

Sjoukje Heimovaara: zorgen om te veel thuiswerken

CREATIVITEIT LIJDT

We leven in een soort *living lab*, op zoek naar de beste manier om thuiswerken een plek te geven. En dat gaat niet goed, ziet Heimovaara. Ze wil het gesprek hierover starten.

Heimovaara maakt zich zorgen. Ze kreeg die zorg onder meer door gesprekken die ze had met de managementteams van kenniseenheden en door gesprekken en observaties in het voorbijgaan. Ook liet de facilitaire dienst haar cijfers zien die er niet om liegen: op bepaalde werkdagen is aantal afdelingen haast leeg. Het liet haar niet los en ze ging lezen. Publicaties over het effect op teams die wel of niet fysiek samenwerken, over effectiviteit van teamwerk en werkgeluk. ‘Hybride werken is sterk in beweging dus ouder onderzoek vind ik soms lastig te interpreteren. Maar ik lees en hoor dat er aantoonbare effecten zijn als medewerkers niet voldoende bij elkaar zijn. Het teamwerk lijdt daaronder en het gevoel van “samen” daalt. Om elkaar te begrijpen zijn ongestructureerde ontmoetingen belangrijk. En voor creativiteit is nabijheid nodig.’

Heimovaara put ook uit eigen ervaring. Ze startte bij WUR in coronatijd. ‘Ik zag mijn collega’s amper live en contact voelde daardoor stroef. Als we wel fysiek afspraken, kon ik eindelijk zeggen waar ik mee worstelde of kon ik terloops vragen waar ik een rapport kon vinden. Er ontstaan dan van die kleine momenten van contact die zorgen voor wederzijds begrip over wat je aan het doen bent; samenzijn is de olie in de machine voor goede samenwerking.’

Mentorschap

Heimovaara maakt zich ook zorgen over het gebrek aan mentorschap en de aansluiting van nieuwe collega’s. ‘Als je ergens start - zeker in een complexe organi-



Tekst Willem Andréé

satie als de onze - en je hebt weinig contact, dan krijg je geen teamgevoel. Je hebt geen collega die je even wat kan vragen; je leert de cultuur niet kennen. Nieuwkomers hebben mentoren nodig, voor persoonlijke en professionele groei.’

Thuiswerken heeft ook voordelen, erkent Heimovaara. Even lekker ongestoord een rapport doornemen, moeilijke materie doorspitten waar je je kop bij moeten houden. ‘En sommige mensen vinden de autonomie fijn. Er zijn vast ervaren collega’s met prettige thuisomstandigheden die de weg ook vanuit huis vinden. Bij het wekelijkse teamoverleg vertellen ze wat ze hebben gedaan en werken de rest van de week weer thuis. Het gevaar is dat je dan je eigen bubbel creëert. Maar je hebt juist “ongezochte contacten” nodig. Iemand die onge-

VOOR CREATIVITEIT IS
NABIJHEID NODIG

OM ELKAAR TE BEGRIJPEN
ZIJN ONGESTRUCTUREERDE
ONTMOETINGEN BELANGRIJK



Sjoukje Heimovaara: 'Thuis zie je sneller over het hoofd dat je onderdeel bent van een team en dat je belangrijk bent voor de groep. Bovendien is teamgevoel een belangrijke motivatie om elke dag aan de slag te gaan. Het geeft lol in het werk.' ♦ Foto Duncan de Fey

vraagd kritisch is en zelfreflectie stimuleert. Thuis zie je sneller over het hoofd dat je onderdeel bent van een team en dat je belangrijk bent voor de groep, ook in die mentorrol. En dat je informatie met collega's kunt delen die wezenlijk is voor ons werk. Bovendien is teamgevoel een belangrijke motivatie om elke dag aan de slag te gaan. Het geeft lol in het werk.'

Vijf dagen

'Ik weet natuurlijk dat er veel plekken op de campus en in de buitengebieden zijn waar het echt te druk is', vervolgt de bestuursvoorzitter, 'vooral in en bij de labs. Dat is puzzelen en daar wordt hard aan gewerkt. Maar

er zijn ook plekken waar mensen zich – en dat hoor ik uit elke kenniseenheid – erg op hun eigen terpje hebben teruggetrokken.' En lege gebouwen kunnen zelfversterkend werken', aldus Heimovaara. 'Stel: een collega gaat lekker naar het werk om collega's te zien, maar er is niemand. Dan komt-ie de volgende keer niet meer. Wij zijn WUR vanwege onze betrokkenheid, creativiteit en teamwerk. En die staan onder druk. Ik geloof dat de kwaliteit van werk daaronder lijdt.'

Vijf dagen naar het werk komen, is voor Heimovaara een optie. Ondanks dat er met het thuiswerken minder reisbewegingen zijn en ondanks dat het huisvestingsplan thuiswerken juist stimuleert. 'Minder reizen voor het klimaat is mij echt dierbaar. Vergaderingen waar veel mensen van ver moeten komen, die moeten online of om-en-om. En laten we alsjeblieft vliegen beperken. Dat is al winst. Maar het moet niet ten koste gaan van menselijk contact, want dan verliezen we iets noodzakelijks en iets moois. En ja, het kan zelfs beter zijn dat mensen elke dag komen. Bijvoorbeeld als je thuissituatie daarom vraagt. Of omdat je een centrale positie hebt in het team als secretaresse of als labmanager; dan moet je vijf dagen kunnen komen. Het kan ook betekenen dat iemand die graag thuis werkt, toch vaker naar het werk komt omdat dat het team vooruit helpt. De basisgedachte is om dáár te werken waar je als medewerker het meest effectief bent. We moeten bedenken hoe we als team het meest effectief zijn. Dát is het appèl dat ik wil doen.'

Leidinggevenden

Het werken opnieuw uitvinden, dus. Maar hoe dan? 'Ik weet dat veel mensen bezig zijn te bedenken hoe het moet. Het lijkt wel of we in een *living lab* leven, een soort voortdurend experiment. Ook ik heb niet het definitieve antwoord. Ik denk wel dat leidinggevenden hun rol daarin moeten pakken. Die moeten het lef hebben het gesprek te starten en te zeggen: ik zie dat we een probleem hebben, de cohesie verdwijnt, mensen zijn verloren of in isolement: laten we het gesprek starten. En heb lef hebben om te zeggen: we gaan vaste dagen afspreken dat iedereen er is. Van medewerkers vraagt het in het teambelang te denken en van leidinggevenden om te zorgen dat er goede afspraken worden gemaakt in het groepsbelang. Het vergt inzet van iedereen.' ■