

PERSONEEL

Wilmar Schaufeli: 'We ontdekken nu de sociale component'

De Uithof is verlaten. Het is er bizar stil op straat als Wilmar Schaufeli even terug is. Corona heeft al het leven uit het Utrecht Science Park geknepen. Docenten en studenten werken thuis. Wat doet dat volgens de bevlogenheid professor met een mens?

Tekst **Eldert Kuiken** Fotografie **Michael Kooren**

Met Wilmar Schaufeli en zijn familie gaat het ondanks de corona pandemie goed. Eind 2019 ging hij met pensioen en kon hij wennen aan wat niemand wist dat zou komen: veel alleen thuis. 25 jaar lang maakte hij in de Uithof studenten wijzer over arbeids- en organisatiepsychologie en gezondheid. Er verschenen 29 boeken en bijna 500 wetenschappelijke artikelen van zijn hand en hij droeg bij aan de ontwikkeling van burn-out en work engagement testen. Weinig wetenschappers worden zo vaak geciteerd als hij, de afgelopen jaren vooral over bevlogenheid en vitaliteit, de andere kant van burn-out.

De vraag wat zoveel thuiswerken met een mens doet, dwingt hem 'te speculeren'. „Crisis zoals deze, op deze schaal, kennen we niet. Daar is geen wetenschappelijk onderzoek naar gedaan. Wat ik wel zie, is dat een collectief gevoel ontstaat. We zitten allemaal in hetzelfde schuitje. Dat helpt wel met de situatie om te gaan.”

'Educated guess'

Dat is vooral de vraag die werkgevers en werknemers bezighoudt: hoe gaan we om met de nieuwe realiteit? Wat kunnen we er wellicht van leren? Schaufeli doet een 'educated guess':

„De essentie is controleverlies, waardoor we meer leren te vertrouwen en dat komt de vitaliteit en het werk ten goede.”

Het zal een volgende fase zijn. Nu overheersen nog onzekerheid en onduidelijkheid, al ontstaat mondjesmaat nieuw handelingsperspectief. „Het is voor ondernemers, die risico's nemen, moeilijk met de onzekerheid en al die negatieve berichten om te gaan. Je kunt beter zeker zijn van

'Zestien procent van de mensen werkt compulsief te hard'

negatief nieuws dan onzeker over positief nieuws. Er is onderzoek gedaan waarin bij een reorganisatie een groep werknemers wist dat ze hun baan gingen verliezen en een andere groep die bleef werken, maar wel in onzekerheid. Een jaar later was die eerste groep er beter aan toe.”

Invloed en controle maakt weerbaarder, verlies ervan levert stress op. „Belangrijk zijn wel de individuele verschillen. Dat maakte al in 1979 het model van Karasek duidelijk. Je hebt mensen die floreren als ze veel eigen sturingsmogelijkheden krijgen



en autonoom kunnen werken. Maar je hebt ook mensen die dat liever niet hebben en gewoon hun werk willen doen.”

Je ziet het ook in de verschillende culturen en manieren waarop die de crisis beperken. Rutte geeft en krijgt vertrouwen; is minder streng dan landen als België en Spanje en de overheid handelt relatief snel. „Mensen zijn verbaasd dat het geld van regelingen zo snel op hun rekening stond. Dat voedt het vertrouwen in de overheid, ook in de toekomst.”

Het nieuwe werken

Goed voorbeeld doet goed volgen en leidinggevendens zullen wel moeten. „Het nieuwe werken kwam maar moeizaam van de grond. Veel leidinggevendens denken nog 'vertrouwen is goed, controle beter'. Die zijn bang dat mensen in de baas zijn tijd naar het zwembad gaan, zitten te gamen of vooral koffie drinken. Nu móeten hun mensen thuiswerken en komen ze er achter dat die daardoor eerder te veel dan te weinig werken.” Ook hier gelden belangrijke individuele verschillen, waar HR-adviseurs meer aandacht voor zullen gaan

hebben. „Zestien procent van de werknemers werkt compulsief te hard. Het werk is nooit klaar en ze kunnen zichzelf niet 'uitzetten'. Dat komt voort uit hun waardensysteem en opvoeding. Onveilige hechting werkt bijvoorbeeld in de hand dat je veel behoefte hebt aan waardering door de mensen in je omgeving, aan bevestiging en beloning. Ook verschillen in de behoefte aan structuur en planning verdienen aandacht. De één heeft daar de kantoordag voor nodig, de ander doet dat zelf, op discipline. Ook belangrijk: haal je energie uit contact met mensen, zoals je collega's en klanten, of als je zonder sociale prikkels, alleen bent, bijvoorbeeld een boek leest?”

Videobellen

De crisis werkt ook als een katalysator van technologische vernieuwing: videobellen is een blijvertje. Het gaat niet om de situatie en de techniek, maar veeleer om hoe we daar mee omgaan. Wat doet dat met vertrouwen en samenwerking? „Het geklunget met digitale tools gaat nu snel voorbij. Videobellen komt erbij, naast e-mail en bellen. Trap niet in



Over Wilmar Schaufeli
Wilmar Schaufeli is
 emeritus hoogleraar
 Arbeids- en Organisatie-
 psychologie. Tevens is hij
 als onderzoekshoogleraar
 verbonden aan de KU
 Leuven (België) en
 als gastdocent aan
 Loughborough Business
 School (Groot Brittannië)
 en Jaume I Universitat,
 Castellon (Spanje).
 Schaufeli is geregistreerd
 klinisch psycholoog
 (1986), GZ-psycholoog
 (1999) en arbeids- en
 gezondheidspsycholoog
 (2001).

Voor meer informatie zie:
wilmarschaufeli.nl

de val van 'of-of'. Boeken worden ook nog steeds gelezen. In vergelijking met live vergaderen is het denk ik belangrijk dat de basis, de relatie, er is. Dan is het verlies van informatie niet zo groot." Differentiëren is de kunst: de juiste tool voor het juiste contact. Over standpunten vergaderen gaat makkelijker in een 'call' - het woord video kun je al weglaten - dan brainstormen. „Mijn vrouw werkt in de zorg. Daar is een intake bij uitstek iets dat je face-to-face wilt doen. Daarna kan er veel op afstand. Waarom zou je altijd face-to-face consults doen?"

Bevlogenheid vervliegt

Veel leidinggevend en ICT-consultants zullen kansen zien nóg efficiënter te werken en vooral te laten werken. Schaufeli ziet veel routine en rituelen wel geofferd worden aan tijd-winst en vertrouwt ook op de tegenreactie: de 'ontdekking van de sociale component'. Wat doet de afstand tot collega's met de motivatie doet en met de binding aan de organisatie? Vervliegt bevlogenheid? „We missen collega's nu al meer dan gedacht, niet in de laatste plaats het

Wilmar Schaufeli is na zijn pensionering in november 2019 even terug in De Uithof, waar hij 25 jaar doceerde.

'We missen collega's nu al meer dan gedacht'

informele contact, zoals het geroddel bij de koffieautomaat en de gezamenlijke lunch. Dat is belangrijker dan mensen denken en blijft niet vanzelf goed gaan. Vergis je niet: we werken ook voor een ander, je manager, je collega's. Het gebeurt tussen mensen en die zijn nu verder weg."

Georganiseerde informaliteit

Bedrijfsuitjes en de niet virtueel-vrijmibo zijn vormen van georganiseerde informaliteit. Schaufeli, die ook doceerde in Leuven, herinnert zich een drie uur durende lunch daar. „Met het hoofd HR van de Belgische PTT Post. We hebben 2,5 uur met elkaar gesproken over wielrennen, hobby's, het gezin... Pas de laatste dertig minuten kwam het werk ter sprake. Dan denk ik als ik erop terugkijk toch 'dat had ook in dertig minuten gekund'. Wat niet zo is. In die 2,5 uur raak je bekend met elkaar en ontstaat vertrouwen, gunning. Als je in Zuid-Europa en ook in Azië en Latijns-Amerika zaken wilt doen, dan gaat dat zo. Eten en praten, urenlang. Over contracten wordt vervolgens nauwelijks gesproken. Dat is ritueel en kan niet virtueel." ○

COLUMN



CREATIVITEIT: BRENG MENSEN OOK OP AFSTAND DICHTER BIJ ELKAAR

Inmiddels is het voor vrijwel iedereen de gewoonte zaak van de wereld. Je zoekt 's ochtends een werkplekje in huis op en tools worden opgestart en het Zoomen, Teamen, Facetimen en Slacken kan beginnen. Af en toe loopt er een kind in beeld. Zo nu en dan gaat de deurbel en de partner belt nét iets te hard op de achtergrond. Verder is er vrijwel geen verschil met een 'gewone' dag op kantoor. Of toch wel?

Vanuit innovatie en duurzaamheid is het fantastisch dat er nu op zo'n grote schaal massaal digitaal op afstand wordt samengewerkt. Ik denk dat we de afgelopen tijd een enorme stap voorwaarts hebben gemaakt in het digitaal savvy maken van werkend Nederland. Uit onderzoek blijkt zelfs dat één derde van de thuiswerkers het liefst thuis zou blijven willen werken. Ook na de crisis. Alleen maar goed nieuws, zou je zeggen. Er is alleen één ding dat we niet moeten vergeten of onderschatten: de menselijke verbinding. Ook op afstand moeten we 'bij elkaar gebracht worden'. Juist in creatieve processen is dat superbelangrijk. Het gevoel dat je écht samen iets aan creëren bent en laat 'optellen'. Dan begint creativiteit echt te stromen.

Aankijken en aanvoelen

'Vroeger' creëerden we co-creatie sessies om samen een energie te laten ontstaan waaruit mooie ideeën opborrelen. Dat je met elkaar bent, in één ruimte elkaar kan aankijken, dingen kan aanvoelen, telde allemaal daarbij op. Ik zeg niet dat dit niet op afstand kan. Wél dat het iets is dat je ook op afstand moet faciliteren. En dat vergt de nodige aandacht én creativiteit. Er is ontzettend veel tooling beschikbaar om op afstand samen te creëren. In het begin was er veel scepsis om deze in gebruik te nemen. Maar als je ze op de juiste manier gebruikt, zien we dat het toch heel erg goed werkt. En daarbij is het faciliteren van die menselijkheid superbelangrijk. Op de één of andere manier hebben mensen het idee dat als de 'camera' loopt, alles superefficiënt moet gebeuren. Laatst kon ik zelf onverwacht niet bij een creatieve sessie aanwezig zijn. Ik kreeg later de opgenomen sessie toegestuurd met de opmerking om de eerste tien minuten maar te skippen omdat deze 'nergens over gingen'. Ja, ik keek wel en zag dat de mensen juist daarin los kwamen waardoor er écht verbinding met elkaar werd gemaakt. De rest van de sessie ging vlekkeloos. Mijn punt is dat deze eerste tien minuten daar een ontzettend grote rol in hebben gespeeld.

Waak voor overefficiëntie

Het mag dus de eerste tien minuten (of langer!) best nergens over gaan. Of doe even een vraagronde hoe iedereen thuiswerken ervaart. Geef een rondleiding door je huis. Stel allemaal dezelfde achtergrond in van een onbewoond eiland. Breek virtueel het ijs! Voordat je het weet heb je de hele dag alleen maar superefficiënte meetings. Daarom afsluitend een oproep voor alle werkgevers op afstand: waak voor overefficiëntie bij je thuismedewerkers. Breng mensen ook op afstand dichterbij elkaar. Alleen dan haal je het beste uit de creatieve thuiswerker naar boven. ○



Petra Lubbers
 Lid Raad van Advies van De Ondernemer

Petra Lubbers is partner en managing director bij Tom Orrow en Kokoro, waar ze een innovatief business model hanteren: bureau en klanten werken samen op basis van gezamenlijke doelen, risico's en resultaten. Ook op afstand en daarbij is de menselijke verbinding cruciaal.