

# INHOUD

Inleiding	9
1 Hoe kunnen we met een (her)opstart goed thuiswerken?	17
2 Hoe kan ik collega's vertrouwen als ik hen nauwelijks persoonlijk spreek?	36
3 Kan mijn team echt productief zijn met thuiswerken?	58
4 Hoe moet ik digitale tools inzetten bij thuiswerken?	81
5 Hoe kan mijn agile team functioneren in een thuiswerksituatie?	108
6 Hoe kan mijn mondiale team slagen met alle verschillen die er zijn?	135
7 Wat moet ik echt weten over virtueel leidinggeven?	157
8 Hoe bereid ik mijn team voor op mondiale crises?	178
Leidraad voor actie	203
Dankwoord	221
Noten	223
Over de auteur	235

## INLEIDING

In de eerste paar weken van 2020 leek een microscopisch kleine ziekteverwekker de mondiale beroepsbevolking van de ene op de andere dag tot thuiswerkers te maken. Vanwege de opkomst van COVID-19 ruimden werknemers van China tot Qatar, van India tot Australië, en van Brazilië tot Nigeria hun kantoor op en organiseerden een nieuwe werkplek thuis. Digitale middelen, zoals Zoom, Microsoft Teams, Google Chat en Slack, werden van nuttige aanvulling tot primaire noodzaak voor de dagelijkse interactie met collega's.

Het razendsnelle tempo van deze transitie was ongekend, maar de formule van thuiswerken is niet nieuw. Zowel op de binnenlandse markt georiënteerde als wereldwijd opererende ondernemingen kennen al bijna dertig jaar virtuele werksituaties. Logischerwijs zagen de technologiebedrijven als eerste de mogelijkheden die thuiswerken biedt. Het prominente technologiebedrijf Cisco lanceerde al in 1993 een van de eerste systematisch opgezette programma's voor thuiswerken in Silicon Valley. De werknemers werkten vanuit hun huis of hadden flexibele werkuren met gebruik van breedbandtechnologie om vanaf een thuislocatie met het hoofdkantoor te communiceren. Cisco meldde over 2003 een besparing van 195 miljoen dollar, met bovendien een toename in de productiviteit per werknemer. Deze twee elementen werden in elk geval voor een deel toegeschreven aan de regelingen voor thuiswerken. Eind jaren negentig organiseerde Sun Microsystems, dat toen nog maar net zijn status als start-up was ontgroeid, een vrijwillig virtueel werkprogramma voor 35 procent van de werknemers als onderdeel van zijn mondiale expansiestrategie. In tien jaar tijd bespaarde Sun een half

miljard dollar door zijn bezit aan onroerend goed (ruim 240.000 vierkante meter) in Californië met 15 procent te reduceren en over te gaan op geografisch verspreid werkende teams die zich dichterbij hun afzetmarkten bevonden.

Sindsdien is het over de hele wereld verspreide teamwork – en daarmee de noodzaak op afstand van elkaar te werken – in een overweldigend tempo verder gegroeid. Wat begon als een geavanceerde toepassing in technologiebedrijven is in vrijwel elke tak van industrie een noodzaak geworden. Tussen 2000 en 2015 hadden Amerikaanse multinationals alleen al 4,3 miljoen werknemers in eigen land in dienst tegenover 6,2 miljoen werknemers elders – dat betekent dat miljoenen mensen gebruik moeten maken van digitale technologie als ze met het bedrijf in de Verenigde Staten willen communiceren, om nog maar te zwijgen van de miljoenen werknemers in eigen land die virtueel vanuit huis werken op een afstand van een paar kilometer. Het McKinsey Global Institute voorspelt dat de mondiale beroepsbevolking in 2030 zal uitkomen op 3,5 miljard mensen. Thuiswerken wordt steeds meer een situatie die van blijvende aard is. De toekomst ligt bij thuiswerken.

Voor geen van deze trends of voorspellingen werd echter rekening gehouden met een wereldwijde pandemie die in een paar weken tijd de algehele migratie van bijna volledige bedrijven naar een thuiswerksituatie noodzakelijk maakte. De thuiswerkrevolutie, die er al enige tijd zat aan te komen, werd versneld door de plotselinge en ingrijpende uitbraak van het coronavirus. De kans is vrij groot dat je onderdeel bent van de gigantische transitie die bedrijven heeft genoodzaakt hun digitale footprint, inclusief cloud, opslag, cyberbeveiliging en gebruik van middelen en tools, versneld op te schalen om van dienst te kunnen zijn voor hun nieuwe virtuele arbeidskrachten. Deze veranderingen bieden nu een volkomen nieuw bereik van ongekende mogelijkheden voor mensen en organisaties in de hele wereld.

Nu bedrijven iets hebben gezien van de mogelijkheden die het thuiswerken kan bieden, zal een deel daarvan permanent enkele

thuiswerkdagen in hun werkwijze voor de lange termijn handhaven. Bij een enquête die in april 2020 onder 317 bedrijven werd gehouden door de Gartner Group, meldde 74 procent dat er plannen waren om na afloop van de COVID-19-epidemie voor onbepaalde tijd meer ruimte te reserveren voor thuiswerken. Facebook, dat een koers van geleidelijkheid aanhoudt, verwacht dat de helft van de werknemers binnen tien jaar zal overgaan naar thuiswerken. Het in Stockholm gevestigde modemerkt CDLP heeft plannen voor een herstructurering om wereldwijd ruimte te bieden aan 50 procent thuiswerkers. JPMorgan Chase, die constateerde dat de productiviteit van handelaars die thuis werkten verdrievoudigde, kondigde aan een permanente groep van thuiswerkers te overwegen, terwijl UBS al verwacht dat een derde van zijn werknemers op permanente basis thuis gaat werken. Groupe PSA, de op een na grootste autofabrikant van Europa, kondigde een 'nieuw tijdperk van flexibiliteit' aan waarbij de niet aan productie verbonden werknemers zullen overgaan op thuiswerken. Het internetbedrijf Box verwacht dat meer dan 15 procent van zijn werknemers na de pandemie fulltime thuis zal werken. En Coinbase, een beurs voor cryptogeld, verklaarde dat het een bedrijf zal worden waar thuiswerken op de eerste plaats staat. Het schatte dat 20 tot 60 procent van het bedrijf thuis zal werken nadat de restricties zijn opgeheven, en dat het percentage mettertijd nog zal stijgen. Nielsen Research in New York zal zijn drieduizend medewerkers het grootste deel van de week thuis laten werken. Nationwide Insurance, waar geen afname in productiviteit van werknemers werd geconstateerd terwijl de operationele kosten tijdens de lockdown daalden, zal de werknemers op zestien van de twintig locaties laten overstappen naar thuiswerken. Tata Consultancy Services kondigde plannen aan om tegen het jaar 2025 rond de 75 procent van zijn werknemers thuis te hebben werken. Andere Indiase multinationals volgen het voorbeeld. Infosys en HCL Technologies verwachten namelijk dat 35 tot 50 procent respectievelijk de helft van de werknemers na de pandemie thuis zal werken. De lijst wordt steeds langer.

In plaats van plannen te maken voor thuiswerken op parttime of tijdelijke basis, hebben Twitter en Square, beide onder leiding van CEO Jack Dorsey, de drieste stap gezet om hun werknemers de optie te geven om 'voorgoed' thuis te werken. Andere bedrijven, zoals Slack en Shopify, hebben ook gereageerd op de ontwikkelingen en hebben aangekondigd dat ze regelingen voor thuiswerken voor de meeste werknemers tot onbepaalde tijd gaan uitbreiden. Een nieuwkomer, Culdesac, ging nog een stap verder en verklaarde dat het bedrijf zijn kantoor in San Francisco opgaf voor een volledig format van thuiswerken in de hoop hiermee mogelijkheden te scheppen voor een nieuwe nomadische cultuur zonder vaste basis. Er zullen gegarandeerd meer bedrijven volgen.

Zoals je misschien wel hebt gemerkt, biedt thuiswerken zonder enige twijfel voordelen. De reistijd tussen huis en werk verdwijnt. De operationele kosten verminderen sterk. Overdreven reisbudgetten zijn niet langer noodzakelijk. Er zijn geen mondiale afstandsbeperkingen meer doordat het mogelijk wordt werknemers aan te nemen en te behouden zonder hun te hoeven vragen uit hun eigen land of stad te verhuizen. Een welkome oplossing in economisch moeilijke tijden is dat de kosten voor onroerend goed, die op sommige locaties astronomisch zijn, aanzienlijk kunnen worden verlaagd. Maatschappelijke problemen, zoals de armoedekloof tussen platteland en grote stad, worden misschien opgelost terwijl er tegelijkertijd een nieuwe bron van arbeidskrachten voor bedrijven kan worden aangeboord. De genderkloof kan worden verkleind als organisaties met andere ogen kijken naar hun mogelijkheden voor thuiswerken rond het zwangerschapsverlof. De CO<sub>2</sub>-uitstoot kan afnemen, wat een meetbare invloed heeft ten gunste van een duurzaam milieu.

Maar voor werknemers en leidinggevenden overal ter wereld is thuiswerken zonder specifieke training bepaald geen wondermiddel. Je hebt misschien al ervaring met een paar of een groot aantal uitdagingen die inherent zijn aan het virtuele werken. Je bent niet de enige die zich geïsoleerd voelt, zonder connectie met anderen, bui-

ten het zicht van anderen. Hoe meer tijd we doorbrengen zonder regelmatig persoonlijk contact met collega's te hebben, des te hardnekkiger en urgenter worden kwesties als een band met elkaar krijgen, elkaar vertrouwen en op één lijn zitten. Als je team ervaart dat videovergaderingen leiden tot techvermoeidheid, komen er vragen op over de keuze van de beste digitale middelen om te communiceren. Of je bent misschien een van de velen voor wie het een prioriteit is om te leren hoe je het best taken kunt structureren om je tijd optimaal te benutten en afleiding thuis te voorkomen. Flexibel samenwerkende (agile) teams moeten strak gecoördineerde werkprocessen die afhankelijk zijn van geografische nabijheid, overzetten naar een setting met een grotere spreiding. Voor leidinggevendenden is het een bron van zorg hoe ze werknemers gemotiveerd en consistent productief kunnen houden terwijl ze de voortgang alleen op afstand kunnen monitoren. Mondiaal teamwork omvat per definitie diverse locaties en culturen, waardoor er volop vragen zijn over hoe je ervoor kunt zorgen dat thuiswerkers over de grenzen heen bij het project betrokken blijven en effectief samenwerken. Bovenal heeft COVID-19 duidelijk gemaakt dat het leidinggeven een mondiaal karakter heeft juist vanwege de onderlinge verbondenheid van de wereld. Onderzoek naar voorbereidingen voor – of snel reageren op – mondiale gebeurtenissen is dan ook een vast onderdeel van de thuiswerkrevolutie.

Dit boek biedt op onderzoeksgegevens gebaseerde antwoorden voor de dringende zorgen en een praktische leidraad voor het, samen met je teamleden, aanleren en toepassen van de beste aanpak bij belangrijke kwesties. Teams en leidinggevendenden die gebruikmaken van dit boek zullen beschikken over de cumulatieve kennis en vaardigheden die nodig zijn om de bestaande normen en gebruiken te doorbreken. Zo kan iedereen zich een handwijze voor de lange termijn eigen maken die goed is voor jezelf, je groep en je organisatie als geheel. In dit boek vind je tal van aansprekende verhalen als verduidelijking bij de problemen die zich voordoen rond het thuiswerken en waarmee de meeste

teams en leidinggevend en moeten omgaan om het hoogste niveau van het bedrijf te bereiken. In elk hoofdstuk is materiaal verwerkt van vooraanstaande experts in de psychologie, sociologie en technologie, terreinen die van cruciaal belang zijn om het thuiswerken tot een succes te maken.

Zelf ben ik al bijna twintig jaar sterk betrokken bij de kwesties rond thuiswerken en mondiale organisaties. Als hoogleraar aan de Harvard Business School, en hiervoor tijdens mijn promotie-onderzoek aan Stanford University, heb ik onderzoek gedaan, college gegeven, geadviseerd, zitting gehad in adviesraden, en case-study's geschreven over duizenden verspreid werkende en mondiale organisaties van bedrijven met hun hoofdkantoor in Duitsland, Frankrijk, Japan en de Verenigde Staten, en dochterondernemingen in Australië, Brazilië, Chili, China, Duitsland, Frankrijk, Groot-Brittannië, India, Indonesië, Italië, Japan, Korea, Mexico, Rusland, Singapore, Spanje, Taiwan, Thailand en de Verenigde Staten. In mijn werk heb ik echter ontdekt dat je er met het geven van antwoorden op vragen meestal nog niet bent. Er zijn volop boeken en artikelen over thuiswerken beschikbaar, maar er blijven altijd nog wel vragen. Als je alleen voorziet in informatie of antwoorden over het onderwerp, wil dat nog niet zeggen dat de belangrijke ideeën worden onthouden of dat het gedrag definitief verandert. Wanneer mensen terugkeren naar hun behoeften van alledag, vallen ze gemakkelijk terug in de oude routines, waarna ze gefrustreerd raken en zich afvragen waarom hun teams geen goede samenhang hebben.

Om die reden is dit boek zowel wat betreft inhoud als wat betreft structuur zo opgezet dat het de leden en leidinggevend en van thuiswerkteams rechtstreeks betreft bij een aanpak die helpt een band te vormen en naar elkaar toe te groeien. Door mijn werk als consultant en adviseur heb ik geleerd dat je je de normen, waarden en gedragingen voor succes op lange termijn in verspreid werkende teams het best eigen kunt maken via een regelmatig aangeboden inhoud die op een natuurlijke manier aansluit bij de werkrouines.

In het ideale geval zullen managers de kerninhoud die in dit boek wordt besproken, overdragen om ervoor te zorgen dat de teamleden zich concentreren op de succesfactoren voor thuiswerken. Terwijl de inzichten geleidelijk worden opgebouwd, kunnen de leiders en de teamleden de capaciteit van het virtuele teamwork uitbreiden en bijdragen aan het behalen van resultaten die voorheen buiten bereik lagen. Als je samen enkele delen of het hele boek doorloopt, kan dat voorzien in een gemeenschappelijk woordgebruik en een aanpak die alle leden toepassen.

Om de nieuwe inzichten van dit boek effectief tot de gebruikers door te laten dringen bevat *Thuiswerkrevolutie* aan het eind een leidraad voor actie met voor elk hoofdstuk korte en gevarieerde activiteiten. Net zoals je het lichaam traint met lichamelijke oefening, zo train je het geheugen met herhalingsactiviteiten, terwijl de onderlinge band in het team gaandeweg wordt versterkt. Met elke herhalingsoefening passen jij en je teamleden de informatie toe, zodat deze een vaste plek in je denken krijgt en niet na een eerste keer meteen weer verdwijnt. De herhaling is bedoeld om lezers op te roepen zich de beste gewoonten en gebruiken te herinneren en die te beschrijven, te analyseren en toe te passen in een proces van diverse fasen.

De door de COVID-19-pandemie veroorzaakte wereldwijde migratie naar thuiswerken heeft het proces versneld, maar dit boek stond in feite al eerder in de steigers. De verzamelde inzichten en de begeleiding zijn niet overhaast afgerond voor publicatie. Ze zijn ook geen tijdelijke oplossing. De ontwikkeling van het geheel van gedragingen en beste gebruiken – over vertrouwen, productiviteit, digitale middelen, leiderschap en succes – was een proces van jaren. Lijkt het overnemen van enkele onderdelen aanvankelijk wat moeilijk, weet dan dat jij en je collega's hiermee een essentiële en blijvende basis leggen. We zullen niet voor 100 procent een thuiswerkwereeld blijven, maar we zullen virtueel, geografisch verspreid en mondiaal georiënteerd werk wel degelijk een belangrijk onderdeel van de werksituatie zien worden. Het thuiswerken biedt een



uitbreiding van onze mogelijkheden, vaardigheden en prestaties, met het vooruitzicht dat wij en onze organisaties hierdoor echt nog veel beter worden.

## Hoe kunnen we met een (her)opstart goed thuiswerken?

James zakte terug in de stoel van zijn thuishkantoor terwijl hij via de headset naar zijn klant luisterde. ‘Je hebt de toekomst van mijn kinderen verwoest,’ zei Cliff, met een stem waarin zowel teleurstelling als woede doorklonk. ‘Ik heb hier jarenlang voor gespaard. Hoe kon je dit laten gebeuren? Ik vertrouwde je en ik heb alles goed gedaan.’

James kon daar niets op zeggen. Hij werkte voor een van de snelst groeiende makelaarsbedrijven op de woningmarkt in de Verenigde Staten en hij wist dat Cliff gelijk had. Hij was er vast van overtuigd geweest dat hij Cliff en zijn gezin kon helpen hun droom van een eigen huis te verwezenlijken, maar nu voelde hij zich lamgeslagen door spijt en schuldgevoel omdat hij beseftte dat hij Cliffs vertrouwen had beschaamd. ‘Het spijt me,’ was het enige wat hij kon uitbrengen. ‘Het spijt me oprecht.’

Cliff, een voorbeeldige klant die zijn eerste huis had gekocht, was het type mens door wie James echt van zijn baan hield. Maar zijn excuus woog niet op tegen de fout die zijn team had gemaakt. Toen het gesprek was afgelopen, zonk James nog dieper weg in zijn stoel en probeerde hij te achterhalen wat er was misgegaan.

Hij herinnerde zich zijn eerste gesprek met Cliff, dat hij met hem over de telefoon had gevoerd. Cliff vertelde dat hij zijn hele carrière lang had gespaard van zijn zuurverdiende inkomen, zelfs al moest hij daarvoor afzien van vakanties. In de daaropvolgende weken was James ervan onder de indruk geweest hoe waakzaam Cliff