YNNO
Hét adviesbureau voor nieuwe manieren van werken



Plaats- én tijdonafhankelijk werken

Handvatten voor het doorbreken van synchrone werkpatronen

Nick Lettink, Partner & Programmamanager bij YNNO
Jan-Gerard Hoendervanger, Adviseur Huisvesting & Organisatie bij JGH Advies

Al jaren zien we de kenniswerker worstelen met overvolle agenda's en back-to-back vergaderingen. Er worden zelfs volledige cursussen aangeboden om meer 'rust in je agenda' aan te brengen. Hoewel veel kenniswerkers een hekel hebben aan het vele overleggen en het ervaren als improductief, lijkt er geen verandering in te komen. Dat een deel van het overleg nu online gebeurt, maakt het nog vermoeiender en ineffectiever. Hybride werken verruimt de mogelijkheden om afwisselend op kantoor, thuis en elders te werken (plaatsonafhankelijk), maar we houden elkaar nog steeds gevangen in synchrone werkpatronen (tijdafhankelijk). Dat beperkt de ruimte voor eigen regie en voor solowerk. Het patroon doorbreken vraagt om (1) een heldere minimale structuur, (2) een high-trust cultuur en (3) een fysieke en digitale werkomgeving die contact en keuzevrijheid faciliteert. Geen eenvoudige transitie, maar hij zal bevrijdend werken: effectievere en efficiëntere bijeenkomsten dankzij betere voorbereiding én meer eigen regie over de resterende werktijd. In dit artikel duiken we dieper in de wereld van asynchroon werken, welke voordelen dit biedt en wat de belangrijkste voorwaarden zijn om daar te komen. Geen one-size-fits-all oplossing, maar handvatten om stappen te zetten binnen je eigen organisatie.

Synchroon en asynchroon werken in balans

Asynchroon (niet tegelijkertijd) werken geeft aan dat kenniswerkers activiteiten uitvoeren onafhankelijk van directe afstemming (synchroon) met andere kenniswerkers. Synchroon werken heeft overigens niets met de 'plek' te maken en kan zowel live op locatie als digitaal op afstand. Asynchroon werken biedt ruimte voor (geconcentreerd) solowerk maar omvat ook niet-synchrone communicatie (zoals mailen, voice-berichten sturen of chatten). Periodes c.q. momenten van synchroon en asynchroon werken wisselen elkaar af en hebben elkaar nodig (zie figuur 1). Het is de kunst om een optimaal ritme te vinden met een goede balans, passend bij het werk, het team en de persoon. Zo'n ritme en balans komen ten goede aan de effectiviteit en kwaliteit van werk. Ruimte voor asynchroon werk biedt bovendien flexibiliteit in de agenda, zowel voor werk als voor privé activiteiten; het geeft mogelijkheden voor afstemming van werkpatronen op persoonlijke behoeften en omstandigheden en draagt bij aan spreiding van werktijden. Dit biedt kansen voor spitsmijding en een evenwichtiger verdeling van de kantoorbezetting.

Figuur 1
Productieve wisselwerking tussen synchroon en asynchroon werken



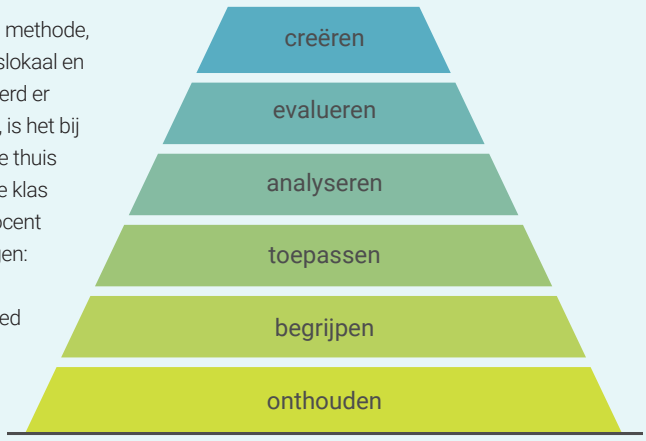
Al in 2002 schreef Van der Meijden[1] op basis van zijn onderzoek in het onderwijs dat asynchrone communicatie een zinvolle aanvulling is op de synchrone vorm. Synchrone communicatie heeft met name een sociale functie terwijl het uitwisselen van (taakgerichte) informatie voornamelijk plaatsvindt op een asynchrone wijze. Hij trok de voorzichtige conclusie dat het wellicht zo is dat asynchrone communicatie gestimuleerd wordt door synchrone communicatie en daardoor effectiever kan verlopen. In de huidige 'hybride werken' context lijkt de vraag eerder andersom te zijn: kan synchrone communicatie effectiever verlopen door meer ruimte te creëren voor asynchroon werk? Kunnen we door het individueel, asynchroon uitvoeren van (voorbereidende) werkzaamheden effectiever samenwerken en de kwaliteit van gesprekken en bijeenkomsten verhogen?

In het onderwijs wordt al langer geëxperimenteerd en getest met nieuwe vormen van informatie- en kennisuitwisseling. Een van de vormen waarin dit gebeurt noemt men ook wel de flipped classroom (zie kader). De fasen van een studentenproject zijn vergelijkbaar met die van een samenwerkingsproject van kenniswerkers en laten zien dat de mate van asynchroon werken afhankelijk is van de ontwikkelingsfase waarin een team zich bevindt. In de literatuur is een duidelijk verband te lezen met de mate van onduidelijkheid over taken en rollen en de fase van een innovatieproces en project.[3] Naarmate er minder onzekerheid is over taken en rollen, kan er meer asynchroon en meer op afstand worden afgestemd, zo blijkt uit onderzoek naar innovatieprojecten.[4] Na de opstartfase kan eenieder zelfstandig aan de slag om te besproken doelen te halen. Dit kan grotendeels asynchroon, waarbij contact met collega's wordt gezocht wanneer dit nodig is om de juiste connectie tussen de ideeën en werkzaamheden te waarborgen. Na zo'n periode komt het team weer bijeen om de zaken samen te brengen, te analyseren of het geheel klopt en compleet is en het proces en de inhoud te evalueren. Als het ware ontstaat hiermee een golfbeweging waarbij synchroon werken met name in de beginfase van een samenwerkingsvorm van belang is.

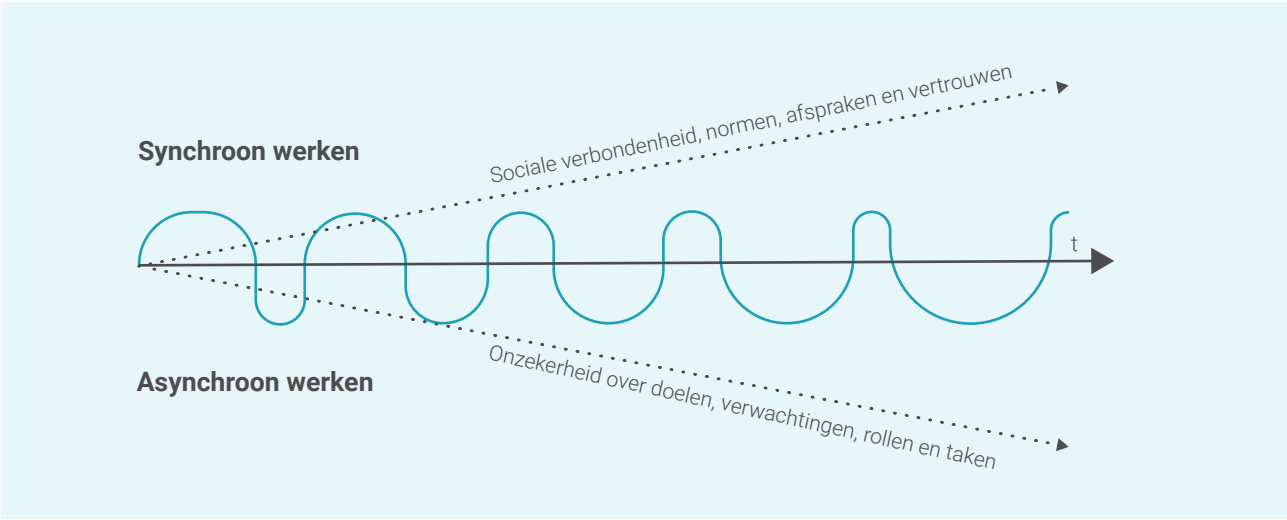
Onderwijsconcept als inspiratiebron

flipped classroom

De flipped classroom wordt gedefinieerd als een onderwijskundige methode, bestaande uit twee delen: interactieve groepslactiviteiten in het klaslokaal en computergestuurde individuele instructie buiten het klaslokaal.[2] Werd er vroeger vooral klassikaal geleerd en daarna thuis huiswerk gedaan, is het bij de benadering van de flipped classroom net andersom. Eerst doe je thuis kennis op, op je eigen niveau, moment en snelheid, alvorens er in de klas samen mee aan de slag te gaan. Dit maakt het mogelijk voor de docent om hoger in de piramide van Bloom (1956) te acteren. Dat wil zeggen: analyseren, evalueren en in sommige gevallen zelfs te creëren.
De nieuwe lichting jonge kenniswerkers wordt als het ware opgevoed conform deze methode van werken. Het werk wordt daarmee minder afhankelijk van de plaats en de tijd waar het individu deze werkzaamheden uitvoert: de synchrone afhankelijkheid neemt af.



Figuur 2
Afwisseling tussen synchroon en asynchroon werken in de loop van een project



Asynchroon werken biedt met name voordelen in situaties waarin de samenwerking vertrouwd is: daar waar de normen en het vertrouwen aanwezig is. De frequentie van samen zijn en synchroon werken neemt af en de mate van asynchroon werken neemt toe; zie figuur 2. Om hiertoe te komen, dienen een drietal randvoorwaarden goed op orde te zijn: overeenstemming over een heldere minimale structuur, een sterke high-trust cultuur en een fysieke en digitale werkomgeving die contact en keuzevrijheid faciliteert.

Minimale structuur

De gemiddelde kenniswerker heeft een gezonde hekel aan vaste structuren. Dat is geen onwil, maar logisch vanuit de aard van zowel het werk als de mensen die het uitvoeren. Kenniswerk wordt gekenmerkt door een hoge mate van autonomie, nodig om zelfstandig beslissingen te kunnen nemen, creatief te kunnen zijn en flexibel te kunnen opereren.[5] Vaste regels kunnen al snel belemmerend en dus contraproductief werken. De regels die je met elkaar afspreekt, moeten heel precies worden gekozen – effectief als waarborg voor voldoende samen én voldoende solo werken. Maar vooral ook niet meer regels dan daarvoor strikt nodig is; overdaad schaadt. Bij autonome kenniswerkers werken regels het beste als de betrokkenen deze zelf, samen (als team) opstellen, bewaken, evalueren en zo nodig bijstellen.

De hamvraag is: wat is een bij het werk en de mensen passende minimale structuur? Wat is het 'fysieke minimum' om de sociale verbondenheid te waarborgen – hoe vaak en hoe lang moeten we fysiek samenkomen? In hoeverre zijn vaste afspraken nodig om te zorgen dat we elkaar, ook op afstand, kunnen bereiken wanneer dat nodig is? Maar ook: hoe zorgen we dat er voldoende tijd is voor solo werk, ontspanning en privé activiteiten, in een ritme dat past bij onze uiteenlopende persoonlijke behoeften en omstandigheden? De beste antwoorden blinken vaak uit in eenvoud. Zo was er eens een projectmanagement- en adviesbureau (reeds in de jaren '90) waar de sociale binding uitstekend op peil werd gehouden met slechts één simpele regel: Als je om 12 uur op kantoor bent, schuif je aan bij de gezamenlijke lunch en praat je in principe over andere dingen dan het lopende werk.

Of een doordachte minimale structuur goed functioneert, valt of staat met de werkcultuur. Meer asynchroon werken vraagt om een cultuur waarin mensen elkaar veel ruimte geven op basis van vertrouwen en verantwoordelijkheid. Ruimte om 'je eigen ding te doen' én elkaar op te zoeken wanneer dat bijdraagt aan effectieve samenwerking en sociale verbondenheid. In een sterke cultuur is dat laatste vanzelfsprekend – je gaat niet naar kantoor omdat je braaf de regels volgt maar omdat je je je verantwoordelijk neemt om bij te dragen aan goed functionerend team; dat hoort gewoon bij je werk. In een sterke cultuur staat het belang van voldoende sociaal contact niet ter discussie; de afspraken (minimale structuur) zijn vervolgens een middel om te zorgen dat dit op een efficiënte manier ook daadwerkelijk gebeurt. Die cultuur zorgt er ook voor dat iedereen zich buiten die minimale structuur vrij voelt om zelf de regie te voeren over werktijden en –plekken.

Er zijn aanzienlijke cultuurverschillen tussen organisatie en teams, gerelateerd aan (de historie van) de sector, het werk, het management en de mensen. Toch zijn er ook duidelijke overeenkomsten tussen Nederlandse organisaties, die samenhangen met onze nationale cultuur. Gelijkheid en individuele vrijheid zijn daarin belangrijke waarden en we zijn als volk geneigd tot informele omgangsvormen, waarbij we met veel overleg en directe communicatie proberen tot consensus te komen.[6] Deze typering bevat voor- en nadelen als het gaat om asynchroon werken. Een voordeel is de algemene

drive om dingen samen te willen doen, te willen participeren in overleg en samenwerkingsverbanden; dit helpt te voorkomen dat de organisatie los zand wordt. De keerzijde is echter, dat dit soms doorschiet in processen waarin iedereen bij alles betrokken wil of moet zijn en waarin er veel tijd wordt besteed om – synchroon! – tot een 'gedragen' conclusie (niet zelden een compromis) te komen. Een tweede voordeel is dat ruimte geven op basis van vertrouwen en verantwoordelijkheid goed past bij onze egalitaire en op individuele vrijheid gerichte cultuur. Ook deze medaille heeft helaas een keerzijde: Gelijkheid wordt in onze tradities en regelingen vaak ingevuld op basis van 'gelijke monniken, gelijke kappen' en angst voor 'precedentwerking'; we maken liever regels dan uitzonderingen. Terwijl asynchroon werken nou juist vraagt om maatwerk op basis van individuele verschillen.

Het idee dat iedereen (met een vergelijkbare functie) op dezelfde manier zou moeten werken, sluipt er in deze culturele context al snel in. In het debat van vandaag de dag horen we vaak dat mensen individueel werk thuis moeten doen, om alleen nog voor sociale interactie naar kantoor te gaan. Terwijl de grote zege van hedendaagse ICT en managementfilosofieën nou juist is dat mensen op verschillende manieren kunnen en mogen werken, passend bij hun werkzaamheden en persoonlijke behoeften en omstandigheden. De werkomgeving, in de breedste zin van het woord, moet deze uiteenlopende manieren van werken kunnen faciliteren.

Contact en keuzevrijheid faciliteren

Asynchroon werken vraagt om ICT, huisvesting en facilitaire diensten die contact en keuzevrijheid ondersteunen. Contact, gericht op uitwisseling van informatie, kennis en ideeën, kan soms face-to-face, maar moet in de basis worden gefaciliteerd door een adequate digitale werkomgeving. Een 'digital first' benadering zorgt ervoor dat je niet afhankelijk bent van face-to-face contact om up tot date te blijven en dat je overal en altijd toegang hebt tot informatie en collega's. Bovendien geeft het alternatieven voor synchroon live contact (online/hybride overleg, (video) bellen, chat), die maken dat je weloverwogen kunt kiezen wanneer je op welke locatie werkt.

Voor veel kenniswerkers is de thuiswerkplek inmiddels een volwaardig alternatief voor het kantoor of zelfs de primaire werkplek. Voor solowerk en online contact kan het een uitstekende plek zijn, maar dat hangt af van de omstandigheden (werkplek, huisgenoten) en van de persoon. Uit het vele onderzoek naar thuiswerken tijdens de lockdowns kwamen grote individuele verschillen naar voren.[7, 8] Voor sommigen is het prettiger en effectiever om voor solowerk en online contact gebruik te maken van een coworking space of een rustige plek op kantoor, bijvoorbeeld omdat de faciliteiten daar beter zijn dan thuis of omdat de aanwezigheid van 'lotgenoten' als stimulerend wordt ervaren.

Keuzevrijheid faciliteren binnen de kantooromgeving pleit voor het toepassen van een activiteitgerelateerd werkplekconcept, met verschillende, niet-persoonsgebonden werk- en overlegplekken die zijn ontworpen voor verschillende activiteiten c.q. behoeften. Het is daarbij wel zaak om échte keuzevrijheid te bieden in de vorm van duidelijk verschillende en goed van elkaar gescheiden plekken, in voldoende aantallen, waar je je optimaal kunt focussen op een bepaalde activiteit. Het onderscheid tussen solo en samen werken is ook hier cruciaal. Daarnaast is een goed ontworpen kantoor dé plek voor het onderhouden van sociaal contact. Het is de fysieke component van de minimale structuur met een look en feel die past bij de werkcultuur.

Referenties

1. Meijden, H. van der (2002). Communiceren in Euroland; Een combinatie van synchrone en asynchrone communicatievormen in een driedimensionale virtuele wereld. Levende Talen Tijdschrift, 3(2), 34–41. https://lt-tijdschriften.nl/ojs/index.php/ltt/article/view/615
2. Bishop, J. L., & Verleger, M. A. (2013). The Flipped Classroom: A Survey of the Research. 120th American Society for Engineering Education Annual Conference and Exposition, 30, 1-18. https://peer.asee.org/22585
3. Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small group. Psychological Bulletin 63 (6):384–99. http://psycnet.apa.org/journals/bul/63/6/384/
4. Painter, G., Posey, P., Austrom, D., Tenkasi, R., Barret, B. & Merck, B. (2016). Sociotechnical systems design: coordination of virtual teamwork in innovation. Team Performance Management , 22 (7/8), 354-369. https://doi.org/10.1108/TPM-12-2015-0060
5. Davenport, T. (2005). Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge workers. Harvard Business School Press.
6. Beugelsdijk, S. (2019). Internationale vergelijking normen en waarden, hoofdstuk 9 van het Sociaal en Cultureel Rapport 2019 'Denkend aan Nederland'. Sociaal en Cultureel Planbureau. https://www.scp.nl/publicaties/monitors/2019/06/26/denkend-aan-nederland
7. SER (2020). Thuiswerken in de coronacrisis; SER-bijeenkomst belevingsonderzoeken. https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige-publicaties/2021/thuiswerken-in-coronacrisis.pdf?la=nl&hash=7E4118F2568F48DCEEFFCFDFC534312C
8. TNO (2021). Thuiswerken; Risico's, gezondheidseffecten en maatregelen. https://repository.tno.nl/islandora/object/uuid%3A800cc0eb-d0d3-446b-94a9-219d15a12e79