

The Cue

The future of work

*Samenwerken, nu en
in de toekomst*

Introductie

De aanleiding

De impact van COVID-19 op de economie, gezondheid en maatschappij is op verschillende manieren zichtbaar. Ook op hoe professionals met elkaar binnen teams en organisaties samenwerken. We hebben bijvoorbeeld ontdekt dat veel van ons werk digitaal kan. Dat digitaal in veel gevallen zelfs effectiever is. Maar de transitie naar meer digitaal samenwerken gaat wel met uitdagingen gepaard:

- *Hoe blijven medewerkers gemotiveerd?*
- *Hoe blijven teamleden met elkaar in verbinding?*
- *Hoe kunnen medewerkers effectief hun werk doen?*
- *Hoe ontwikkelt de sociale norm rondom thuiswerken zich?*
- *Hoe veranderen werkafspraken als medewerkers meer digitaal samenwerken?*

Bij The Cue geloven we dat iedere samenwerking waardevol, plezierig en betekenisvol hoort te zijn en dat digitale tools hier een bijdrage aan kunnen leveren. Om inzicht te krijgen in hoe zo'n samenwerking er de afgelopen periode heeft uitgezien en hoe deze er in de toekomst uit zou moeten zien, hebben wij onderzoek gedaan.

(opmerking: dit onderzoek is bedoeld om een globaal beeld te schetsen en heeft geen wetenschappelijke validatie).

Het onderzoek

Om het sentiment rondom digitaal samenwerken te onderzoeken, hebben wij ruim 100 Nederlandse professionals gevraagd naar hun ervaringen rondom werk en samenwerken in Q2 van 2020. Wij hebben gekozen voor deze periode, omdat organisaties in maart nog vooral met opstartperikelen te maken hadden. De respondenten werken voor kleine of (middel) grote Nederlandse bedrijven in functies als manager, controller, directeur of projectmedewerker. De meeste respondenten zijn kantoormedewerkers.

In het onderzoek vroegen we deze respondenten naar hun ervaren werkgeluk, productiviteit, balans tussen werk en privé en hun wensen en behoeften met betrekking tot thuiswerken in de toekomst. Op de volgende pagina volgen de conclusies op hoofdlijnen.





De conclusies

De conclusies uit het onderzoek zijn onderverdeeld in twee categorieën:

1

Thuiswerken tijdens Q2 in 2020: de ervaringen

- + Respondenten ervoeren meer controle over hun werk en daarmee een hogere productiviteit.
 - + Respondenten ontdekten dat veel vergaderingen ook online kunnen worden gehouden.
 - + Respondenten ervoeren dat een hoge mate van vertrouwen zorgde voor meer productiviteit en/of werkgeluk.
 - + Respondenten ervoeren een betere bereikbaarheid van collega's en daarmee een effectievere, onderlinge communicatie.
- Respondenten misten de verbinding met collega's.
 - Respondenten misten de structuur in hun werkdag.
 - Respondenten liepen tegen praktische ongemakken aan, zoals een slechte internetverbinding en gebrekkige kennis van digitale tools.
 - Respondenten hadden moeite met het inschatten van emoties van collega's via een scherm.

2

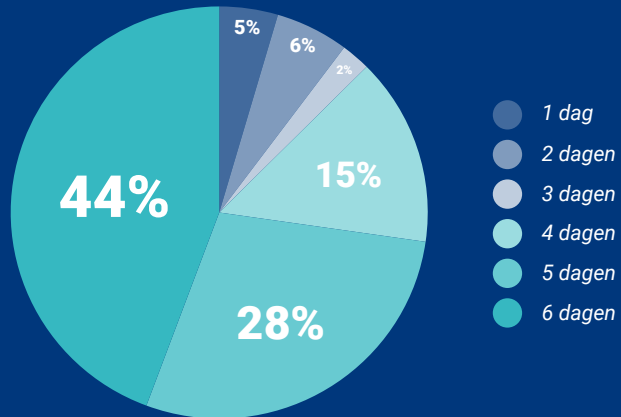
Werk en samenwerken in de toekomst: de wensen en behoeften

Op basis van de ervaringen van de respondenten is gevraagd wat zij nodig hebben in de toekomst:

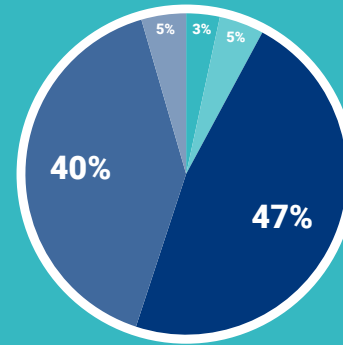
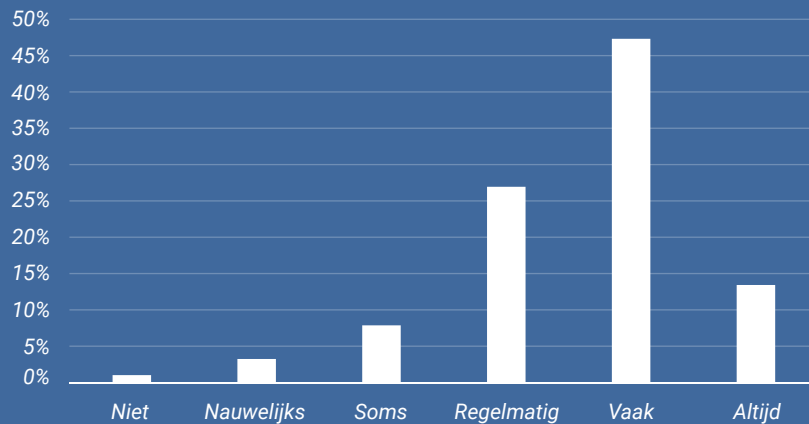
- Een betere balans tussen thuiswerken en op kantoor werken (In Q2 was dit gemiddeld 80% thuis, de wens is naar 50-60% thuis o.b.v. het gemiddelde).
- Een duidelijk, organisatiebreed beleid rondom The Future of Work (waaronder ook richtlijnen voor thuiswerken).
- Verbeteren van digitale skills.
- Goed geregelde facilitaire zaken.
- Duidelijke afspraken rondom (digitaal) samenwerken binnen teams en organisaties.

Kenmerken van de respondenten

De grootste groep (87%) respondenten werkte afgelopen periode 3, 4 of 5 dagen thuis.

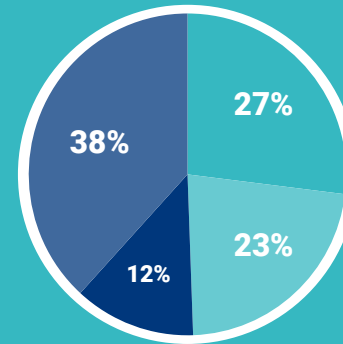


De grootste groep (87%) respondenten werkte afgelopen periode 3, 4 of 5 dagen thuis.



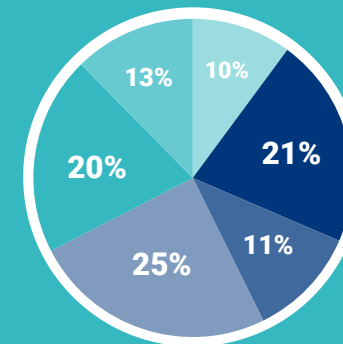
De grootste groep respondenten (87%) is HBO of WO opgeleid.

- Voortgezet onderwijs
- MBO
- HBO
- WO
- PhD, Postdoc of hogerv



38% van de respondenten werkt bij een organisatie met > 500 mw'ers.

- 0-50 mw'ers
- 50-150 mw'ers
- 150-500 mw'ers
- >500 mw'ers



De gemiddelde reistijd (in minuten) is zeer gevarieerd.

- 0-10 minuten
- 11-20 minuten
- 21-30 minuten
- 31-45 minuten
- 46-60 minuten
- >60 minuten

De invloed van thuiswerken op werkgeluk

Thuiswerken en werkgeluk

Op basis van het onderzoek is te zien dat de respondenten zichzelf redelijk gelukkig voelden. Het werkgeluk werd gemiddeld met 7,8/10 beoordeeld. Wat opvalt is dat veel respondenten dit werkgeluk toeschrijven aan het ervaren van meer rust en controle over het eigen werk tijdens het thuiswerken. Tegelijk geven veel respondenten aan een negatieve impact op hun werkgeluk te ervaren, omdat zij het fysieke contact met collega's missen, naar structuur zoeken of last van wisselende emoties hebben.

Invloed op werkgeluk

In ons onderzoek zijn verschillende hypothesen getest, zoals: 'Ervaren medewerkers binnen grote organisaties meer werkgeluk?' Hoewel de meeste hypothesen geen duidelijke inzichten bieden, valt één ding op: alleenstaande respondenten of samenwonend met huisgenoten voelen zich beduidend minder gelukkig in hun werksituatie dan respondenten die met hun partner (en kinderen) samenwonen.

Oorzaken van hoog ervaren werkgeluk

- + Geen reistijd
- + Autonomie indeling tijd
- + Betere balans werk privé
- + Meer rust door thuiswerken

7 of hoger

Oorzaken van laag ervaren werkgeluk

- Wisselende emoties
- Druk, druk en onzekerheid
- Weinig fysiek contact met collega's
- Vermoeidheid door te veel overleggen
- Gevoel van altijd beschikbaar moeten zijn
- Gebrek aan structuur (begin en einde werktijd)

6 of lager

De meevallers en frustraties van thuiswerken

Op basis van de ervaringen ten aanzien van samenwerken met collega's vroegen we derespondenten:

- **Wat ging beter dan verwacht?**
- **Welke frustraties heb je ervaren?**

Wat ging beter dan verwacht?

Met stip op één geven respondenten aan dat veel overleggen en sessies (zoals brainstorm) prima online kunnen. Dat is een mooi inzicht, gezien binnen veel organisaties de overtuiging leeft dat het nodig is om fysiek samen te komen. Dit vernieuwde inzicht zien we tevens terug in de ervaring dat het inwerken van nieuwe collega's en het verbinden met collega's ook digitaal kan. De vraag is of deze inzichten ook op de lange termijn leiden tot verandering in samenwerking.

Welke frustraties heb je ervaren?

De grootste frustratie van medewerkers met digitaal samenwerken, is de moeilijkheid van inschatten hoe collega's zich echt voelen. Onze interpretatie hiervan is dat we zien dat medewerkers online tot een bepaalde mate in verbinding kunnen blijven, maar dat bijvoorbeeld het lezen van lichaamstaal en andermans emoties lastig wordt gevonden. Ook de sociale interactie (zoals borrels, koffiepraat) wordt gemist.

Daarnaast zijn er een aantal praktische (werk)afspraken waar frustratie ontstaat, zoals communicatie via veel verschillende kanalen. Dit zijn herkenbare uitdagingen waar teams nog werkafspraken over moeten maken.

Dit ging beter dan verwacht

- Inwerken van nieuwe mensen
- Meeste overleggen kunnen prima online
- Transitie fysiek naar online samenwerken
- Meer ruimte in de agenda (ook van collega's)
- Gevoel van verantwoordelijkheid bij teamleden
- Gevoel van verbondenheid met team en organisatie
- Adoptie van techniek (documenten delen, virtuele calls)



Dit waren de frustraties

- Te veel online meetings
- Gebrek aan concentratie
- Slechte internetverbinding
- Vergaderen met de camera uit
- Omgevingsgeluid tijdens meetings
- Missen van verbinding met collega's



Thuiswerken of op kantoor

In ons onderzoek vroegen we de respondenten naar hun voorkeur: thuiswerken of op kantoor werken. De ervaring van veel thuiswerken (gemiddeld 80% tijdens Q2 in 2020) heeft geleid tot de wens om 58% van de werkweek thuis te werken. Op basis van 1fte is dat gemiddeld dus 3 uit 5 werkdagen. Natuurlijk betreft dit een gemiddelde en is het belangrijk om hier maatwerk toe te passen.

Wij adviseren organisaties duidelijk beleid te ontwikkelen voor een hybride werkmodel: wanneer werk je thuis, op kantoor of elders, voorlopig passend binnen de richtlijnen van het RIVM. Daarnaast is het dus van belang om rekening te houden met de situatie en wensen van individuele medewerkers en hierin flexibiliteit te betrachten.

Wanneer mensen thuis willen werken

De voorkeur voor thuiswerken blijkt sterk afhankelijk van de thuissituatie. In ons onderzoek hebben we een aantal hypothesen getoetst om te onderzoeken of en welke factoren van invloed zijn op de wens om thuis te werken. Het volgende valt op:

De woonsituatie is van invloed op de wens om thuis te werken. Alleenstaanden en mensen met huisgenoten willen meer dan de helft van de werkweek op kantoor

zijn. Mensen met kinderen en/of een partner geven aan juist minder dan de helft van de werkweek op kantoor te willen zijn.

Daarnaast is de reisafstand van invloed op de wens om thuis te werken. Woon je dichtbij kantoor, dan is de kans groot dat je vaker naar kantoor wilt. En vice versa.

Ook werkgeluk is van invloed op de wens om thuis te werken. De groep die zijn werkgeluk waardeerde met een acht of hoger, ervaart meer positieve effecten van thuiswerken. Deze groep respondenten geeft aan meer dan 70% van hun werkweek thuis door te willen brengen.

Tot slot hebben we onderzocht of organisatiegrootte en opleidingsniveau van invloed zijn op de wens om thuis te werken. Dit blijkt niet uit de resultaten van het onderzoek.

Wanneer mensen op kantoor willen werken

De belangrijkste reden om naar kantoor te gaan is om collega's te ontmoeten. Het belang van mensen ontmoeten waarmee je samenwerkt, behelst verschillende facetten. Wij interpreteren dit zo: Op kantoor hebben medewerkers naast functioneel contact gemakkelijker informeel contact. Dit draagt bij aan een gevoel van verbondenheid met het team

De ervaring van veel thuiswerken heeft geleid tot de wens om

58%

van de werkweek thuis te werken.

en de organisatie. Hierdoor voelen ze zich geen 'los individu'. Ook ontstaan afwisseling en inspiratie sneller op kantoor.

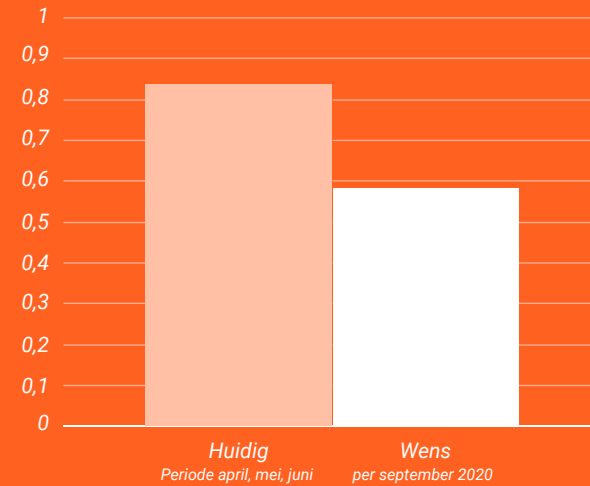
Opvallend is dat 'beter kunnen concentreren' zowel als reden om thuis of juist op kantoor te werken wordt aangegeven. Dit is mogelijk afhankelijk van de situatie op kantoor dan wel thuis. Denk bijvoorbeeld aan afleiding op kantoor door collega's of thuis door huisgenoten die de aandacht vragen.

Balans in thuiswerken en werken op kantoor

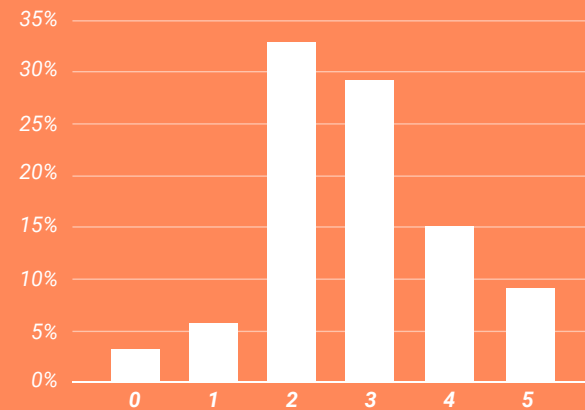
Zoals we hebben gezien, willen respondenten straks gemiddeld twee tot drie dagen per week thuiswerken. De winst van thuiswerken ligt in een verhoogde productiviteit door minder reistijd, betere concentratie en een effectievere indeling van de dag. De winst van werken op kantoor zit in de mogelijkheid van interactie met collega's, afwisseling in de werkweek en een betere scheiding van werk en privé. Een gezonde balans tussen thuiswerken en werken op kantoor, passend bij zowel de organisatie als de individuele situatie van de medewerker, is dus het ideale scenario.



Hoeveel dagen werk je thuis / wil je gemiddeld thuiswerken?



Hoeveel dagen zou je ongeveer thuis willen werken (per 1 september)?

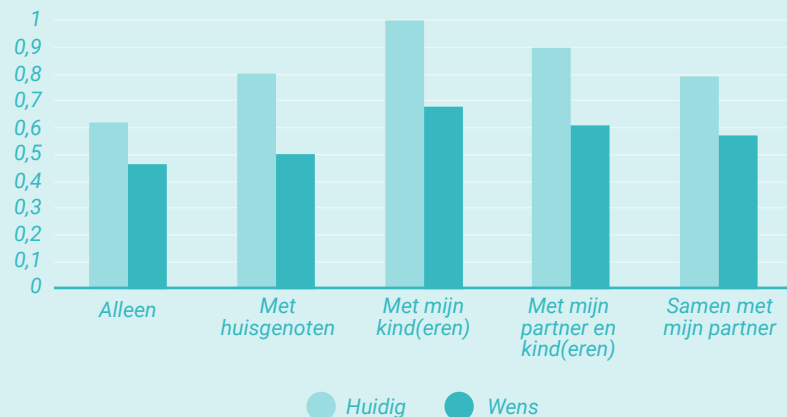


De meeste respondenten geven er de voorkeur aan om 2 of 3 dagen thuis te werken.

De voorkeur hoeveel je wilt thuiswerken hangt onder andere af van de thuissituatie

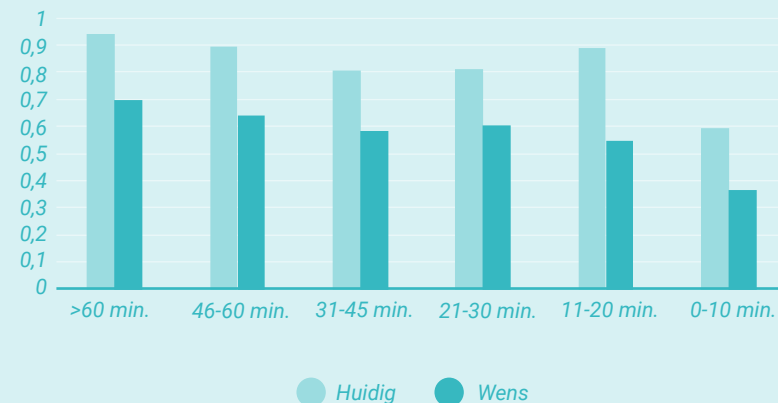
De woonsituatie is wel degelijk van invloed bij de voorkeur om thuis te werken. Een eenpersoonshuishouden en mensen met huisgenoten willen minder vaak thuis werken.

De wens om thuis te werken in relatie tot woonsituatie



In onderstaande figuur wordt duidelijk dat reistijd zeer veel invloed heeft op wens om thuis te werken. Niet onverwacht maar wel bevestigend: hoe meer reistijd hoe vaker men wil thuiswerken.

De wens om thuis te werken in relatie gemiddelde reisafstand (in minuten)



In het figuur hiernaast zijn medewerkers ingedeeld in drie groepen o.b.v. ervaren werkgeluk:

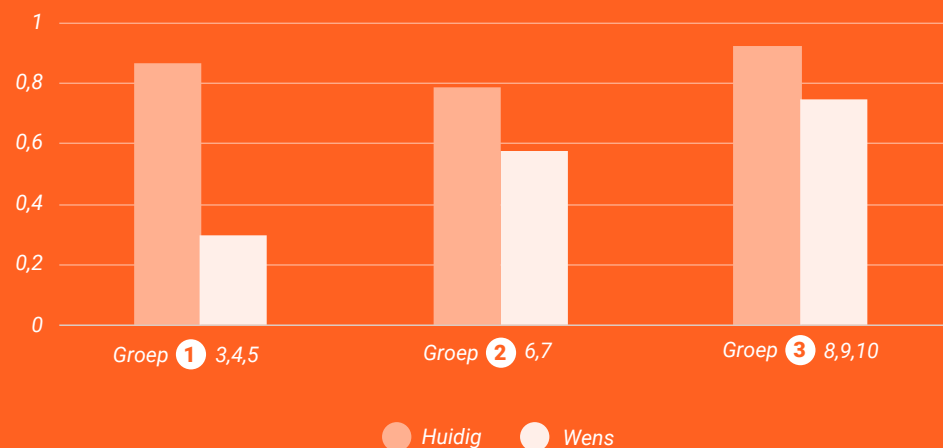
Groep ① Werkgeluk o.b.v. cijfer 3,4 en 5.

Groep ② Werkgeluk o.b.v. cijfers 6 en 7

Groep ③ Werkgeluk o.b.v. cijfers 8,9,10

Hoewel misschien wel te verwachten, willen de respondenten die zich minder gelukkig ervaren in hun werk de afgelopen periode beduidend minder thuis werken.

De wens om thuis te werken in relatie ervaren werkgeluk



Beleid en duidelijke richtlijnen zijn cruciaal voor werkgeluk

Formeel beleid en duidelijke richtlijnen over hoe om te gaan met thuiswerken zijn cruciaal en helpen medewerkers om werk en samenwerken zo effectief mogelijk in te richten. Dit draagt tevens bij aan hun werkgeluk en het behalen van de te realiseren organisatiedoelen. Veel organisaties hebben dit echter nog niet op orde. Het perspectief voor veel medewerkers ontbreekt dus: 'Waar zijn we aan toe m.b.t. thuiswerken?'

Het blijkt dat veel organisaties flexibele richtlijnen hebben. Medewerkers mogen bijvoorbeeld zelf kiezen hoe vaak ze naar kantoor gaan, terwijl op kantoor wel een maximale capaciteit voor aanwezigheid bestaat. Uit het onderzoek wordt duidelijk dat medewerkers verwachten dat organisaties duidelijk zijn over thuiswerken, werkafspraken binnen teams en facilitaire zaken.

De belangrijkste aandachtspunten ten aanzien van persoonlijk werkgeluk



Ruimte voor persoonlijke flexibiliteit



Heldere spelregels voor de hele organisatie



Vaste, fysieke ontmoetingen met collega's op kantoor



Teamafspraken t.a.v. meetings, omgangsregels en communicatie



Aandacht voor persoonlijke effectiviteit (structuur werkdag, werk-privé balans)

De belangrijkste aandachtspunten voor effectief hybride samenwerken

- Verbeteren van digitale vaardigheden
- Het goed geregeld hebben van facilitaire zaken
- Een visie op de toekomst van werk en samenwerken
- Een duidelijk beleid ten aanzien van thuiswerken en op kantoor

Aanbevelingen

De belangrijkste aanbevelingen



Schets een lange termijn perspectief over thuiswerken en 'the future of work'

Formuleer als organisatie een heldere visie op de toekomst van werk en samenwerken: wanneer werk je thuis, wanneer op kantoor, wanneer elders? Welke werkafspraken maken we met elkaar? Hoe communiceren we met elkaar? Welke tooling gebruiken we wel of juist niet? Hoe geven we vorm aan vergaderingen?

Probeer ondanks de onzekerheid van de toekomst dus een perspectief te schetsen en benoem dat je deze bijstelt wanneer nodig.



Formuleer algemene richtlijnen, maar wijk af waar nodig en sluit aan op de situatie van medewerkers

Ga flexibel met deze richtlijnen om. Ze bieden houvast en zijn niet in beton gegoten. De situatie, en daarmee de effectiviteit van de richtlijn kan per team of zelfs medewerker verschillen. Ook het type werk dat een medewerker doet is hierop van invloed (denk aan eerstelijns werker versus kenniswerker).



Scherp de richtlijnen continu aan o.b.v. input en feedback van medewerkers

Gebruik de feedback en input van teams en medewerkers om na een tijdje de richtlijnen te herzien. Het visiedocument wordt zo een 'levend document' dat telkens actueel is én aansluit op de dagelijkse praktijk.

Maak werkgeluk belangrijk. Werkgeluk heeft invloed op de productiviteit van medewerkers en daarmee de productiviteit van de organisatie.

Blijf goed de lange termijneffecten van thuiswerken monitoren. Hier is nog onvoldoende over bekend. Deze inzichten zijn belangrijk om tijdig bij te sturen.



www.thecue.nl



Meer weten?

Neem contact op met Lisanne

✉ l.beijk@thecue.nl