



WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

Trends, data & onderzoek

Voorjaar 2021

yolk ●

klik [hier](#) voor het
YOLK FUTURE OF WORK LAB
In 2 dagen een concreet beeld van jouw
toekomstige manier van werken

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

VOORAF

Vanaf het moment dat corona uitbrak worden we overspoeld met berichten over de impact op onze manier van werken en onze organisaties. Je kan door de bomen het bos niet meer zien.

Voor mensen die al langer bezig zijn met nieuwe manieren van werken, zoals wij bij Yolk, komen veel berichten bekend voor. Evenals de vele vragen waarmee organisaties worstelen. Blijven we thuiswerken? Hoe behouden we de sociale cohesie? Wat voor technologie is er nodig? En wat doen we met het kantoor?

Gelukkig zijn er al veel antwoorden. In veel organisaties werd namelijk al lang voor corona op een nieuwe manier gewerkt. Telewerken werd het genoemd, later het nieuwe werken, een beweging die met name in het eerste decennium van de 21^{ste} eeuw populair was in Nederland. In die tijd is er al veel onderzoek verricht naar de voor- en nadelen van een moderne manier van werken, waarbij medewerkers veel meer vrijheid kregen om zelf te bepalen waar en wanneer zij hun werk verrichten. Je koos de plek die het best je activiteit faciliteerde (activity based working) en het tijdstip dat het best uitkwam. Tijd- en plaats-onafhankelijk.

Voor dit document zijn we gedoken in de oude onderzoeken naar innovatieve manieren van werken. We hebben dat gecombineerd met actuele onderzoeken naar werken tijdens corona. En natuurlijk met onze jarenlange ervaring in het begeleiden van organisaties in de verandering van werk.

In dit document richten we ons primair op het werk dat tijd- en plaats-onafhankelijk kan worden verricht, dus kenniswerkers.

Wij zijn een bureau voor ontwikkeling en groei en houden ons al bijna 20 jaar bezig met nieuwe manieren van werken, waarbij we altijd met een integrale blik kijken: Bricks, Bytes and Behavior. In de afgelopen decennia hebben we meer dan 100 organisaties in binnen- en buitenland begeleid bij de invoering van een nieuwe manier van werken. We delen met plezier onze kennis en ervaring. En hopen dat organisaties die nu worstelen met vragen rond de toekomst van werk beter in staat zijn de juiste keuzes te maken.

Henny van Egmond
Aart Bouwmeester
Maud Cordemeijer

Haarlem, maart 2021

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

INLEIDING

Veel organisaties vragen zich op dit moment af wat te doen als we weer terug naar kantoor mogen. Blijven we thuiswerken? Wat doen we met het kantoor? Wordt het kantoor een soort Starbucks, alleen nog voor ontmoeten en overleg? Kunnen we het aantal vierkante meters stevig reduceren en daarmee geld besparen?

Een aantal grote organisaties heeft al een keus gemaakt en besloten dat in de toekomst medewerkers een of twee dagen blijven thuiswerken. Hybride werken wordt het al genoemd.



Uit een rondgang van het tv-programma Nieuwsuur langs 25 grote bedrijven blijkt dat vele al reductieplannen hebben, soms wel tot 50 procent minder vierkante meters.

Of zo'n besluit logisch en vooral verstandig is, is niet zomaar te zeggen. Er zijn veel factoren die bepalen of mensen in staat zijn hun werk op een goede manier te verrichten.

Op dit moment gaat het gesprek vooral over de voor- en nadelen van thuiswerken en hoeveel kantoorruimte kan worden afgestoten, maar er is veel meer aan de hand in de wereld van werk en organiseren. Sommigen noemen het al een kantelpunt. McKinsey¹ vroeg het wereldwijd aan 800 topmanagers en kwam tot een aantal trends die impact hebben op ons werk. Het zijn voor een deel al bekende ontwikkelingen, maar door corona zijn ze in een stroomversnelling gekomen.

- Digitalisering en automatisering heeft een enorme vlucht genomen. Dat is te merken in bijvoorbeeld klantcontactcentra, maar ook in e-commerce. Het laatste is met een factor 5 sneller gegroeid dan voor corona. Dat is ook te zien in de explosieve omzetgroei van organisaties als Bol.com of Coolblue.
- Organisaties gaan op afstand werken meer toestaan. Maar zeker niet voor iedereen of elke dag. De topmanagers denken dat een tiende van hun

¹ McKinsey Global Business Executive Survey, July 2020

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

medewerkers twee of meer dagen thuiswerken, dat is twee keer zoveel als voor corona. Thuiswerken beperkt zich een paar sectoren zoals de ICT en de financiële sector en bij de beroepen vooral tot managers.

- Minder vaste banen, meer externen en inhuur van tijdelijke krachten via bureaus voorspellen de managers. Door de pandemie zijn organisaties met veel vaste krachten in dienst in de problemen gekomen, vooral in branches als de gezondheidszorg, horeca en evenementen. Vaak omdat ze de lasten van vast personeel niet konden dragen, soms omdat er te weinig mensen waren zoals in de gezondheidszorg.
- Er komen meer banen in organisaties die zich richten op veiligheid en gezondheid, zo verwachten de managers ook.



In een korte video schetst McKinsey de impact van Covid op organisaties

² The Future of Jobs Report 2020

Het beeld uit het onderzoek van McKinsey wordt bevestigd in een onderzoek in 15 sectoren en 26 landen dat het World Economic Forum (WEF)² publiceerde. Volgens dit onderzoek moet meer dan 40 procent van de beroepsbevolking nieuwe vaardigheden leren om mee te kunnen in de nieuwe manier van werken. De toekomstige medewerkers zijn vooral kritische denkers, creatief en specialist in het gezamenlijk oplossen van complexe problemen. Als mens zijn ze actief aan het leren, beschikken ze over veerkracht en flexibiliteit en een hoge stresstolerantie. Het WEF-onderzoek voorspelt, net als McKinsey, verder een forse afname van werk door automatisering en een forse stijging van externe medewerkers, vooral voor gespecialiseerde taken.

Kortom, het is duidelijk dat deze trends grote impact hebben op onze manier van werken en op organisaties. Er is een uitdaging op korte termijn - wat te doen na corona - maar vooral ook op middellange termijn. Het is verstandig deze uitdagingen niet geïsoleerd te bekijken, maar met de toekomst in gedachten te bepalen hoe het werk na corona wordt georganiseerd.

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

DE VERBAZING OVER THUISWERKEN IS VERBAZINGWEKKEND

Het feit dat veel mensen zonder veel problemen thuis hun werkzaamheden konden voortzetten, verraste velen. Niet in de laatste plaats managers die in veel organisaties vooral nog bestaansrecht hebben omdat ze medewerkers aansturen en controleren of ze wel aan het werk zijn. Die verantwoordelijkheid werd van de ene op de andere dag aan medewerkers gegeven. En wat bleek? Dat ging in de meeste gevallen prima. Of soms zelfs beter.

Rijke historie

Voor mensen die al langer met nieuwe manieren van werken bezig zijn, was dat geen verrassing. Uit veel onderzoek dat in de laatste decennia is verricht, bleek dat er grote voordelen zitten aan thuiswerken, waaronder een hogere betrokkenheid van medewerkers (omdat ze meer zelf mochten bepalen wanneer en waar ze werkten) en een hogere productiviteit.

³ [CBS-onderzoek: 4 op de tien werkenden werkt thuis](#)

Het is dan ook niet voor niets dat een groot aantal

Nederlanders gebruik maakten van de mogelijkheid om (incidenteel) thuis te werken.

Volgens het CBS

betroef het 40 procent van de medewerkers³. Het aantal mensen dat thuiswerkt is de laatste tien jaar alleen maar gestegen.



Het feit dat thuiswerken blijkt te werken, is niet vreemd. Nederland heeft een rijke historie op dit gebied. Interpolis begon al in de jaren '90 met tijd- en plaats-onafhankelijk werken. Onder meer naar aanleiding daarvan werd onderzoek verricht naar wat toen nog telewerken heette, waarvan verslag werd gedaan in Economisch Statistische Berichten (ESB): "ICT-faciliteiten in huishoudens en in bedrijven zijn in snel tempo verbeterd, waardoor de mogelijkheden tot telewerken sterk zijn toegenomen. Al zijn definities niet eenduidig, toch signaleren alle onderzoeken een toename van het fenomeen en

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

verwachten ze verdere groei. Onder werkenden bestaat een grote vraag naar telewerken, veroorzaakt door behoefte aan eigen inrichting van de werkdag, vermindering van reistijden en meer concentratie.”⁴

Eigenlijk alle voordelen die nu - ruim 20 jaar later - nog steeds worden opgesomd, komen in dit onderzoek al naar voren. Veel organisaties volgden en voerden het nieuwe werken in. Rabobank was daarbij in Nederland een van de voorlopers, net als Microsoft. Rond 2010 bleek uit intern onderzoek bij Rabobank dat meer dan de helft van het werk door de medewerkers elders werd verricht, dus niet op een van de vele kantoren. Toch is het aantal mensen dat (af en toe) thuis werkt beperkt gebleven tot 40 procent. In het ESB-artikel was het gevoerde beleid binnen organisaties de oorzaak voor het geringe aantal telewerkers: “De bedrijven vormen op dit moment het grootste struikelblok voor een doorbraak van telewerken. De gedachte overheerst hier vooralsnog dat in veel functies aanwezigheid op de bedrijfslocatie noodzakelijk is, terwijl een deel van de functies wel degelijk mogelijkheden biedt tot telewerken.”

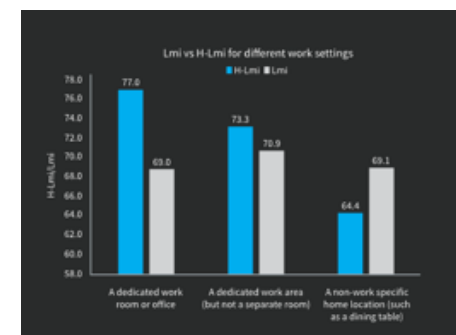
⁴ ESB, 85e jaargang, nr. 4278, pagina D22, 2 november 2000

Deze overtuiging speelde ook in 2018 nog een grote rol. Hoewel 80 procent van de organisaties de mogelijkheid hadden om thuis te werken, werd het maar door 11 procent van diezelfde organisaties gestimuleerd. Het belangrijkste obstakel: traditionele managers die niet gewend zijn op basis van vertrouwen leiding te geven aan medewerkers die elders werken.

Individueel werken kan thuis (meestal) beter

Leesman doet al jaren wereldwijd onderzoek naar werkomgevingen. Direct na het uitbreken van corona is er specifiek onderzoek opgestart naar thuiswerken.⁵

Belangrijkste conclusie was dat de werkomgeving thuis eigenlijk voor veel activiteiten beter voldoet dan de werkplek op kantoor.



⁵ Your workplace of the future, Leesman, December 2020

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

Mensen met een eigen werkkamer thuis scoorde op de Leesman-index 77 (op een maximum van 100) terwijl ze hun werkplek op kantoor 69 punten gaven. Zelfs voor mensen die een werkplek hadden thuis, maar geen eigen werkkamer scoorden nog 3 punten hoger. Daarentegen waardeerden mensen het werk thuis substantieel lager als ze bijvoorbeeld aan de eettafel moesten werken. Zij gaven ruim 64 punten voor thuiswerken tegen 69 punten voor de kantoorwerkplek. Veel klachten waarover wordt gepubliceerd gaan ook over het ontbreken van een goede werkplek. Het gaat dan niet alleen over een ergonomisch verantwoord bureau en stoel, maar vooral over een rustige omgeving.

Mensen die vooral individueel werk verrichten gaven hun werkplek thuis overigens een significant hogere waardering dan mensen die vooral samenwerken in hun baan, zo blijkt uit het onderzoek van Leesman. Het gaat dan om activiteiten als individueel (geconcentreerd) bureauwerk, telefoongesprekken, vertrouwelijke gesprekken en zaken voorbereiden (zoals stukken lezen).

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

INDIVIDUELE PRODUCTIVITEIT STIJGT, TEAMPRODUCTIVITEIT STAAT ONDER DRUK

De productiviteit van mensen die thuiswerken, stijgt. Uit tal van onderzoeken blijkt dat nadat we gedwongen moesten thuiswerken, medewerkers productiever werden. In die onderzoeken werd gevraagd naar de ervaringen met thuiswerken en ook naar de effecten op het dagelijks werk. TNO⁶ rapporteerde bijvoorbeeld dat meer dan de helft van de medewerkers aangaf dat ze productiever zijn nadat ze gingen thuiswerken. Tijdens de eerste sluiting van de scholen was er een dip, maar daarna steeg de productiviteit opnieuw. Tal van andere onderzoeken onderschrijven dit beeld.

Meer mails, meer vergaderingen

De vraag is wel of we blij moeten zijn met de gestegen productiviteit. Stel je bent beleidsambtenaar bij het Rijk of beleidsmedewerker in een commerciële organisatie. Ben je dan productiever als je meer mails hebt beantwoord uit je overvolle inbox? De negatieve invloed van te veel informatie is groot. In 2009 schreef Paul Hemp een artikel over dit fenomeen in

⁶ TNO, Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden, uitgevoerd tussen eind juni en eind juli 2020 en in augustus 2020

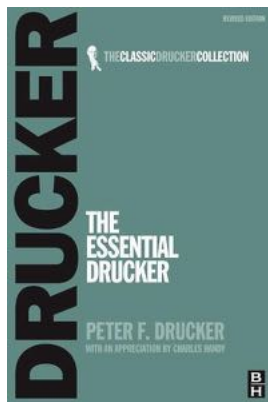
Harvard Business Review⁷ met als titel Death by Information Overload. Zijn conclusie: al die digitale informatie heeft een negatieve impact op welbevinden van mensen, op besluitvaardigheid, innovatievermogen en productiviteit. Dat laatste omdat alle berichten via WhatsApp, mail, Teams en dergelijke ons echte werk steeds onderbreken. Let wel: dit was in 2009. De hoeveelheid informatie die we dagelijks te verwerken krijgen is alleen maar groter geworden. In 2011 besloot Thierry Breton, toenmalig CEO van Atos Origin en huidige eurocommissaris, een totaal verbod in te stellen op interne mails. Een steekproef onder 300 van de 70.000 medewerkers leerde dat zij gemiddeld 280 mails per week verstuurd. Managers waren per week tussen de vijf en twintig uur kwijt aan het schrijven en beantwoorden van mails. Interne mails waren zonde van de tijd, want hetzelfde onderzoek bracht aan het licht dat 9 van de 10 mails niet bijdroegen aan het resultaat van de onderneming. Kortom, een intern mailverbod lag voor de hand.

Veel onderzoek naar productiviteit tijdens corona is gebaseerd op enquêtes. Mensen werd gevraagd of ze productiever waren.

⁷ Death by Information Overload, HBR, 2009

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

Onderzoek waarbij gemeten werd of mensen ook productiever zijn is zeldzamer. Het National Bureau Of Economic Research⁸ uit het Amerikaanse Massachusetts keek naar metadata in 16 grote steden over de gehele wereld, waardoor ze de hoeveelheid digitale communicatie konden vaststellen. Dit onderzoek toont aan dat de gestegen productiviteit vooral komt doordat we meer mails hebben verstuurd (+5,2 procent). Opvallend was verder dat we meer zijn gaan vergaderen (+12,9 procent) en dat er meer mensen de vergaderingen bijwoonden (+13,5 procent).



Maar of meer vergaderen nu echt bijdraagt aan productiviteit? Managementgoeroe Peter F. Drucker deed dertig jaar geleden de uitspraak: 'Vergaderingen zijn een symptoom van slechte organisatie. Hoe minder vergaderingen, hoe beter'.

⁸ [Collaborating during coronavirus: the impact of covid-19 on the nature of work, NBER](#)

In zijn boek *The Essential Drucker*, waarin 60 jaar van zijn werk werd samengevat, werden vergaderingen als een van de vier grootste obstakels gezien voor een goed functionerende organisatie. *"In de regel mogen vergaderingen nooit de belangrijkste activiteit worden voor een kenniswerker (...) Teveel vergaderingen betekent dat de verantwoordelijkheid diffuus zijn en dat informatie niet de mensen bereikt die het nodig hebben"*.

Meer uren werken

Wat echter het meest opvalt in het onderzoek naar de metadata is dat mensen meer verspreid over de dag werkten, niet meer van 9 tot 5, en meer uren maakten. Zo'n 8,2 (!) procent meer. Oftewel, bij een fulltimebaan werd circa 5 uur per week meer gewerkt. Dat verklaart voor een groot deel waarom mensen denken dat ze productiever zijn: ze werken meer uren, helaas besteden ze die tijd aan weinig zinvolle activiteiten als mailen en vergaderen. Ook uit onderzoek voor corona bleek dat mensen die de mogelijkheid kregen om hun werk flexibel in te delen en ook thuis mochten werken meer uren maakten dan hun collega's die gewoon van 9 tot 5 op kantoor werkten. Kwalitatief onderzoek liet zien dat er een soort uitruil plaatshad. Omdat

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

medewerkers geen reistijd hadden, besteden ze een deel van de bespaarde tijd aan werk.

Individueel productiever, samenwerking onder druk

Er is echter nog een perspectief op productiviteit dat belangrijk is bij werken en organiseren in de toekomst. Activiteiten die gemakkelijk in de thuisomgeving verricht kunnen worden, zijn vaak taken die je individueel kunt uitvoeren of de steeds terugkerende standaardvergaderingen.



Zeker bij routinematige werkzaamheden die je individueel kunt verrichten is bekend uit onderzoek dat de productiviteit sterk kan stijgen.

Dat blijkt bijvoorbeeld uit het onderzoek van prof. Nicholas Bloom van Stanford University⁹ uit 2013.

Bloom onderzocht bij de Chinese reisorganisatie CTrip wat de impact op productiviteit was bij medewerkers van een

callcenter die gingen thuiswerken. 9 maanden lang werkten een deel van de medewerkers thuis en een deel op kantoor. Ze hadden dezelfde leidinggevende.

De thuiswerkers waren 13 procent productiever. Ze handelden meer calls af. Het bleek dat de thuiswerkers daadwerkelijk van 9 tot 5 werkten, geen lange lunchpauzes namen en ook niet werden gestoord door hun collega's. Daar bleef het niet bij. Thuiswerkers waren tevredener en namen de helft minder ontslag vergeleken met de collega's op kantoor. Met name de autonomie en de mogelijkheid om zelf je tijd te kunnen indelen bleken daarbij belangrijke factoren. Overigens bleek een klein deel toch liever op kantoor te werken.

Bloom, die een interessante [Ted-Talk](#) verzorgde over dit experiment, kwam tot de conclusie dat per medewerker een organisatie 1.600 euro jaarlijks meer winst maakte indien medewerkers thuis werkten. Tegelijkertijd besepte hij dat het vooral om individueel en in dit geval ook routinematig werk gaat.

⁹ [Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment, Stanford University](#)

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

Hoogopgeleide kenniswerkers hebben in de regel niet zoveel individueel, routinematig werk, zij worden vooral geacht samen te werken aan complexere vraagstukken. Ze zijn ook vaker betrokken bij innovatie. En dan is het maar de vraag of ze productiever zijn als ze volledig thuiswerken. Bij kenniswerkers gaat het namelijk minder over de individuele productiviteit en meer over de productiviteit van het team.

In 2015 verrichte het Center for Evidence-Based Management onderzoek¹⁰ naar wat kenniswerkers nu echt productief maakte. Er kwamen drie zaken naar voren, die een positieve invloed hebben op productiviteit van kenniswerkers. Een van de drie zaken - de mate waarin ondersteuning wordt ervaren door de leidinggevende - beïnvloedt de individuele productiviteit positief. De twee andere elementen waren vooral van belang voor teamproductiviteit, met andere woorden wat een team gezamenlijk presteert. Het gaat om sociale cohesie, oftewel de mate waarin leden van het team zich verbonden voelen met elkaar en gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor resultaten, en de mate waarin informatie wordt gedeeld.

¹⁰ [The performance of knowledge workers, Center for Evidence-Based Management](#)

Juist de samenwerking in teams staat bij thuiswerken onder druk.

Uit onderzoek van PWC¹¹ bleek dat de kosten voor organisaties kunnen oplopen tot wel anderhalf miljard euro per jaar, zelfs als medewerkers maar 1 dag thuiswerken.



Belangrijke redenen daarvoor zijn dat thuiswerkers minder betrokken zijn en minder samenwerken. En dat zijn nu juist de elementen die bij hoogopgeleide kenniswerkers zorgen voor een hogere teamproductiviteit.

¹¹ [The costs and benefits of working from home, Part II, PWC](#)

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

EFFECTEN OP MEDEWERKERS

Sinds het gedwongen thuiswerken door corona staan de kranten vol met berichten over klachten van medewerkers. Veel berichten zijn anekdotisch, vertellen persoonlijke verhalen, of worden de wereld ingebracht door partijen die daar een belang bij hebben. Zo zijn er veel berichten van commerciële organisaties die stellen dat thuiswerkers depressiever zijn, meer stress ervaren en zelfs linea recta op een burn-out afsteveneren. Dat soort berichten wordt ook door bijvoorbeeld vakbonden verspreid op basis van klachten bij een meldpunt of onderzoek onder eigen leden¹². Maar gedegen wetenschappelijk onderzoek dat een sterke stijging van stress aantoonst, is er niet. Integendeel, gemiddeld genomen leidt het thuiswerken voor de Nederlandse werknemer niet tot grote negatieve gevolgen, al zijn daar wel uitzonderingen op. Wetenschappelijk onderzoek van voor corona geeft echter wel inzicht in andere nadelige effecten van thuiswerken voor medewerkers.

¹² CNV-onderzoek: werkstress neemt toe naarmate crisis langer duurt

Minder hoge taakeisen, burn-out klachten dalen

Uit langlopend onderzoek¹³ van TNO blijkt dat er juist geen toename is van een hoge emotionele belasting. Klaagden voor corona nog 10 procent van de thuiswerkers over emotionele belasting, eind 2020 bleek dat gedaald naar iets minder dan 8 procent. Ook de kans op een burn-out is niet gestegen.

	THUISWERKERS MEDIO 2020		THUISWERKERS EIND 2020	
	NEA 2019*	1e meting NEA- COVID-19	NEA 2019*	2e meting NEA- COVID-19
Hoge autonomie	79,9%△	76,6%▽	82,1%△	77,9%▽
Hoge kwantitatieve taakeisen	39,3%△	33,0%▽	40,0%△	34,1%▽
Hoge taakeisen en lage autonomie	10,2%	10,4%	9,4%	10,2%
Emotioneel zwaar werk	10,0%△	7,9%▽	9,8%△	7,7%▽
Extern ongewenst gedrag (door klanten, passagiers, leerlingen ed)	19,7%	-	20,5%▲	9,2%▽
Intern ongewenst gedrag (door collega, leidinggevende)	19,8%	-	19,6%▲	8,6%▽
Sociale steun leidinggevende	88,7%	90,1%	89,6%	90,1%
Sociale steun collega's	98,1%	98,1%	98,0%	98,2%
Concentratie	-	11,6%	-	11,7%
Aandacht	-	12,6%	-	13,5%

Eind 2020 gaf 17 procent van de thuiswerkers aan burn-out gerelateerde klachten te hebben, hetzelfde percentage als voor Covid. In het TNO-onderzoek wordt geen verklaring gegeven voor deze cijfers, opvallend wel is dat minder mensen aangeven hoge kwantitatieve taakeisen te hebben. Oftewel, de organisatie eist minder van hen. Samen met de licht

¹³ De impact van Covid-19 pandemie op medewerkers, TNO, januari 2021

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

toegenomen sociale steun door leidinggevenden, wat ook een positief effect heeft op welbevinden van mensen, kan dat verklaren waarom psychosociale klachten niet enorm zijn toegenomen.

Let wel, het gaat om gemiddelden. Duidelijk is dat er grote verschillen kunnen bestaan tussen groepen. Zo is bekend dat thuiswerkende ouders die ook hun kinderen moeten begeleiden met thuisonderwijs wel slechter scoren op deze aspecten. En ook jongeren die alleen wonen hebben meer klachten, zeker als ze net begonnen zijn met werken.

Uit het TNO-onderzoek blijkt al een aantal voordelen, bekend is uit onderzoek¹⁴ van voor corona dat thuiswerkers een meer werk gerelateerde flow ervaren. Werk gerelateerde flow is in dit onderzoek een combinatie van arbeidsplezier (hoe mensen de kwaliteit van hun arbeidsleven ervaren), absorptie (de situatie waarin mensen volledig kunnen opgaan in hun werk) en intrinsieke motivatie (het uitvoeren van activiteiten die in zichzelf bevredigend zijn en plezier opleveren). In deze studie werd specifiek gekeken naar het empoweren van medewerkers,

¹⁴ Plezier beleven aan het nieuwe werken, Peters, De Bruijn, Bakker en Van der Heijden, 2011

het flexibiliseren van de werkplek en -tijd en een cultuur van vertrouwen.

Managers die zeggen dat verantwoordelijkheid laag in de organisatie ligt, dragen niet bij aan flow. Pas als medewerkers het ook daadwerkelijk ervaren en ook zaken mogen beslissen, is een positief effect zichtbaar. De mogelijkheid om tijd- en plaats-onafhankelijk te werken, zelfs al is het maar voor 1 dag, heeft wel een positief effect op flow van medewerkers. De grootste impact heeft het creëren van een cultuur van vertrouwen. Zo'n cultuur wordt gekenmerkt door collega's die hulpgedrag vertonen, ook vriendschappelijk met elkaar omgaan en waar leidinggevenden vooral coachend te werk gaan. Dit aspect is volgens de onderzoekers van groot belang, omdat cultuur bij het invoeren van thuiswerken vaak onderbelicht blijft of zelfs volledig wordt vergeten.

Minder kans op promotie

Onderzoek¹⁵ dat in 2012 werd uitgevoerd door de London Business School en de Universiteit van Colorado toonde aan dat mensen die niet altijd op kantoor werkten minder gewaardeerd

¹⁵ Want to get promoted: Stay at your desk, 2012

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

werden door hun managers en ook minder vaak promotie kregen. Bijzonder was dat het bij de beoordeling volstrekt niet ging om de daadwerkelijke prestatie maar om het simpele feit dat mensen niet zichtbaar waren. Daarbij maakte het volstrekt niet uit wat ze aan het doen waren op kantoor. Letterlijk: uit het oog, uit het hart.

Het advies van deze wetenschappers aan medewerkers is bewust meer zichtbaar te zijn. Bijvoorbeeld door vaker te bellen of een update te geven van je werkzaamheden door een mailtje te sturen. Ook specifiek gedrag om managers om de tuin te leiden werkt. Zeg op de dagen dat je op kantoor bent tegen je manager bijvoorbeeld dat je niet gaat lunchen om de indruk te wekken dat je hard werkt. En als je thuiswerkt, neem direct de telefoon op. En stuur expres mailtjes heel vroeg of 's avonds laat, zodat het beeld ontstaat dat je lange dagen maakt. Het werkt. En vergroot je kans op promotie.

Balans werk-privé verbetert zeker niet vanzelf door thuiswerken

Een van de verbeteringen die veelal aan thuiswerken wordt toegeschreven is een verbetering van de balans werk-privé. Dat

valt tegen. Het eerder aangehaalde onderzoek van TNO laat zien dat bij ongeveer 9 procent van de thuiswerkers sprake is van een disbalans werk-privé, evenveel als voor corona. Bij mensen die om wat voor reden niet thuiswerkten, daalde het percentage van 11 procent vóór corona naar 9 procent tijdens corona.

In 2016 bleek uit onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau¹⁶ dat de combinatie van werk en het privéleven voor grote groepen een negatief effect kan hebben. Belangrijkste oorzaak is dat werk en privé door elkaar lopen. Een derde van de werkende Nederlanders heeft een hoge persoonlijke behoefte aan structuur, bleek uit promotieonderzoek van Marjette Slijkhuis¹⁷. Anders gezegd: zij vinden het moeilijk om met autonomie en verantwoordelijkheid om te gaan, kunnen niet zo goed een scheiding aanbrengeen tussen werk en privé en hebben daarom het liefst een manager die precies vertelt wat ze moeten doen. Als deze mensen thuiswerken leidt dat veelal tot slechtere prestaties en een grotere onbalans tussen werk en privé. Specifieke groepen hebben overigens meer last van deze onbalans. Mensen die een zorgtaak voor jonge kinderen hebben, of die niet zelf de tijd

¹⁶ [Aanbod van arbeid 2016](#)

¹⁷ [A Structured Approach to Need for Structure at Work, 2012](#)

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

mogen bepalen wanneer ze werken, hebben bijvoorbeeld meer moeite met thuiswerken. De realiteit is dat vrouwen meer last hebben van een slechte balans tussen werk en privé omdat zij in veel gevallen (nog steeds) meer taken verrichten in een huishouden of bij het opvoeden van hun kinderen dan mannen.

Werkgeluk

Een belangrijk thema de laatste jaren is werkgeluk. Het is gebaseerd op de overtuiging dat tevredenheid van medewerkers onvoldoende is en werkgeluk een betere graadmeter voor goed functionerende medewerkers. Waar tevredenheid vaak met hele concrete zaken te maken heeft, zoals de arbeidsvoorwaarden, gaat werkgeluk ook over immateriële zaken. Het gaat vooral over de wijze waarop je jouw werk in alle facetten beleeft.



In het boek Werkgeluk wordt gesteld dat mensen die geluk ervaren in hun werk productiever, creatiever, innovatiever en cognitief flexibeler zijn. Bovendien verzuimen ze minder.

Gelukkige medewerkers dragen ook beter bij aan de winst, prestaties en verkoop door de organisatie dan minder gelukkige medewerkers¹⁸.

Werkgeluk hangt bijvoorbeeld in hoge mate af van de vraag of jij als medewerker echt betrokken bent bij de doelen van de organisatie. Of zoals we dat vandaag de dag zeggen bij het waarom, de bedoeling of de purpose van de organisatie. Tweede belangrijk. Is dat je je eigen persoonlijke doelstellingen kunt koppelen aan de doelen van de organisatie. En dat je weet welke activiteiten of taken jij kunt verrichten om jouw persoonlijke doelstellingen te realiseren en daarmee ook bij te dragen aan de

¹⁸ <https://worldhappiness.report/ed/2020/>

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

doelen van de organisatie. Als dit allemaal in lijn is met elkaar dan spreken we ook wel over flow, het geluksconcept dat ooit door Mihaly Csikszentmihalyi werd geïntroduceerd¹⁹. Op basis van uitgebreid wetenschappelijk onderzoek heeft Csikszentmihalyi vastgesteld dat mensen in een staat van gelukzaligheid verkeren, wat hij flow noemt, als ze in staat zijn hun talenten maximaal in te zetten voor een hoger gelegen doel.

Werkgeluk is dus een belangrijke graadmeter voor organisaties. Tijdens het thuiswerken is dat werkgeluk onder medewerkers afgenomen, zo blijkt uit onderzoek van Nyenrode en de Open Universiteit²⁰.



Slechts eenentwintig procent de mensen die thuis werken ervaart af en toe werkvreugde.

¹⁹ [Meer over Mihaly Csikszentmihalyi](#)

²⁰ [Onderzoek thuiswerken: verbinding met collega's en werkgeluk gedaald](#)

De eenzaamheid is toegenomen en de informele contacten worden gemist. Ook ontbreekt het aan onderlinge steun tussen collegas. Met andere woorden, het massaal thuiswerken heeft een negatieve impact op werkgeluk, een belangrijke indicator of mensen creatief, innovatief en productief zijn denk

Minder verbonden, achtergesteld voelen

Daar blijft het niet bij. Thuiswerkers voelen zich vaak achtergesteld voelen bij de medewerkers die geen gebruik maken van de mogelijkheid om thuis te werken.²¹ Ze merken dat ze informatie missen, voeren minder informele gesprekken en denken dat er over hen wordt geroddeld. En ze zijn bang dat ze vaker gepasseerd worden bij promoties. Die vrees is terecht. Onderzoek²² uit 2012 van Kimberly Elsbach and Daniel Cable wijst uit dat medewerkers die veel thuiswerken een slechtere beoordeling krijgen, minder loonsverhoging en ook minder vaak een promotie dan mensen die wel in het zicht van hun leidinggevende werken. Al deze zaken hebben een negatieve impact op de sociale cohesie, het cement in een organisatie wat cruciaal is voor effectief en efficiënt samenwerken.

²¹ [Remote Workers Feel Shunned and Left Out, HBR, 2017](#)

²² [Why Showing Your Face at Work Matters, 2012](#)

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

TOEKOMSTGERICHT KIJKEN NAAR WERK

Op dit moment staat vooral de vraag of en hoeveel dagen we blijven thuiswerken centraal na corona. Organisaties laten zich daarbij vooral leiden door onderzoeken waarin wordt aangegeven dat medewerkers ook na corona graag thuis willen werken. Uit onderzoek dat door het CBS werd gepubliceerd²³ blijkt dat Nederlandse werknemers na corona twee keer zoveel willen thuiswerken als voor de pandemie: gemiddeld 8 uur per week. Het gaat dan vooral om mensen die werken bij de overheid, in de zakelijke en financiële dienstverlening.

Uit onderzoek²⁴ van het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat blijkt overigens dat er niet veel meer mensen gaan thuiswerken (van 43 naar 45 procent van alle werkenden), maar dat de mensen die al voor corona thuiswerkten dat meer dan twee keer zoveel gaan doen.

Ook in dit onderzoek blijkt het vooral te gaan over kantoor- en managementfuncties. Verder willen vooral meer hoogopgeleiden thuiswerken en neemt de behoefte toe naarmate mensen ouder worden. De groep tot 35 jaar werkt

significant minder thuis dan de oudere medewerkers. En zij willen ook in de toekomst ook niet echt veel meer thuiswerken.

De cijfers voorspellen dus wel een groei van het thuiswerk, maar de toename lijkt niet zo spectaculair dat organisaties hun kantoorgebouwen met tientallen procenten kunnen inkrimpen, zoals zij verwachten. Een rondgang van Nieuwsuur langs 25 van de grootste werkgevers leerde dat de helft van hen verwacht dat kantoorruimte fors kan worden ingekrompen, enkele met tien procent maar sommige gaan zelfs van een krimp van 30 tot 50 procent uit. Op het eerste gezicht een aantrekkelijk vooruitzicht voor de financiële topmanagers van deze organisaties, want vierkante meters en werkplekken zijn duur. Elke vierkante meter kantoor kost gemiddeld 490 euro per jaar. Een kantoor kost per fte ruim 9.000 euro per jaar. Als een organisatie daadwerkelijk in staat is het aantal vierkante meters terug te brengen door bijvoorbeeld 30 procent van de medewerkers thuis te laten werken, dan is de besparing aanzienlijk. Een gemiddelde werkplek in Nederland is tussen de 10 en 12 vierkante meter, dus elke werkplek minder scheelt al ruim 5.000 euro.

²³ [Nederlanders wil na corona 8 uur thuiswerken, onderzoek CBS](#)

²⁴ [Thuiswerken tijdens en na corona, KIM, januari 2021](#)

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

Beide insteken die hierboven zijn beschreven, zijn logisch, maar het is verstandig iets breder naar het vraagstuk van werken en organiseren na corona te kijken. De plek waar het werk wordt verricht, is namelijk geen doel op zich. Het is een middel, een faciliteit, die ervoor zorgt dat mensen hun werk op een goede manier kunnen verrichten, in verbinding blijven met de organisatie en werkplezier ervaren. In de volgende paragrafen wordt het werken en organiseren in de toekomst vanuit een aantal verschillende perspectieven onderzocht.

Denk vanuit de toekomst

Veel onderzoek richt zich op de huidige medewerkers en het werk dat ze nu verrichten. Eerder werden al onderzoeken van het World Economic Forum en McKinsey aangehaald, waaruit bleek dat het werk de afgelopen jaren langzaam aan het veranderen is. Deze veranderingen zijn het gevolg van technologie en vrijwel iedereen voorspelt dat in de komende jaren de snelheid van de veranderingen alleen maar zal toenemen. En dus ook de impact. Het werk verandert zo ingrijpend dat veel nieuwe banen ontstaan en oude banen verloren gaan en bijna de helft van de mensen die nu werken

nieuwe competenties en vaardigheden moeten aanleren. 47 procent van de taken die nu in organisaties worden uitgevoerd, worden overgenomen door automatisering²⁵. Het aantal externe medewerkers voor gespecialiseerd werk neemt toe. Uit onderzoek van TNO blijkt dat voor 87 procent van de werknemers de werkomstandigheden ook echt veranderd zijn. Daarbij gaat het ook om andere taken en andere vaardigheden.²⁶

Kortom, wie keuzes maakt over de manier van werken, kijkt vooral naar de toekomst. Want de kans dat in een organisatie over vijf jaar nog op dezelfde manier wordt gewerkt, is volgens genoemde onderzoeken te verwaarlozen. Daarmee rekening houden, zeker bij kostbare aanpassingen in de huisvesting, lijkt verstandig.

Organisaties waarbij nu nog veel operationeel, routinematig administratief werk wordt verricht, of die grote callcenters huisvesten, zullen vermoedelijk een grotere impact ervaren dan die organisaties waar nu al vooral hoogopgeleide kenniswerkers actief zijn. Hoe routinematiger het werk, hoe groter de kans is

²⁵ [Corona dwingt tot versneld digitaliseren en draagt bij aan fundamentele herziening van arbeidsmarkt](#)

²⁶ [De impact van de Covid-19 pandemie op werknemers, TNO, januari 2021](#)

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

dat het wordt geautomatiseerd in de komende jaren. Maar ook hoger opgeleide werkers gaan andere dingen doen. Het werk zal meer gericht zijn op het oplossen van complexe vraagstukken, er zal meer creativiteit worden gevraagd en samenwerken wordt belangrijker.

Aantrekkelijke werkgever

Betrokken en bevlogen medewerkers worden in de komende jaren steeds belangrijker voor organisaties. Evenals werkplezier en de bereidheid van mensen om zich continu te ontwikkelen. De manier van werken, en vooral de verantwoordelijkheid en autonomie die medewerkers hebben om zelf te bepalen hoe ze hun werk verrichten, beïnvloedt in hoge mate of ze zich verbonden voelen met de organisatie waarvoor ze werken. Uit onderzoek voor corona is bekend dat medewerkers die tijd- en plaats-onafhankelijk mochten werken meer betrokken zijn.²⁷ Dit en ander onderzoek²⁸ maakt overigens wel duidelijk dat de nieuwe manier van werken ook echt integraal moet worden ingevoerd, dus inclusief een andere stijl van leidinggeven, gebaseerd op vertrouwen en verbinding.

²⁷ [Plezier in het nieuwe werken, 2011](#)

²⁸ [Verbondenheid in het nieuwe werken, onderzoek bij de Rijksgebouwendienst, 2011](#)

Minstens zo belangrijk is de veranderende samenstelling van de arbeidspopulatie. Wereldwijd gaan een kleine 800 miljoen babyboomers massaal met pensioen en betreden 1,3 miljard digital natives van de Generatie Z de arbeidsmarkt²⁹. De nieuwkomers hebben meer behoefte aan vrijheid en flexibiliteit, zoeken werk met een *purpose* en gaan ervan uit dat alles wat ze doen digitaal naadloos met elkaar verbonden is.

Thuis is slechts een van de plaatsen waar ze willen kunnen werken. De behoefte om samen te werken is groot bij deze groep. Een werkgever die vooral jongere mensen wil aantrekken kijkt bij een nieuwe manier van werken dan ook vooral naar technologie. Op dat vlak hebben veel organisaties nog veel werk te doen. Zo bleek de helft van de gemeenten in Nederland nog te werken met een verouderde Windows 7 tijdens de eerste lockdown, werd gemeld in [Binnenlands Bestuur](#). Dat zorgde voor allerlei securityproblemen. En de ambtenaren konden geen gebruik maken van Microsoft Teams, omdat Windows 7 dat niet ondersteunde.

²⁹ [Demographic Shifts: The World In 2030](#)

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

Niet iedereen wil thuiswerken

Hoewel de indruk kan ontstaan dat thuiswerken massaal wordt ingevoerd, is zeker niet iedereen positief over thuiswerken. Uit grootschalig internationaal onderzoek van Leesman³⁰ naar thuiswerken blijkt dat vooral de mensen die thuis over een eigen werkkamer beschikken tevreden zijn over thuiswerken. De tevredenheid neemt al af als de werkplek gedeeld wordt en wordt nog veel lager als het werk vooral aan de eettafel wordt verricht. Tijdens corona speelde ook nog mee dat ouders van wie de kinderen thuisonderwijs volgden ronduit negatief waren over thuiswerken. Maar ook voor corona was duidelijk dat thuiswerken voor medewerkers zeer verschillend uitpakte.

Jonge medewerkers zijn bijvoorbeeld veel minder enthousiast over thuiswerken, ze zijn op kantoor ook productiever.³¹

Ouders met jonge kinderen daarentegen vinden het juist fijn als ze de mogelijkheid hebben om flexibel om te gaan met de plek en het tijdstip waarop ze werken. Zo kunnen ze werk en privé beter combineren.

³⁰ [Measure remote working, Leesman](#)

Samenwerken in teams wordt belangrijker

Toen rond 2005 meer organisaties in Nederland aan de slag gingen met het nieuwe werken was een van de redenen de noodzaak om meer samen te werken, vooral buiten het eigen team. Door medewerkers uit te rusten met de juiste ICT (mobiele telefoon, laptop) konden ze tijd- en plaats-onafhankelijk werken. Werken anytime, anywhere, zoals het door Microsoft in 2006 werd genoemd. Het bood mensen de mogelijkheid om steeds bij andere teams aan te schuiven. Bijvoorbeeld de ene dag bij het eigen team te werken, de volgende dag bij een projectteam, enzovoorts. Uit onderzoek vier jaar na de invoering van Rabo Unplugged, de nieuwe manier van werken die Rabobank in 2006 ontwikkelde, bleek de samenwerking met anderen dan directe collega's sterk verbeterd.

Door mensen mobiele apparatuur te geven waardoor ze overal konden werken, was ook een eigen werkplek niet meer nodig. Zo kon ook het aantal werkplekken sterk worden gereduceerd. Ook dit perspectief gaat niet voor elke organisatie op. Er zijn organisaties waar samenwerking vooral binnen het eigen team plaatsvindt. De noodzaak om overal te kunnen werken, wordt

³¹ [Het Nieuwe Werken lijkt niet populair onder jonge werknemers](#)

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

dan minder. En dan is er ook minder mogelijkheid om het aantal werkplekken te verminderen.

Coachend leiderschap en een cultuur van vertrouwen

Het laatste en misschien wel het belangrijkste perspectief is dat van leiderschap en cultuur.

Toen Nederland van de ene op de andere dag verplicht moest thuiswerken kregen medewerkers in één klap de verantwoordelijkheid om hun eigen werk te organiseren. En dat lukte, tegen de verwachting van veel managers in, best wel goed. Zo goed zelfs, dat topmensen van grote organisaties nu thuiswerken structureel willen toestaan.

Zo'n transitie succesvol realiseren vergt echter meer dan een simpel besluit. Voor corona was het vooral het middenmanagement dat moeite had met flexibel werken, omdat ze onvoldoende vertrouwen hadden in hun medewerkers. Daarom zagen zij hun medewerkers liever op kantoor, niet omdat ze dan elk individuele medewerker konden controleren, maar ze waren in ieder geval aanwezig. Die overtuiging van managers is niet zomaar verdwenen in de afgelopen maanden. Zeker in organisaties waar het voor corona technologisch mogelijk was om op afstand te werken, maar dat niet werd

toegestaan, ligt her een serieuze uitdaging. In dergelijke organisaties wordt feitelijk gewerkt op basis van wantrouwen er geldt het adagium: vertrouwen is goed, controleren is beter.

Sturing op aanwezigheid is een voorbeeld van die controlerende stijl van leidinggeven, het is feitelijk sturen op input. Tijd- en plaats-onafhankelijk werken vergt een sturing op output of nog beter op outcome, het beoogde effect van het werk.

Eenvoudiger gezegd: het gaat niet alleen over hoeveel klanten iemand te woord staat als medewerker van een callcenter (=output), maar over de vraag of die klanten ook tevreden zijn met het gesprek (=outcome). Sturing op output/ outcome vraagt om heldere doelstellingen, resultaatafspraken, autonomie en duidelijke verantwoordelijkheden voor medewerkers. En dat vraagt coachend en verbindend leiderschap. Leiderschap dat dienend is, waardoor medewerkers in staat worden gesteld hun werk op een goede manier te doen.

Nieuw leiderschap en een nieuwe cultuur ontstaan niet vanzelf. Zeker de cultuur is het resultaat van een jarenlange manier van werken, vaak gebaseerd op diepgewortelde overtuigingen. Die overtuigingen zijn niet verdwenen nu het thuiswerken tijdens corona wel degelijk blijkt te werken. Integendeel, uit onderzoek

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

van Getap³² onder 1.230 medewerkers en leidinggevenden blijkt dat ruim een derde van hen in de gaten wordt gehouden met speciale software. Die software registreert bijvoorbeeld het aantal toetsaanslagen, houdt in de gaten op welke internetsites kijken en welke sociale media ze gebruiken, maakt om de paar minuten een screenshot van het scherm of kijkt continu via de webcam mee wat medewerkers doen. Bijna een kwart van deze medewerkers werd voor corona niet in de gaten gehouden. Kortom, bij deze bedrijven is nog steeds sprake van wantrouwen. En dat is alleen maar toegenomen tijdens corona.

Betrokkenheid en bevologenheid

Een laatste perspectief dat we in dit kader behandelen betreft betrokkenheid en bevologenheid. Het onderwerp is zijdelings al een aantal keren besproken. Betrokkenheid en bevologenheid worden als begrippen vaak door elkaar gebruikt. In dit document hanteren we verschillende definities: bevologenheid gaat over jouw werk. In de kern draait het erom hoe gemotiveerd jij wordt door de inhoud van je werk. Het gaat over vakmanschap en meesterschap, het gaat over mensen die trots vertellen wat ze hebben gepresteerd. Betrokkenheid gaat over

hoe jij verbonden bent met de organisatie waar je werkt. Betrokken mensen zijn gemotiveerd omdat ze zich vereenzelvigen met de doelstellingen van de organisatie. Ze zijn ook trots op wat de organisatie bereikt.

Uit tal van onderzoeken bijvoorbeeld van Gallup³³ en ADP Research³⁴ blijkt dat het met de betrokkenheid wel goed zit, maar met de bevologenheid - of zoals het in het Engels wordt genoemd engagement - niet.



Nederland bungelt onderaan in de lijstjes van landen met hun betrokkenheid van tussen de van iets meer dan 10%. Met andere woorden, een op de 10 medewerkers is niet betrokken bij de doelstellingen van de organisatie. Bij de overheid is dat vaak nog lager dan in het bedrijfsleven. Dat wil niet zeggen dat

³² [Stijging employee monitoring software](#)

³³ [State of the global workplace, Gallup](#)

³⁴ [The global study of engagement, ADP Research](#)

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

een ambtenaar bij de gemeente niet betrokken is bij het werk wat hij doet, maar hij heeft niet zoveel met de gemeente waar hij voor werkt. Misschien is dat nog wel duidelijker te zien in de gezondheidszorg: de betrokkenheid van de verpleegkundige of de arts bij die ene patiënt is vaak enorm, maar de bereidheid om mee te denken over hoe de gezondheidszorg als geheel of het ziekenhuis waar ze werken beter kan functioneren is vaak gering. Individuele mensen kun je dit niet verwijten, omdat een geringe betrokkenheid vaak het gevolg is van het feit dat zij nooit uitgenodigd worden om mee te praten en te denken over het functioneren of de doelen van de organisatie. Organisaties waar dat wel gebeurt en waar oprechte belangstelling is voor het wel en wee van de medewerkers zijn bijna op alle vlakken succesvoller.

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

HOE NU VERDER?

Wie goed kijkt na alle onderzoeken die zijn gedaan naar thuiswerken tijdens corona en naar de onderzoeken daarvoor zijn verricht naar het nieuwe werken weet dat de Vragen wat de toekomst van het kantoor is en of we blijven thuiswerken niet simpel zijn te beantwoorden. Er spelen tal van zaken die van grote impact zijn op de vraag hoe je het werk in de toekomst organiseert. En hoewel de besparing of vierkante meters kantoor groot is en voor het grijpen ligt, is het risico op een veel groter negatief resultaat op de middellange termijn aanwezig. De kosten van een lager innovatief vermogen, een slechtere samenwerking intern of minder gelukkige medewerkers zijn niet zo makkelijk uit te rekenen als de besparing op vierkante meters. Toch durven wij de stelling aan dat die kosten vele malen hoger kan uitpakken dan de besparing.

Aanpak

De onderzoeken geven ook aan dat er alle reden is om een nieuwe manier van werken te ontwikkelen. Hybride werken, waarbij medewerkers zelf kunnen kiezen op welke plek of welk tijdstip ze hun werk verrichten, wordt de norm. Organisaties die dat niet mogelijk maken, zullen minder aantrekkelijk worden, zeker voor jonge medewerkers. De uitdaging is nu niet dezelfde

fout te maken als toen het nieuwe werken in het eerste decennium van deze eeuw populair was. Daarom geven we hier de belangrijkste stappen die een organisatie kan zetten om te komen tot een nieuwe werkstijl: hybride werken.

Inzicht in huidige manier van werken

De eerste stap is er goed zicht te krijgen op de huidige manier van werken. Zoek antwoorden op vragen:

- Wat is eigenlijk onze cultuur? Zijn medewerkers gewend verantwoordelijkheid te nemen? Krijgen ze daar ook de ruimte voor van hun leidinggevende?
- Welke activiteiten verrichten we nu in de organisatie?
- Wat was ons beleid op het gebied van tijd en plaats onafhankelijk werken?
- Welke faciliteiten bieden we onze medewerkers om hun werk goed te doen? En denk daarbij niet alleen een goede werkplek thuis en de juiste ICT, maar ook aan opleidingen en trainingen en bijvoorbeeld onkostenvergoedingen?
- Hoe gebruiken we nu ons kantoor? is het al ingericht op basis van activiteiten? hadden mensen nog een eigen werkplek of deelden ze al de bureaus?

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

Wat verandert er in ons werk?

De tweede stap gaat over wat er in ons werk waarschijnlijk gaat veranderen. De trends die we wereldwijd zien tonen helder aan dat routinematig, repeterend werk afneemt. Samenwerken in verschillende teams wordt steeds belangrijker. Wat betekent dat precies voor onze organisatie? Hebben we nog veel mensen die administratief werk doen? Hebben we nog een groot callcenter voor klantcontact waarvan we weten dat dat steeds meer geautomatiseerd wordt? Deze trends kunnen grote impact hebben op de activiteiten die we als organisatie faciliteren.

Daarnaast hebben we natuurlijk ook gewoon ambities. We willen als organisatie bepaalde dingen bereiken. We willen bijvoorbeeld aantrekkelijker zijn voor jonge medewerkers. Of we willen werken aan het werkgeluk. Misschien hebben we wel meer betrokken mensen nodig. Of een andere cultuur. Al deze ambities hebben ook consequenties voor de manier van werken.

De keuzes die we maken met betrekking tot de wereldwijde trends en onze eigen ambities spiegelen we met de huidige manier van werken. Met als belangrijke vraag: pas de huidige manier van werken bij de keuzes die we maken voor de toekomst? Grofweg zijn er drie antwoorden mogelijk:

1. Ja, we hebben al een moderne innovatieve manier van werken, hybride werken was bij ons al normaal.
2. We twijfelen. We hebben al stapjes gezet naar een nieuwe manier van werken, maar we zien nog echt verbetermogelijkheden.
3. Nee, we zijn er eigenlijk niet goed voorbereid op hybride werken.

Bij het eerste antwoord hoef je niets te doen, maar bij 2 en 3 is er werk aan de winkel. Dat begint met een goed verhaal.

Onze visie op werken

We zien verbetermogelijkheden of we moeten ons nog helemaal voorbereiden op hybride werken. Het begint met een goed, aantrekkelijk verhaal waarom een nieuwe werkstijl noodzakelijk is. Een visie op werken. Als het goed is, is dat een unieke visie voor de organisatie waar je werkt. In die visie worden verbanden gelegd tussen de bestaande manier van werken, de trends die we zien in de maatschappij en de ambities die we als organisatie willen realiseren. Als het verhaal klopt, is er geen hybride werken of het nieuwe werken maar is er een logische manier van werken. Een manier van werken die past bij de organisatie. Een visie op werken is goed als medewerkers die

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

herkennen en omarmen. Zo'n visie is de basis van een succesvolle veranderen aanpak.

Integrale uitwerking

Op basis van de visie volgt een integrale uitwerking. Integraal in die zin dat gekeken wordt naar alle faciliteiten die het werk ondersteunen. Het gaat dus niet alleen om het kantoor, de thuiswerkplek, de ICT, of de regels van HR. Je kunt deze zaken niet los van elkaar zien. Het is ook verstandig deze onderwerpen integraal te benaderen. Een simpel voorbeeld: extra investeringen in goede ICT (devices en software) kan tot een grote extra besparing leveren leiden of vierkante meters kantoor. Met de juiste ICT-ondersteuning en goede training is virtueel samenwerken veel gemakkelijker. Mensen hoeven daardoor minder naar kantoor te komen. Omdat de kosten van ICT per medewerker in Nederland ongeveer drieduizend euro per jaar zijn en een werkplek tussen de acht- en tienduizend euro kost is een verhoging van het ICT-budget met als gevolg dat er vierkante meters kunnen worden bespaard een slimme investering.

Op basis van onze ervaring en ook onderzoeken, bijvoorbeeld van Leesman, weten we dat het niet verstandig is te besparen op de goede faciliteiten. Een slechte werkplek thuis heeft direct

effect op werkbeleving, productiviteit en betrokkenheid. Hetzelfde geldt voor een kantoor waar bijvoorbeeld akoestiek niet goed geregeld is. Open kantoormilieu die tot voor kort heel gebruikelijk waren, zijn misschien in de toekomst helemaal niet meer geschikt. Niet eens zo zeer vanwege mogelijke besmetting met een virus, maar wel omdat we ook op kantoor massaal zullen blijven videobellen in plaats van dat we naar vergaderkamers lopen voor reguliere vergaderen. Akoestiek wordt daarmee een nog grotere uitdaging dan het al was in kantooromgevingen.

Veranderen

Tenslotte nog een enkel woord over de verandering. Het verplichte thuiswerken als gevolg van corona was onvermijdelijk. Verzet had geen zin. Maar na corona is de situatie anders. Medewerkers kunnen kiezen of ze naar kantoor gaan of thuis hun werk blijven doen. Thuiswerken kan namelijk voor vrijwel alle activiteiten, dat is de afgelopen periode wel bewezen, en veel mensen willen dat ook blijven doen. Een organisatie echter kan een belang hebben tot mensen regelmatig op kantoor aanwezig zijn. Je kunt dat als organisatie

WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

verplichten, maar veel verstandiger is het om het werk op kantoor logisch en aantrekkelijk te maken. Dus door werkomgeving te creëren waar mensen graag naartoe komen.

Hoewel een aantal organisaties suggereert dat in de toekomst het kantoor alleen nog maar gebruikt zal worden voor ontmoetingen en overleg, Starbucks wordt vaak als voorbeeld genoemd, wijzen alle onderzoeken erop dat samen werken de belangrijkste activiteit wordt. Samenwerken doe je met elkaar in teams. Het is dan ook slim om de verandering in die teams vorm te geven. Maak met elkaar in een team afspraken over hoe je gaat werken. Benoem de activiteiten, spreek af waar je die kan verrichten en bepaal als team hoe vaak je elkaar wilt zien, fysiek en online om succesvol te kunnen zijn in het werk.

Tot slot

Organisaties die de vraag over hybride werken na corona beperken tot de vierkante meters kantoor en thuiswerk laten kansen liggen. In dit document hebben we bevindingen en conclusies uit een groot aantal onderzoeken bijeengebracht, zodat organisaties meer gefundeerde keuzes kunnen maken. We hopen dat dit gelukt is.



Mocht je ondersteuning willen hebben, Yolk heeft een Future of Work Lab ingericht, waarbij we samen jou in een korte tijd een integraal beeld van hybride werken voor jouw organisatie ontwikkelen. Kijk voor meer informatie op onze site www.yolk.nl of stuur een mailtje info@yolk.nl. Je kunt ook direct een afspraak plannen [via deze link](#).



WERKEN EN ORGANISEREN NA CORONA

Voor meer informatie kijk op www.yolk.nl.

Voor vragen: +31 23 531 04 91 of info@yolk.nl

Dit document is een uitgave van Yolk, bureau voor ontwikkeling en groei. Het is samengesteld met de grootst mogelijke zorgvuldigheid.

Mocht de lezer aanvullingen hebben, dan horen we dat graag.