

BEST
GELEZEN
ARTIKEL
HARVARD
BUSINESS
REVIEW



DE TOEKOMST VAN 'OP AFSTAND' WERKEN

Prithwiraj (Raj) Choudhury

ORGANISATIE

De covid-19-pandemie heeft het thuiswerken of 'werken op afstand' voor kennisorganisaties versneld. De voordelen kunnen aanzienlijk zijn: lagere huisvestingskosten, geen (of minder) immigratieproblemen bij de grensoverschrijdende inzet van personeel, hogere productiviteit. Maar er zijn ook vragen over mogelijke nadelige effecten. Een bespreking van de voordelen van werken op afstand, en hoe eventuele bezwaren kunnen worden ondervangen.

De trend tekende zich ook al vóór 2020 af bij kenniswerkorganisaties. De technologie en digitale verbindingen voor de individuele burger hadden zich in de voorbije jaren razendsnel ontwikkeld. Daardoor klonk al steeds vaker de vraag of 'het kantoor' nog wel nodig was. De lockdowns ingesteld in reactie op de pandemie gaven het antwoord. We hebben ontdekt dat het in veel gevallen helemaal niet nodig is om een fysieke werkplek te delen met collega's. Individuele medewerkers, teams en complete bezettingen van organisaties blijken ook goed te kunnen presteren terwijl iedereen 'in zijn kot' zit. Heeft de geheel of voor het merendeel 'op afstand' werkende organisatie dus de toekomst? Blijven we ook na de pandemie 'werken op afstand' (WOA)?

Werken op afstand biedt zonder twijfel grote voordelen voor bedrijven en hun personeel. Vastgoedkosten kunnen worden verminderd of zelfs helemaal geëlimineerd. Over de hele wereld kunnen mensen worden aangetrokken en ingezet zonder lastige immigratieprocedures te moeten doorlopen. Ook zijn er onder-

zoeksresultaten die duiden op productiviteitswinst. De werknemers, op hun beurt, kunnen voortaan gaan en staan waar ze willen. De woonplek hoeft niet langer te worden bepaald door de werkplek. Ook ben je als werknemer geen tijd meer kwijt aan woon-werkverkeer. Thuiswerkende werknemers zeggen bovendien dat ze een betere balans ervaren tussen werk en privéleven.

Maar er blijven ook vragen. Wat doet WOA met de communicatie in de organisatie, bijvoorbeeld ook als het gaat om brainstormen en probleemoplossing? Hoe wordt de interne kennisuitwisseling erdoor beïnvloed? En hoe staat het met socialisatie, kameraadschap en mentorschap? Bovendien, hoe beoordeel en beloon je als werkgever de prestaties van op afstand werkend personeel? En wat zijn de consequenties voor de beveiliging van gegevens en het beleid voor de manier waarop medewerkers ermee omgaan?

Als organisatie wil je de haken en ogen die kleven aan WOA aanpakken. Je wilt de vruchten kunnen plukken van WOA en de eventuele nadelige gevolgen ervan

vermijden. Met dat doel voor ogen heb ik verschillende bedrijven bestudeerd waar bijna iedereen of zelfs iedereen op afstand werkt. Enkele voorbeelden:

- het Amerikaanse patenten- en merkenbureau (United States Patent and Trademark Office, USPTO), een organisatie met enkele duizenden WOA-medewerkers;
- Tulsa Remote;
- Tata Consultancy Services (TCS), een wereldwijd IT-servicebedrijf dat heeft gezegd ernaar te streven dat tegen 2025 steeds drie kwart van het personeel op afstand werkt;
- GitLab, het grootste volledig op afstand werkende bedrijf ter wereld, met dertienhonderd werknemers;
- Zapier, een bedrijf voor workflow-automatisering met meer dan driehonderd werknemers verspreid over de Verenigde Staten en 23 andere landen, van wie niemand een fysieke werkplek deelt met een collega; en
- MobSquad, een Canadese startup met WOA-medewerkers in dienst.

Door de Covid-19-crisis is het topmanagement in het bedrijfsleven serieus gaan kijken naar de mogelijkheden om een deel of zelfs het voltallige personeel op afstand te laten werken. Behalve het voornoemde Tata Consultancy Services (TCS) hebben bedrijven als Twitter, Facebook, Shopify, Siemens en de State Bank of India aangekondigd dat ze willen doorgaan met werken op afstand, ook als er eenmaal een vaccin tegen het virus beschikbaar is. Een andere organisatie die ik heb bestudeerd is BRAC, een van de grootste NGO's ter wereld, met hoofdkantoor in Bangladesh. Doordat het in 2020 medewerkers op afstand moest laten werken, vraagt BRAC zich nu af met welk werkmodel het de toekomst in moet gaan.

Dit artikel kan dienen als leidraad voor iedere organisatie die overweegt om een initiatief te starten met 'werken op afstand' of erop over te schakelen.

WERKEN OP AFSTAND: EEN BEKNOPT OVERZICHT VAN DE ONTWIKKELING TOT NU TOE

De kiem voor een grootschalige overgang van het traditionele model – allemaal bij elkaar op dezelfde werkplek – naar werken op afstand (WOA) ligt vermoedelijk

in de jaren zeventig. Als gevolg van het olie-embargo van de OPEC in 1973 stegen de benzineprijzen en werd het woon-werkverkeer duurder. In reactie daarop voerden werkgevers 'thuiswerken' in. In plaats van naar kantoor te moeten komen, konden werknemers voor een kleiner of groter deel van hun werktijd thuis, in een gemeenschappelijke werkruimte of in een publieke ruimte zoals een openbare bibliotheek gaan werken. Hoeveel, dat varieerde: zo nu en dan een dag, volgens een vast ritme in deeltijd, of zelfs voltijds, het laatste dan wel op voorwaarde dat men zich met enige regelmaat op kantoor liet zien. Ook kregen werknemers vaak meer vrijheid om zelf hun werkdagen in te delen. Dan konden ze tijd vrijmaken voor andere dingen: kinderen naar en van school brengen en halen, boodschappen doen, of overdag sporten zonder dat dat werd beschouwd als ongeoorloofd verzuim. Werknemers spaarden tijd uit omdat ze niet langer naar en van werk hoefden te reizen. Ook het ziekteverzuim daalde.

Dankzij de komst van de pc, internet, e-mail, breedbandverbindingen, laptops, mobiele telefoons, cloud-computing en videotelefonie is het thuiswerken sinds de millenniumwisseling steeds verder toegenomen. Gajendran & Harrison (2007) merkten destijds op dat deze trend (in de Verenigde Staten) in de hand werd gewerkt door de invoering van de 'wet gehandicapten' (Americans with Disabilities Act) uit 1990 en de mandaten van de commissie gelijke kansen arbeidsmarkt (U.S. Equal Employment Opportunity Commission).

Uit onderzoek is gebleken dat werken op afstand (WOA) bevorderlijk kan zijn voor de prestaties. Een studie van Bloom e.a. (2015) gaf een productiviteitsverbetering van dertien procent te zien onder werknemers die kozen voor WOA. Toen deze werknemers na negen maanden de keuze kregen om thuis te blijven werken of terug te keren naar kantoor, werd onder degenen die voor de eerste optie kozen een verdere verbetering gemeten: zij bleken 22 procent productiever dan vóór het experiment. Hieruit zou wellicht kunnen worden afgeleid dat mensen misschien zelf moeten bepalen welke situatie (thuis of op kantoor) het beste bij hen past.

In de afgelopen jaren hebben veel bedrijven meer werknemers thuis laten werken. Toegegeven, enkele

bekende namen, waaronder Yahoo en IBM, waren daar inmiddels ook weer op teruggekomen vóórdat de Covid-19-pandemie uitbrak. Zij wilden hun werknemers weer fysiek bij elkaar hebben omdat ze hoopten dat de interne samenwerking daardoor werd bevorderd. Andere organisaties, waar ik naar heb gekeken, gingen echter door op de ingeslagen weg om personeel op afstand te laten werken. Zij lieten bepaalde of zelfs alle werknemers, zowel oudgedienden als nieuwkomers, vrij om te werken waar ze maar wilden, volledig ongebonden aan een kantoor.

Het al even door mij genoemde Amerikaanse patenten- en merkenbureau USPTO is daar een goed voorbeeld van. Bij het USPTO was vóór 2012 thuiswerken toegestaan mits medewerkers ten minste één dag per week doorbrachten op het hoofdkantoor van het USPTO in Alexandria, in het noorden van de staat Virginia (even ten zuiden van Washington DC). In 2012 voerde de organisatie een andere vorm van werken op afstand in. Voortaan moesten medewerkers de eerste twee jaar van hun dienstverband op het hoofdkantoor werken, maar daarna konden ze vanuit iedere plek in het land op afstand gaan werken. Wel moest men dan op eigen kosten een paar keer per jaar (voor ten hoogste twaalf werkdagen in totaal) naar het hoofdkantoor komen. Daarop verspreidden de octrooionderzoekers van het USPTO zich over het hele land: om dichterbij familie te gaan wonen, om een aangenamer klimaat op te zoeken, of om ergens te gaan wonen waar het leven goedkoper was.

De meeste bedrijven die thuiswerk- of WOA-opties aanbieden, houden sommige werknemers in één of meer kantoren bij elkaar. Bij het USPTO zijn dat de stagiairs en administrateurs. Deze organisaties hanteren daarmee een 'hybride' aanpak. Door de Covid-19-pandemie werden organisaties echter in het algemeen gedwongen om hun voltallige personeel op afstand te laten werken. Naar aanleiding daarvan hebben sommige er strategisch voor gekozen om de meeste medewerkers voortaan op afstand te laten werken, en slechts een minderheid op gemeenschappelijke locaties. Een voorbeeld daarvan is TCS, dat bijna 418.000

mensen in dienst heeft. Deze medewerkers zaten voorheen bij elkaar op 'campussen' of op klantlocaties over de hele wereld. TCS stapt nu echter over op een zogeheten '25/25'-model. Dat houdt in dat werknemers niet meer dan een kwart van hun werktijd op kantoor hoeven door te brengen, en dat op geen enkel moment

meer dan een kwart van het totale personeel van TCS zich op een gezamenlijke werklocatie bevindt. TCS wil dit nieuwe regime in vijf jaar tijd invoeren.

Een kleinere groep bedrijven had ook al voor de huidige Covid-19-crisis verdere stappen gezet in deze richting. Zij doekten hun kantoren helemaal op en lieten iedereen, van nieuwkomers tot en met het topmanagement, op afstand werken. GitLab is hiervan een voorbeeld. Daar werken medewerkers in meer dan zestig landen op afstand: in de verkoop, techniek, marketing, het personeelsmanagement en leidinggevende functies.

DE MILLENNIUM- GENERATIE VOND HET TOF OM MET BEHOUD VAN BAAN DE HELE WERELD OVER TE KUNNEN REIZEN

WAT ZIJN DE VOORDELEN VAN WERKEN OP AFSTAND?

Ik heb me de afgelopen vijf jaar verdiept in werken op afstand (WOA): hoe ondernemingen het invullen en wat het betekent voor de productiviteit. Mijn conclusie is dat WOA duidelijk voordelen biedt voor werknemers, voor werkgevers en voor de samenleving als geheel. Ik loop ze even door.

Voordelen van WOA voor de werknemer

Wat opvalt is hoezeer werknemers kunnen profiteren van een WOA-regeling. Een belangrijk pluspunt dat vaak werd genoemd door de werknemers die ik sprak is de vrijheid om waar dan ook ter wereld te kunnen wonen. Mensen van wie de partner ook werkt hoeven niet langer twee banen op één locatie te vinden. Dat betekent heel veel. Neem bijvoorbeeld wat een octrooionderzoeker bij het USPTO mij vertelde over haar situatie: 'Mijn partner is militair, en dan moet je vaak verhuizen. Partners van militairen kunnen daarom vaak geen carrière naar eigen keuze opbouwen. WOA

is het meest betekenisvolle telewerkprogramma dat ik ken. Dankzij WOA kan ik meteen met mijn man meegaan als hij weer eens wordt overgeplaatst naar een andere staat, en kan ik toch blijven bijdragen aan mijn gezin en aan de maatschappij.'

Sommigen vertellen dat WOA de kwaliteit van het leven voor hen heeft verbeterd. 'Dankzij WOA zien mijn kinderen hun grootouders geregeld en kunnen ze met hun neven en nichten spelen,' aldus een andere medewerker van het USPTO. 'Nu ik dichterbij mijn familie woon, ben ik gelukkiger.' Anderen noemden direct beschikbare medische zorg voor de kinderen, de flexibiliteit die WOA de partner biedt, en de mogelijkheid een warmer klimaat, een mooier uitzicht en grotere recreatiemogelijkheden op te zoeken.

Voorals menschen uit de millenniumgeneratie waren enthousiast over de mogelijkheid om een 'digitale nomade' te worden en de hele wereld over te reizen zonder de baan te hoeven opgeven. Voordat de mogelijkheden om te reizen in verband met de pandemie werden beperkt, probeerden sommige bedrijven zo'n levensstijl ook al te faciliteren; een voorbeeld daarvan is Remote Year. Sommige landen deden dat ook, door een apart type visum voor dergelijke werknemers te introduceren; voorbeelden daarvan zijn Estland en Barbados. 'WOA kan de balans tussen werk en privé enorm verbeteren,' aldus een octrooionderzoeker. 'Ik woon in mijn favoriete deel van het land ... [en] heb meer vrije tijd.'

Ook de kosten van levensonderhoud worden vaak genoemd. Bij het USPTO is het salaris niet afhankelijk van de woonplaats. Een octrooionderzoeker bij het USPTO vertelde mij dat zij ergens was gaan wonen waar ze een groot huis had kunnen kopen voor ongeveer een kwart van wat het zou hebben gekost in het noorden van Virginia, waar het USPTO is gevestigd. Sommige locaties, zoals de staat Vermont en de stad Tulsa in de staat Oklahoma (waar Tulsa Remote is gevestigd), spelen daarop in. Zij proberen WOA'ers naar hun gebied te trekken door hun lokale gemeenschap en lagere woonlasten aan te prijzen. In San Francisco

kost een huurappartement met twee slaapkamers gemiddeld 4.128,- dollar per maand, in Tulsa slechts 675,- dollar.

WOA is ook een oplossing voor kenniswerkers die anders als gevolg van immigratiebeperkingen en andere belemmeringen lastiger of niet aan een goede baan kunnen komen. William Kerr, Susie Ma en ik hebben onlangs gekeken naar MobSquad, dat op diverse plekken in Canada co-working-plekken heeft, waaronder Halifax en Calgary. Van daaruit kunnen kenniswerkers Amerikaanse klanten bedienen zonder dat zij een werkvisum en 'greencard' hoeven aan te vragen voor de Verenigde Staten, wat geen gemakkelijke procedure is. In Canada kunnen zij dankzij het Global Talent Stream-programma van dat land snel een werkvergunning krij-

gen. Dan kunnen zij vanuit Canada bedrijven en klanten in de Verenigde Staten en andere landen bedienen terwijl ze in Canada wonen en belasting betalen.

Eén techneut die wij interviewden was naar de Verenigde Staten gekomen nadat hij in zijn land van herkomst al op zijn twaalfde (!) zijn diploma van de middelbare school had gehaald. Toen hij zestien werd, schreef hij zich in aan een Amerikaanse universiteit, waar hij in drie jaar tijd graden haalde in wis- en natuurkunde en computerwetenschap. Op zijn negentiende werkte hij bij een medisch-technisch bedrijf via het facultatieve praktijkopleidingsprogramma OPT (Optional Practical Training). Maar een H-1B-visum werd hem geweigerd, en hij dreigde het land uitgezet te worden. MobSquad haalde hem naar Calgary, van waaruit hij voor dezelfde werkgever in de VS bleef werken.

In interviews met vrouwelijke werknemers bij BRAC ontdekte ik dat WOA ook een oplossing kan bieden voor culturele obstakels. De vrouwen vertelden mij dat zij voorheen door culturele taboes over verre reizen of het delegeren van huishoudelijk werk werden belemmerd in hun carrière. 'Voorheen,' vertelde een van hen mij, 'moest ik iedere dag 's ochtends vroeg opstaan en [voordat ik naar kantoor ging] drie maaltijden koken voor de verschillende generaties van de

SOMMIGE BEDRIJVEN HEBBEN HUN KANTOREN HELEMAAL OPGEDOEKT – BIJVOORBEELD GITLAB, DAT ACTIEF IS IN ZESTIG LANDEN

familie waarmee we in huis wonen. Nu ik [thuis] werk, kan ik het huishoudelijk werk spreiden, heb ik meer nachtrust en ben ik productiever.’

Voordelen van WOA voor de werkgever

In mijn onderzoek ben ik ook veel voordelen voor de werkgever tegengekomen. Werken op afstand bevordert bijvoorbeeld de betrokkenheid van de werknemer bij de organisatie. Dat is voor elk bedrijf een belangrijk succescriterium. Zoals gezegd lanceerde het USPTO zijn WOA-beleid in 2012. Een jaar later haalde die organisatie de hoogste score in een enquête naar de beste werkplekken bij de federale overheid.

Werknemers zijn niet alleen meer tevreden, maar ook productiever. Cirrus Foroughi, Barbara Larson en ik hebben ons verdiept in de overgang bij het USPTO van het oudere thuiswerken-programma naar het nieuwe WOA-regime (Choudhury e.a., 2019). Het specifieke moment waarop medewerkers bij het USPTO overstapten van het oude op het nieuwe regime, verschilde van persoon tot persoon. Afgemeten aan het aantal octrooien dat elke maand werd onderzocht, constateerden wij een stijging in de productiviteit van de individuele werknemer met 4,4 procent. De overstap leidde er ook toe dat de onderzoekers zich meer inspanden. Natuurlijk is verder onderzoek nodig. We kunnen nu nog niet zeggen of WOA vergelijkbare voordelen oplevert bij werknemers die ander soort werk doen in andere teamstructuren en bij andere organisaties.

Sommige voordelen van WOA liggen nogal voor de hand. Als er minder mensen op kantoor werken, heeft de organisatie natuurlijk ook minder kantoorruimte nodig. Dat scheelt in de kosten voor huisvesting. Bij het USPTO wordt geschat dat men daar in 2015 door de toename in werken op afstand maar liefst 38,2 miljoen dollar bespaarde op kantoorkosten. Een WOA-programma vergroot ook de ‘vijver’ voor werving en selectie. Men kan dan immers ook mensen aantrekken die gebonden zijn aan een locatie op grote afstand. Dit was voor TCS een van de belangrijkste redenen om zogeheten ‘veilige grenzeloze werkplekken’

(secure borderless workspaces, of SBW’s) in te richten. TCS wil voor elk project de medewerkers met de juiste vaardigheden kunnen inzetten, ongeacht waar zij zich bevinden. Rajesh Gopinathan, de CEO van TCS, spreekt in dit verband van ‘talent in de cloud’. Een andere topmanager bij TCS zegt dat het bedrijf op deze manier ook bekwaame financieel analisten en datawetenschappers kan aantrekken uit relatief kleine arbeidsmarkten, bijvoorbeeld in Oost-Europa.

Ten slotte kan met WOA ook het verloop worden teruggedrongen. Sommige medewerkers van het USPTO vertelden mij dat zij heel tevreden waren met de plek waar zij dankzij WOA konden wonen, maar dat zij zich ook realiseerden dat ze daar niet gemakkelijk aan ander werk konden komen. Dat motiveerde hen om zich goed in te zetten voor het Octrooibureau en er te blijven werken. Ook bij GitLab noemde de leiding het vasthouden van medewerkers als een positief effect van de beslissing om iedereen op afstand te laten werken. GitLab schat het netto financieel voordeel van WOA voor de eigen organisatie, als gevolg van productiviteitsstijgingen en besparingen op vastgoed, op achttienduizend dollar per medewerker per jaar.

Voordelen van WOA voor de samenleving

Werken op afstand kan een oplossing bieden voor de ‘braindrain’ waar veel opkomende markten, kleine steden en landelijke locaties veel last van hebben. Een voorbeeld is Tulsa, in de staat Oklahoma, waar de rassenrellen van een eeuw geleden nog steeds hun sporen nalaten.¹ De organisatie Tulsa Remote werd er opgericht om energieke nieuwkomers met gemeenschapszin aan te trekken. Mensen kregen tienduizend dollar aangeboden als ze zich

in Tulsa wilden komen vestigen. De respons was overweldigend: er kwamen in 2019-2020 ruim tienduizend aanmeldingen binnen, terwijl het programma slechts was berekend op niet meer dan 250 mensen. Obum Ukabam was een van de werknemers die werden uitgekozen. Naast zijn dagtaak als marketingmanager begeleidt en coacht hij een lokaal debatteam op een middelbare school. Talentvolle nieuwkomers van ver-

WERKEN OP AFSTAND
KAN DE BRAINDRAIN,
WAAR OPKOMENDE
MARKTEN ZO ONDER
LIJDEN, HELPEN
OMBUIGEN

schillende etnische achtergronden maken de stad aantoonbaar multicultureler. Door de WOA-faciliteiten bij het USPTO en TCS zijn intussen ook veel mensen teruggekeerd naar de plek waar ze oorspronkelijk vandaan kwamen.

Werken op afstand is ook goed voor het milieu. In 2018 deed een Amerikaan er gemiddeld 27,1 minuten over om op het werk respectievelijk weer thuis te komen. Daarmee besteedde hij of zij dat jaar gemiddeld 4,5 uur per week aan woon-werkverkeer. Als al dat woon-werkverkeer kan worden voorkomen, vooral in gebieden waar de meeste mensen met hun auto pendelen, vermindert de uitstoot van broeikasgassen aanzienlijk. Het USPTO heeft dat berekend voor zijn eigen op afstand werkende medewerkers. Die reden in 2015 in totaal 84 miljoen kilometers minder dan wanneer ze op het hoofdkantoor waren blijven werken. Dat was goed voor een emissiereductie van ruim 44.000 ton.

ZIJN ER OOK OPLOSSINGEN VOOR DE MOGELIJKE BEZWAREN TEGEN WERKEN OP AFSTAND?

Het kantoor – met zijn vergader- en pauzeruimten en mogelijkheden voor zowel formele als informele interactie – is al heel lang een vast onderdeel van ons leven. Het is niet zo gemakkelijk om zich voor te stellen dat we het niet meer nodig zouden hebben (Bernstein e.a., 2020). Er zijn ook legitieme redenen die verklaren waarom het niet altijd eenvoudig is om werken op afstand niet alleen beheersbaar maar ook tot een succes te maken. Door de Covid-19-crisis werden veel organisaties in het kenniswerk echter gedwongen om volledig over te schakelen op werken op afstand. Die ervaring maakte duidelijk – zowel voor werkgevers als werknemers – dat de bezwaren tegen werken op afstand niet onoverkomelijk zijn. Belangrijk is vooral om er de nodige tijd en aandacht aan te besteden. Bij de bedrijven die ik heb bekeken, heb ik verschillende ‘best practices’ gezien.

BIJ GITLAB WORDT
DE NETTO WAARDE
VAN WERKEN OP
AFSTAND GESCHAT
OP ACHTTIENDUIZEND
DOLLAR PER
MEDEWERKER PER
JAAR

Communicatie, brainstormen en probleemoplossing

Op afstand en dus verspreid werken bemoeilijkt synchrone communicatie. Hulpmiddelen als Zoom, Skype, Microsoft-teams en Google Hangouts kunnen een oplossing zijn. Dat geldt echter alleen voor mensen in tijdzones die elkaar voldoende overlappen. Zodra mensen op grotere afstand van elkaar zitten, heb je er niets meer aan. Samen met Jasmina Chauvin en Tommy Pan Fang onderzocht ik bij een zeer grote multinational het effect van een overschakeling naar zomer- of wintertijd. Wat bleek? Als de overlap tussen de kantoor tijden (*business-hour overlap*, of BHO) op de diverse locaties van die onderneming door die overschakeling met één à twee uur afnam, dan daalde het communicatievolume met 9,2 procent. Die daling vond vooral plaats onder de productiemedewerkers. Bij een grotere overlap in kantoor tijden (BHO), daarentegen, bleken de medewerkers in Onderzoek & Ontwikkeling vaker spontaan contact met elkaar te zoeken.

Door tijdsverschillen kan het ook bijzonder moeilijk zijn om teamoverleg te plannen. Daar gaf Nadia Vatalidis van de groep People Operations bij GitLab mij een voorbeeld van. Het bleek in haar geval bijna onmogelijk te zijn om een tijdstip te vinden dat schikte voor alle teamleden, die gevestigd waren in respectievelijk Manilla (Filippijnen), Nairobi (Kenia), Johannesburg (Zuid-Afrika), Raleigh (South Carolina, VS) en Boulder (Colorado, VS).

In een organisatie waar op afstand wordt gewerkt, zal men dus moeten wennen aan ‘asynchrone’ communicatie. Dat kan bijvoorbeeld via een Slack-kanaal of via een intern portaal op maat. Een optie is ook om te werken met Google-documenten. Dan kunnen alle betrokkenen ieder in hun eigen tijd(zone) vragen en opmerkingen toevoegen aan het bestand, in de verwachting dat de andere teamleden in andere tijdzones daar bij de eerste de beste gelegenheid op zullen reageren. Het voordeel daarvan is ook dat werknemers dan eerder ideeën, plannen en documenten in een vroeg stadium zullen willen delen

en vroegtijdige feedback zullen verwelkomen. Je hebt minder dan bij meer formele, synchrone teamvergaderingen het gevoel dat jouw bijdragen ‘af’ moeten zijn. Bij GitLab spreken ze in dit verband van ‘probleemoplossing zonder blaam’ (*blameless problem-solving*).

De leiding van GitLab merkt wel op, dat het voor werknemers die gewend zijn aan een cultuur van e-mails, telefoongesprekken en vergaderingen moeilijk kan zijn om op een andere manier te gaan werken. Dat wordt opgelost met opleidingen, zowel bij indiensttreding als daarna.

Bij Zapier hebben ze voor de indiensttreding een programma dat ‘Zap Pal’ heet: iedere nieuwkomer bij de onderneming wordt gekoppeld aan een ervaren ‘buddy’. Die regelt ten minste één kennismakingsgesprek via Zoom met de nieuwkomer en neemt de eerste maand geregeld contact met hem of haar op om te vragen hoe het gaat. Voor synchroon brainstormen gebruikt Zapier videogesprekken en online whiteboards als Miro, Stormboard, IPEVO Annotator, Limnu en MURAL. Maar het bedrijf stimuleert medewerkers ook om asynchroon aan problemen te werken met behulp van *channel threads* via Slack.

Kennisuitwisseling

Kennisuitwisseling is ook een uitdaging voor organisaties waar het personeel geheel of grotendeels op afstand werkt. Collega’s kunnen dan niet even snel bij elkaar buurten voor advies of om hulp te vragen. Volgens Cowan e.a. (1999) is veel kennis op het werk niet expliciet vastgelegd (‘gecodeficiseerd’), zelfs wanneer dat wel mogelijk zou zijn; die zit vooral ‘in de hoofden van de mensen’. Dit is een probleem voor iedere organisatie, maar nog veel meer voor organisaties die kiezen voor werken op afstand.

De bedrijven die ik heb bestudeerd lossen dit op met transparante en gemakkelijk toegankelijke documentatie. Bij GitLab hebben alle teamleden toegang tot een ‘handboek in wording’. Sommigen in de organisatie noemen dit ‘het centrale archief voor hoe we omgaan met dit bedrijf’. Dat ‘handboek’ telt momenteel vijfduizend doorzoekbare pagina’s. Alle medewerkers worden aangemoedigd om er informatie aan toe te voegen. Iedereen in de organisatie krijgt ook uitgelegd hoe je een pagina over een nieuw onderwerp kunt

aanmaken, hoe je een bestaande pagina bewerkt, hoe je bewegend beeld kunt insluiten enzovoort. Voorafgaand aan een overleg of vergadering wordt door degenen die de bijeenkomst belegt een agenda gepubliceerd met daarin *links* naar de relevante delen uit het handboek. Dan kunnen de deelnemers zich vooraf inlezen in de betreffende achtergrondinformatie en vragen stellen. De bijeenkomst wordt ook opgenomen. Na afloop van het overleg wordt die opname geplaatst op het YouTube-kanaal van GitLab, wordt de agenda bijgewerkt, en wordt het handboek waar nodig aangepast naar aanleiding van genomen beslissingen.

Nu is het denkbaar dat werknemers een dergelijke documentatie als ‘belastend’ ervaren en wellicht zullen protesteren tegen de vergaande transparantie die nodig is om een WOA-organisatie te kunnen laten gedijen. Thorsten Grohsjean en ik hebben betoogd dat het topmanagement wat dit betreft het goede voorbeeld zal moeten geven. Dat kan door kennis expliciet vast te leggen en informatie vrijelijk te delen. Daarbij zal goed duidelijk moeten worden gemaakt dat dit een noodzakelijke voorwaarde is voor werken op afstand.

Een aanverwant idee is om transcripties te maken, presentatiedia’s te delen, en videoseminars, presentaties en vergaderingen op te nemen. Daarmee kan een voor iedereen toegankelijk archief met dergelijk materiaal worden opgebouwd. Iedereen in de organisatie kan dan in zijn of haar eigen tijd bepaalde zaken terugkijken. De Academy of Management biedt daar een mooi voorbeeld van. Die werd door de pandemie gedwongen zijn jaarvergadering voor 2020 virtueel te organiseren en liet vooraf maar liefst 1.120 sessies opnemen. Daarmee werd vermoedelijk veel meer kennis verspreid onder de academici – vooral in opkomende markten – dan het geval was geweest indien de jaarvergadering op de gebruikelijke manier was georganiseerd in een conferentieoord, doorgaans in Noord-Amerika.

Socialisatie, kameraadschap en mentorrelaties

Zowel managers als werknemers wijzen ook nog op een ander belangrijk punt van zorg. Mensen die op afstand werken zouden zich wellicht sociaal en professioneel geïsoleerd kunnen gaan voelen. Men ervaart misschien niet langer een band met collega’s en de

organisatie als geheel. Vooral voor organisaties waar sommigen wel en anderen niet fysiek bij elkaar zitten wordt dit wel gezien als een risico. Uit onderzoek van Cooper & Kurland (2002) bleek dat werknemers op afstand zich vaak afgesneden voelen van alle informatie die ze normaal gesproken in een fysiek kantoor mee krijgen. Zonder persoonlijk contact krijgen managers het misschien ook niet tijdig in de gaten wanneer een medewerker overspannen raakt of wanneer een team niet goed draait. Zelfs met videoconferenties, waarin lichaamstaal en gezichtsuitdrukkingen te zien zijn, is de vrees dat virtuele collega's minder snel goede vrienden worden omdat ze elkaar minder vaak persoonlijk ontmoeten. 'Ik maakte me daar zorgen over toen ik me afvroeg of ik ervoor moest gaan,' zegt Priyanka Sharma van GitLab. 'Ik was op kantoor een sociaal dier. Ik was bang dat ik me thuis erg eenzaam zou voelen, en niet dat groepsgevoel zou hebben.'

Iets dergelijks vertelde ook Houda Elyazgi, een marketingmanager bij Tulsa Remote: 'Werken op afstand kan je heel erg isoleren, vooral als je toch al een introvert type bent. Sociaal met anderen omgaan wordt iets wat je bijna doelbewust tot stand moet brengen. Bovendien moet je de hele tijd "aan staan", zelfs als je probeert te ontspannen. Dat is zwaar.'

In mijn onderzoek ben ik allerlei beleidsmaatregelen tegengekomen die werkgevers inzetten om deze bezwaren tegen te gaan, om medewerkers kansen te geven elkaar informeel te ontmoeten, en om de normen en waarden van de onderneming te verspreiden. Veel organisaties waar op afstand wordt gewerkt, vertrouwen op technologie om virtuele 'koffieautomaten' en 'geplande willekeurige interacties' te faciliteren. Iemand in het bedrijf roept dan bijvoorbeeld medewerkers bij elkaar om online te chatten. Sommige organisaties gebruiken AI en *virtual reality tools* om op afstand werkende collega's aan elkaar te koppelen voor wekelijkse chats. Sike Insights gebruikt bijvoorbeeld gegevens over individuele communicatiestijlen en AI om Slackbot-maatjes te creëren. eXp Realty, een bedrijf waar iedereen op afstand werkt en dat ik momenteel onderzoek, gebruikt

een VR-platform genaamd 'VirBELA' om een plek te creëren waar medewerkers elkaar kunnen ontmoeten in de vorm van avatars.

Sid Sijbrandij, medeoprichter en CEO van GitLab, vertelde mij dat hij had gehoord dat men bij Pixar de toiletten centraal in de kantoorruimte had geplaatst. Dan konden mensen elkaar toevallig tegen het lijf lopen. 'Maar waarom zou je ontmoetingen laten afhangen van het toeval?,' zei hij. 'Waarom schakel je niet een tandje bij en organiseer je de informele communicatie niet ook echt?' Bij dergelijke gemengde bijeenkomsten komen vaak hoger geplaatste leidinggevendenden en de leden van het topmanagement bij elkaar. Toen ik ze beschreef aan mijn collega Christina Wallace bij de Harvard Business School, had zij er een mooie naam voor: *groepsbotsingen (community collisions)*. Bedrijven hebben dit soort contacten 'over de schotten heen' altijd

al moeten organiseren. Uit onderzoek dat teruggaat tot het werk van Thomas J. Allen bij MIT in de jaren zeventig blijkt dat ook mensen die op dezelfde 'campus' werken niet toevallig met elkaar in contact komen wanneer ze van elkaar zijn gescheiden door een muur, een plafond of een gebouw.

Ten aanzien van de interactie tussen mensen op verschillende hiërarchische niveaus heeft mijn onderzoek twee problemen met eenvoudige oplossingen aan het licht gebracht. Dit betreft een onderzoek dat ik samen met Iavor Bojinov en Ashesh Rambachan deed bij een wereldwijd opererend bedrijf. Wij zagen daar dat de senior leiders er niet aan toe kwamen om virtuele werknemers één op één als mentor te begeleiden. Daar hadden ze het te druk voor. Daarom voerden wij bij dat bedrijf een vraag- en antwoordproces in. De werknemers konden via een enquête vragen stellen en de leiders konden daar asynchroon op reageren. Bij een ander internationaal bedrijf vertelden senior managers mij dat ze het lastig vonden om zichzelf te zijn voor de camera. Jonge werknemers die op afstand werken 'zetten hun hele hebben en houwen op Instagram', maar hun oudere collega's vonden het moeilijker om zich virtueel te en-

HET AMERIKAANSE
OCTROOIBUREAU
BOEKTE IN 2015
DANKZIJ WERKEN
OP AFSTAND EEN
EMISSIONREDUCTIE
VAN NAAR SCHATTING
44.000 TON

gageren. Het bedrijf organiseerde coaching-sessies om de leidinggevenden te helpen zich meer op hun gemak te gaan voelen in Microsoft-teams.

Een andere oplossing voor het socialisatieprobleem is om 'tijdelijke colocatie-evenementen' te organiseren. Dan worden alle werknemers uitgenodigd om een paar dagen met collega's op dezelfde plek te komen werken. Voordat de Covid-19-pandemie uitbrak, organiseerde Zapier twee van dat soort evenementen per jaar. Het bedrijf betaalde voor de vluchten, de accommodatie en het eten van de werknemers. De teams kregen ook een budget om gezamenlijke activiteiten mee te organiseren. Bovendien gaf het bedrijf iedereen vijftig dollar om een cadeautje mee te kopen voor het thuisfront, als bedankje. 'Zelf houd ik veel vriendschappen over aan de mensen met wie ik van en naar het vliegveld ga,' aldus Carly Moulton, de senior communicatiespecialist van het bedrijf. 'De eventmanagers delen ons willekeurig in bij een groep, afhankelijk van hoe laat je aankomt en vertrekt. Ik heb altijd in groepen gezeten met mensen met wie ik doorgaans zelf niet werk. Dan is het goed om een duidelijk afgebakend moment te hebben waarin je onherroepelijk met elkaar in gesprek komt.'

Bij het USPTO heb ik ook kennis gemaakt met nog een andere manier om kameraadschap op te bouwen. Verscheidene op afstand werkende onderzoekers bij het bureau hebben het initiatief genomen om 'praktijkgroepen op afstand' (*remote communities of practice*) op te zetten. De leden van zo'n groep komen dan af en toe bij elkaar. Een groep die in North Carolina woont, bijvoorbeeld, besloot elkaar te zien op de golfbaan: om informeel wat tijd met elkaar door te brengen, om werk te bespreken, en om problemen op te lossen. Een andere manager creëerde een 'virtuele maaltijd' door voor het wekelijkse teamoverleg bij iedereen dezelfde pizza aan huis te laten bezorgen.

Prestatiebeoordeling en beloning

Hoe kun je nu medewerkers scoren en beoordelen als je hen nooit in levenden lijve meemaakt – en dan vooral op 'zachte' maar belangrijke criteria als sociale vaardigheden? Bedrijven waar iedereen op afstand werkt, beoordelen hun werknemers aan de hand van de kwaliteit van hun werk, de kwaliteit van de virtuele interacties,

en feedback van klanten en collega's. Zapier gebruikt bijvoorbeeld Help Scout om te reageren op vragen van klanten; klanten kunnen in dat programma door middel van een score ('goed', 'OK', 'niet goed') aangeven in hoeverre ze tevreden zijn over het contact.

In het voorjaar en de zomer van 2020 werd er vanwege de covid-pandemie massaal overgestapt op werken op afstand. Ik kreeg toen de vraag of managers software moesten inzetten om de productiviteit van hun werknemers te meten en zo te voorkomen dat ze de kantjes ervan af liepen. Ik ben erg tegen zo'n 'Orwelliaanse' aanpak. Bij het USPTO werd na een onderzoek door de Inspecteur-Generaal van het Amerikaanse Ministerie van Handel besloten om in te grijpen. Er waren klachten geweest over 'fraude' en ongeoorloofd verzuim onder op afstand werkende patentonderzoekers. Die klachten hadden betrekking op te hoge opgaven van het aantal gewerkte uren of aanpassingen in de tijdrapportage voor afgeronde opdrachten. Dergelijke klachten hadden echter geen betrekking op het criterium voor de prestatiebeoordeling, te weten het aantal onderzochte patenten. Toch moesten alle telewerkers bij het USPTO vanaf dat moment via het IT-systeem van de organisatie gaan werken: ze moesten onder meer inloggen op een virtueel privé-netwerk (VPN), een aanwezigheidsindicator aanzetten en dezelfde berichtendiensten gebruiken. De gemiddelde productie van de medewerkers vóór respectievelijk na deze interventie bleef echter hetzelfde.

Hoe op afstand werkend personeel moet worden beloond, is een interessante en veelbesproken vraag. Zoals gezegd is het een prettige arbeidsvoorwaarde om ergens te kunnen gaan wonen waar het leven goedkoper is en tegelijkertijd het inkomen te verdienen dat hoort bij een duurere woonomgeving. Dat voordeel heb je als werknemer echter alleen wanneer het salaris niet afhankelijk is van de woonplaats. Dat is bijvoorbeeld het geval bij het USPTO. Een ander voorbeeld is Automattic (de moedermaatschappij van WordPress), waar iedereen op afstand werkt. Daar vertelde oprichter Matt Mullenweg mij dat iedereen in een bepaalde functie hetzelfde salaris verdient, ongeacht de locatie.

Bij GitLab en andere bedrijven verschilt de beloning wel per geografische locatie, rekening houdend met de ervaring van de werknemer, het soort contract en

de taak die wordt uitgevoerd. Er moet natuurlijk nog onderzoek worden gedaan naar de optimale aanpak. Het is echter denkbaar dat werkgevers met locatiegebonden beloning goede WOA-medewerkers zouden kunnen verliezen aan concurrenten die overal hetzelfde salaris betalen.

Er is trouwens ook nog een andere relevante vraag. Namelijk, moeten op afstand werkende medewerkers worden betaald in de munteenheid van het land waar de werkgever is gevestigd, of in de munteenheid van het eigen land? Een overweging daarbij is om salarissen in de loop der tijd bij schommelingen in wisselkoersen consistent te houden voor alle locaties.

Beveiliging en regelgeving met betrekking tot gegevens

Verscheidene managers vertelden mij dat cybersecurity een groot aandachtsgebied is bij WOA-programma's en organisaties die hun mensen op afstand laten werken. 'Wat als de WOA-medewerker foto's maakt van de schermen met klantgegevens en deze naar een concurrent stuurt?', vroeg iemand zich af. De CIO's van sommige bedrijven waar medewerkers op afstand werken, noemden nog een ander belangrijk punt van zorg: het gebruik door thuiswerkende medewerkers van eigen, minder goed beschermde apparatuur.

Het is duidelijk dat iedere onderneming die haar mensen op afstand laat werken zich meer zal moeten inspannen om de gegevens van werknemers, de eigen onderneming en de klanten te beschermen. TCS is in verband met de omschakeling naar (merendeels) op afstand werken ook overgestapt op een andere beveiligingsaanpak – van 'perimeter-based security' naar 'transaction-based security'. 'Perimeter-based security' houdt in dat het IT-team probeert elk apparaat te beveiligen. Bij 'transaction-based security' worden 'machine learning'-algoritmen ingezet om ongebruikelijke activiteiten op de laptop van een werknemer te analyseren.

MobSquad heeft voor op afstand werkende medewerkers de beveiligingsinfrastructuur van zijn klanten

gerepliceerd. Omwille van de veiligheid werken de medewerkers in de cloud van de klant, gebruiken ze de e-mail-faciliteit van de klant, en werken ze in de kantoren van de klant ook met de aldaar aanwezige apparatuur. De geheel of voor het merendeel op afstand werkende organisaties die ik heb bestudeerd, experimenteren met allerlei mogelijke manieren om gegevens van klanten te beschermen, gebruik makend van voorspellende kwantitatieve analyses, visualisatie van gegevens en computervisie.

Bij de overgang naar een volledig of merendeels op afstand werkende aanpak kunnen wet- en regelgeving soms ook hindernissen opwerpen. Toen TCS aan het begin van de pandemie volledig op afstand ging werken, moest inderhaast de wetgeving worden aangepast om het mogelijk te maken dat callcenter-medewerkers vanuit huis gingen werken.

Daarvoor moest TCS zich verstaan

met de Indiase werkgeverskoepel voor software- en dienstenbedrijven² en de Indiase autoriteiten. Andere wetten moesten worden aangepast om TCS-medewerkers toe te staan laptops en andere apparatuur mee te nemen uit de kantoren die gevestigd waren in de 'speciale economische zones' in India. Irfhan Rawji, de oprichter en CEO van MobSquad, moest van de Canadese overheid gedaan krijgen dat de economische migranten die het bedrijf naar Canada wilde halen snel hun werkvergunning konden krijgen, zodat ze konden worden geïntegreerd in het bedrijfsmodel. Iedere volledig op afstand werkende organisatie die in het buitenland personeel wil werven, zal rekening moeten houden met de lokale arbeidswetgeving voor werving, beloning, pensioen, vakantie en ziekteverzuim.

IS WERKEN OP AFSTAND OOK IETS VOOR UW ORGANISATIE?

Voor sommige organisaties zal werken op afstand vooralsnog geen optie zijn; denk aan bedrijven in de maakindustrie. Dat zou overigens wel kunnen veranderen naarmate de ontwikkeling van 3D-printen, au-

**MET DE JUISTE
STRATEGIE,
PROCESSEN,
TECHNOLOGIEËN EN
VOORAL LEIDERSCHAP
KAN IN VEEL MEER
BEDRIJVEN, TEAMS EN
FUNCTIES OP AFSTAND
WORDEN GEWERKT**

tomatisering, digitale tweelingen en andere technologieën verder voortschrijdt.

Met de juiste strategie, processen, technologieën en vooral leiderschap is werken op afstand echter ook nu al mogelijk voor veel meer bedrijven, teams en functies dan men zou denken. Ik onderzoek dit momenteel samen met Jan Bena en David Rowat. Neem bijvoorbeeld startups op het gebied van kenniswerk, en dan vooral in de technologiesector. Die zijn bij uitstek geschikt om meteen vanaf het begin op afstand te werken. Een voorbeeld is eXp Realty; daar werkt iedereen op afstand. Wij constateerden dat de lagere kosten voor huisvesting, nutsvoorzieningen en andere overheadposten zo'n bedrijf bij de 'exit' van de oprichters, wanneer zij hun belang verkopen, een hogere waardeering kunnen opleveren.

Mijn onderzoek bij het USPTO en bij TCS laat verder zien dat ook grote, volwassen organisaties met succes kunnen overstappen op een hybride aanpak, of op een aanpak waarbij het personeel in meerderheid op afstand werkt. De vraag is niet of werken op afstand überhaupt mogelijk is, maar wat ervoor nodig is om het mogelijk te maken. Het antwoord op die vraag luidt kort en bondig: management. 'Als alle senior leiders vanuit een kantoor werken, dan zullen de medewerkers daar ook willen werken omdat ze gezien willen worden door het management', vertelde een op afstand werkende manager uit het middenkader mij.

Ziedaar het advies aan het topmanagement: ondersteun synchrone en asynchrone communicatie, brainstorming en probleemoplossing; neem initiatieven om kennis online vast te leggen; moedig virtuele socialisatie, teambuilding en mentorschap aan; investeer in gegevensbeveiliging en zie toe op de naleving; werk samen met belanghebbende partijen bij de overheid om ervoor te zorgen dat regelgeving wordt nageleefd; en geef zelf het goede voorbeeld door ook zelf op afstand te gaan werken. Dan heeft de volledig op afstand werkende organisatie inderdaad de toekomst.

Noten

1. Na een bericht over een vermeende verkrachting van een blanke vrouw door een zwarte man vielen in Tulsa op 31 mei en 1 juni 1921 naar schatting zo'n driehonderd doden bij aanvallen op de lokale zwarte gemeenschap. Ruim veertienhonderd woningen en bedrijven gingen

in vlammen op en zo'n tienduizend mensen werden dakloos. Aan de moordpartij werd tot in de jaren negentig nauwelijks aandacht besteed; ze werd bijvoorbeeld niet genoemd in geschiedenisboeken. Bron: britannica.com. (Noot vert.)

2. De National Association of Software and Service Companies, NASS-COM.

Literatuur

Bernstein, E., H. Blunden, A. Brodsky, W. Sohn & B. Waber (2020). The Implications of Working Without an Office – Early research on how people are — and aren't — adapting and how leaders can help. *Harvard Business Review*, 15 juli.

Choudhury, P., C. Foroughi & B. Larson (2019). Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility. Working Paper No. 19-054, Technology & Operations Management Unit, Harvard Business School resp. Research Paper No. #3494473, School of Law, Northeastern University; 7 augustus.

Cooper, C.D. & N.B. Kurland (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 511-532.

Cowan, R., P.A. David & D. Foray (1999). The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness. *Industrial and Corporate Change*, 9/2, november.

Gajendran, R.S. & D.A. Harrison (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92/6, pp. 1524-1541.

Bloom, N.A., J. Liang, J. Roberts & Z.J. Ying (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130/1, februari, pp. 165-218.

Over de auteur

P. Choudhury is de Lumry Family Associate Professor of Business Administration aan de Harvard Business School. Zijn onderzoek is gericht op de toekomst van het werk, en vooral hoe door werken op afstand de geografische spreiding van werk verandert.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Our Work-from-Anywhere Future', by Prithwiraj (Raj) Choudhury, in the November-December 2020 Issue of the Harvard Business Review, vol. 98, issue 11-12. © 2020 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2020 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.