

Managers én werknemers

Hybride werken

Als de dalende trend in de coronabesmettingen en de daaraan verbonden druk op de zorg doorzet, kunnen we over niet al te lange tijd terug naar normaal. Of...? Het lijkt erop dat we het thuiswerken er wel in gaan houden, in een hybride vorm. Hoe doe je dat op een goede manier?

tekst Noortje Wiezer en Karen Oude Hengel

Het kabinet nam vorig voorjaar een aantal maatregelen om het groeiende aantal besmettingen een halt toe te roepen. Twee van de belangrijkste maatregelen waren afstand te houden en het minimaliseren van het aantal dagelijkse contacten.

Blijvend thuiswerken

Daarom was er vorig voorjaar ook de dringende oproep aan werknemers om zo veel mogelijk thuis te werken. Sindsdien werkt een derde van de werknemers volledig thuis. Nog eens een flink percentage combineert thuiswerken met werken op locatie.

Als alle beperkende maatregelen zijn opgeheven, willen twee op de drie werknemers veel thuis blijven werken, zo blijkt uit onderzoek van TNO. Voor werknemers betekent dat dat ze een (groot) deel van hun werktijd thuiswerken. Voor organisaties betekent het dat niet alle werknemers op hetzelfde moment op kantoor aanwezig zijn. Een reden voor veel organisaties dus om plan-

nen te maken om hybride te gaan werken in de nabije toekomst, in een mix tussen thuis en op kantoor werken.

TNO-onderzoek

Een situatie waarin op grote schaal hybride wordt gewerkt, is nieuw. 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 coronapandemie.

TNO volgde in het afgelopen jaar een grote representatieve groep Nederlandse werknemers. Zowel thuiswerkers als mensen die niet thuiswerkten. 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 om-



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

doe je samen



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 gemiddeld veel te weinig, zowel onder werktijd als in de vrije tijd. Lang niet iedereen heeft een ideale werkplek. Voor-

al jonge werknemers hebben geen goede plek thuis. Maar ook vrouwen hebben minder vaak een goede werkplek.

Balans

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.

Intussen hebben velen wel de balans gevonden tussen werk en privé. Thuiswer- »

Minder sociale contacten, minder binding. Maar ook minder toevallige ontmoetingen

ken 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 dat het thuiswerken saai kan worden. Aan het begin van de crisis gaven veel van hen aan dat ze zich thuis heel goed konden concentreren, in ieder geval beter dan in de kantoorruimte. 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

De gevolgen van thuiswerken zijn niet voor iedereen hetzelfde. Waar de ene werknemer er wel bij vaart, voelt de ander zich juist eenzaam. Emotionele eenzaamheid geldt vooral voor jonge werknemers. Maar ook de groep mensen met een westerse migratieachtergrond springt er in negatieve zin uit. Een deel daarvan zijn 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 hybride

Het ziet ernaar uit dat hybride werken in organisaties waar het werk dat toelaat de norm zal worden. Maar hoe kunnen we de risico's zo klein mogelijk houden en de positieve effecten van hybride werken juist vergroten?

Er zijn maatregelen mogelijk 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.

- » Allereerst is het belangrijk dat de organisatie, inclusief werknemers, zich bewust is van de risico's van thuiswerken. Dit vereist een goede risicoanalyse. De werknemers moeten weten wat de risico's zijn en hoe deze verminderd kunnen worden. Dit betekent ook dat werknemers zelf risico's signaleren en melden. En dat ze adviezen zoveel mogelijk opvolgen.
- » De leiderschapsstijl die het beste past bij hybride werken is er een van vertrouwen. En dus niet 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.
- » Alleen als leiderschap op vertrouwen is gebaseerd, kan hybride werken de autonomie versterken. Een werknemer moet de vrijheid hebben 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.
- » 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 voor wat betreft werktijden en beschikbaarheid. De een begint liever om zeven uur 's ochtends, de ander start liever laat en werkt 's avonds door. 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. Bijvoorbeeld: 'Mag ik je even bellen als ik een snelle vraag heb?' of 'Zullen we elke vergadering beginnen met: hoe gaat het vandaag met je?'
- » 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.

Effecten

Wat de effecten zijn van op grote schaal hybride werken 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. De komende tijd moeten we met elkaar 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. «

Noortje Wiezer (principal consultant) en **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 coronapandemie.