

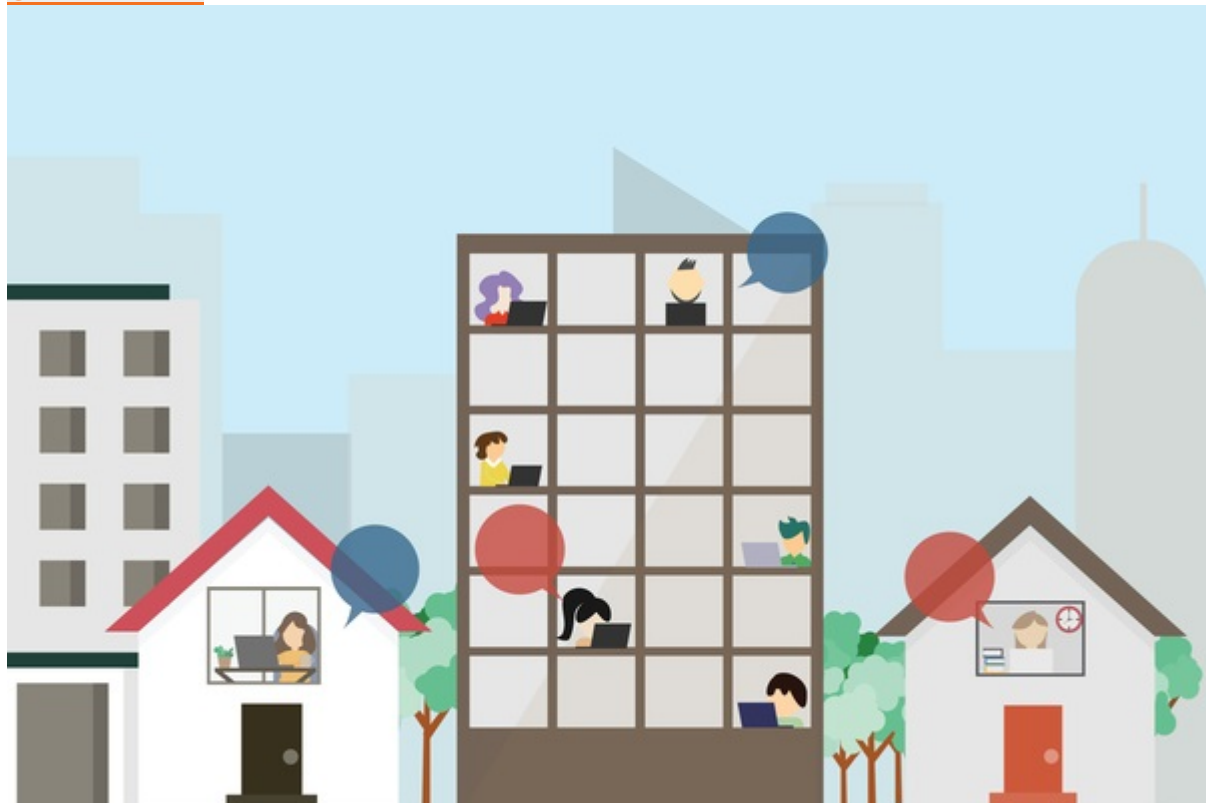
<https://www.arbo-online.nl/gezond-werken/nieuws/2021/06/hybride-werken-een-verantwoordelijkheid-voor-managers-en-werknemers-10123057>

15 jun

Nieuws

Hybride werken: een verantwoordelijkheid voor managers en werknemers

[Gezond werken](#)



Op dit moment ziet de toekomst er zonnig uit. Het aantal besmettingen met het coronavirus daalt en het vaccineren vordert snel. De druk op de zorg neemt af. Nog even en we gaan weer ‘terug naar normaal’. Toch? TNO deed onderzoek.

Het kabinet nam een aantal maatregelen om het groeiende aantal besmettingen een halt toe te roepen. Een van de belangrijkste maatregelen was mensen vragen afstand te houden en het minimaliseren van het aantal dagelijkse contacten. Daar hoorde ook de dringende oproep om thuis te gaan werken bij. Waardoor het hybride werken het ‘nieuwe normaal’ aan het geworden.

Verderop in dit artikel: [Handvatten voor een hybride toekomst](#)

2 op de 3 werkenden wil veel thuiswerken

Daarom was er ook de dringende oproep aan werknemers om zo veel mogelijk thuis te werken. Sindsdien werkt een derde van de werknemers volledig thuis. En nog eens 15 procent combineert thuiswerken met werken op locatie. Als alle beperkende maatregelen zijn opgeheven wil 2 op de 3 werknemers veel thuis blijven werken, zo blijkt uit TNO onderzoek. Voor werknemers betekent dat dat ze een (groot) deel van hun werktijd thuis werken. Voor organisaties betekent het dat niet alle werknemers op hetzelfde moment op kantoor aanwezig zijn. Een reden voor veel organisaties dus om plannen te maken om hybride te gaan werken in de nabije toekomst.

TNO deed onderzoek

Een situatie waarin op grote schaal hybride wordt gewerkt is nieuw en wat de consequenties daarvan zijn of hoe je hybride werken organiseert weten we nog niet goed. Maar we kunnen wel veel leren uit de ervaringen met 'op grote schaal thuiswerken' tijdens de corona pandemie. TNO volgde in het afgelopen jaar een grote representatieve groep Nederlandse werknemers. Zowel thuiswerkers als mensen die niet thuis werkten. We onderzochten hun werkomstandigheden en ook de gevolgen daarvan voor hun productiviteit en welbevinden. De resultaten vertalen we in aandachtspunten voor de (nabije) toekomst.

Wie werkt waar?

Nog altijd werkt de meerderheid van de werknemers grotendeels op locatie omdat het werk dat van hen vraagt. Denk aan de zorg, de bouw of de net geopende horeca. Thuiswerken is iets dat vaak wordt gedaan door 25-54 jarigen en hoogopgeleide werknemers. En dan vooral in de financiële dienstverlening, de ICT en het openbaar bestuur.



Weinig beweging en geen ideale werkplek

Als we kijken naar de omstandigheden van thuiswerkers dan zien we dat ze **te veel achter een beeldscherm werken** en te weinig korte pauzes nemen. Ondanks de succesvolle ommetjes app bewegen we veel te weinig. Zowel onder werktijd als in de vrije tijd. Lang niet iedereen heeft **een ideale werkplek**. Vooral jonge werknemers hebben geen goede plek thuis. Maar ook vrouwen hebben minder vaak een goede werkplek.

Hoe staat het met de werkdruk?

Ondanks alle berichten in de media zien we geen stijging in werkdruk bij thuiswerkers. Werkdruk definiëren we als een disbalans tussen wat er van iemand gevraagd wordt en de mogelijkheden die iemand heeft om aan die vraag te voldoen. Het percentage medewerkers dat 'overvraagd wordt' is net zo hoog als voor de pandemie

Balans werk en privé

Aan de start van het plotseling thuiswerken was er sprake van een wenperiode. Mede door de sluiting van de scholen. Maar intussen hebben velen weer de balans gevonden tussen werk en privé. Thuiswerken heeft duidelijk positieve en negatieve gevolgen op deze balans. De grens

tussen werk en privé vervaagt en sommige mensen vinden het moeilijk de privé tijd te bewaken. Maar thuiswerken geeft ook veel mogelijkheden om werk en privé beter in te richten.

Wel vinden werknemers het thuiswerken saai worden. Aan het begin van de crisis gaven veel werknemers aan dat ze zich thuis heel goed konden concentreren. In ieder geval beter dan in de kantoortuin. Maar in de laatste meting zien we toch dat er steeds meer mensen zijn die moeite hebben om hun aandacht bij hun werk te houden.

Grote verschillen tussen werknemers

De gevolgen van thuiswerken zijn niet voor iedereen hetzelfde. Waar de ene werknemer er goed bij vaart, voelt de ander zich juist eenzaam door thuis te moeten werken. Emotionele eenzaamheid geldt vooral voor jonge werknemers. Maar ook de groep mensen met een westerse migratie- achtergrond springt er in negatieve zin uit. Een deel daarvan zijn deels expats.

Deze resultaten zien we ook in andere onderzoeken naar de effecten van werken op afstand. Minder sociale contacten, minder binding met de organisatie. Maar ook minder toevallige ontmoetingen. En juist toevallige ontmoetingen zorgen voor creativiteit in een organisatie.

Handvatten voor een hybride toekomst

Het ziet ernaar uit dat hybride werken in de organisaties waar het werk het toelaat, de norm gaat worden. Maar hoe kunnen organisaties, teams en werknemers de risico's zo klein mogelijk houden en de positieve effecten van hybride werken juist vergroten? Maatregelen kunnen worden genomen op verschillende niveaus. Op het niveau van de organisatie als geheel, op het niveau van het team en op het niveau van het individu. Managers spelen een belangrijke rol bij deze maatregelen.

Bewustwording

Allereerst is het belangrijk dat de organisatie, maar ook de werknemers, zich bewust zijn van **de risico's van thuiswerken**. Dit vereist een goede risicoanalyse. De werknemers moeten worden geïnformeerd over deze risico's en wat kan worden gedaan om ze te verminderen. Dit vereist ook dat werknemers risico's signaleren en melden en adviezen zoveel mogelijk opvolgen.

Leiderschapsstijl

De **leiderschapsstijl** die het beste past bij hybride werken is er een van vertrouwen, in plaats van controle. Dit vraagt om een cultuur in de organisatie waarin vertrouwen een belangrijke rol speelt. De basis voor zo'n **cultuur en leiderschapsstijl** ligt aan de top van een organisatie.



Versterken van de autonomie

Alleen wanneer leiderschap op vertrouwen is gebaseerd, kan hybride werken **de autonomie versterken**. Het gaat om een situatie waarin een werknemer de vrijheid heeft om te beslissen

waar, wanneer en hoe hij zijn taken uitvoert. Uit onderzoek blijkt dat autonomie een positief effect heeft op het welzijn van werknemers. Een belangrijke voorwaarde voor autonomie is dat werknemers weten wat er van hen verwacht wordt. Duidelijke strategische organisatiedoelen, die worden vertaald naar teamdoelen kunnen daarbij helpen. Medewerkers moeten een duidelijk beeld hebben van hoe zij aan deze doelen bijdragen. Dit kan niet alleen helpen om verwachtingen duidelijk te maken, maar het zal ook bijdragen aan de verbinding tussen medewerkers en de organisatie. Stimuleer medewerkers dan ook om aan de bel te trekken als niet duidelijk is wat er van ze verwacht wordt. Dat is altijd belangrijk, maar in deze situatie meer dan ooit.

Rekening houden met verschillen tussen werknemers

De resultaten van onze onderzoeken laten zien dat de effecten van thuiswerken niet voor iedereen hetzelfde zijn. Voor managers is het belangrijk om rekening te houden met de **verschillen tussen werknemers**. Voor sommige groepen zullen speciale maatregelen nodig zijn. En sommige groepen hebben meer aandacht nodig dan andere.

Werknemers hebben ook **verschillende behoeften**. Bijvoorbeeld wat betreft **werktijden en beschikbaarheid**. De een begint liever om zeven uur 's ochtends, de ander begint liever laat en werkt liever 's avonds. Het is belangrijk dat medewerkers dit bespreken met hun manager, maar ook met hun collega's. En dat zij hierover ook afspraken maken. Dit kan werknemers ook helpen om de grens tussen werk en vrije tijd te bewaken. Bij het bespreken hiervan kunnen medewerkers ook de behoefte aan formele en informele contacten aan de orde stellen. Voorbeelden hiervan zijn: 'mag ik je even bellen als ik een snelle vraag heb', zullen we elke vergadering beginnen met 'hoe gaat het vandaag met je?'.

Belang van informele contacten onderkennen

Tijd en ruimte voor informele contacten kan de verbinding versterken. Informele contacten kunnen ook leiden tot nieuwe ideeën en samenwerkingsverbanden. Het is belangrijk om hier aandacht aan te blijven besteden. Alleen voor vergaderingen naar kantoor komen of op maandag afdeling A en op dinsdag afdeling B kan ten koste gaan van **informele ontmoetingen** en contacten.

Positieve effecten versterken en de negatieve effecten minimaliseren

Een situatie waarin op grote schaal hybride wordt gewerkt bestaat nog niet. Wat de effecten van deze situatie zijn en hoe we dit het beste kunnen organiseren weten we nog niet. We hebben wel veel geleerd van de positieve en negatieve effecten van op grote schaal thuiswerken. In de komende maanden zullen we met elkaar moeten onderzoeken op welke manier hybride werken ingericht kan worden. Maar ook welke technologie daarbij het beste past en welke stijl van leidinggeven en cultuur dat het best ondersteunt. Met als doel om de positieve effecten van thuiswerken te versterken en de negatieve effecten te minimaliseren.

Project

TNO start in de zomer van 2021 met een grootschalig project om samen met bedrijven de toekomst van hybride werken in te richten. Interesse? Neem dan contact op met Noortje Wiezer (noortje.wiezer@tno.nl)

Tekst | Noortje Wiezer (principal consultant) Karen Oude Hengel (epidemioloog en senior onderzoeker) zijn beiden werkzaam bij TNO en houden zich dagelijks bezig met vraagstukken omtrent arbeidsmarkt, gezondheid en welbevinden van werknemers, ook gedurende de corona pandemie.

Eerste publicatie door Noortje Wiezer op 15 jun 2021