en toe je gezicht laat zien voor de verbinding met het team.

Dan volgt voor mij het meest schokkende. Ook de jonge mensen uit het team, de junioren, twintigers aan het begin van hun carrière knikken instemmend en kruipen terug achter hun computer. Een enkeling daargelaten omdat haar woonruimte zo klein is dat werken onmogelijk is, dus deze persoon vlucht graag naar kantoor. Wacht even hoor, is dit zo? Is dit logisch? Is dit al de standaard? Het 'nieuwe normaal'? Is ook voor deze groep jonge mensen werken, en dus ook ontwikkelen, in een tweedimensionale werkelijkheid met een marathon aan Teams meetings en weinig persoonlijke aandacht oké?

Online bedreven maar offline kwetsbaar

Het lijkt misschien zo, maar dat is het niet. Hoewel wij twintigers (late millennials en oude generatie Z) producten zijn van een samenleving die draait om vrijheid, technologische aanpassingen, zelfredzaamheid en een drang naar efficiëntie, hebben we ook behoefte aan verbondenheid, zingeving, veiligheid en geborgenheid. We lijken moeiteloos mee te gaan in het hybride werken omdat dat is wat we gewend zijn. We werken prima op verschillende plekken (denk aan de vele koffietentjes waar we niet uit weg te slaan

zijn), kunnen moeiteloos uit de voeten met digitale middelen en bedenken zelfs nog wat creatieve werkvormen om online te brainstormen ook. Maar wat mensen vergeten is dat we graag in een café zitten omdat het daar gezellig is, omdat er mensen om ons heen zijn. Omdat de vrijheid van het zzp'en of het gedwongen thuiswerken er ook voor zorgt dat we collega's missen. We willen graag sparren, mensen ontmoeten, samen relativeren en geprikkeld worden.

Wanneer je bent afgestudeerd en je in het werkende leven stort begin je vol goede moed aan je eerste baan. Na jaren kennis absorberen in het klaslokaal ben je klaar om de opgedane wetenschap van de afgelopen jaren in de praktijk te brengen. Veel (met name universitair opgeleide) jongeren komen er snel achter dat die wetenschappelijke kennis leuk is om te hebben, maar niet is waar het om draait als je net begint met werken. Hoewel je theoretisch goed onderlegd bent, moeten velen van ons nog 'leren werken'. Dat betekent dat je onder andere leert hoe een organisatie werkt. Dat men heel veel vergadert, daar een agenda voor maakt en soms zelfs meerdere vergaderingen nodig heeft om een besluit te maken. En dat dat besluit eigenlijk niet in de vergadering wordt gemaakt, maar op de borrel of in de gang. Je leert samenwerken met types die heel anders zijn dan jij. Je leert een set aan vaardigheden waar op de universiteit nooit aandacht aan werd besteed en tijdens al dat leren heb je heel veel vragen. Vragen die je graag wilt stellen aan iedereen die het maar wilt horen. Je observeert, vangt dingen op en kopieert gedrag van anderen. Jouw vragen en observaties zetten jouw oudere collega's aan het denken.

Waarom doen we het eigenlijk zo? Kan het niet beter? Je ontdekt dat je sommige vaardigheden wel al bezit en anderen nog niet. Je leert, probeert, ontwikkelt en groeit.

Informeel leren vergt informele

Een gebrek aan face to face menselijk contact draagt niet bij aan verbondenheid.

momenten

Kan dit online? Kan dit hybride? Deels wel, maar deels ook absoluut niet. Leren en ontwikkelen komt uit de bus als een van de meest achtergebleven thema's in organisaties gedurende coronatijd. Het zijn vooral de inefficiënte momenten, waarop er even niks gebeurt en mensen tijd en ruimte hebben, dan leren we. Als we een vergadering kunnen nabespreken, voorbereiden of toevallig iets opvangen bij de buurvrouw. Als we zien hoe een collega een ongemakkelijk gesprek voert en een confrontatie niet uit de weg gaat. En ja, we kunnen altijd iemand bellen en vragen stellen, maar soms weten we ook helemaal niet wat we missen. Hoe kunnen we het dan vragen? We kunnen niet stiekem meeluisteren of toevallig iets interessants horen. Onze agenda is zo ingericht dat we alleen doen wat noodzakelijk is en wat hoort bij ons takenpakket. Er is weinig ruimte voor feedback en even de tijd nemen om iets te bespreken. We worden weinig tot niet geobserveerd of aangesproken. Zelf voor elke observatie of vraag de telefoon pakken en een collega

bellen, doet ook niemand. Die drempel is gewoon te hoog, dit doen we alleen als de nood echt hoog is. Eeuwig zonde, want onze leercurve is nu steiler dan ooit, ons hoofd is nog volop in de groeistand. Het thuiswerken zorgt ervoor dat we minder leren dan normaal, juist op een moment in ons leven dat het enorm belangrijk is om veel te leren.

Organisaties word wakker!

Dus terug naar mijn observaties, toch wel vol verbazing. De jonge professionals zeggen ja tegen het online werken omdat we het wel kunnen. Sommigen van ons hebben zelfs nooit anders gedaan en vinden het prima. Maar we zouden het niet moeten willen. We hebben nog zoveel te ontdekken en zijn nog niet klaar om ons al te settelen achter een comfortabel scherm om vervolgens iedereen te kunnen negeren die ons werk mogelijk wat ingewikkelder maakt. We moeten nog leren omgaan met de slurpende collega bij de koffiezetautomaat, uitzoeken hoe de informele lijntjes lopen, wat werken van ons vraagt en hoe wij onszelf verhouden tot dit alles. Dus hoewel de senior plausibele argumenten oppert om niet te veel naar kantoor te hoeven, ontbreekt er in mijn ogen iets essentieels. Met het thuiszitten neemt deze senior een groot deel van de organisatie en het werk mee en verdwijnt dit uit het zicht van de jonge professional. Op de korte termijn lijkt dit geen probleem te zijn, want resultaten blijven we wel behalen. Op de lange termijn is dat echter problematisch. Niet alleen voor de jonge professional, maar ook voor de organisatie.

Zo blijft onze generatie niet eeuwig bij dezelfde werkgever; als we ons niet verbonden of voldoende uitgedaagd voelen, dan gaan we op zoek naar een plek die ons

dat wel laat voelen. Collega's zijn hierin een niet te onderschatten element. Een gebrek aan face to face menselijk contact draagt niet bij aan deze verbondenheid. Sterker nog, het wordt alleen maar zwakker. Iemand aanspreken die je nooit ziet, is lastig, onenigheid kan letterlijk worden weggeklikt en voor complimenten of grappen is geen tijd ingepland. Onderzoeken bij organisaties waar mensen veel thuiswerken laten zien dat de afstand op den duur met collega's letterlijk groter werd en onderlinge steun minder (Roeters et al., 2021). Zaken als feedback ontvangen van collega's, begeleiding en samenwerken zijn elementen die ons laten blijven en gezien de krappe arbeidsmarkt van dit moment, is een uitstroom van jonge werknemers niet wenselijk.

Daarnaast vormen millennials inmiddels een groot deel van de werkende bevolking en heeft generatie Z ook de werkvloer betreden. Met de huidige uitstroom van de boomer generatie, vertrekt ook enorm veel kennis en ervaring. Jonge professionals willen leren en ontwikkelen. *Boomers* willen kennis overdragen. Het is belangrijk om de krachten van deze generaties te bundelen en hier de juiste omgeving voor te creëren (Buuts, 2019). Hoe deel jij je kennis? Plan je daar meetings voor in? Of denk je dat dat vanzelf gebeurt? Op kantoor misschien wel, maar thuis niet. Jonge professionals brengen vernieuwing en een frisse wind, maar alleen met de kennis, ervaring en invloed van de gevestigde orde kunnen zij deze kracht inzetten (Jansen, 2021).

Ga er eens goed voor zitten

Hybride werken vraagt dus om meer dan een gesprek over praktische vaardigheden. Het vraagt om een gesprek over deze

dieperliggende thema's als verbondenheid, kennisdeling en leren en ontwikkelen. Het vraagt om persoonlijke, ethische gesprekken over de waarden en normen binnen een team. Het gaat over luisteren, naar iedereen zijn voorkeuren (Edmonson & Mortensen, 2021). Het moet gaan over solidariteit, verantwoordelijkheid en betrokkenheid. Natuurlijk zijn de praktische zaken ook belangrijk, maar pas als dat andere gesprek is gevoerd. Op basis daarvan bepaal je hoeveel je naar kantoor wilt komen, wat je wel en niet online wilt doen en wat je nodig hebt van collega's. En ja, hybride werken vraagt om digitale vaardigheden die lang niet iedereen bezit. Het vraagt om een extra paar ogen in elke vergadering om de online mensen volledig te laten deelnemen. Het vraagt om goede faciliteiten en het vraagt om afspraken over hoe we omgaan met de ruimtes die we hebben. Maar maak eerst het dieperliggende bespreekbaar. En na afloop mogen er best wat kaders gesteld worden want niet alles hoeft te kunnen of mogen, dat vinden we stiekem allemaal fijn.

Gluren bij jonge burens

Ik werk voor Jonge Honden, een adviesbureau met alleen maar van deze jonge professionals. We werken voor opdrachtgevers in de (semi-) publieke sector en onze projecten gaan grotendeels over het brengen van beweging. Dit doen we onder andere door nieuwsgierige vragen te stellen, bestaande patronen bloot te leggen en mee te denken over (creatieve) interventies. We willen leren, ontdekken, vragen, observeren en proberen. Naast het geven van advies kunnen we ook samen het bedrijf, dit doen we grotendeels op de vrijdag. Alles op deze dag staat ook in het teken hiervan. Wij hebben besloten: dit kan niet vanuit huis. Dus roepen we iedereen op om naar

kantoor te komen. Het is chaotisch, het is druk, je kunt je thuis beter concentreren. Maar het doel van de dag is niet om zoveel mogelijk werk te verzetten, zoveel mogelijk to do's af te vinken en zo efficiënt mogelijk te werken. Natuurlijk we moeten ook onze administratie doen, maar het is juist een dag om wat aan te klooiën, slap te ouwehoeren, mee te denken over elkaars opdrachten en gekke ideeën te bedenken. En hiervoor moeten we elkaar zien. Waarom? Omdat er waarden onder liggen die ontzettend belangrijk zijn voor het voortbestaan van onze organisatie en onze ontwikkeling als jonge professional. Deze activiteiten leiden tot verbondenheid, reflectie, leren van elkaar en innoveren. En dat is waarom Jonge Honden nog bestaat. Geen gedoe met online en offline, op vrijdag kom je gewoon en dat zouden best wat meer organisaties mogen zeggen.

Niet akkoord

Dus naast het feit dat wij jonge professionals het niet zouden moeten willen, moet ook de organisatie niet akkoord gaan met de vrijblijvendheid van het vele thuiswerken. Hybride werken is een positieve ontwikkeling, thuiswerken is soms heerlijk. Maar willen we hybride

Het thuiswerken zorgt ervoor dat we minder leren dan normaal, juist op een moment in ons leven dat het enorm belangrijk is om veel te leren.

werken ook op de lange termijn een succes laten zijn, vraagt het om luisteren en dialoog, zodat er onderling begrip ontstaat voor ieders behoeften. En dat gesprek mag best een beetje schuren en pijn doen, ook al zijn we dat niet meer gewend.

In het belang van de jonge professional pleit ik daarbij voor werken op kantoor, en af en toe even lekker naar huis. Niet andersom. Want dan verlies je mogelijk een generatie werknemers en krijg je er robots voor terug. Super productief, maar niet creatief. Vernuftig, maar niet vernieuwend. Producenten, geen transformatoren. Solisten, maar geen teamtjagers. Dus leidinggevende of collega met onschatbare waarde aan kennis: mocht de toekomst van je organisatie je enigszins aan het hart gaan: trek dan die joggingbroek uit, sleur elkaar achter het scherm vandaan en haast je als de wiedeweerga weer eens naar kantoor. Want hoewel de koffie thuis lekker smaakt, is hij op kantoor beter voor iedereen. ♦

Referenties



- Buuts, J. P. (2019, 1 juli). *Generatieleren kan niet zonder systematisch kennis te delen*. DevelHub. Geraadpleegd op 9 april 2022, van <https://develhub.nl/blog/generatieleren-kan-niet-zonder-systematisch-kennis-te-delen>
- Edmonson, A. C., & Mortensen, M. (2021, 19 april). *What psychological safety looks like in a hybrid workplace*. Harvard Business Review. Geraadpleegd op 9 april 2022, van <https://hbr.org/2021/04/what-psychological-safety-looks-like-in-a-hybrid-workplace>
- Personeelsnet. (2021, 18 oktober). *Jong talent wil hybride werken zonder lastige managers en procedures*. Geraadpleegd op 9 april 2022, van <https://www.personeelsnet.nl/bericht/jong-talent-wil-hybride-werken-zonder-lastige-managers-en-procedures>
- Roeters, A., De Boer, A., Portegijs, W., Maslowski, R., & Omlo, J. (2021, maart). *De werkende duizendpoot. Hulpbronnen en barrières voor werkenden die zorgen en leren*. Sociaal en Cultureel Planbureau. <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2021/04/22/de-werkende-duizendpoot>

Eefke Klok is organisatieadviseur en mede-eigenaar van adviesbureau Jonge Honden en millennial. Ze pioniert door organisatieland en ze doorbreekt daarbij graag bestaande patronen. Hybride werken is een van de thema's waarover ze het gesprek faciliteert bij teams en organisaties. Er zijn meer jonge honden die beweging brengen, ieder op hun eigen manier.
www.jongehonden.com