

Spanning op de werkvloer: terug naar kantoor of niet?

Na een lange periode van verplicht telewerk openen bedrijven weer hun deuren om medewerkers meerdere dagen per week te ontvangen. Krijgen ze al die huismussen naar het kantoor? 'De werkgever beslist niet meer alleen.'

Freek Evers
Redacteur Ondernemen



Angst. Die emotie is de laatste weken erg aanwezig bij verschillende bedrijven waar Mario Santy als veranderingsexpert van het adviesbureau BDO ingehuurd wordt. 'Gaan mijn mensen nog terug naar het kantoor willen komen?' Het Overlegcomité besloot vorige week dat telewerken vanaf vandaag niet langer verplicht maar aanbevolen is.

'Het is in Vlaanderen nog wachten op fenomenen zoals 'The Great Resignation', waarbij een recordaantal mensen in de Verenigde Staten van job verandert', zegt Santy. 'Maar de houding ten opzichte van telewerk is toch een belangrijke parameter als mensen hun loopbaan evalueren. Zeker als je kijkt naar de openstaande vacatures in de 'war for talent' vandaag. De getalenteerde werknemer zit aan het stuur wanneer hij beslist over een toekomstige werkomgeving. De werkgever beslist niet meer alleen.'

Die vrees bij werkgevers waarover Santy spreekt, is deels te begrijpen. Over een periode van net geen twee jaar hebben werknemers zich nieuwe gewoontes aangemeten. Een loopsessie tijdens de werkuren? Als je dat maar goed inplant. Even naar de winkel? Gewoon collega's een seintje geven. Wat vroeger beginnen in functie van de kinderen die in de vroege namiddag thuiskomen? Dat kan. De relatie met werk is voor veel mensen ingrijpend gewijzigd in de voorbije periode. Niet de baas, maar de werknemer bepaalt waar en wanneer gewerkt wordt.

'Tel daarbij op dat de operationele diensten haast overal zijn blijven draaien zoals het hoort, en je begrijpt dat werknemers eens met hun ogen draaien als plots een mail binnenvalt met het onderwerp 'Terug naar kantoor!' met hoofdletter', zegt Santy. 'Het is beangstigend te zien hoeveel CEO's en leidinggevenden het wegvallen van de telewerkverplichting aangrijpen om weer een gevoel van controle te krijgen en van bovenaf te bepalen hoeveel getelewerkt zal worden.'

De spanning zal volgens Santy het meest te snijden zijn in bedrijven waar leidinggevenden de voorbije periode dagelijks naar het werk gingen, ondanks de verplichting tot telewerk. 'Zij hebben nooit losgelaten en hebben hun functioneren te weinig in vraag gesteld. Ze zien

Waar gaat het over?

Nu het Overlegcomité telewerken niet langer verplicht, moeten werkgevers en werknemers tot een goede verstandhouding komen.

Wat is de vrees van werkgevers?

Heel wat werkgevers vrezen dat werknemers te weinig naar kantoor zullen komen. Ze zoeken manieren om werknemers te verleiden het home office te verlaten.

Hoe zullen werknemers reageren?

Veel werknemers hebben kunnen kennismaken met de voor- en nadelen van telewerk. Ze zullen verworven vrijheden niet graag opgeven.

de periode van verplicht telewerk als uitzonderlijk, niet als een evolutie naar het nieuwe normaal.'

Mail to all

Bij het IT-bedrijf PeopleWare hebben ze dat nieuwe normaal wel helemaal omarmd. Terwijl telewerken voor de corona-uitbraak sporadisch gebeurde, is PeopleWare vandaag een 'remote first'-bedrijf. 'Je werkt per definitie van thuis uit. Alleen voor taken waar je je collega's voor nodig hebt, als een klant het vraagt of in functie van een bepaald project kom je naar het werk', zegt managing director Marc Schijvaerts.

Toch maakt Schijvaerts zich stilaan wat zorgen over de cohesie in zijn bedrijf. 'Vroeger was het hier altijd een gezellige bedoening. Mensen praten met elkaar over de verschillende teams heen. Er hing hier met andere woorden een fijne sfeer'. Hij merkt dat het anno 2022 veel moeilijker is om mensen opnieuw samen te brengen. 'Het is een gigantische uitdaging. Mensen voelen zich zo comfortabel in het thuiswerken.'

Vroeger moest Schijvaerts maar een mail to all sturen of een oproep doen tijdens de middag om na het werk iets te gaan drinken. 'Vandaag moet je mensen bijna allemaal persoonlijk uitnodigen en vragen of ze al dan niet tijd hebben om te komen'. Schijvaerts heeft alle begrip voor die houding, maar zou toch erg graag een stukje van de sfeer van weleer installeren op de werkvloer.

Een veelgebruikte strategie bij bedrijven om werknemers opnieuw naar de werkvloer te lokken is evenementen organiseren. Zo organiseerde Peopleware een sportproject waarbij medewerkers de kans kregen om drie maanden lang

2,4

Mensen willen gemiddeld 48 procent van hun tijd telewerken of 2,4 dagen per week. Dat blijkt uit een studie van de hr-dienstverlener Securex.

met behulp van professionele begeleiding te sporten. 'Dat creëerde een fijne dynamiek, maar is geen structurele oplossing.'

Bij Remant, de logistiek expert uit Antwerpen, heeft men gecommuniceerd hoe het telewerkbeleid er voortaan uitziet. Minstens drie dagen op kantoor, twee dagen thuis. 'Heel wat medewerkers staan te springen om terug te keren naar het kantoor', zegt Laure Decostere, human capital officer bij Remant. 'De gemiddelde leeftijd in ons bedrijf ligt op 36 jaar, relatief jong. Heel wat van die mensen kijken ernaar uit met collega's eens een pint te pakken na het werk.'

Maar er is ook een kleine groep die al aangaf dat ze niet zo vaak terug wil keren naar het kantoor. 'Daar gaan we veel aandacht aan besteden', zegt Decostere. Remant koos ervoor een inloopperiode in te lassen tot 1 april. 'Op die manier kunnen medewerkers wat wennen aan het idee

De getalenteerde werknemer zit aan het stuur wanneer hij beslist over een toekomstige werkomgeving.

Mario Santy veranderingsexpert van het adviesbureau BDO



dat ze weer wat meer naar het werk kunnen komen', zegt Decostere. 'We hopen dat mensen zullen beseffen dat ze een deel van dat kantoorleven gemist hebben. Denk aan de dynamiek met rechtstreekse collega's, koffiemomenten of een leuke lunch.'

Burn-out

Hr-experten adviseren bedrijfsleiders in dialoog te gaan met hun werknemers. Hoe kijken ze naar hun werkindeling? Wat zijn voor hen de drempels om naar het werk te gaan? Willen ze niet komen omdat ze bang zijn om besmet te raken op een overvolle bus of kunnen ze zich thuis gewoon beter concentreren? Als een beleid wordt afgeklopt, is het kwestie dat duidelijk te communiceren en uit te leggen. Waarom kiest het bedrijf voor drie dagen op kantoor? Is daar nog onderhandelingsmarge? Het laatste wat je als bedrijfsleider of manager moet doen, is een regeling van bovenaf opleggen.

Zulke opgelegde regels kunnen nefaste gevolgen hebben voor de gezondheid van werknemers, blijkt uit een studie van de hr-dienstenverlener Securex. Wie minder mag telewerken dan gewenst, loopt een verhoogd risico van 44 procent om een burn-out te krijgen. 'Het is niet de hoeveelheid telewerk die een invloed heeft op het risico op burn-out, wel of de gewenste en de effectieve hoeveelheid telewerk met elkaar overeenstemmen. We zien duidelijk dat werknemers autonomie erg belangrijk vinden: wie minder mag telewerken dan gewenst, ervaart een lager gevoel van autonomie en heeft door die frustratie meer risico op een burn-out', zegt Heidi Verlinden, research project manager bij Securex.

Uit het onderzoek blijkt ook dat mensen gemiddeld 48 procent van hun tijd willen telewerken of 2,4 dagen in de week. Kijken we naar de extremen, dan wil 10 procent niet telewerken en 8 procent liefst fulltime telewerken. Voor bedrijfsleiders zal het de komende weken een kwestie zijn goed te luisteren naar welk gevoel op de werkvloer heerst.

In theorie klinkt dat logisch. Het voorbeeld van Bernd Carrette, expert telewerk bij het hr-dienstenbedrijf Liantis, toont dat de praktijk niet altijd even gemakkelijk is. 'Ik had een gesprek met een bedrijfsleider van een kmo met zowat zestig medewerkers die verdeeld zitten over twee vestig-

Het is een gigantische uitdaging. Mensen voelen zich zo comfortabel in het thuiswerken.

Marc Schijvaerts managing director IT-bedrijf PeopleWare

ingen: Diksmuide en Aalst.' In Diksmuide staat iedereen te springen om terug te keren, in Aalst wil iedereen het liefst zo veel mogelijk telewerken. 'Het laatste wat die bedrijfsleider wil, is twee totaal verschillende entiteiten met totaal verschillende culturen creëren', zegt Carrette. 'Tegelijk moet hij ook rekening houden met de noden van zijn medewerkers op verschillende locaties.'

Toxische baas

Cultuur. Betrokkenheid. Eenheid. Groepsgevoel. Het zijn woorden die veel aan bod komen in gesprekken met bedrijfsleiders die wakker liggen van hun beleid over telewerk. Leidt het vele thuiswerken er niet toe dat de betrokkenheid van werknemers daalt? 'Hoeveel of hoe weinig een medewerker van thuis uit werkt heeft nogtans nauwelijks invloed op de betrokkenheid van medewerkers', zegt Heidi Verlinden van Securex. 'De leiderschapsstijl die gehanteerd wordt in een bedrijf is veel belangrijker.'

Werknemers met een baas, die hen ondersteunt en duidelijk feedback geeft, zullen zich veel meer betrokken voelen bij alles wat leeft in een bedrijf dan wanneer ze een baas hebben die vertrekt vanuit controle en bevelen. Voor die laatste groep dient zich nu een spannende periode aan. 'We zien dat mensen met een toxische baas veel beter konden functioneren dankzij het verplichte telewerken. Ze zijn gemotiveerder, productiever en innovatiever.' Het is maar de vraag hoe zij zullen functioneren zodra die bemoeizieke baas zich weer constant laat gelden.

Volgens verschillende hr-experts en -consultants breekt met het wegvallen van de telewerkverplichting het moment van de waarheid aan voor veel bedrijven. De kantoorliefhebbers zullen snel de weg terug vinden, maar de huismussen hebben ervaren hoe knus het thuiswerken is. Dat zou voor die groep wel eens een doorslaggevende factor kunnen zijn in hun keuze voor een werkgever.