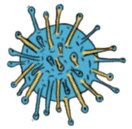
Terug van weggeweest

Een ander werkend Nederland **na de lockdown?**

nsvp



Naar schatting vier miljoen werkenden hebben tijdens de pandemie de werktent thuis moeten opslaan.

Colofon

© NSvP 2021
Dit is een uitgave van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP). De NSvP is een onafhankelijke stichting en vermogensfonds, en zet zich in voor een menswaardige toekomst van werk. Wij ontwikkelen, delen en verspreiden kennis op het gebied van mens, werk en organisatie. We stellen de vraag hoe de arbeidsmarkt van morgen eruit ziet en wat dat vraagt van de talentontwikkeling van jongeren en werkenden.

Tekst: Luc Dorenbosch (NSvP)
Illustraties: Bob Mollema
Concept en vormgeving: Zichtbaar

Website: www.innovatiefinwerk.nl

Daar zijn we weer...

Zomer 2021. Welkom terug van weggeweest! Al zijn we nooit écht weggeweest tijdens de coronapandemie die tussen maart 2020 en zomer 2021 werkend, lerend en doorlevend Nederland tot noodgrepen dwong. Voor velen de eerste keer thuisonderwijs en voor het eerst videovergaderen. Voor het eerst live gevangen in een stilleven van Edward Hopper. Met mondkapje, desinfectiegel en op anderhalve meter van elkaar. Pffff, wat een tijd.

Na twee lockdowns en honderden uren covid-19 virologie op TV hebben we gevaccineerd en wel de eindstreep (bijna) bereikt. Voor nu althans, zegt de inmiddels getrainde geest die weet dat niets meer met absolute zekerheid te stellen is. De tijd van opening-up is de laatste fase van deze pandemie. **Een belangrijke fase, waarin we niet moeten vergeten deze tijd niet te vergeten.** Ook al waren en zijn we er helemaal klaar mee, er zijn zaken zichtbaar geworden. **Wat hebben we geleerd en hoe slaan we dit op?**

Officieel is Nederland nooit écht in een harde lockdown gegaan. Dan zou je alleen met een briefje naar buiten mogen. Een intelligente of gedeeltelijke lockdown, dat was de Nederlandse aanpak. Maatwerk. Al werd dat maatwerk de eerste helft 2021 minder door een algemene avondklok. Het uitgangspunt aan het begin van de pandemie was dat daar waar het kon de economie moest kunnen doordraaien. Dat bleek in praktijk 'iets' lastiger. In de horeca- en cultuursector heeft men amper ooit de deuren kunnen openen. **Kantoorwerkend Nederland ging vanaf half maart 2020 wél twee, drie maanden in lockdown.** Om dat vanaf december 2020 weer zes maanden te moeten doen. De kantoordeuren in Nederland gingen overal potdicht. Je mocht je niet meer aan je bureau of op je flexplek vertonen – tenzij onderdeel van een vitaal proces. Tot nu. De fase van opening-up is écht aangebroken.

Naar schatting vier miljoen werkenden hebben tijdens de pandemie de werktent thuis moeten opslaan. Samen met de drie miljoen Nederlandse kinderen en jongeren tussen de 5 en 20 jaar die bij schoolverplichtingen op onderwijs vanuit huis waren aangewezen. Een mega-experiment met thuiswerken en -leren waar niemand om had gevraagd.

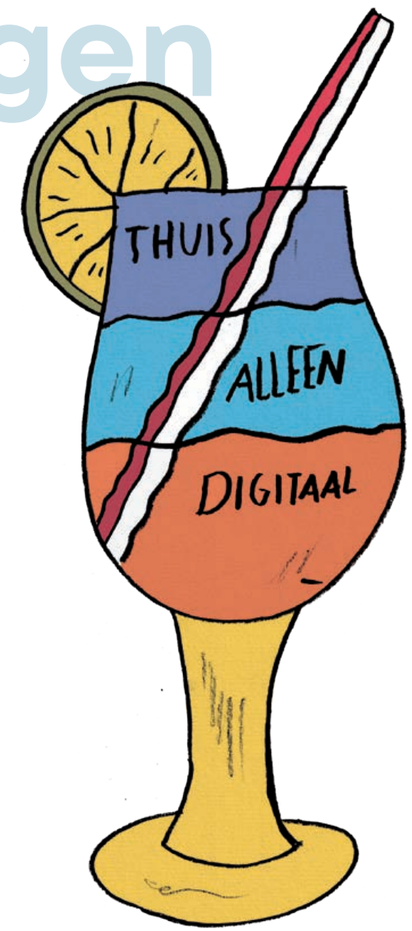
Regelmatig zijn werkenden tijdens de lockdown gepeild. **Het humeur aan het eind van de lockdowns bleek beduidend slechter dan aan het begin.** Maar wat zegt het over het werk van vóór de pandemie, dat desondanks bijna 70 procent van de kantoorwerkers ook na corona wél vaker zou willen thuiswerken? Of in ieder geval anders zou willen werken. Kortom: wat leren we van de lockdown over onszelf en onze werkwijzes?

Als Nederlandse Stichting voor de Psychotechniek (NSvP) staan we voor een omkering in hoe we waardevoller gaan werken en leren op een eerlijke arbeidsmarkt even toegankelijk voor iedereen. **Met deze publicatie willen we het debat over het werken na corona voeden en verscherpen door terug en vooruit te kijken.** We hebben hierbij drie belangrijke uitdagingen ('challenges') gezien die we met elkaar en ons werk zijn aangegaan:

- **De thuiswerk-challenge:** Hoe was dat werken in lockdown nu en hoe hebben we het kunnen volhouden?
- **De doorwerk-challenge:** Hoe werkten we om het virus heen? Tot welke innovaties in werk bleken we in staat om toch te blijven draaien?
- **De terugkeer-challenge:** Hoe gaan de kantoorwerkers weer terug naar kantoor en wat zal dan anders zijn in vergelijking met het werk van vóór covid-19?

We zijn weer terug van weggeweest. Nu zal blijken wat de schade is en hoe het verhaal verder gaat. We hopen de goede kant op. Met een beetje kennis en een beetje schrijfdrift dragen we hier ons steentje aan bij.

Het was werken in een cocktail van nieuwe ervaringen



Wat is er écht veranderd in het werk tijdens de lockdown? En dan vooral voor de mensen die vanuit huis moesten werken. Wat doet dat met mensen? Een lastige vraag waar inmiddels een veelheid aan onderzoeken naar zijn en worden gedaan. De gedachte van de NSvP was: als we de onderzoekers vragen wat er uit de onderzoeken komt, dan kun je dat optellen tot een helder beeld. Appeltje-eitje.

Maar wat blijkt? **De belevingen van het thuiswerken lopen erg uiteen,** zoals ook de Sociaal-Economische Raad medio 2020 concludeerde na een bijeenkomst waar de uitkomsten van diverse belevingsonderzoeken werden gepresenteerd. Sommigen werden er beter van. Anderen ondervonden meer psychosociale klachten door het thuiswerken. Er gebeurt en loopt van alles door elkaar, zo lijkt het. **Als een cocktail van nieuwe ervaringen die het werken in lockdown typeert.**

Mensen moesten in één keer gedwongen en langdurig thuis, alleen en fysiek afgezonderd van collega's én vaak op een nieuwe manier digitaal aan de slag. Dat gaat verder dan alleen thuiswerken. Dat gaat verder dan alleen alleen werken. En dat gaat verder dan alleen digitaal werken. **Een cocktail dus, waarvan de ingrediënten elk hun eigen vloek en zegeningen kennen.**

Thuis werken

"Taboes die gaan over de thuissituatie zijn volledig doorbroken. Heel mooi! Dat betekent dat mensen niet meer krampachtig in een keurslijf zitten, maar meer ontspannen werken. Dichter bij zichzelf kunnen blijven. Ik merk het écht over de hele wereld, of ik nou calls heb met Argentinië, Singapore, de Verenigde Staten of met Nederland."

Een Harde RESET van het dagelijks Ritme.

Dat men in de kantoorlockdown thuis moest gaan werken is anders dan een zelfgeplande thuiswerkdag. Vanuit huis werken is al een tijdje een ingeburgerde werkpraktijk in kantoorsectoren als de ICT, financiële instellingen en openbaar bestuur. **Daar werkten in 2019 tussen de 60-75% van de mensen wel eens thuis - met een gemiddelde van bijna één dag per week.** Soms als een vaste thuiswerkdag, soms als praktische overbruggingsuren, omdat je ergens op de dag een afspraak hebt die niet op de weg naar het kantoor ligt. Dan werk je tot die tijd thuis. Voor zelfstandig ondernemers is het sowieso vaker de modus operandi.

Bij thuiswerken gaat het om thuis, dus werken in je eigen huis aan de keukentafel, op zolder of een andere werkkamer. Thuis is in je thuiskloffie niet je huis uit hoeven. Thuis is de plek waar je leeft of samenleeft al dan niet met jonge of schoolgaande kinderen.

De zegen

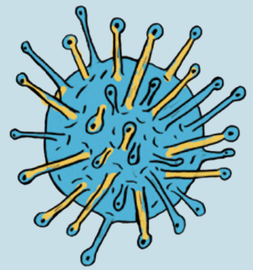
Yes! We hoeven de file niet meer in. De werkdag begint al snel nadat de dag begonnen is. **Geen reistijd meer en altijd op tijd voor het avondeten.** Daarnaast blijkt het - volgens de onderzoeken - een zegen dat je je werk kunt aanpassen aan sociale voorkeuren. Een andere bijkomstigheid bleek een raar soort 'wij'-gevoel. We zitten allemaal thuis dus we gaan er maar het beste van maken.

De vloek

Maar in lockdown gingen we ongevraagd van één dag naar gemiddeld drie dagen in de week thuiswerken. En kregen vele mensen met schoolgaande kinderen er bij tijd en wijle thuisonderwijs bovenop. Een ongeorganiseerd boeltje. Onderzoeken uit de tijd van de eerste lockdown toonden dat er allerlei aandachtconflicten kleefden aan het leren en werken onder hetzelfde dak. Onrust, want iedereen vroeg nu om aandacht in een omgeving waar ze normaal gesproken nooit samen kwamen. De vloek van het thuiswerken was vooral het gebrek aan routines. We wisten even niet meer hoe je de dag door moest komen, waar je eerder wel wist hoe de taken thuis verdeeld waren, waar je geconcentreerd kon werken en wanneer je even een broodnodige (lunch)pauze moest nemen. Een harde reset van het dagelijks ritme.

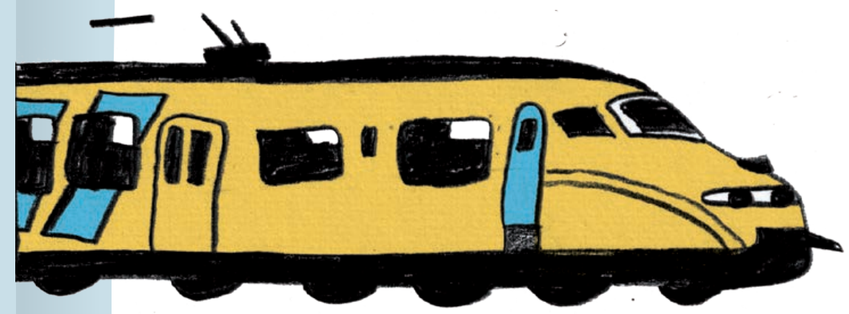
De redding

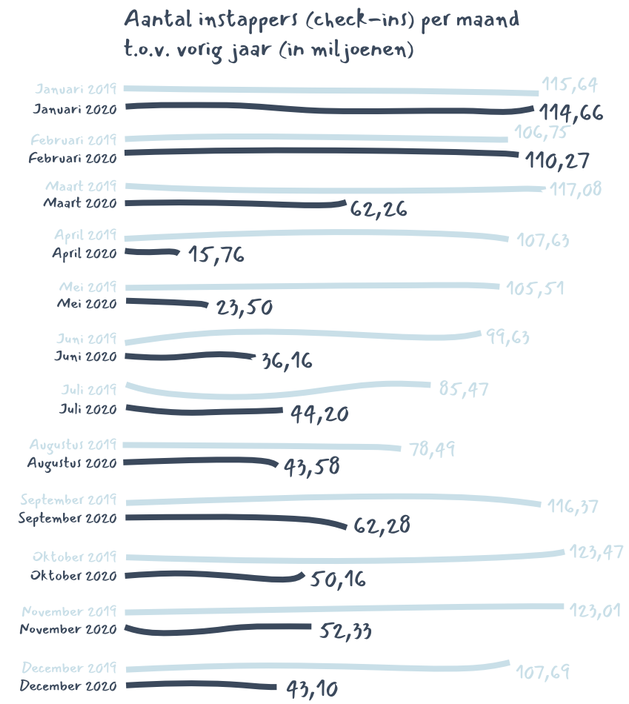
Hoe je thuis te redden in lockdown? Uit diverse onderzoeken bleek al dat vooral de werkenden met inwonende jonge kinderen meer te maken kregen met de vloek van het thuis werken en leren. Hoe fijn was het dan als leidinggevenden het signaal afgaven even geen maximale productiviteit van het team te verwachten. De situatie is niet normaal, hoe kunnen we dan het normale van je vragen? Het zou een onmogelijke eis zijn.
Maar thuis in lockdown moest je ook vooral zelfredzaam zijn. Nieuwe werkroutines bouwen was het devies. Maak een dagplanning! Plan beweging! Ga actief naar buiten of neem de hometrainer naar je werk!



Het einde van **het massale forensenverkeer?**

Gemiddeld honderd miljoen keer per maand gingen de ov-poortjes open en dicht bij het inchecken op stations. Tot half maart 2020. Kantoor- en schoolsluitingen zorgden voor lege wegen en lege treinen. Op basis van harde data over de check-ins van reizigers is heel zichtbaar dat het forensenverkeer met het openbaar vervoer in de rest van het jaar werd gehalveerd. Zullen we dadelijk weer terugveren naar het niveau van 2019? Of zullen we de honderd miljoen instappers per maand nooit meer aantikken? Of krijgen we piekdagen, waarop het extreem druk gaat zijn, omdat je dan je gezicht fysiek op het werk moet laten zien?

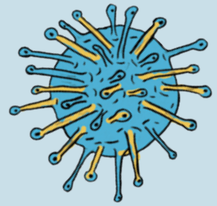




Bron: Translink https://www.translink.nl/library

"Ik mis als OV-reiziger de loopjes van en naar de trein, door de stationshal, die je anders vanzelfsprekend doet. Hoeveel beweging je normaal meekrijgt is echt veel en dat valt weg. Ik denk dat we gaan zien dat er een flinke deuk is geschopt in de conditie van heel veel werkenden."

Alleen werken



ZONDER Collega's als Stoorzenders en leidinggevenden als WAAKhonden.

In de lockdown-cocktail aan nieuwe ervaringen bleek vooral het langdurig alleen werken een fikse uitdaging. Anders dan het thuiswerken, wat gaat over het aanpassen aan een andere plek, heeft alleen werken betrekking op het niet meer in direct fysiek contact staan met collega's, klanten, studenten, cliënten et cetera. Fysiek afgesloten van de dagelijkse werkvloer en vooral van de mensen die we daar tegenkomen.

De zegen

Eindelijk rust en vrijheid! Alleen werken maakte voor veel mensen duidelijk hoe productief en efficiënt je kunt zijn **zonder collega's als stoorzenders en leidinggevenden als waakhonden.** Jaren onderzoek toont dat wanneer je mensen autonomie en eigen regie geeft over werktijden, werkmethodes en werkstijlen, ze veel beter weten hoe en wanneer ze hun persoonlijke energie het meest productief kunnen inzetten. Doorploegen naar eigen inzicht!

De vloek

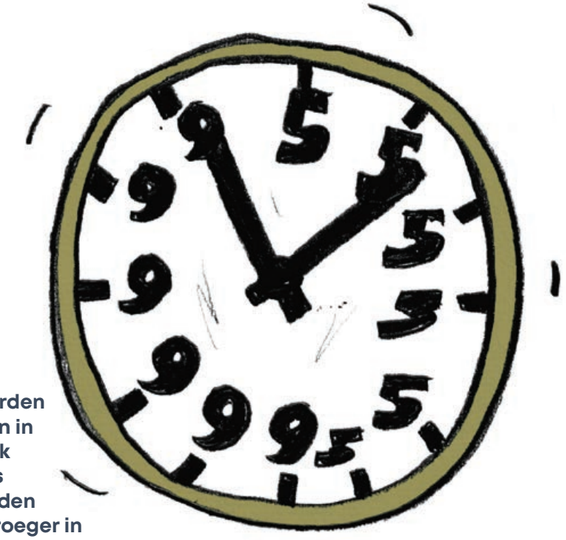
Thuiswerken went, krijgt een ritme. Er ontwikkelt zich weer iets van een patroon. Alleen werken, in je uppie dus, went slecht. Beroerd zelfs. Hoe langer de lockdown, hoe groter de behoefte om weer in de nabijheid van collega's te mogen werken.
Het efficiënte isolement teert in op de menselijke behoefte aan een beetje verbondenheid, sociaal contact, team spirit. Nu weten we weer de functie van collega's. Ze kunnen je een zwengel geven, als je zelf even niet meer weet waar je de energie vandaan moet halen.

De redding

Hoe je alleen te redden tijdens de lockdown? **Vooral de extraverte medewerker floreert in verbinding met anderen en blijkt het alleen werken lastiger te vinden dan de introverte.** Organisaties kunnen helpen door sociaal contact te faciliteren, maar zeker ook door persoonlijk te worden met de alleenwerkers. Doe digitale check-ins om het energieniveau van het team te checken, maar doe zeker ook persoonlijke één-op-één gesprekken tussen manager en medewerker. Kijk en luister naar de alleenwerker.
Voor de medewerker kunnen zelfmotivatietechnieken werken. Eigen doelen stellen. En ook hier een gezonde routine bouwen, want het gevaar van alleen werken is dat je niemand meer naar huis ziet gaan. Werk is dan nooit klaar. **Als de laptop je vanuit de hoek van de kamer voortdurend aanstaart, is het tijd om jezelf uit te loggen.**

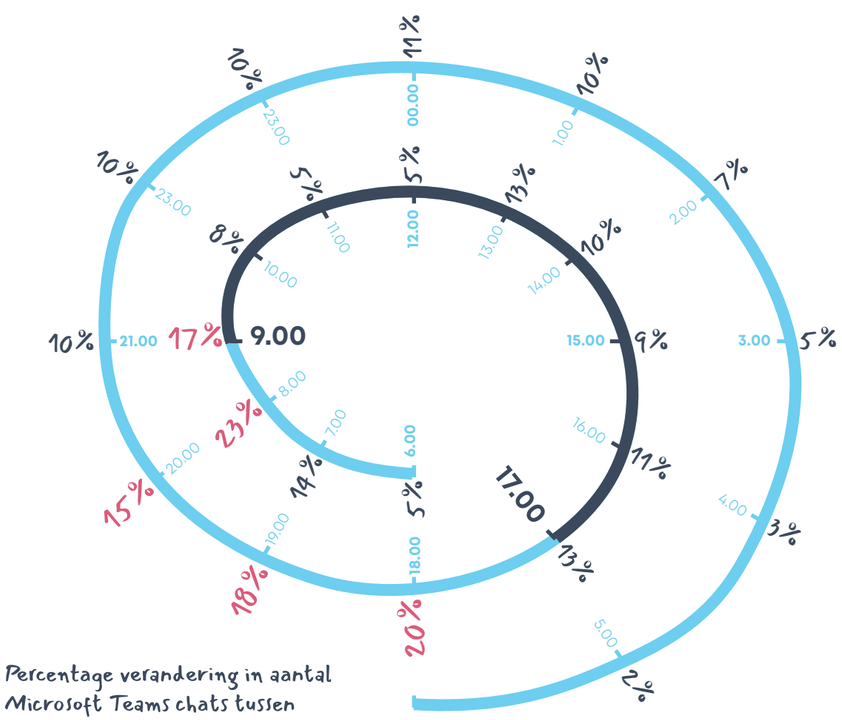
"De eerste lockdown was voor veel mensen "ook wel lekker" om even pas op de plaats maken, althans als je niet in een van de cruciale beroepen werkte. Maar in de tweede lockdown was men minder positief, er was meer eenzaamheid."

Het einde van **de 9-5 dag?**



Als er even geen kantoor meer is, blijven we dan ook trouw aan het werken tijdens kantoortijden? Microsoft, je weet wel, van MS Teams, hoefde alleen maar de verandering te klokken in wanneer wereldwijd miljoenen Team-meetings werden ingepland. Zij zagen dat na drie maanden in lockdown, van maart tot juni 2020, we ook 15% tot 25% meer buiten de 9-tot-5 kaders digitaal gingen afspreken. Na drie maanden kwamen we erachter dat we ook vaker vroeger in de ochtend konden dagstarten, maar ook in dat late uurtje waar we normaal in de file naar huis stonden. Er zijn zelfs aanwijzingen dat ook na Hollandse etenstijd, we vaker nog even achter de computer zijn gekropen om de werkdag op de Teams af te sluiten. Zal het normaler worden om de werkdag opgerekter te beschouwen? Is het straks niet meer taboe om ook 's avonds (als de kinderen op bed liggen) nog een online vergadering te plannen?

"Zelf heb ik de collega's niet gemist. Ik zag ze wel soms in meetings, maar ik had niet de behoefte om de sociale contacten die wegvielen op te vullen. Ik mis de sociale kant van de vergaderingen niet. De lockdowntijd was wel soms eenzaam, dat wel, maar het was niet dat ik de collega's mis."



Percentage verandering in aantal Microsoft Teams chats tussen maart en juni 2020

Bron: Microsoft

Digitaal werken

"De nazit van een vergadering, de informele gesprekjes met collega's, dat is online verdwenen. Of in elk geval véél minder geworden. Soms via online blijven er ook nog een paar mensen hangen om na te babbelen, maar het is niet vergelijkbaar met real life."

Andere mensen, maar aan HET zelfde bureau KIJKEND naar dezelfde grid met gezichten.

Telewerken heette het rond de eeuwwisseling toen ICT nieuwe mogelijkheden bood om op afstand te gaan werken. Handleidingen uit die tijd schreven al voor dat telewerken niet altijd effectief is. Het werk moet zich er wel voor lenen. Telewerken werd afgeraden voor taken die fysieke bediening van apparatuur vereisen, taken waarbij voortdurend 'face-to-face' contacten onmisbaar zijn en taken die intensieve mondelinge afstemming en complexe communicatie vereisen. Overleggen, acquisitiegesprekken, lesgeven, coaching. Allemaal niet geschikt om op afstand te doen.

Maar in lockdown moesten we wel, het kon niet anders. Even een snelcursusje videovergaderen **en we gingen virtueel en digitaal dat proberen te doen, wat we normaal ook deden.** Het verschil met 20 jaar geleden is dat het internet een flink stuk sneller en beschikbaarder is geworden. Nieuwe overleg- en samenwerkingssoftware gaf in een klap een boost aan het digitale werken dat er al jaren aan zat te komen. Nu was het digitale werken in één keer voor heel veel mensen een voldongen feit.

De zegen

"Heej, dit werkt best ok. Wacht, even mijn achtergrond aanpassen". Zoom en lockdown. Zoom-meetings, Zoom-borrels, Zoom-sollicitaties. **Zet voor alle gangbare activiteiten het woordje Zoom en dan weet je dat ze in coronalockdown zijn ontstaan.** Dat ook de sociale taken op afstand kunnen worden gedaan bleek ergens een zegen. Hoe zouden we het anders hebben moeten aanpakken? Dat we het niet moeten overdrijven, blijkt ook. De Zoom-borrel stierf een snelle dood. Maar wat makkelijk zeg: even snel met elkaar zaken digitaal afstemmen. Wat fijn dat het ook gewoon kort kan en niet iedereen door elkaar heen praat. We hebben met zijn allen iets nieuws geleerd. Ook al was Zoomen voor niemand een leerdoel, we zullen het niet snel meer vergeten.

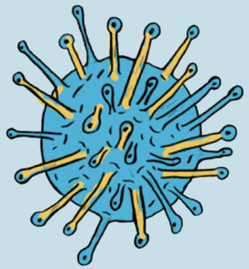
De vloek

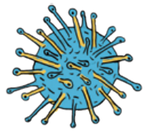
Als je 's ochtends de laptop openklapt, voelt deze nog warm aan. De Zoom-vergadering van 9.00 uur, lijkt op die van de vorige dag en die van de dag ervoor. **Andere mensen, maar aan hetzelfde bureau kijkend naar dezelfde grid met gezichten.** Weinig ruimte voor een beetje humor. Niemand kan er wat aan doen. Zoom-moeheid ligt op de loer. Digitaal werken leent zich daarbij niet goed voor waar je met collega's altijd goed in was.

Samen een probleem oplossen. Het kost allemaal meer woorden en coördinatie dan in het analoge normaal. Digitaal werken past niet bij waar je voor bent aangenomen. Leave meeting. Click.

De redding

Hoe je digitaal te redden in lockdown? Het resultaat moet tellen. Micro-management werkt niet meer. **Resultaatdoelen stellen en afspraken maken over de manier van digitaal samenwerken blijken belangrijke randvoorwaarden.** Maar hoe ga je vermoeidheid van computerwerk te lijf? Overleg of brainstormen waren de gezonde afleiding van het beeldscherm. Ga gewoon weer eens lopen terwijl je iemand belt. Is het écht nodig elkaar altijd te zien zitten Zoomen?



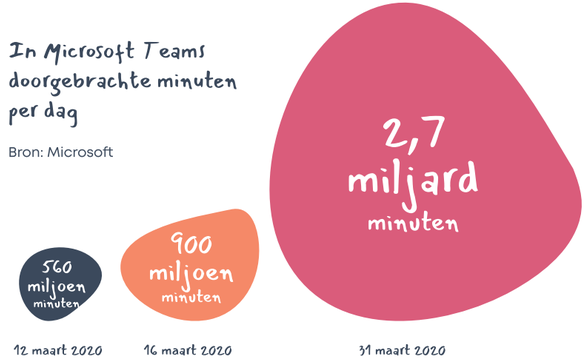


Het einde van **de vergadertijger?**

Digitaal werken en vergaderen zal niet meer weggaan. Hoe leuk we het wel of niet vinden. Natuurlijk zullen we het minder gaan doen nu de wereld wat meer geopend is. De combinatie met fysieke meetings – het hybride model – ligt voor de hand. Maar het is een blijvertje vanwege het feit dat we na een jaar geoefend zijn met de online tools samen met het feit dat de online vergaderplatform zich in hetzelfde lockdownjaar enorm hebben kunnen ontwikkelen. Ze snappen beter wat mensen willen in een online vergadering en hebben het continue kunnen testen in de praktijk. Op zeer grote schaal. Alleen al in de eerste week van de eerste lockdown in maart 2020 steeg het aantal vergaderminuten op MS Teams van 900 miljoen naar 2,7 miljard. Daarna is het aantal bedrijfsgebruikers alleen maar gestegen. Voor meer dan een half miljoen bedrijven werd MS Teams vanaf 2020 de standaard. En is de vergadermores zelf veranderd? Er zijn onderzoeken die stellen dat online meetings korter duren dan in meetings in levende lijve. Pas als we niet meer vergaderen om te vergaderen, dan is de vergadertijger in ons getemd. Of gaan we nu juist meer meetings plannen, omdat het zo gemakkelijk is?

In Microsoft Teams doorgebrachte minuten per dag

Bron: Microsoft



"Ik vraag me af: hoe blijf je in verbinding met je teamleden? In een fysieke meeting voel je dingen aan, lees je mensen hun gevoel – vanaf een beeldscherm is dat heel anders, en sommigen hebben hun camera niet eens aan. Hoe doe je dat?"

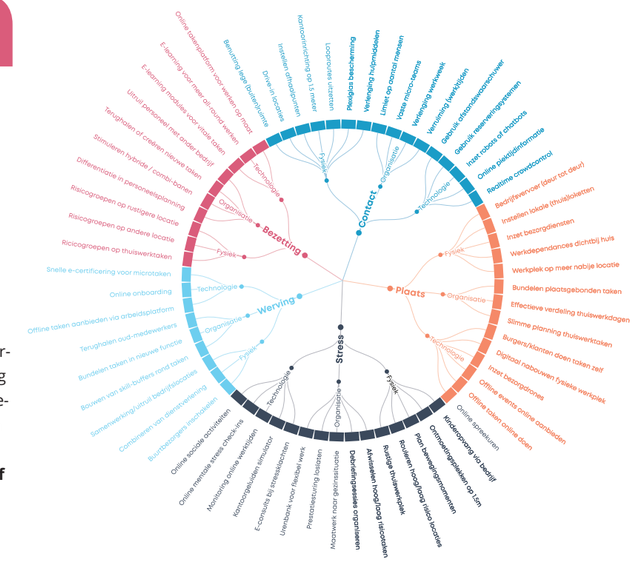
DEEL 2: **DE DOORWERK-CHALLENGE**

Hoe we slim om corona heen gingen werken

De nieuwe uitdaging die zich vanaf het voorjaar van 2020 aandiende: hoe kunnen we slim, maar verantwoord opstarten en doorwerken tijdens een gezondheidscrisis in een anderhalve meter economie?

Met het werken thuis werden velen veilig opgesloten in hun eigen huis, terwijl buitenshuis de mensen met vitale beroepen gewoon doorgingen. Maar richting de zomer van 2020 (na de eerste lockdown) ging het over langzaam opstarten en het weer opengaan van winkels, horeca, scholen, fabrieken en kantoren en de protocollen die hiervoor zijn opgesteld. **En er werden creatieve en slimme manieren bedacht om toch weer een beetje het vertrouwde te kunnen gaan doen of beleven.** Er werd slim om het virus heen gewerkt binnen de restricties van de coronamaatregelen. Dat we bijna nog een jaar langer met restricties zouden moeten leven en werken hadden we toen nog niet kunnen bedenken. Jemig.

Als NSvP gingen we scherper kijken naar hoe mensen en bedrijven in crisistijd innovatief in werk werden. Wat werd allemaal bedacht om door te werken om het virus heen? Samen met Siebren Houtman van eelloo en Tilburg University-professor Ton Wilthagen verzamelden we allerlei voorbeelden op www.coronaworkarounds.nl en vroegen we websitebezoekers ook zelf ideeen aan te leveren.



68 Corona workarounds

De teller op onze website staat inmiddels op 68 workarounds. Een flink aantal, van grote en kleine ideeën toepasbaar in verschillende werksituaties in coronatijd. Als we een indeling in de workarounds moeten maken zijn ze of fysiek (denk: plexiglas-schermen), dan wel organisatorisch (denk: andere openingstijden) of technologisch (denk: anderhalvemeter sensoren). **Tevens richten de workarounds zich op vijf verschillende soorten vragen die organisaties zich gingen stellen voor de korte termijn en voor de iets langere termijn.** We beschrijven enkele corona workarounds hierna, maar zie ze allemaal uitgetekend en ingedeeld in de uitklappagina in dit mooie boek.

Een feest van innovaties, die we soms al kenden maar nu op grote schaal werden toegepast.

Contact Workarounds

Op anderhalve meter van elkaar toch je werk kunnen doen, terwijl dat normaal dichterbij gebeurd. Contact workarounds mikten erop het menselijk contact zo minimaal of afstandelijk mogelijk te maken, zodat het toch verantwoord was te blijven doorwerken. Maar behalve het dragen van mondkapjes, hoe dan? We zagen TV-verslaggevers met verlengde hengelmicrofoons, ambitieuze looproutes in tankstations, online reserveringssystemen, zodat er geen contact in rijen of wachtruimtes hoefde te zijn. Er kwamen inventieve QR-code menukaarten in de horeca, waardoor niemand meer je bestelling aan tafel hoefde op te nemen. Verder zagen we beschermd door je eigen autoruiten, drive-in concerten, drive-in uitvaartdiensten en zelfs drive-in diploma-uitreikingen. **Een feest van innovaties, die we soms al kenden maar nu op grote schaal werden toegepast.**

Een nieuwe markt voor afstandswaarschuwers

We kregen enkele contact workarounds toegestuurd die op elkaar leken. Ze doken allemaal in het technologische gat van het veilig afstand houden door middel van een afstandswaarschuwer. Kom je te dicht in de buurt van een collega, dan begint een bluetooth-buzzer die om je nek hangt te loeien.

Interessant was dat dit al werd toegepast in fabrieken en magazijnen als het ging om veilig werken. De buzzer waarschuwde dan voor een vorkheftruck die om de hoek kwam aansjezen. Veel producenten zagen nu ook de mogelijkheden in een kantooromgeving. Is het veel gebruikt? Geen idee. Veel kantoren zijn nooit écht opengegaan.

Direct virusgevaarlijk contact moest vermeden worden. Dus was er de vraag hoe we werk effectief minder plaats- en reisafhankelijk konden maken. Reizen was namelijk ook een risico, als het met zijn allen in de trein, metro, of bus betrof. Videovergaderen en online onderwijs was natuurlijk de grootste technologische corona workaround die massaal is geadopteerd. Zelfs popconcerten en toneelstukken werden op een gegeven moment naar je huiskamer gelivestreamd. Het beperken van verplaatsingen door het inschakelen van bezorgdiensten nam eveneens een vlucht. **Beter één iemand die bij vele deuren aanbelt, dan iedereen die zijn eigen deur verlaat.** Ook drone-technologie werd hierbij verder uitgebouwd. Drones werden ingezet om strandbezoekers te waarschuwen om op afstand te blijven of ze gingen medicijnen bezorgen.

Knip jezelf met kapper e-learnings

Als je niet naar ons toe kunt komen, doe het dan maar lekker zelf. Dat bedachten kappers zich na een lange tijd van gedwongen sluiting. Ze gingen op youtube instructievideo's maken om even je eigen kapper te zijn. Service voor je eigen klantenkring, maar tegelijk voor iedereen die thuis met de handen in een overdosis haar zat.

En zo ontstonden er vele e-learnings om iets zelf te doen en niet de deur uit te hoeven. Zie ook de maaltijdpakketten van sterrenrestaurants met uitgebreide kookinstructies om jezelf even een sterrenkok te wanen. Men bracht daarmee onbaatzuchtig een stukje van hun eigen beroep (en inkomen) naar de mensen thuis.

Dus was er de vraag hoe we werk effectief minder plaats- en reisafhankelijk konden maken.

Plaats Workarounds

Stress Workarounds

Wat langer in de lockdown brak een nieuwe fase aan. **De vermoeidheid en vervreemding sloeg toe. Stress van het thuiszitten, thuisonderwijs en thuiswerken vroegen om oplossingen.** Stress workarounds gaan over hoe we deze psychologische werkstress konden verminderen. Zoals elkaar als collega's te treffen in de buitenlucht. Of de vrijdagmiddag Zoom-borrel, die overigens nooit echt gezellig wilde worden. Ook sollicitatiewandelingen werden georganiseerd. Belangrijk bleek het als bedrijf afgeven van het signaal dat in de lockdown niet hetzelfde van medewerkers kon worden verwacht als normaal. De situatie was niet normaal, dus voel je niet schuldig als je je normale prestaties niet kunt leveren. Dat gaf dat extra beetje noodzakelijke lucht.

De situatie was niet normaal, dus voel je niet schuldig als je je normale prestaties niet kunt leveren.

Mentale check-ins voor iedereen

Daar zaten we weer als team in de zoveelste Zoom-sessie. Maar het was nu anders. We hadden besloten nu écht te vragen hoe het met elkaar ging. Een mentale check-in, waarin je je niet groter hoefde voor te doen dan je was. Belangrijk om even je hart te luchten, maar ook om te zien dat je niet de enige was die het zwaar had.
Later gingen ook professionele bedrijfspsychologen online mental check-ins aanbieden. Even een half uurtje de boel weer rechtzetten in het hoofd. En hoe makkelijk is het eigenlijk niet om altijd een online hulplijn paraat te hebben die je vanuit huis even persoonlijk een professionele oppepper kan geven? In de privacy van je eigen huis, in het belang van je eigen gezondheid en die van je organisatie.

Maar het kon ook simpeler. Even elke dag door middel van een emoji aangeven hoe je je voelt. Had je een week lang bezorgde of gefrustreerde emoji's, dan was het even tijd om door te praten met iemand. Je zou je bijna afvragen waarom we dit niet eerder deden. Zal de mental check-in een blijvertje zijn, ook als alles weer meer normaal gaat lopen?

Bezettings Workarounds

Voordat er nog sprake was van een werkend vaccin, waren er risicogroepen van oudere en/of minder gezonde medewerkers die maar beter een zo klein mogelijk kans op besmetting konden lopen. Dan kun je thuis blijven, maar voor de mensen in beroepen waarbij er niets thuis te werken viel, werd ook nagedacht over andere manieren van personeelsbezetting en -planning. **Kunnen mensen in een risicogroep niet op een rustigere locatie werken, of alleen de taken doen die geen menselijk contact vereisen?** Dat zou al een hoop kunnen schelen. Maar ook daar waar juist minder werk was, werd nagedacht over het gedeeltelijk herplaatsen van personeel naar plekken waar wel werk was - om het doorwerken te stimuleren.

Kunnen mensen in een risicogroep niet op een rustigere locatie werken, of alleen de taken doen die geen menselijk contact vereisen?

Coronabanen in de pakketbezorging

Wat doe je als postbedrijf als je de groei in pakketbezorging niet meer aan kunt, terwijl aan de andere kant personeel niet kan werken vanwege de coronamaatregelen? In mei 2020 ging PostNL coronabanen als pakketbezorger bieden. Tijdelijke uitruilbanen met een korte bijscholing, om vrij snel aan de slag te kunnen. Niet permanent, want de werkgevers van de koks, rijinstructeurs en elektromonteurs die nu gingen bezorgen, wilden hen niet kwijt voor de lange termijn.

Crisisbanen dus, om te zorgen dat de boel blijft draaien. Het kan. En we kunnen ons goed voorstellen dat het nog vaker nodig zal zijn. Zeker als de financiële steunpakketten vanuit de overheid ophouden en het loon van ieder weer 100% zelf verdiend moet worden. Kan iedereen in hetzelfde tempo opstarten, of zullen er nog veel tempoverschillen zijn? Met coronabanen kunnen organisaties elkaar in die periode uit de brand helpen, totdat iedereen weer helemaal nodig is op zijn of haar eigen plek.

Wervings Workarounds

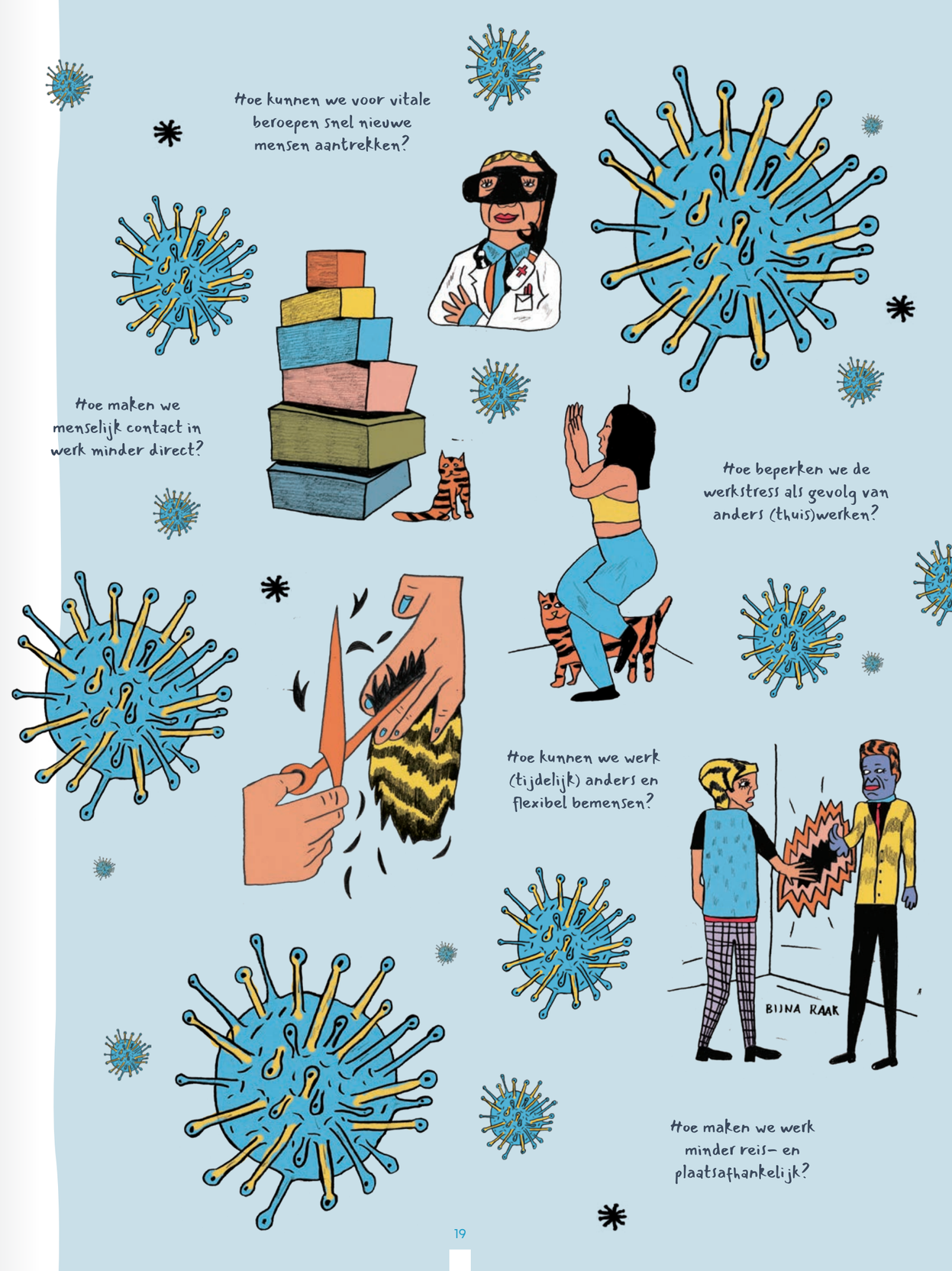
In dezelfde lijn als de tijdelijke andere personeelsbezetting om gezondheids- of werkloosheidsrisico's af te wenden, was er aan de andere kant veel vraag naar mensen op vitale taken. **Naarmate de Intensive Care units voller en voller kwamen te liggen met coronapatiënten werd er enorm veel gevraagd van het IC-zorg-personeel.** Kunnen ze dit volhouden als er een tweede golf komt? En die tweede golf kwam, met nog een kleinere derde golf erachteraan. Er lag in april 2020 al snel een wervingsplan om te voorkomen dat noodzakelijk zorgpersoneel helemaal zou opbranden.
Ten eerste zou regulier zorgpersoneel op andere afdeling ook ingewerkt moeten worden op de IC-afdeling. IC-taken die met snelle e-learning modules mochten worden verricht, konden zo door meer mensen worden gedaan. Ten tweede werd het platform extrahanden-voordezorg.nl opgezet. Al na een maand hadden 20.000 mensen zich op het platform aangemeld om te willen bijspringen in de zorg. Ten derde werden er concrete vitale taken benoemd (contactonderzoe-kers, test- en prikstraatwegwijzers) die op allerlei manieren werden uitgezet via uitzendbureaus en arbeidsplatforms. Niet alles hoeft door (ex-)zorgpersoneel te worden gedaan. **In de wervingspraktijk verliep niet alles vlekkeloos, maar er werd wel buiten de norma-le kaders gedacht. En dat is blijvende winst.**

De nationale zorgreserve is een feit

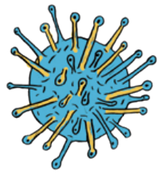
Hoe de enorme interesse in het willen bijspringen in de zorg te verzilveren? Dat 20.000 mensen zich in de eerste crisismaand hadden aangemeld via het platform extrahandenvoordezorg.nl liet zien dat er een enorm ongebruikt zorgpotentieel blijkt te zijn. Maar niet ieder-een kon aan de slag, want in praktijk bleken vraag en aanbod niet altijd makkelijk te matchen. Met de geleerde lessen uit 2020 werd daarom in 2021 de Nationale Zorgreserve opgericht. Een nationale 'skillbuffer' van zorgreservisten met ervaring in de zorg die allemaal de bereidheid hebben om in crisissituaties snel te worden ingezet. Zorgreservisten werken gewoon elders, bijvoorbeeld bij een bank, een zorgverzekeraar, een school, een gemeente. Maar zijn dus inzetbaar wanneer nodig.

Het reservistenfenomeen kennen we van oudsher van de militaire reserve. Militaire reservisten vormen de flexibele schil van de krijgs-macht terwijl ze elders werken. Wel krijgen ze regelmatig trainingen om in vorm te zijn mocht de nood aan het land zijn. Maar als we een nationale zorgreserve kunnen oprichten, waarom is er dan niet ook een nationale onderwijsreserve? Ook in deze sector zijn er tekorten en zullen we iedereen hard nodig hebben om de tijdens de pandemie opgelopen leerachterstanden weg te werken. Wie richt hem op?

Al na een maand hadden 20.000 mensen zich op het platform aangemeld om te willen bijspringen in de zorg.



Hoe gaan we samen terugkeren naar kantoor?



Bijna 45% wenst vooral een 'hybride kantoortoekomst' waarbij het thuiswerken wordt gecombineerd en afgewisseld met het werken op een kantoorlocatie.

De laatste fase van de pandemie wordt tot een einde gevaccineerd. Langzaam gaat de werkwereld weer open en begint het terugkeren naar… ja naar wat? En hoe? De kantoorwerkers van Nederland hebben meer dan een jaar veelal thuis, alleen en digitaal gewerkt. Dan hebben we het over bijna de helft van alle werknemers in Nederland. Zo'n slordige 4 miljoen mensen - exclusief zzp'ers die allang uit het kantoor waren ontsnapt.

Meerdere malen is gedurende de pandemie de stemming gepeild en keer op keer kwam naar voren dat mensen ook na corona een deel van de werkweek vanuit huis willen blijven doen. In een TNO-onderzoek gaf eind 2020 zo'n 25% van de kantoorwerkers aan ook na corona grotendeels thuis te willen blijven werken. Bijna 45% wenst vooral een 'hybride kantoortoekomst' waarbij het thuiswerken wordt gecombineerd en afgewisseld met het werken op een kantoorlocatie. In totaal omarmt dus 70% in meer of mindere mate het thuiswerken na de crisis. Een boel mensen, die bij elkaar een boel kantoordagen willen ruilen voor thuis.

Er wordt als sinds de eerste week van de pandemie druk gespeculeerd over of en hoe de toekomst van werken werkelijk anders zal gaan worden. Het moment van de waarheid is nu écht genaderd. **De meest gebezigde hypothese over de toekomst van kantoorwerk is de 'clubhuis-hypothese'.** Hier wordt het kantoor vooral een inspirerende ontmoetings- en vergaderplek voor collega's, klanten en sollicitanten – werken doe je maar thuis. Het kantoor als een clubhuis dus, waarmee je verbonden blijft met de clubcultuur ook al speel je nu vaker uitwedstrijden. Maar is het clubhuis altijd open? Of alleen op gezette clubdagen? En worden we dan allemaal geacht er ook te zijn? Lastige vragen.

10 terugkeervarianten om over na te denken

Uit onderzoek van Kevin Rockman en Michael Pratt naar bedrijven met een liberaal thuiswerkbeleid blijkt dat er langzaam een leegloop kan optreden als er geen coördinatie op het thuiswerken plaatsvindt. Als er dus geen heldere norm ontstaat. Stel jij gaat maandag wél naar het kantoor, maar er is bijna geen directe collega te vinden. Die werken allemaal thuis. De maandag erop hetzelfde verhaal: weer niemand. **Dan ga je de maandag daarna ook niet meer. Voor wie zou je?** Totdat helemaal niemand meer gaat en het kantoor is leeg is gelopen. Einde clubhuis.

Ook het verschil tussen collega's die een dag thuiswerken of drie dagen thuiswerken kan problemen geven. Die van drie dagen thuiswerken gaan namelijk hun kantoordagen als échte clubhuis-dagen zien en willen sociaal doen. Frustrerend, want dat is precies waar eendaagse-thuiswerkers niet op zitten te wachten. Kantoor = werk. Thuis = clubhuis.

Hoe mooi de hybride toekomst van werken ook klinkt, het lijkt erop dat je wel tot een soort afspraak met elkaar moet komen. Hoe gaan wij dit samen doen? Waar zou je het met elkaar over moeten hebben voordat je gaat terugkeren naar kantoor?

We hebben tien plausibele terugkeervarianten op een rijtje gezet. Je treft ze ook aan in de uithaalposter in de boek. Check het eens bij collega of leidinggevende. **Zien zij hetzelfde voor zich bij een terugkeer naar het kantoor als jij?** Of hebben zij een andere variant in gedachte? De tien varianten zijn onderverdeeld in drie uitgangspunten voor terugkeer. Ga je top-down als bedrijf of organisatie bepalen hoe een hybride werkweek eruit gaat zien? Bepaalt de aard van het (team)werk wat je wel en niet op kantoor gaat doen? Of is de hybride werkweek persoonsafhankelijk en kan en mag die voor iedereen anders zijn?

Dan heeft een jaar lang thuiswerken in de pandemie één ding duidelijk gemaakt: dit nooit meer.

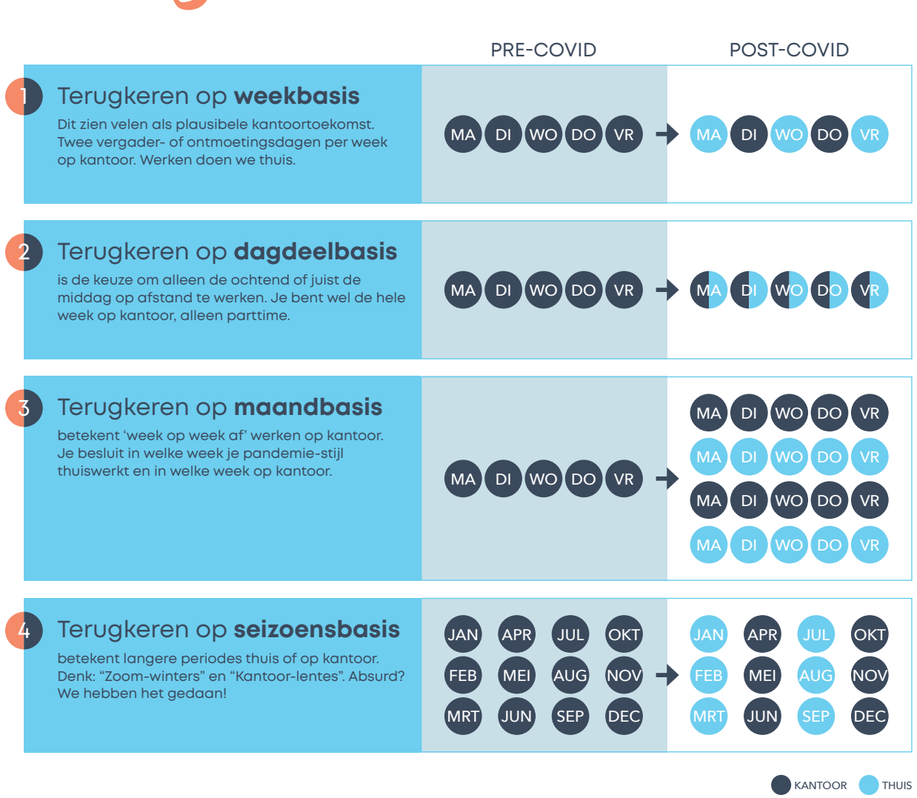
Alles-of-niets terugkeervarianten

Voordat we tien terugkeervarianten nader bekijken, moeten we eerst twee extreme 'alles-of-niets' varianten voor het terugkeren naar kantoor toelichten. Het zijn de nul-varianten, waarvan we niet verwachten dat ze veel zullen gaan voorkomen. Althans niet meteen.

Als kantoorwerkers gaan terugkeren op oude voet, dan blijft alles hetzelfde als voorheen. We werkten op kantoor en dat blijven we zoveel mogelijk doen. Dan heeft een jaar lang thuiswerken in de pandemie één ding duidelijk gemaakt: dit nooit meer. We zagen eerder het hoge percentage (70%) dat aangeeft ook na de pandemie meer te willen thuiswerken dan ze al deden – om allerlei redenen. Ga je daar als organisatie niks mee doen, dan is dat voor veel medewerkers mogelijk een klap in het gezicht. Maar check het vooral eerst bij medewerkers, dat kan nooit kwaad.

Aan de andere kant zijn er voorbeelden van bedrijven die hun kantoren reeds hebben gesloten. Ze zien nu al geen toekomst meer voor een kantoor als een zinnige plek en hebben het huurcontract opgezegd (of het liep gewoon al af). **Terugkeren is niet meer mogelijk en alles vindt digitaal op afstand plaats of op gelegenheidslocaties.** Het gebeurt al en kan prima passen bij sommige bedrijven – al is het nu nog een radicale variant.

Bedrijfsafhankelijke terugkeervarianten



In plaats van de alles-of-niets varianten, zijn bedrijven of instellingen inmiddels gespitst op het 'hybride werken' – deels op kantoor, deels elders of thuis.

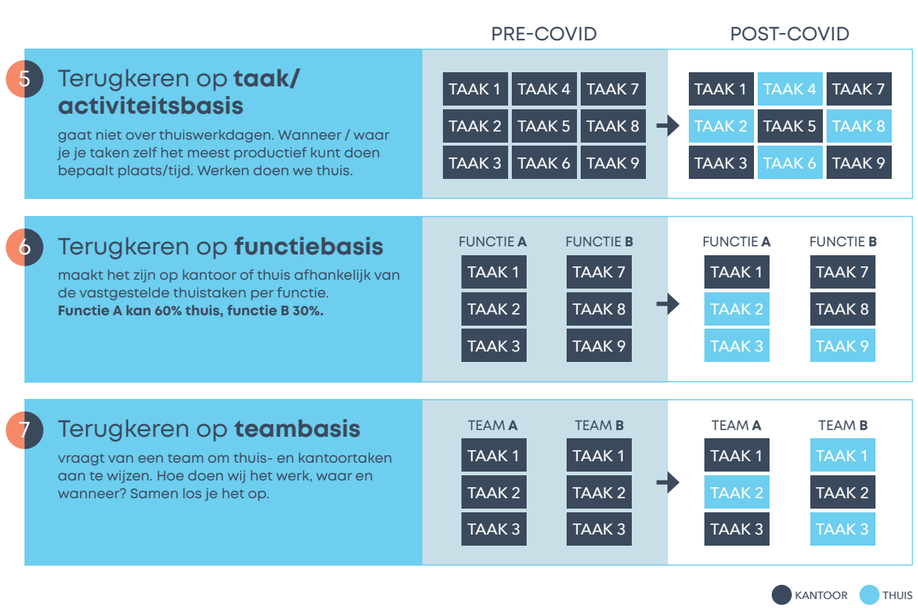
Op het moment dat een organisatie nadenkt over de dagen waarop het kantoorgebouw een vergader – of ontmoetingsplek moet zijn of met welk minimum aantal dagen een gevoel van verbinding met elkaar en de organisatie behouden blijft, dan zal de manier van terugkeren bedrijfsafhankelijk zijn. **Een bedrijf is dan op zoek naar een werkbare hybride ratio van het aantal kantoordagen versus het aantal dagen thuis** dat zomaar bedrijfsbeleid kan worden.

De meest gehoorde variant is het terugkeren op (een paar dagen per) weekbasis. Men kijkt dan naar de werkweek van vijf dagen en daarbinnen zal een aantal dagen vanuit huis worden gewerkt en een aantal dagen op kantoor. Zo is de werkweek hybride, met bijvoorbeeld de dinsdag en donderdag als 'clubhuisdagen'. Kantoor is op die dagen de norm. Op de andere dagen werk je thuis. Dit lijkt het meest op wat we nu al doen.

Maar je zou ook op een hele andere manier hybride kunnen werken, met een andere verdeling van tijd en normen. **Denk bijvoorbeeld aan thuiswerkbeleid op dagdeelbasis.** In de ochtend is de norm "We werken thuis, tenzij", terwijl 's middags de omgekeerde norm geldt: "We werken op kantoor, tenzij." Dat maakt dat iedere kantoorwerker er elke dag is, maar dat er in de ochtend er veel legitieme ruimte is om thuis te werken. Scheelt weer een ochtendspits.

Extremer, maar niet ondenkbaar is het terugkeren op maand- of seizoensbasis. Er zijn dan langere afgesproken periodes (weken of seizoenen) waarin werken op afstand de norm is en andersom. Denk aan thuiswerken in alleen de oneven weken of schoolvakantie-weken. Om de week erna weer volledig op kantoor te zijn. **Nog verder gaat het denken in 'Zoom-winters' of 'Kantoor-lentes'**. Maar is het echt raar? We hebben immers alle seizoenen al een keer thuiswerkend doorgebracht. No big deal.

Werkafhankelijke terugkeervarianten



Waar de hybride terugkeerratio van dagen of weken inzet op het behoud van net genoeg binding met het kantoor én bedrijf door er simpelweg wel eens te zijn, kun je ook terugkeren met de focus op betere werkprestaties.

De vraag bij het werkafhankelijk terugkeren is hoe we slimmer en productiever met werk kunnen omgaan in de verdeling tussen de werktijd tussen thuis en kantoor. Ook dit is een veelgehoorde manier van denken. Doe thuis vooral concentratietaken. Kom naar kantoor voor de creatieve en coördinatietaken. Mensen die de rumoerige kantoortuin al langer geleden ontvlucht zijn weten dat. Maar hoe ziet dat er structureler uit? Drie varianten:

Terugkeren op taakbasis gaat uit van het meer bekende activity-based working. Als je kijkt naar waar en wanneer je het meest productief bent in het doen van bepaalde taken, dan doe je die taken op dus ook op die plaats en tijd. De norm is hier dat je geen productiviteit verspilt door de verkeerde dingen op kantoor of thuis te doen. Maak dus een hybride werkroutine waarin je maximaal productief kunt zijn.

Als je dit iets meer probeert te managen, kijk dan naar een terugkeer op functiebasis. Wat doen mensen in een bepaalde functie en wijs daar (samen) de thuistaken en kantoortaken in aan. Sommige functies kunnen dan meer op afstand worden gedaan dan andere. Er zijn er zelfs functies die helemaal niet meer op kantoor gedaan hoeven te worden, en evengoed kunnen worden ingevuld door iemand aan de andere kant van het land of wereld

Vaak werken we met elkaar in teams om dingen gedaan te krijgen. Ieder heeft zijn rol, en er zijn onderlinge afhankelijkheden. Je kunt ergens niet zonder elkaar. **Bij het terugkeren op teambasis is juist de teamdynamiek leidend in wat je thuis of op kantoor doet.** De norm is het vinden van de best mogelijk verdeling van werk over thuis en kantoor die de teamprestaties ten goede komen. Werkt hybride vergaderen voor ons? Nee? Dan doen we het allemaal op kantoor.

De vraag bij het werkafhankelijk terugkeren is hoe we slimmer en productiever met werk kunnen omgaan in de verdeling tussen de werktijd tussen thuis en kantoor.

Persoonsafhankelijke terugkeervarianten

De terugkeervarianten voor behoud van bedrijfsbinding en een betere productiviteit, zijn beredeneerd vanuit het bedrijfs- of teambelang. Men probeert het hybride werken nog enigszins te organiseren. Nog veel meer op maat gesneden zijn de persoonsafhankelijke varianten, waarin de kantoorwerker de tijd en plaats van werken grotendeels zelf organiseert. Doel: als het werk maar blijft motiveren, niet ziek maakt en de werk-privébalans in tact blijft.

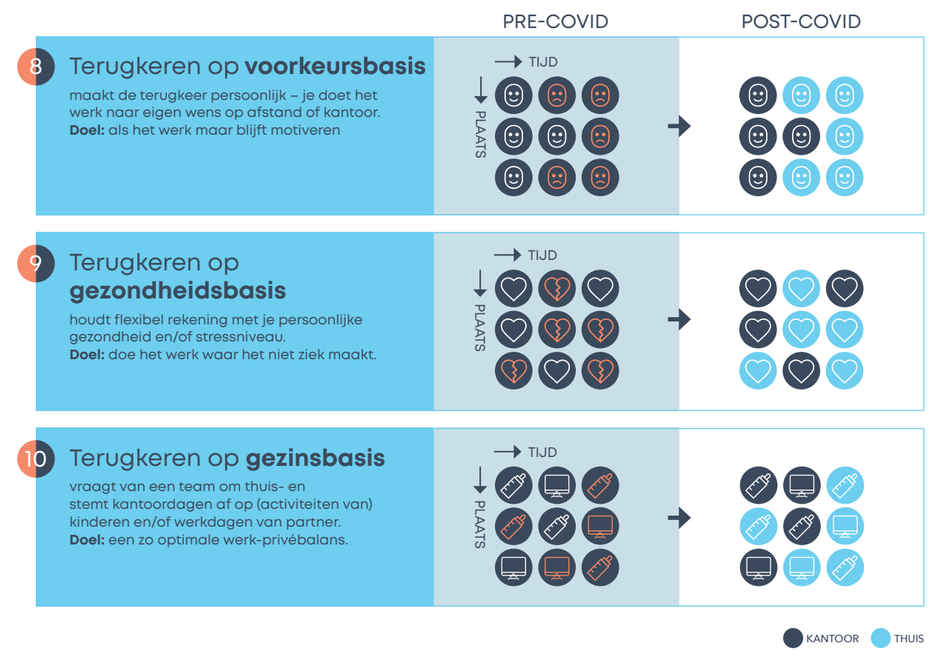
In deze categorie terugkeervarianten is het kunnen wisselen van tijd en plaats een persoonlijk instrument om duurzaam inzetbaar te blijven. Het ligt in de lijn van literatuur over job crafting en I-deals, waarin medewerkers informeel dan wel formeel aanpassingen aan hun werk doen om het beter te laten aansluiten bij veranderingen in hun persoons- en gezinssituatie.

Zo is voor te stellen dat kantoorwerkers terugkeren op voorkeursbasis. Werk motiveert persoonlijk het meeste als het bijvoorbeeld grotendeels in het eigen huis kan worden gedaan. Heerlijke koffie, fijn de eigen muziek hard. Alles beter dan op kantoor. Of andersom, juist in de buzz van collega's is men alert en energiek. Prima, pas je tijd en plaats van werken daar dan op aan.

Je kunt als kantoorwerker ook terugkeren op gezondheidsbasis. Werk en forensen kan stressvol zijn. De afwisseling tussen het werken op kantoor en thuis kan dan helpen om niet over het randje te gaan. Ook weten we nu dat bij een zwakke gezondheid het sowieso goed is om je soms even af te zonderen. Mini-quarantaines dus, om zelf niet ziek te worden of anderen ziek te maken.

Waar het werken vanuit huis natuurlijk uiterst geschikt voor is, is het bewaken van de eigen werk-privébalans. De zegeningen van de pandemie waren de totale onthaasting, het niet hoeven rennen en sprinten terwijl de kinderen aan je been hangen. **Terugkeren op basis van gezinssituatie legt de verschillen bloot in onze privélevens.** Want het maakt veel uit of je geen, jonge of oudere kinderen hebt. Het maakt ook uit of je partner met een kantoorbaan eveneens de mogelijkheid heeft om thuis te werken of niet. Hoe past jouw terugkeervariant bij die van hem of haar? We zullen niet meer zo willen rennen en sprinten als voorheen, is het overheersende gevoel. Het doel: het opnieuw zoeken naar de optimale balans, ook al zal deze voor iedereen anders zijn.

We zullen niet meer zo willen rennen en sprinten als voorheen, is het overheersende gevoel.

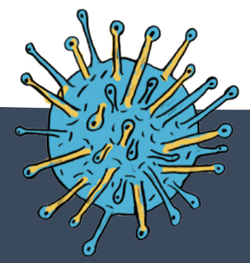


Terugkeer combinaties

De tien terugkeervarianten naar het hybride werken kunnen natuurlijk ook gecombineerd worden - ze sluiten elkaar niet uit. Zo kun je prima op afgesproken thuiswerkdagen de taken zodanig bundelen dat je daar ook het meest productief kunt zijn, in combinatie met het ophalen van je kinderen van school. De vraag is: Hoe gaan we het afspreken?

Wat iemand belangrijk vindt bij het terugkeren naar kantoor, kan afwijken van wat collega's of leidinggevenden vinden. Hoe zorgen we ervoor dat terugkeren naar kantoor ons meer energie gaat geven dan dat het (zeker in het begin) gaat kosten? De tien terugkeervarianten kunnen de onderlinge discussies ondersteunen. **Maak met elkaar scherp wat je bedoelt met dat 'hybride werken', want zo duidelijk zal het in de kantoorpraktijk niet altijd zijn.** Kom tot een favoriete mix van varianten, mogelijk binnen een minimum aantal uren of dagen dat je zeker op kantoor kunt verschijnen.

De terugkeer-challenge is begonnen!



Epiloog

Deze NSvP publicatie is bedoeld als een professionele herinnering aan het (thuis)werken tijdens de lockdownperiode (met tussenpozen) van maart 2020 tot de zomer van 2021. Nee, het is geen onderzoeksrapport geworden. Dat waren we in eerste instantie wel van plan. Maar er zijn moeilijk eenduidige conclusies te trekken over het werken in lockdown. **Iedereen heeft zijn eigen verhaal over de coronatijd, al zullen de vele Zoom-calls ons collectief geheugen niet meer gauw verlaten.** Het beeld: praten tegen en luisteren naar een raster met gezichten. Het geluid: Kunnen jullie mij horen? Je staat op mute!

Het type werk, de band met collega´s, de sector, de woonomstandigheden en de aan- of afwezigheid van kinderen maakten een groot verschil in de ervaringen van de pandemie. Ook de eigen gezondheidssituatie of de confrontatie met verlies in nabije kring kunnen bepalend zijn geweest. Maar er waren ook gezamenlijke ervaringen en uitdagingen en juist die hebben we willen vastleggen. Door de vormgeving en de verhalende stijl hopen we dat dit boekje nog lang na deze uitzonderlijke tijd af en toe doorgebladerd wordt. Met een aha erlebnis, met afschuw of ter inspiratie om werk duurzaam te veranderen. We mogen het niet zomaar vergeten.

De coronacrisis kan een bredere betekenis krijgen dan alleen een onvrijwillige periode van thuiswerken. De vanzelfsprekendheid waarmee werk georganiseerd wordt - uitgaande van een beroep met vaststaande taken die op vaststaande momenten op een vaststaande plek worden uitgevoerd - werd ineens doorbroken. Door flexibeler om te gaan met werk en de grenzen ervan, konden nieuwe workarounds en oplossingen worden gevonden.

Al langer zijn er uitdagingen op de arbeidsmarkt die een herpositionering van werk nodig maken. Vragen die te maken hebben met de waardering van werk, de verdeling van werk en de manier waarop we werk gezond en betekenisvol organiseren. Arbeid is niet alleen een goed dat op een markt van vraag en arbeid verhandeld wordt: **werken biedt veel mensen een belangrijke basis voor een waardig en zinvol bestaan.**

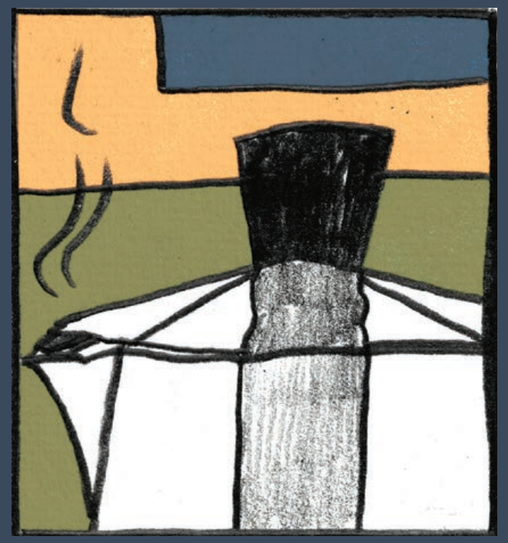
De ervaring van het werken in lockdowntijd was beperkend, maar heeft ook ons denkkader verruimd. Kunnen we hierin de aangrijpingspunten vinden om werk duurzaam om te keren en een menswaardige toekomst van werk vorm te geven? Wij hebben goede hoop. Het feit dat we de mogelijkheden en beperkingen allemaal aan den lijve hebben kunnen (of moeten) ervaren, maakt het mogelijk om nieuwe keuzes te maken, als gedwongen thuiswerken niet meer aan de orde is.

Wij hebben in dit boek ons best gedaan om de lockdownervaringen en -oplossingen op te halen en te ordenen. **Daarmee blijven ze tastbaar en raken ze niet uit beeld.**

Maar we zijn weer open. Vanaf nu is het zaak om volop te gaan experimenteren om beter zicht te krijgen op de alternatieven in de manier waarop en de plaats waar we werken. Als we de vanzelfsprekendheid van werken op een centrale werkplek maar durven los te laten...

Denk en doe met ons mee of blijf de ontwikkelingen volgen op **www.innovatiefinwerk.nl**

Siebren Houtman (voorzitter NSvP)
Sonia Sjollema (directeur NSvP)
Luc Dorenbosch (programma manager NSvP)



Dankwoord

Om de ervaring van gedwongen thuiswerken in lockdowntijd in beeld te brengen werden in de zomer van 2020 verschillende onderzoekers benaderd om hun onderzoeksresultaten samen te vatten en te delen. De twaalf partijen die input leverden voor deze inventarisatie waren universiteiten (onderzoekers 1, 2, 5, 6), hogescholen (onderzoekers 7 en 11) en onderzoeksinstituten (3, 4, 8, 9, 10, 12). We willen hen heel hartelijk danken voor hun deelname en tijd. Het was cruciale input om scherper te krijgen waar dit boek nu écht over moest gaan.

Onderzoeker(s)	**Instituut/Bedrijf**
1. Indy Wijngaards	Erasmus Happiness Economics Research Organization
2. Eveline Rudolphy	Vrije Universiteit
3. Henk Noort	StakeholdersLab in samenwerking met DataIM
4. Noortje Wiezer	TNO
5. Mara A. Yerkes	Universiteit Utrecht, Universiteit van Amsterdam, Radboud Universiteit
6. Marco van Gelder	Tilburg University, Veldhoen + Company
7. Hylco Nijp	Hogeschool Arnhem Nijmegen / Lectoraat HRM
8. Jackie de Vries	Center for People and Buildings (CfPB) en Aestate
9. Jan Prins	SKB onderzoek & advies
10. Marije Hamersma Mathijs de Haas Roel Faber	Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid
11. Aleid Brouwer	NHL Stenden Hogeschool, onderzoeksgroep Vital Economy
12. Ite Haest	Focus Orange

Ook de bestuursleden van de NSvP die uitgebreid geïnterviewd zijn danken we hartelijk voor het meedenken en meedoen. Evenals Bureau Zichtbaar voor het ontwerpen en realiseren van deze uitgave.

Corona work-arounds

Herontwerp het werk **om het virus heen**

Hoe kunnen we gezond en productief om het virus heen werken? Corona workarounds zijn slimme fysieke, technologische en organisatorische oplossingen die kunnen helpen om werk en werkgelegenheid minder coronagevoelig te maken.

Vijf soorten Corona workarounds

We onderscheiden 5 soorten Corona workarounds met als onderliggend streven gezond en productief doorwerken:

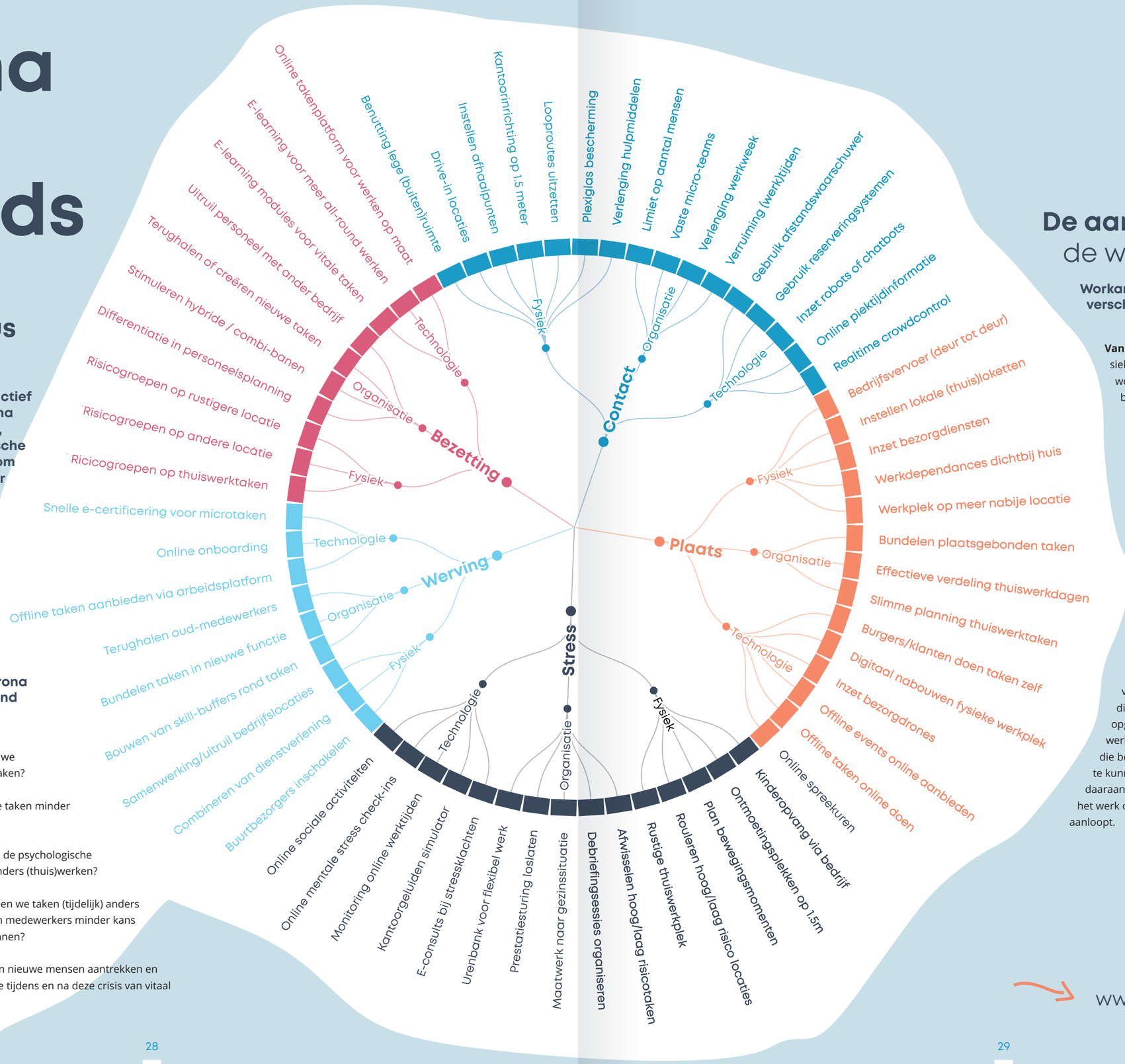
Contact-workarounds: hoe kunnen we menselijk contact op taken minder direct maken?

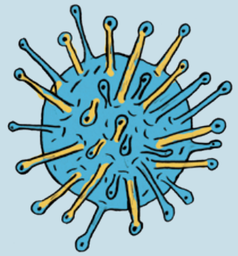
Plaats-workarounds: hoe kunnen we taken minder plaats- en reisafhankelijk maken?

Stress-workarounds: hoe kunnen we de psychologische taakstress verminderen die voortkomt uit anders (thuis)werken?

Bezettings-workarounds: hoe kunnen we taken (tijdelijk) anders en/of flexibel bemensen zodat risicogroepen medewerkers minder kans lopen op besmetting en productief door kunnen?

Wervings-workarounds: hoe kunnen nieuwe mensen aantrekken en betrekken bij bestaande en nieuwe taken die tijdens en na deze crisis van vitaal belang zijn (maar onder druk staan)?





De aard van de workaround

Workarounds kunnen in deze context van verschillende aard zijn:

Van fysieke aard: Bijvoorbeeld aanpassingen in fysieke zin, zoals aanpassingen en aanwijzingen op de werklocatie, het wijzigen van de locatie of bijvoorbeeld nieuwe gereedschappen.

Van technologische aard: Dit betreft workarounds door het introduceren van nieuw ontwikkelde (computer)technologie of bestaande technologie die op een andere manier wordt toegepast.

Van organisatorische aard: Hierbij wordt het corona-virus omzeild door mensen anders te organiseren in en rond het werk. Het gaat hier ook om aanvullende HR-maatregelen die nodig zijn voor gezond en productief doorwerken op bepaalde taken.

De workarounds zijn natuurlijk bedoeld bovenop de hygiënevoorschriften en richtlijnen zoals het thuis blijven bij klachten of het handen wassen voor, tijdens en na het werk. Daarnaast zijn er diverse corona-protocollen per branche of sector opgezet met ideeën voor het veilig en gezond doorwerken. Hierin zijn afspraken en regels opgenomen die belangrijk zijn om te volgen om weer meer 'open' te kunnen als branche of sector. Workarounds kunnen daaraan nu en op termijn iets toevoegen, al naar gelang het werk op een later moment tegen nieuwe uitdagingen aanloopt.

www.**coronaworkarounds**.nl

nsvp