



# HYBRIDE WERKEN: WAT KUNNEN WE LEREN VAN DE THUISWERKPERIODE?

Onderzoeksresultaten van het HRM leeratelier  
"Vanuit huis duurzaam inzetbaar"

# HYBRIDE WERKEN: WAT KUNNEN WE LEREN VAN DE THUISWERKPERIODE?

Onderzoeksresultaten van het HRM leeratelier "Vanuit huis duurzaam inzetbaar"

## ONDERZOEKSOPZET

Van februari t/m juni 2021 hebben 12 HRM-afstudeerders bij acht verschillende organisaties (profit en non-profit) onderzoek gedaan naar de impact van het thuiswerken als gevolg van COVID-19 op de duurzame inzetbaarheid van werkend Nederland.

Duurzame inzetbaarheid is in dit onderzoek gedefinieerd als 'het vermogen van een medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een (arbeids)organisatie en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren' (NEN, 2010). Centraal in dit onderzoek stond het huis van werkvermogen (Ilmarinen, 2005) en op basis van dit huis van werkvermogen is bij de acht organisaties onderzoek gedaan naar vier verschillende verdiepingen/ thema's.

### THEMA'S

- MENTALE GEZONDHEID & VITALITEIT
- VAKMANSCHAP & ONTWIKKELING
- BETROKKENHEID & MOTIVATIE
- AUTONOMIE & LEIDERSCHAP

Op basis van de onderzoeksresultaten worden AANBEVELINGEN gegeven op drie niveaus:

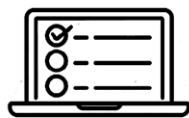
- ORGANISATIE
- LEIDINGGEVENDE
- MEDEWERKER

## GEBRUIKTE ONDERZOEKSMETHODEN



### Design thinking

Bij 2 organisaties is het Design thinking traject volledig doorlopen



### Online enquête

Bij 6 organisaties is een online enquête uitgezet (n=878)



### Focusgroepen

Bij 5 organisaties zijn focusgroepen georganiseerd (n=101)



### Interviews

Bij 5 organisaties zijn interviews afgenomen (n=70)

“

Grofweg kun je stellen dat 1/3 zich mentaal fitter voelt door het thuiswerken, voor 1/3 het geen verschil uitmaakt en dat 1/3 zich mentaal minder gezond voelt.

## MENTALE GEZONDHEID & VITALITEIT

Gemiddeld genomen bleek dat de mentale gezondheid van de werkenden niet achteruit is gegaan, maar grofweg kun je wel stellen dat 1/3 zich mentaal fitter voelt door het thuiswerken, voor 1/3 het geen verschil uitmaakt en dat 1/3 zich mentaal minder gezond voelt.

Dit bleek o.a. uit de respons van één van de deelnemende organisaties op de enquêtevraag die hiernaast is weergegeven. Werkenden die zichzelf minder mentaal gezond voelden, hadden last van eenzaamheid, lusteloosheid, sleur, depressieve gevoelens, constant "aan" staan, veel moeten schakelen en een verstoorde werk/privé balans.

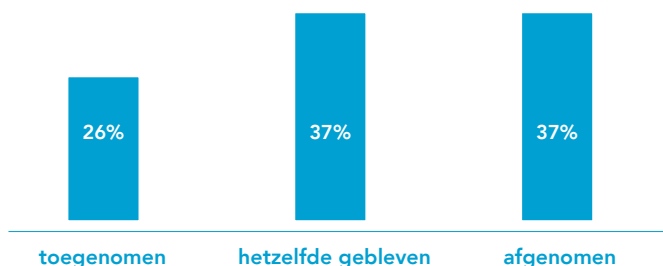
Ook bleek dat de vitaliteit van de werkenden gemiddeld genomen niet achteruit is gegaan; ruim 40 procent van de werkenden gaf echter wel aan dat het thuiswerken een negatieve invloed heeft op hun vitaliteit. En van de drie onderdelen van vitaliteit (energie, motivatie en veerkracht) bleek het thuiswerken vooral een negatieve invloed te hebben op het onderdeel 'energie' (Strijk et al., 2015).

Negatieve beïnvloeders van vitaliteit door het thuiswerken zijn: minder beweging, meer fysieke klachten (o.a. door geen goede werkplek), het gevoel meer bereikbaar te moeten zijn, geen 'koffieautomaatpraatjes', volle agenda's, langere werkdagen en overuren.

“

**Soms heb je twee of drie vergaderingen achter elkaar, ik zou daar wel wat tijd tussen willen hebben.**

### Mijn mentaal welbevinden is sinds het thuiswerken....



“

**Maar als er geen kruising is in wat we doen, dan zit diegene al veel sneller in mijn blinde hoek.**

## VAKMANSCHAP & ONTWIKKELING

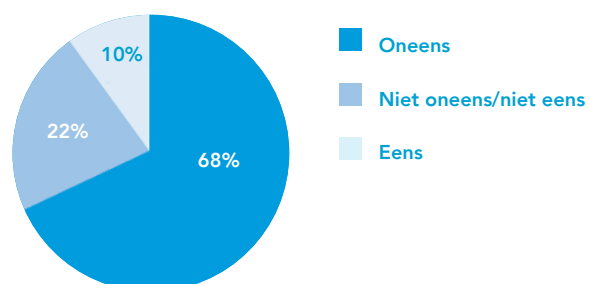
Het thuiswerken heeft een negatieve invloed op de (zelf) ontwikkeling van werkenden. Een deel van de werkenden had het gevoel stil te staan, zowel op het werk als privé. Werkenden misten sociaal contact en interactie om zich zelf te ontwikkelen en ook ontbrak het vaak aan een inspirerende werkplek. Daarentegen is de productiviteit niet afgenomen (eerder soms toegenomen) en zijn veel werkenden wel digitaal vaardiger geworden.

## BETROKKENHEID & MOTIVATIE

De betrokkenheid en motivatie is bij het merendeel van de werkenden niet afgenomen door het thuiswerken.

Dit bleek o.a. uit de respons van één van de deelnemende organisaties op de enquêtevraag die hiernaast is weergegeven. Het goed betrokken houden van medewerkers is voor organisaties wel een aandachtspunt, omdat door het langdurig thuiswerken cultuurvervreemding op de loer ligt (PWC, 2020).

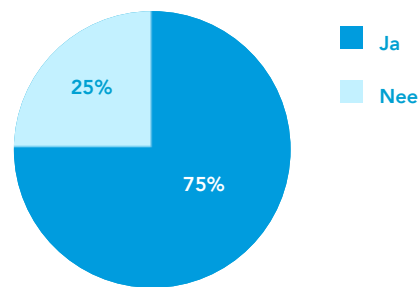
### Ik voel dat door het werken op afstand mijn motivatie gedaald is.



## AUTONOMIE & LEIDERSCHAP

Het thuiswerken heeft over het algemeen geen nadelige invloed op de autonomie van werkenden; de autonomie lijkt zelfs eerder wat te zijn toegenomen. Het werken op afstand blijkt invloed te hebben op de stijl van leidinggeven, toch is het merendeel van de werkenden tevreden over zijn/haar leidinggevende. Wel blijft het voor leidinggevendenden een aandachtspunt om goed in verbinding te blijven met zijn/haar medewerkers. Dit bleek o.a. uit de respons van één van de organisaties op de enquêtevraag die hiernaast is weergegeven: niet alle werkenden ervaren voldoende contact met hun manager.

### Heeft u voldoende contact met uw manager?



## AANBEVELINGEN

### Organisaties

- Sluit je aan bij een netwerk om ervaringen rondom thuiswerken en hybride werken met elkaar te delen en van elkaar te leren. Zo hoef je niet allemaal zelf het wiel opnieuw uit te vinden.
- Zorg voor een concreet HR-plan inclusief budget, acties en personen voor het bevorderen van de mentale gezondheid van je medewerkers. Wat ga je als organisatie de komende 1-5 jaar doen om ervoor te zorgen dat je medewerkers mentaal fit blijven? En faciliteer ook een ergonomisch goede (thuis)werkplek.
- Maak een HR-plan over 'hybride werken' met duidelijke afspraken over kantoor- thuis,- en inlooptijden en introduceer Activity Based Working (ABW). Bij ABW bepaalt de werktak waar en hoe je werkt (offline/online). Voor

concentratiewerk blijf je bijvoorbeeld thuis, voor een 1-op-1 overleg ga je wandelen en voor een brainstormsessie met je team spreek je op kantoor af.

- Organiseer momenten waarop je medewerkers ook informeel contact kunnen hebben; geef ze de gelegenheid voor een 'koffieautomaatpraatje' door bijvoorbeeld een online koffiecorner in te richten.
- Organiseer crosstrainingen. Bij een crosstraining verdiept een medewerker zich in de werkzaamheden van een andere afdeling of functie; een medewerker loopt bijvoorbeeld een dagje mee met een collega van een ander team. Een crosstraining gaat cultuurvervreemding tegen, versterkt de onderlinge samenwerking en het helpt medewerkers met het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden.

### Leidinggevendenden

- Geef extra aandacht aan het welzijn van je medewerkers en wees alert op signalen die kunnen duiden op minder functioneren zoals meer fouten maken, 'stiller' zijn of kortaf reageren. Vraag ook aan je medewerkers wat ze nodig hebben om hun werk goed te kunnen uitvoeren, zowel thuis als op kantoor.
- Benoem regelmatig de bijdrage van je medewerker in het 'grotere geheel', laat je medewerkers hun toegevoegde waarde weten. Het gevoel 'verschil te maken' draagt

enorm bij aan de bevoegdheid en productiviteit van je medewerkers.

- Houd je medewerkers goed op de hoogte van de ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie en de mogelijke gevolgen daarvan op hun werk.
- Kort de (online) teammeetings iets in (bijvoorbeeld 50 minuten i.p.v. 1 uur) zodat je medewerkers voldoende wisseltijd hebben om koffie te halen, na te praten of nog even een mailtje te sturen.

### Medewerkers

- Zorg ook thuis voor een goed ingestelde werkplek, [hier](#) vind je meer informatie over het instellen van je werkplek.
- Vraag om hulp als je moeite hebt met het structureren van een thuiswerkdag. Spreek bijvoorbeeld met een collega af om samen te pauzeren.
- Plan tijdens je werkdag voldoende pauze- en rustmomenten in, een vuistregel hierbij is 5 minuten pauze op 1 uur werken.

- Onderbreek het zittend werken zoveel mogelijk. **Zitten = het nieuwe roken.** Probeer elk half uur even uit je stoel te komen of werk af en toe staand (TNO).
- Geef aan je leidinggevende aan wat je nodig hebt om goed je werk te kunnen blijven doen.

# Contact

Wilt u meer informatie of heeft u nog vragen over deze whitepaper 'Hybride werken: wat kunnen we leren van de thuiswerkperiode?'. Mail gerust naar [ruben.kraaijeveld@hu.nl](mailto:ruben.kraaijeveld@hu.nl)

# Colofon

**Auteurs:** R. Kraaijeveld, E. Hijmans & J. Dikkers

Dit leeratelier is een initiatief van de opleiding HRM en het lectoraat Organiseren van Waardig Werk van de Hogeschool Utrecht in samenwerking met onderstaande organisaties.

