

Hoofdstuk 7: Werk-privébalans

Author(s)

Timmerman, F.; Ballafkih, A.

Publication date

2023

Document Version

Final published version

Published in

Tussen terugverlangen en vooruit bewegen

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Timmerman, F., & Ballafkih, A. (2023). Hoofdstuk 7: Werk-privébalans. In D. van Middelkoop, H. Ballafkih, & L. van den Berg (Eds.), *Tussen terugverlangen en vooruit bewegen* (pp. 67). Academische Uitgeverij Eburon,.

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Tussen terugverlangen en vooruit bewegen

de impact van de coronapandemie op werk en welzijn in het hbo

Author(s)

van Middelkoop, Daniel; Ballafkih, Hafid; van den Berg, Lisanne

Publication date

2023

Document Version

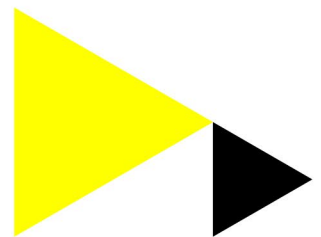
Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

van Middelkoop, D., Ballafkih, H., & van den Berg, L. (Eds.) (2023).

Tussen terugverlangen en vooruit bewegen: de impact van de coronapandemie op werk en welzijn in het hbo. Academische Uitgeverij Eburon,.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Tussen terugverlangen en vooruit bewegen

*De impact van de coronapandemie
op werk en welzijn in het hbo*

Onder redactie van
Daniël van Middelkoop
Hafid Ballafkih
Lisanne van den Berg



Tussen terugverlangen en vooruit bewegen

*De impact van de coronapandemie
op werk en welzijn in het hbo*

Colofon

Deze publicatie is een uitgave van The Work Lab van de Hogeschool van Amsterdam. In The Work Lab werken onderzoekers, docenten en studenten samen met organisaties aan onderzoek naar de gevolgen van economische transformatie. We onderzoeken de gevolgen voor professionals in teams, de vormgeving en inrichting van organisaties, en human capital op de arbeidsmarkt en in de samenleving. Dat levert praktische interventies op voor de veranderende wereld van werk. The Work Lab is onderdeel van de Faculteit Business en Economie van de Hogeschool van Amsterdam en verbonden aan het Centre for Economic Transformation. Meer informatie op www.hva.nl/theworklab

Tussen terugverlangen en vooruit bewegen

De impact van de coronapandemie op werk en welzijn in het hbo

Redactie: Daniël van Middelkoop, Hafid Ballafkih en

Lisanne van den Berg

Tekstredactie: Ton Guiking

Grafisch ontwerp: Bas Evers (BasinBeeld)

Van Middelkoop, D., Ballafkih, H. & van den Berg, L. (Red.). (2023). *Tussen terugverlangen en vooruit bewegen: de impact van de coronapandemie op werk en welzijn in het hbo*. The Work Lab, Hogeschool van Amsterdam.

ISBN: 9789463014809

Academische Uitgeverij Eburon, Utrecht

www.eburon.nl

© 2023 The Work Lab/Hogeschool van Amsterdam.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

Inhoudsopgave

Dankwoord	7
Hoofdstuk 1: Inleiding	11
Daniël van Middelkoop en Hafid Ballafkih	
Hoofdstuk 2: Methode	17
Hafid Ballafkih en Lisanne van den Berg	
Hoofdstuk 3: Verandering in de manier van werken	27
Daniël van Middelkoop en Najat Bay	
Hoofdstuk 4: Hybride werken	37
Joop Zinsmeister en Alain van Riswick	
Hoofdstuk 5: Het belang van informeel contact	47
Anoeska Huijskes en Lisanne van den Berg	
Hoofdstuk 6: Werkdruk	57
Hafid Ballafkih en Toon Soons	
Hoofdstuk 7: Werk-privébalans	67
Floor Timmerman en Hafid Ballafkih	
Hoofdstuk 8: Toekomstbeelden	77
Lisanne van den Berg en Anoeska Huijskes	
Conclusies	87
Daniël van Middelkoop en Hafid Ballafkih	
Aanbevelingen	99
Hafid Ballafkih en Daniël van Middelkoop	
Summary	107

Dankwoord

Als onderzoekers hadden wij in de coronaperiode, net als alle medewerkers in het hbo, te maken met de impact van de coronapandemie en -maatregelen. Het voelde in deze veranderlijke, onzekere en soms ingewikkelde periode als een voorrecht om de impact van de pandemie op het werk en welzijn van medewerkers in het hbo te onderzoeken. Op deze onderzoeksreis van bijna drie jaar, want dat was het, hebben we als onderzoeksgroep veel inzichten opgedaan die we in dit onderzoeksrapport delen. Ook voor ons als onderzoekers was het op deze reis een kwestie van ontdekken, opnieuw koers bepalen en doorzetten. De reis naar goed werk in het hbo is nooit af; we hopen dat de inzichten uit dit rapport bijdragen aan een goed vervolg daarvan.

| 7

Komen tot bruikbare resultaten doen we als team. Daarom willen we graag alle collega's van The Work Lab bedanken die met ons mee onderzochten en meedachten de afgelopen drie jaar: Gillyenne, Toon, Najat, Wouter, Joop, Wander, Amie, Floor, Tjebbe, Mathieu, Maarten, Alain, Judith, Sandra, Noa en Kim. Ook dank aan Jans van der Horn en Slim Belkadi voor hun hulp in de eerste fase van het onderzoek, en aan alle afstudeerders en werkstudenten die de afgelopen jaren bijdroegen

aan dit onderzoek. Zonder jullie inzet was het niet mogelijk om van het onderzoek een succes te maken. Jullie input en feedback laat ons zien dat we een team zijn van onderzoekers en professionals, dat streeft naar goed onderzoek. Jullie toewijding heeft ons geholpen.

Onze grote dank gaat uiteraard ook uit naar alle respondenten die hebben deelgenomen aan het onderzoek. Jullie bijdrage is van onschatbare waarde en heeft ons in staat gesteld om diepgaande inzichten te verwerven. Jullie bereidheid om deel te nemen aan het onderzoek in een bijzondere periode verdient daarom onze diepste waardering.

In deze tijd van veranderingen en uitdagingen willen we ook onze collega's in het hoger onderwijs erkennen. We hebben veel respect waarop jullie de afgelopen drie jaar met elkaar onder moeilijke en uitdagende omstandigheden zorgden voor goed onderwijs en onderzoek. Jullie veerkracht en toewijding zijn bewonderenswaardig en inspirerend.

Als laatste willen we de financiers van het onderzoek bedanken voor hun geloof in ons werk en voor hun financiële steun. Zonder jullie zou het onderzoek niet mogelijk zijn geweest. Jullie bijdrage heeft een blijvende impact gehad en zal dat blijven doen.

Daniël van Middelkoop, Hafid Ballafkih en Lisanne van den Berg



Hoofdstuk 1

Inleiding

In het voorjaar van 2020 werd de wereld getroffen door een ongeken-
de en ingrijpende gebeurtenis: de uitbraak van de COVID-19-pandemie.
Deze wereldwijde gezondheidscrisis had een diepgaande invloed op
alle facetten van de maatschappij, en het Nederlandse hoger beroeps-
onderwijs vormde daarop geen uitzondering. De noodzaak om de
verspreiding van het virus te beperken, leidde tot ingrijpende maat-
regelen, waaronder de lockdown in april 2020. Dit betekende onder meer
het sluiten van de deuren van de gebouwen waarin werknemers en
studenten¹ in het hoger beroepsonderwijs (hbo) lesgaven, studeerden
en werkten. Collegezalen en campussen bleven leeg. Docenten werden
geconfronteerd met de uitdaging om in een zeer kort tijdsbestek over
te schakelen op online onderwijs, waarbij (bijna) iedereen vanuit huis

| 11

¹ In ons onderzoek stond de impact van de coronapandemie en -maatregelen op medewerkers in het hoger beroepsonderwijs centraal. Uiteraard had de pandemie ook grote impact op studenten en is er ook veel onderzoek gedaan naar de impact van afstandsonderwijs op de kwaliteit van het onderwijs. Zie voor een overzicht van onderzoek in het Nederlands onderwijs <https://www.nro.nl/corona-gerelateerd-onderwijsonderzoek>

werkte en studeerde. De omschakeling was plotseling en deed een groot beroep op de flexibiliteit van alle werknemers.

In het vervolg van de coronacrisis had het hoger beroepsonderwijs, net als vele sectoren in de Nederlandse samenleving, te maken met wisselende maatregelen – van versoepelingen in het nieuwe studiejaar na de zomer van 2020 tot een nieuwe lockdown in de eerste helft van 2021, die weer gevolgd werd door nieuwe versoepelingen. Werknemers en studenten werkten en studeerden in sommige perioden volledig vanuit huis, in andere perioden konden onderwijs en werk geheel of gedeeltelijk op de hogeschool plaatsvinden. Het lijkt geen twijfel dat de coronapandemie en in het bijzonder de coronamaatregelen een grote invloed hadden op de manier van werken en het welzijn van werknemers in het hbo. Er was kortom sprake van een plotselinge digitale én sociale transformatie van het werk.

In deze publicatie presenteren we de bevindingen van een 2,5 jaar durend onderzoek dat we van mei 2020 tot en met januari 2023 uitvoerden onder werknemers in het hoger beroepsonderwijs. In een intensieve periode met steeds wisselende omstandigheden deden we onderzoek naar de impact van de coronapandemie op de transformatie van het werk en het welzijn van werknemers in het hbo. We deden dat met een combinatie van onderzoeksmethoden, waaronder een groot-schalig survey, interviews, een dagboekstudie en een analyse van secundaire data. Deze combinatie heeft gezorgd voor een diepgaand inzicht in de (negatieve én positieve) impact op werk en welzijn van werknemers, de manieren waarop de betrokkenen hiermee zijn omgegaan en de innovaties in werk en onderwijs die in deze periode zijn ontstaan.

Met het onderzoek en deze publicatie willen wij bijdragen aan een beter begrip van de transformatie van het werk tijdens de coronaperiode. We zijn geïnteresseerd in het langetermijneffect van de veranderingen – leidde de coronapandemie tot een heftige, maar tijdelijke verandering

van werk en welzijn, of is er sprake van een blijvende transformatie? Op basis van die inzichten formuleren we ontwikkel- en oplossingsrichtingen waarmee we willen bijdragen aan goed werk in het hbo, nu en in de toekomst.

Afgelopen twee jaar is zowel in Nederland als daarbuiten veel onderzoek gepubliceerd over de gevolgen van de pandemie op werk en onderwijs. We zijn ons ervan bewust dat veel van die onderzoeken bevindingen bevatten die ook van toepassing zijn op het hbo, maar ons onderzoek gaat specifiek over het hbo. In deze publicatie presenteren we de belangrijkste bevindingen van het onderzoek. Dat doen we langs zes thema's; verandering in werk en onderwijs, hybride werken, informeel sociaal contact, werkdruk, werk-privébalans en toekomstbeelden en -wensen.

De zes thema's zijn niet van tevoren vastgesteld – de aard van de veranderingen en de snelheid waarmee die in 2020 hun intrede deden, vroegen in onze ogen om een relatief open benadering. We hebben zoveel mogelijk 'bottom-up' de veranderingen in werk en welzijn gevolgd, zonder vooraf vastgestelde thema's. We wisten niet wat er ging gebeuren en bovenal wilden we de ervaringen en stemmen van werknemers op het hbo naar boven halen. De thema's zijn dan ook bepaald op basis van de deelonderzoeken² die zijn gedaan. De hoofdstukken in deze publicatie zijn geaggregeerde bevindingen uit die deelonderzoeken en geven een overzicht van de korte- en langetermijneffecten van de coronapandemie. Daar waar bevindingen specifiek gelden voor een bepaalde periode of situatie – bijvoorbeeld de eerste lockdown voor de zomer van 2020 – geven we dit aan.

² Eerdere deelverslagen of specifieke bevindingen van een bepaalde periode zijn te vinden op de website van The Work Lab. Zie www.hva.nl/theworklab

In de diverse hoofdstukken zetten we de zes thema's uiteen. We gaan achtereenvolgens in op de verandering in werk en lesgeven, hybride werken, sociaal contact, de werkdruk, en de werk-privé balans van werknemers. In het laatste resultatenhoofdstuk besteden we aandacht aan de toekomstbeelden en -wensen van werknemers. We sluiten de publicatie af met conclusies en aanbevelingen. Maar eerst gaan we in het volgende hoofdstuk in op de gehanteerde onderzoeksmethodiek.



Hoofdstuk 2

Methode

Aan het begin van de coronapandemie wisten we niet wat ons te wachten stond. Van de initiële verwachting dat de pandemie snel voorbij zou zijn, was na de eerste coronamaatregelen geen sprake meer. Als onderzoekers waren we geïnteresseerd in de transformatie die de pandemie teweeg zou brengen in het werk en welzijn van werknemers in het hoger onderwijs. De grote en plotselinge impact, waarvan we het effect vanaf het begin wilden bestuderen, vroeg om het ontwikkelen van een onderzoeksanpak in hoog tempo. Daarbij kozen we voor een opzet met aandacht voor de korte- en de langetermijneffecten.

| 17

In het onderzoek zijn de effecten van de transformatie op werk en welzijn op het niveau van het individu, het team en de organisatie onderzocht. De aard en de omvang van de transformatie heeft verschillende effecten op en tussen de niveaus. Een aantal onderwerpen is vanaf de eerste meting uitgevraagd, zoals de ervaringen met hybride werken en hybride onderwijs, werkdruk en welzijn, samenwerking in het team en de benodigde ondersteuning vanuit leidinggevend en de organisatie. Naarmate het onderzoek vorderde, werden op basis van de

geleerde lessen en inzichten uit het onderzoek, deelonderwerpen aan het onderzoek toegevoegd of verder gespecificeerd.

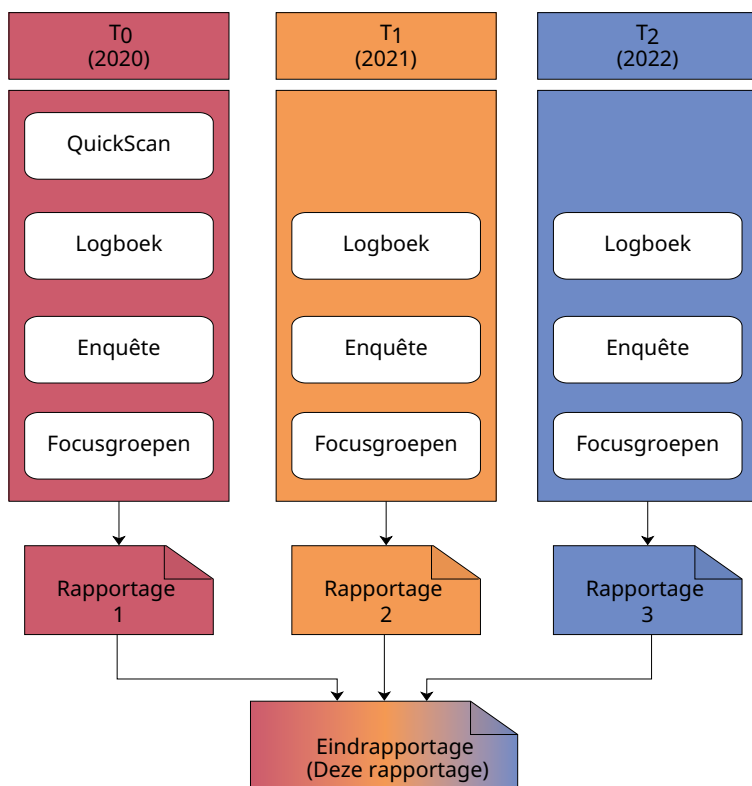
Opzet en fasering

Om het langetermijneffect van de transformatie goed te kunnen bestuderen, hebben we gekozen voor een longitudinale opzet met drie meetmomenten (T0 t/m T2). In die drie metingen hebben we met verschillende methoden kwalitatieve en kwantitatieve data verzameld in de periode van mei 2020 tot januari 2023, zie figuur 1. Op deze manier hebben we geprobeerd de gevolgen en het effect te duiden van de pandemie op het werk en welzijn van hbo-werknemers. Naarmate het onderzoek vorderde, kristalliseerden de deelonderwerpen zoals die centraal staan in de hierop volgende hoofdstukken zich uit in het onderzoek. Waar we in de T0 fase brede en open vragen stelden, om zo zicht op thema's te krijgen, onderzochten we in de T1 en T2 fase van het onderzoek deze onderwerpen meer gericht.

Gedurende de pandemie zijn er tal van ontwikkelingen geweest en van overheidswege maatregelen ingevoerd die allemaal verschillende uitwerkingen hadden op het hbo en zijn werknemers. Het betreft met name de opeenvolging van lockdowns en versoepelingen in 2020 en 2021, met elk specifieke maatregelen en uitwerking op werk en welzijn van de werknemers. Zo is in deze publicatie te lezen hoe de eerste volledige lockdown bepaalde effecten heeft gehad op het werk en het welzijn. Evenzo hebben de versoepelingen weer gezorgd voor andere effecten. Een gedetailleerde uiteenzetting van de tijdslijn van de pandemie met het effect op het hbo valt buiten de *scope* van deze publicatie. Daar waar uitkomsten van het onderzoek specifiek zijn voor een bepaalde periode in de coronapandemie, is dit vermeld in de resultaten.

Het onderzoek

Tijdens de pandemie zijn verschillende metingen verricht op verschillende momenten (zie figuur 1). Die metingen overspanden soms een enkele coronamaatregel, soms meerdere en soms weer geen een. Tijdens de metingen is zoveel mogelijk rekening gehouden met het effect van de maatregelen op de metingen door, waar mogelijk, binnen een omlijnd tijdsbestek van significante maatregelen, zoals lockdowns, te meten. Helaas was dat niet altijd mogelijk omdat de maatregelen elkaar soms snel opvolgden en soms onverwachts versoepeld werden.



Figuur 1. Overzicht van de drie meetmomenten

In de drie meetmomenten is onderzoek gedaan via een QuickScan (alleen in de eerste fase), dagboek, enquête en interviews. De methoden zijn onafhankelijk van elkaar uitgevoerd.

QuickScan

Om in de beginfase van de pandemie een beeld te krijgen van de impact op werk en welzijn van werknemers, hebben we voor de zomer van 2020 (mei tot en met juli) een zogenaamde QuickScan uitgevoerd. Met 49 werknemers uit verschillende lagen en functiegroepen van het hbo – docenten, stafmedewerkers, (opleidings)managers, lectoren, decanen en bestuursleden – zijn interviews gehouden van ongeveer een uur. De respondenten hebben we via ons netwerk en de zogeheten sneeuwbalmethode benaderd. We hebben gestreefd naar het krijgen van een algemeen beeld van de ervaringen en opvattingen onder alle functiegroepen.

De interviews gebruikten we om een reconstructie te maken van de belangrijkste gebeurtenissen, besluiten en handelingen in de weken voor de coronamaatregelen en van de eerste weken waarin die maatregelen golden. De reconstructie bestaat uit een tijdlijn van de eerste maand na het uitbreken van de pandemie. We hebben daarin algemene kabinetsbesluiten, besluitvormingen aangaande het hoger onderwijs, handelingen en besluiten in het hoger onderwijs en de effecten daarvan op werk en welzijn van werknemers uiteengezet op aspecten zoals sociaal en psychologisch welzijn, thuiswerken, werkdruk, werk-privébalans en toekomstvisie (vooruitkijken tijdens de pandemie). We hebben zowel naar de positieve en negatieve gevolgen op deze aspecten gevraagd.



Dagboek

Het gebruik van de dagboekmethode gaf ons de mogelijkheid een diepgaand inzicht te krijgen in het effect van het verloop van de pandemie en de daaraan gekoppelde maatregelen op werknemers. In de meetmomenten T0 en T1 is gedurende een periode van een halfjaar aan gemiddeld 27 werknemers uit verschillende functiegroepen, met verschillende leeftijden en uiteenlopende thuissituaties gevraagd een digitaal (ingesproken) dagboek bij te houden. We benaderden potentiële deelnemers via verschillende mediakanalen en ons eigen netwerk.

22 |

Gedurende een halfjaar stuurden respondenten tweewekelijks hun audioberichten op, waarin zij reflecteerden op hun werksituatie. De berichten hadden een gemiddelde lengte van 5 minuten. Genoeg tijd om een belangrijk inzicht te krijgen in wat onze respondenten bezig hield. Zij werden gevraagd te reflecteren op ‘waar ben je tevreden over?’, ‘welke zorg(en) heb je?’ en ‘welke behoefte(n) heb je?’. In de laatste meting van elke fase is aan de respondenten gevraagd vooruit te kijken. Door de open vragen is er een variatie aan perspectieven, houdingen en ideeën verkregen over verschillende facetten van hun werk en welzijn gedurende de pandemie. De reflecties gingen onder meer over het welzijn in werk- en privésituatie, thuisonderwijs, kinderen, ouders, thuiswerken, werkdruk, lesgeven, niet-werkende software, het team en de organisatie. De audioberichten zijn uitgewerkt en geanalyseerd, en verwerkt in een aantal eerder gepubliceerde deelrapportages.

Enquête

Om een representatief beeld te krijgen van de transformaties in de werksituatie is via e-mail een enquête uitgezet. In de eerste twee fasen (november 2020 en mei 2021) is de enquête naar 4850 werknemers verstuurd, in de laatste fase (december 2022) naar 4699 werknemers, omdat een deel van de respondenten had aangegeven niet te willen

deelnemen. Ze waren 'enquêtemoe' (er vonden in die tijd meerdere onderzoeken plaats) of stonden niet achter de coronamaatregelen en wilden daarom niet meedoen aan het onderzoek. De respons was bij het eerste meetmoment 2147, bij de tweede 1899 en bij het laatste meetmoment 1620. Uit reacties van respondenten kunnen we opmaken dat, naast het feit dat er zicht was op het einde van de pandemie, ook hier enquêtemoeheid en de gegroeide weerstand tegen maatregelen een rol speelden, en hierdoor leidden tot een lagere respons in de laatste meting. Dit neemt niet weg dat de respons voldoende is om daar waardevolle en representatieve inzichten uit te ontleen.

In de eerste twee metingen is de enquête voornamelijk gericht op de onderwerpen welzijn, werk (thuis en hybride werken), ondersteuning (vanuit collega's, leidinggevende en organisatie) en samenwerking (in het team en met collega's), communicatie (o.a. berichtgeving rondom maatregelen en vertaling van maatregelen naar het onderwijs) en huisvesting (o.a. 'coronabestendigheid'). In de laatste fase (T2) van het onderzoek is de enquête uitgebreid met een vooruitblik (post-pandemie).

| 23

Per fase zijn de data geanalyseerd en vervolgens verwerkt in een aantal eerder gepubliceerde deelrapportages.

Interviews

Om beter te begrijpen hoe de effecten van de pandemie doorwerkten op werk en welzijn van werknemers op verschillende niveaus van de organisatie, zijn er gedurende de drie meetmomenten in totaal 148 interviews gehouden. In de eerste fase hielden we 59 interviews als onderdeel van de QuickScan (zie hierboven). In de tweede fase interviewden we van mei tot en met juli 2021 19 werknemers, over hybride werken en werk-privé balans. Daarnaast interviewden we in het eerste half jaar van 2021 14 werknemers over veranderbereidheid en -vermogen rond hybride werken en blended onderwijs. In de laatste fase (oktober tot en met

december 2022) zijn 45 respondenten geïnterviewd. We vroegen hen hoe zij terugkeken op de pandemie en welke invloed deze had gehad op hun werk en welzijn. Daarnaast zijn 11 leidinggevendenden geïnterviewd om hun ervaringen met en visie op leidinggeven aan hybridewerkende teams in kaart te brengen.

Met de interviews is een diepgaand beeld verkregen onder werknemers van verschillende leeftijden, functies, faculteiten en thuissituaties. De interviews zijn bijna allemaal digitaal gevoerd en hebben een gemiddelde lengte van ongeveer een uur. De gesprekken zijn opgenomen, uitgewerkt en geanalyseerd en zijn verwerkt in een aantal eerder gepubliceerde deelrapportages.

24 |

Aan de respondenten is in de interviews onder meer gevraagd hoe zij de pandemie ervoeren in hun leven en werk, wat zij vonden van de samenwerking in hun team, welke rol hun leidinggevende en het hoger management speelden, wat hun behoeften waren rondom thuiswerken, hybride werken en hybride onderwijs. In de laatste meting is gevraagd hoe zij de toekomst zagen op die onderwerpen en hoe zij nu en in de toekomst goed, gezond en met plezier hun werk zouden kunnen uitvoeren. Uit de interviews zijn positieve en negatieve effecten op werk en welzijn naar voren gekomen. Na twee jaren pandemie was het voor sommige respondenten soms moeilijk een onderscheid te maken tussen effecten van de pandemie op hun werkzaamheden en welzijn, en gevolgen van veranderingen in teamsamenstelling of werktaken.

Tot slot

Dit onderzoek kwam onverwacht en werd uitgevoerd onder steeds wisselende omstandigheden. Dit vroeg iets van de werknemers die aan het onderzoek meededen en van de onderzoekers zelf, maar doet ook iets met de resultaten. Lockdowns als gevolg van plotseling oplopende coronacijfers hadden invloed op respondenten en daarmee op

het resultaat van metingen. Verwachtingen en een daaruit voortvloeiende focus in dataverzameling die de metingen aan het begin van het onderzoek kleurden, bijvoorbeeld rond de lengte van de pandemie, veranderden gaandeweg het onderzoek. De grote bereidheid om mee te doen aan het onderzoek (van enquête tot dagboekstudie) heeft ondanks deze beperkingen die inherent waren aan het onderzoek in deze periode en setting, geleid tot een rijke dataset. Ook de longitudinale opzet en combinatie van onderzoeksmethoden hebben daaraan bijgedragen.

Omdat deze publicatie zich richt op kernaspecten uit het onderzoek, beperken we ons hier tot geaggregeerde bevindingen. Dit biedt de mogelijkheid om de essentie van de bevindingen weer te geven, zonder te verdwalen in details en theoretische concepten.



Hoofdstuk 3

Verandering in de manier van werken

Daniël van Middelkoop en Najat Bay

De manier waarop we werken, individueel en met elkaar, is altijd in verandering. Maar zelden was die verandering zo sterk als ten tijde van de coronapandemie en de daarmee gepaard gaande maatregelen. Voor hogeschoolmedewerkers hadden die maatregelen grote impact op de manier waarop het onderwijs kon plaatsvinden en waarop samengewerkt werd. In het begin van de coronacrisis werkten ze, gedwongen door de omstandigheden, vanuit huis. Lesgeven, roosters maken of werkzaamheden om onderwijs en onderzoek te ondersteunen: het moest allemaal aangepast en omgezet worden. Lesgeven gebeurde online en het werk digitaliseerde in snel tempo. Toen het weer mogelijk werd om (deels) op locatie te werken, ontstonden er hybride vormen van (samen)werken.

| 27

In dit hoofdstuk schetsen we de veranderingen in de manier van werken als gevolg van de coronapandemie. We beginnen bij de specifieke impact op het onderwijs, waarna we aandacht besteden aan de impact op manieren van (samen)werken.

Impact op het onderwijs

Het hbo schakelde vanwege de coronamaatregelen in april 2020 razendsnel over op online onderwijs. Docenten werden in de beginperiode van de pandemie geconfronteerd met de uitdaging om hun lesprogramma's digitaal vorm te geven. Hoewel er ook daarvoor al digitale communicatiemiddelen waren, werd daar pas door de uitbraak van het coronavirus op grote schaal gebruik van gemaakt. Door het inzetten van deze digitale middelen konden medewerkers blijven samenwerken en kon het onderwijs doorgaan.

28 |

In de eerste maanden van de coronacrisis, tot de zomer van 2020, zien we onder de medewerkers die we interviewden een breed gedeelte trots over de snelheid waarmee de overgang naar digitaal werken en lesgeven is gerealiseerd. Veel medewerkers zijn trots op wat er lukt en goed loopt in het onderwijs. Er wordt veel energie gestoken in het onderhouden van het contact met studenten en in het zich eigen maken van de nieuwe manier van lesgeven. Veel docenten ervaren dat online een-op-een begeleiding van studenten goed werkt, evenals het verzorgen van hoorcolleges of instructies. De plotselinge overgang naar lesgeven op afstand wordt door een deel van hen gezien als een kans om het onderwijs versneld te innoveren en digitaliseren. Dit geldt bijvoorbeeld voor docenten die ook al voor de coronapandemie voorvechter waren van blended onderwijs: een mix van offline onderwijs op locatie en online onderwijs op afstand.

Ondanks deze positieve ervaringen en kansen overheersen in de eerste maanden van de coronapandemie de nadelen die docenten ervaren. Het digitale contact met studenten wordt door velen als een verschromping gezien in vergelijking met het 'echte' contact in het klaslokaal. Het motiveren en 'bij de les houden' van studenten is niet eenvoudig en de interactie tussen studenten in (kleinere) groepen komt in een online setting vaak moeilijk tot stand. Het digitaal lesgeven vraagt heel andere

vaardigheden, voor sommigen voelt het alsof ze zich het vak van docent opnieuw eigen moeten maken. De omslag kost sommigen veel energie en levert stress en werkdruk op. Door de snelheid waarmee overgestapt moet worden naar digitaal lesgeven, ervaren de betrokkenen vaak niet de ruimte en tijd om zich deze vaardigheden goed eigen te maken.

Niet alleen docenten, maar ook andere functiegroepen hebben in hun dagelijkse werkzaamheden te maken met de impact van de pandemie op het onderwijs. Zoals roosteraars, zij moeten in de coronaperiode regelmatig rekening houden met twee werkelijkheden: de mogelijkheid dat studenten naar de hogeschool kunnen komen en de kans dat ze digitaal de lessen zouden moeten volgen. Het vraagt om flexibiliteit en aanpassingsvermogen om ervoor te zorgen dat het onderwijsproces zo soepel mogelijk verloopt, ondanks de voortdurende onzekerheden.

| 29

De behoefte om weer 'offline' les te geven is groot, zo blijkt ook uit de terugkeer naar het lesgeven op locatie zodra dat weer kon. Dit gaat gepaard met opluchting bij veel docenten. In het overgrote deel van de opleidingen is de standaard na de coronapandemie weer offline onderwijs op locatie. In de laatste kwalitatieve meting van ons onderzoek blijkt dat een grote meerderheid van de docenten (80%) de voorkeur geeft aan offline onderwijs en dat eveneens een meerderheid (bijna 60%) aangeeft dat online onderwijs de kwaliteit van het onderwijs doet afnemen.

Er lijkt sprake van een terugkeer naar de manier waarop het onderwijs werd gegeven voor de coronapandemie. De verandering in het onderwijs lijkt daarmee grotendeels tijdelijk te zijn geweest. Niettemin zien we wel degelijk kleinere veranderingen in de manier van werken die blijvend lijken. Zo geven docenten in de interviews aan dat ze in de een-op-een begeleiding van studenten eenvoudiger een afspraak maken om bijvoorbeeld online de voortgang te bespreken. In situaties waar de campus moeilijk bereikbaar is, bijvoorbeeld tijdens een staking in

het openbaar vervoer, zien we dat opleidingen en individuele docenten nu relatief eenvoudig schakelen naar online onderwijs. Ook voor de lange termijn verwachten docenten dat een deel van de veranderingen blijvend is. Want ondanks de voorkeuren voor offline onderwijs en de zorgen over de kwaliteit van online onderwijs, geven docenten aan dat blended onderwijs de toekomst heeft. De komende jaren zullen uitwijzen of en in welke mate deze mengvorm een plek krijgt in het onderwijs op de hogescholen.

Anders (samen)werken

We schetsten hierboven de verandering in het onderwijs en daarmee met name in het werk van docenten. De coronamaatregelen hadden echter impact op het werk van alle werknemers, vooral waar het gaat om de manier waarop samengewerkt wordt. Ook hier zien we in het onderzoek dat betrokkenen voor- en nadelen ervaren, zowel tijdens de coronapandemie als daarna.

De voordelen zien werknemers met name in het thuiswerken. Zij ervaren dat als efficiënter en effectiever, omdat er minder sprake is van afleiding. Het wegvallen van reistijd maakt daarnaast dat sommigen extra tijd hebben, die ze gebruiken om meer werk te kunnen verrichten. In de samenwerking ervaren velen online vergaderen als efficiënter, mits aan bepaalde 'hygiëneregels' wordt voldaan (denk aan de 'digitale handjes' in MS Teams). Daarnaast ervaren velen een betere werk-privébalans wanneer vanuit huis gewerkt wordt (zie hoofdstuk 7 voor een verdere bespreking daarvan).

Ook rond het samenwerken zien we dat met name in de beginperiode van de coronapandemie de zorgen en nadelen de overhand hebben over de voordelen. Veel werknemers ervaren een 'verschraling' van het contact met collega's (zie ook hoofdstuk 5 over het belang van informeel contact). Andere genoemde nadelen wisselen sterk onder de geïnter-



viewden, afhankelijk van het werk dat gedaan wordt. Voor velen zorgt de hoeveelheid werk en de veranderingen daarin tot hoge werkdruk en stressgevoelens. Voor sommigen vallen werkzaamheden juist tijdelijk weg, doordat bijvoorbeeld interne trainingen op locatie of onderzoek bij opdrachtgevers niet doorgaan als gevolg van de coronamaatregelen. Dit leidt in deze periode voor een deel van de werknemers tot gevoelens van zinloosheid, of schuldgevoelens richting 'harder werkende' collega's.

Voor alle groepen medewerkers speelt vooral tijdens lockdowns de cognitieve belasting ('zoom fatigue') van het digitaal vergaderen en, in het geval van docenten, lesgeven. De efficiëntie van digitaal lesgeven en overleggen brengt ook nadelen met zich mee. De frequentie van het aantal vergaderingen of lessen dat, soms pal achter elkaar, wordt ingepland neemt toe, wat leidt tot werkdruk en vermoeidheid bij sommige medewerkers. Zij zoeken naar nieuwe manieren van evenwicht om een goede werk-privé balans te behouden, met bijvoorbeeld voldoende aandacht voor pauzes in de digitale werkdag.

Leidinggevendenden (opleidingsmanagers en afdelingsmanagers) krijgen, naast bovenstaande zaken, te maken met een voor hen specifieke verandering. Het 'op afstand' onderhouden van goed contact en zicht op werknemers, blijkt voor velen een uitdaging. Oplossingen worden gezocht en gevonden in veelvuldig telefonisch contact, of 'covid-proof' wandelingen met medewerkers uit opleiding of afdeling. Ook na de coronapandemie worstelen sommige leidinggevendenden met het onderhouden van goed contact met werknemers die ook na het opheffen van de beperkende maatregelen relatief weinig 'op locatie' zijn.

De aankondiging dat er niet meer gedwongen vanuit huis gewerkt hoeft te worden en een (gedeeltelijke) terugkeer naar de manier van werken van voor de coronapandemie mogelijk wordt, komt voor velen als een opluchting. Werknemers zijn tijdens versoepelingen en later, wanneer

de maatregelen definitief worden afgebouwd, blij om hun collega's weer te kunnen zien, weer 'echt' of 'live' contact te hebben. Niettemin zien we een minder sterke terugkeer naar de situatie van voor de coronaperiode dan bij het lesgeven. In de manier waarop het (samen)werken wordt vormgegeven zien we een meer blijvende en naar het lijkt fundamentele verandering. Veel werknemers willen de voordelen die het hybride werken met zich meebrengt niet verliezen. Een grote meerderheid wil deels vanuit huis blijven werken – gemiddeld twee dagen per week bij een voltijdbaai. Met name een deel van de overleggen, maar ook 'concentratiewerk', zoals schrijf- of leeswerk, wordt gezien als werk dat prima, en misschien wel beter, vanuit huis gedaan kan worden. Veel werknemers in hogescholen hebben zich nieuwe werkgewoonten eigen gemaakt in de coronaperiode.

Opvallend is dat de werkdruk – al aanzienlijk vóór 2020 en toegenomen tijdens de coronapandemie – niet of nauwelijks lijkt te dalen. Zoals een werknemer het uitdrukt:

| 33

"Ik werk veel meer thuis. Wat ik daarbij goed, maar ook zorgelijk vind, is dat de productie die je draait hoger is, ook de productie van impactvolle dingen. Waar ik voorheen over een dag dacht: ik kan dan één groot ding doen, zijn er nu regelmatig twee of drie dingen ingepland. Dat doet iets voor je belasting of voor de hoeveelheid ruimte of speling die je hebt als een dag anders loopt."

De intensivering van het werk, waar meer afspraken, lessen of vergaderingen in een werkdag worden gepast dan voor de coronaperiode, lijkt ten tijde van dit schrijven de nieuwe realiteit. De veranderingen in de manier van werken die het gevolg waren van de coronamaatregelen vertonen overeenkomsten met wat Hartmut Rosa beschrijft als een 'technische versnelling' (Rosa, 2016, p.40). De steeds snellere technologische innovatie leidt, zo stelt deze socioloog, tot een daaropvolgende

versnelling van het levens- en werktempo, waarbij we meer (proberen te) doen in minder tijd.

Conclusie

Na een aantal jaren van, als gevolg van de coronamaatregelen, voortdurende wisselingen in de manier waarop gewerkt kon worden, zien we dat onderwijs en (samen)werken ogenschijnlijk weer een 'normaal' ritme hebben gevonden. Sommige onderdelen van het werk lijken hetzelfde te zijn als voor het voorjaar van 2020. Tegelijkertijd zijn er tekenen dat de coronacrisis en de daarmee gepaard gaande maatregelen op sommige vlakken een blijvende impact hebben op de manier waarop in het hbo wordt gewerkt. Die transformatie zien we op alle vlakken, maar lijkt minder sterk te zijn in het onderwijs, waar veel lessen weer 'offline' en 'op de hogeschool' worden gegeven, en sterker voor de manier waarop daarbuiten hybride wordt (samen)gewerkt.

Voor het overgrote deel van de werknemers wegen de voordelen van het deels thuis werken op tegen de nadelen. Het is daarbij zoeken naar een nieuwe balans. De individuele voordelen van een betere werk-privé balans kunnen conflicteren met de noodzaak tot fysiek bijeenkomen ter wille van inspiratie en goede samenwerking. Die meerwaarde van bijeenkomen op locatie zit in de formele samenwerking, maar ook in de toevallige, niet planbare ontmoeting. Blijvend op afstand werken kan leiden tot een sterkere individuele oriëntatie in het werk. De noodzaak tot samenwerken is echter niet minder geworden. Samenwerken moet dus worden georganiseerd en geprioriteerd, ook of misschien wel juist in hybride werksettings.

Het wijdverbreide gebruik van digitale tools voor lesgeven en samenwerken en de doorontwikkeling van die tools lijken te leiden tot een verandering in de manier waarop we als maatschappij naar werk kijken. Het zorgt ervoor dat werknemers op afstand kunnen werken, maar

daarmee ook dat de grens tussen werk en privé verder vervaagt, en dat er 'altijd en overal' kan worden vergaderd. De ruimte die er vroeger was tussen vergaderingen verdwijnt, nu het niet meer nodig is om naar een volgende fysieke locatie te gaan. Waar vroeger 3 of 4 vergaderingen per dag het maximale was voor veel werknemers, werden dit er in coronatijd vaak 6,7 of meer. Online werken lijkt synoniem aan efficiënt werken. Veel werknemers worstelen hiermee. Ze zien en benoemen de negatieve effecten van deze meer efficiënte manier van werken, zoals de afname van informeel contact en van de kans op spontane ontmoetingen. Tegelijkertijd verwelkomen ze wel de efficiëntie, of zien die als noodzakelijk om controle te houden over de lange to-do-lijst. Deze verandering op maatschappelijk vlak lijkt daarmee te hebben geleid tot een verdichting van de tijd, tot een versnelling van het werktempo. Deze versnelling lijkt blijvend, ook nu de directe aanleiding – de coronapandemie en daarmee gepaard gaande maatregelen – is verdwenen.

Literatuur

Rosa, H. (2016). *Leven in tijden van versnelling. Een pleidooi voor resonantie*. Boom.



Hoofdstuk 4

Hybride werken

Joop Zinsmeister en Alain van Riswick

Tijdens de coronapandemie moesten de werknemers in het hbo, zoals heel veel werknemers in andere beroepen, grotendeels vanuit huis werken. Die gedwongen verandering heeft de blik op hybride werken veranderd. Inmiddels is het niet meer vreemd als de werkdag thuis begint, op de hogeschool doorgaat en eindigt in een werkcafé. Contacten met anderen vinden online plaats of in levenden lijve. Hybride werken is plaats- en tijdonafhankelijk en laat zich onder meer kenmerken door flexibelere werktijden en een verminderde reistijd. Het is een manier van werken die zich gemakkelijker laat combineren met andere, niet-werkgerelateerde verplichtingen elders.

| 37

Voor de coronapandemie was hybride werken iets voor een enkeling in het hbo, nu is het uitzonderlijk als werknemers iedere dag op locatie aanwezig zijn. Van alle werknemers geeft 60,0% aan voor de coronapandemie weleens thuis te hebben gewerkt, tegenwoordig geldt dit voor de overgrote meerderheid (94,2%). Velen werken nu gemiddeld twee dagen of meer in de week thuis, twee dagen is nu ook de modus (Ballafkih, 2023). Hybride werken en thuiswerken is een nieuwe realiteit.

In dit hoofdstuk bespreken we de wensen rond hybride werken in het hoger onderwijs, en de wijze waarop dit gefaciliteerd wordt. We kijken naar de consequenties van de combinatie van online en op locatie werken, waarbij we een bijzondere plek inruimen voor het hybride onderwijs, om af te sluiten met de ervaren voordelen en de zorgen die er zijn gerezen. Maar eerst kijken we naar de ervaringen met het aanvankelijk gedwongen en later vrijwillige thuiswerken.

Bevindingen

De nieuwe manieren van werken en lesgeven, met een samenspel van online en op locatie werken en de dynamiek van hybride lesgeven en werken, vormen een complexe uitdaging. Vooral het vinden van een balans tussen persoonlijke voorkeuren en die van het team en de opleiding kan lastig zijn. Werken in verschillende teams en opleidingen maakt de uitdaging nog groter.

38 |

Thuiswerken

Een zeer ruime meerderheid van de werknemers werkt, zoals we zagen, na de coronapandemie weleens thuis. We weten dat tevredenheid over de thuiswerkplek een significant effect heeft op de tevredenheid over de werksituatie als geheel (zie o.a. Mohammed, et al., 2022). Niet bij alle werknemers is de thuiswerkplek in orde. Aan het begin van de eerste lockdown is bij de meeste werknemers het thuiswerken behelpen, uitvinden wat wel en niet werkt. De meeste werknemers geven ook na de pandemie aan nog hulpmiddelen nodig te hebben om het thuiswerken te verbeteren. In de meeste gevallen betreffen dit wensen die zijn gericht op een meer comfortabele en ergonomische werkplek.

Door de coronapandemie zijn werk en privé nog meer door elkaar gaan lopen. Gedurende de lockdowns is voor velen de lijn tussen werk en privé dun tot zeer dun (zie hoofdstuk 7 over de balans tussen werk en privé). Werken en eten vinden niet zelden aan dezelfde tafel plaats. Niet

meer 'loskomen' van het werk is dan ook een overheersend gevoel, in de meting aan het begin van het onderzoek (zie hoofdstuk 2 voor de verschillende meetmomenten). Maar al snel ervaren de meeste werknemers tijdens de pandemie wel dat het thuiswerken efficiënter en productiever is. De flexibiliteit van werkplekken en werktijden maakt het mogelijk om de werktijd beter te benutten.

"De werkbalans tussen werk en privé, thuiswerken en locatiewerken – ik leer steeds meer de plek te kiezen, energie te kiezen. Dus om niet naar kantoor te gaan met de ambitie om er heel veel doewerk te verrichten, op kantoor doe ik meer de relatie, creatie en emotie."

Hybride werken geeft, zo blijkt uit het onderzoek, een gevoel van meer autonomie. Dit kan vermoedelijk vooral verklaard worden door het zelf kunnen beslissen waar en wanneer te werken, met name door de mogelijkheid om thuis te werken. Een ruime meerderheid van de werknemers vindt inmiddels dat hun werkgever voldoende mogelijkheden biedt voor een goede werk-privébalans.

| 39

Waar het merendeel het thuiswerken omarmt na de pandemie, geeft een gering aantal aan niet thuis te kunnen werken vanwege de functie (1,6%) of niet thuis te willen werken (2,3%). De redenen die zij in het laatste geval opgeven variëren van geen goede werkplek kunnen creëren (inclusief comfort omdat de stookkosten te hoog zijn) en sociale contacten missen, tot geen ervaring hebben met thuiswerken.

Combinatie online en op locatie werken

Online werken brengt voor alle geledingen technische en sociale complexiteit met zich mee, denk aan het opzetten en uitvoeren van een hybride college of vergadering. Bij de onderzoeksmeting na de coronapandemie zegt bijna de helft (47%) van de respondenten dat dit extra werkdruk met zich meebrengt.

“Ik heb ook al dingen gehoord over hybride vergaderingen die collega's hebben geprobeerd, waarbij de techniek toch niet helemaal toereikend was en je het gevoel krijgt dat je als een soort tweederangs deelnemer deelneemt aan een vergadering als je vanaf een andere locatie of vanaf huis inlogt, ten opzichte van het kleine groepje wat dan wel op locatie aanwezig is.”

Werknemers geven in het onderzoek aan dat een duidelijk standpunt van opleidingen, afdelingsmanagers en het hoger management over hybride werken ontbreekt. Er zijn geen duidelijke regels, en een constructieve dialoog over hybride werken binnen opleidingen en afdelingen wordt niet gevoerd. Onder werknemers zijn de meningen en standpunten over de regels, de ondersteuning en de middelen om hybride te kunnen werken sterk verdeeld.

Na de coronapandemie zijn de meeste werknemers blij dat ze weer op locatie kunnen werken. Zij hebben het contact met collega's en studenten gemist. Tegelijkertijd vinden zij het soms moeilijk om aan werken toe te komen op de hogeschool. Het valt hen, na de lange afwezigheid, dan op dat naast de klaslokalen de gebouwen voor een groot deel zijn ingericht als kantoortuinen, waar de ruis groot is, bijvoorbeeld door informele gesprekken, digitale gesprekken of onderlinge werkastemming. Zij hebben behoefte aan zowel meer ruimtes om in stilte te kunnen werken als meer ruimtes waarin goede apparatuur staat om hybride te kunnen overleggen/werken en onderwijs te geven. Vanwege de zoektochten naar geschikte werkplekken op locatie nemen werknemers dikwijls het zekere voor het onzekere en werken ze thuis, ook vanwege de constatering bij velen dat zij thuis (veel) productiever zijn dan op locatie.



Combinatie online en op locatie lesgeven

Bij hybride onderwijs volgt een deel van de studenten het onderwijs online, een ander deel volgt het in een fysieke ruimte. Deze vorm van lesgeven achten docenten onwenselijk, het vraagt (te) veel van hen. Het leidt volgens hen tot een toename van de werklust, mede door de vele technische en ruimtelijke belemmeringen, zoals het ontbreken van goede apparatuur en geschikte fysieke ruimtes op locatie om hybride te kunnen werken. Naast ruimtes is ook betere software, hardware en administratieve ondersteuning welkom. Een extra complicerende factor is dat de mogelijkheid bestaat dat hybride onderwijs 'wegblijfgedrag' van studenten faciliteert.

42 |

Online onderwijs kan, aldus docenten, maar is vooral in een-op-een situaties of kleine groepen een optie; offline onderwijs heeft een ruime voorkeur. Een meerderheid geeft aan dat online of hybride onderwijs ten koste gaat van de kwaliteit, vooral door het missen van het directe contact met studenten die niet fysiek aanwezig zijn. Voor de toekomst zien docenten mogelijkheden voor hetzij volledig online, hetzij volledig fysiek onderwijs, maar niet voor een hybride vorm, waarbij een deel van de studenten fysiek aanwezig is en een deel het onderwijs online volgt. Dit ligt niet aan de ondersteuning vanuit de werkgever, ongeveer de helft van de docenten die online onderwijs hebben gegeven, ervaart de ondersteuning als goed.

Zorgen over hybride werken

Tegenover de zorgen over toegenomen werkdruk bij hybride werken staat volgens werknemers het voordeel van een verbetering van de werk-privébalans. De flexibiliteit van de werkplekken en werktijden maakt het mogelijk om de tijd beter te benutten en werk- en privétaken gemakkelijker te combineren. Gevolg is wel dat de scheidslijn tussen werk en privé vervaagt, met als gevaar een drang tot overcompensatie. Werknemers die hybride werken of thuiswerken hebben de neiging

om harder te werken, om de vrijheid die ze ervaren om privé zaken te kunnen regelen, te verantwoorden (zie ook Chung, 2022).

Een andere zorg betreft de sociale verbondenheid binnen de teams en afdelingen. De meningen zijn verdeeld over de mate van het gewenste teamgevoel. Velen ervaren dat de onderlinge verbinding en betrokkenheid afnemen door het ontbreken van fysieke interactie tussen collega's. De meeste werknemers kijken daarom met enige argwaan naar de ontwikkeling van hybride werken, omdat verbinding en betrokkenheid hierin langzaam een andere betekenis en vorm krijgen, terwijl zij een sterk teamgevoel juist essentieel vinden (Ballafkih, 2023). Het uitblijven van duidelijkheid en eenduidigheid over het hybride werken binnen opleidingen of afdelingen is voor de meesten een zorg. De uitwisseling van wensen en verwachtingen tussen collega's vindt, zo stellen de meeste respondenten, nauwelijks plaats, omdat het een gevoelig onderwerp is om in het team te bespreken. Het is een spanningsveld tussen aan de ene kant de individuele voordelen van het thuiswerken en aan de andere kant het nadeel van de afname van de sociale verbondenheid op groeps- of teamniveau.

"Ja, wij hebben meerdere keren momenten gehad dat we met het hele team elkaar de vraag hebben gesteld: 'Hoe zit je erin? Voel je je prettig bij de manier waarop we het nu doen? Heb je behoefte aan een andere verhouding van thuiswerken en op school werken?' Ik heb het idee dat mensen dan niet helemaal eerlijk aangeven wat ze echt zouden willen. Ik weet van een aantal collega's binnen het team dat zij ook wel iets meer thuis zouden willen werken en dat ze bijvoorbeeld die 60-40 verhouding niet per se hoeven. Dat bijvoorbeeld fifty-fifty nog beter zou zijn, of bijvoorbeeld twee dagen naar kantoor, drie dagen thuis. Ik heb niet het idee dat iedereen daar heel gemakkelijk over praat."

Conclusie

De meerderheid van werknemers geeft aan in de toekomst hybride te willen werken. De nadelen van een toenemende werkdruk door hybride werken wegen niet op tegen de voordelen van de verbeterde werk-privébalans. De productiviteits- en efficiëntievoordelen van het hybride werken en vooral van het thuiswerken staan wel op gespannen voet met het gewenste teamgevoel, de behoefte aan verbinding en betrokkenheid met collega's.

Hybride werken brengt veranderingen met zich mee die betrekking hebben op technische zaken, sociale aspecten en de fysieke omgeving waarin het hybride werken plaatsvindt. Duidelijke kaders vanuit het management over invulling en werkwijze hierover ontbreken, terwijl werknemers die wel verwachten.

Ook over het (samen)werken binnen en tussen de teams en over de wijze waarop sociale binding vorm kan krijgen, is nog de nodige afstemming nodig. Vooral het vinden van een balans tussen persoonlijke voorkeuren en de (al dan niet vermeende) voorkeuren van een team vormt een uitdaging, omdat belangen van individuele werknemers met elkaar kunnen botsen. In de nieuwe realiteit met hybride vormen van werken zijn zowel binnen als tussen de teams, alsook in de relatie van teams met management, gesprekken nodig om het (samen)werken vorm te geven. Het uitproberen van verschillende manieren van werken is nodig om tot een nieuw perspectief op hybride werken te komen. Het is aannemelijk dat zo'n ontwikkeltraject een aantal jaren kost.

Literatuur

Ballafkih, A.H. (2023). *Crisismonitor najaar 2022: hybride werken in een nieuw tijdperk*. The Work Lab | Centre for Economic Transformation | Hogeschool van Amsterdam.

Chung, H. (2022). *The flexibility paradox. Why flexible working leads to (self) exploitation*. Policy Press.

Mohammed, Z., Nandwani, D., Saboo, A., & Padakannaya, P. (2022). Job satisfaction while working from home during the COVID-19 pandemic: do subjective work autonomy, work-family conflict, and anxiety related to the pandemic matter? *Cogent Psychology*, 9(1), DOI:10.1080/23311908.2022.2087278

Smit, W. (2021). *Het vormgeven van hybride werken*. Hogeschool van Amsterdam.



Hoofdstuk 5

Het belang van informeel contact

Anoeska Huijskes en Lianne van den Berg

Inleiding

| 47

Een veelbesproken thema tijdens de coronapandemie was het gemis aan informeel contact tussen werknemers. De pandemie en het samenwerken op afstand hebben het bewustzijn vergroot over het belang van het informeel contact in werkrelaties. Informeel contact gaat over alledaagse dingen, zoals humor, hobby, je huis, je kinderen of over hoe het met je gaat. Informeel contact speelt een essentiële rol in het creëren van een positieve werkomgeving en het bevorderen van teambinding, doordat het niet alleen ruimte biedt voor gesprekken over alledaagse onderwerpen, maar ook bijdraagt aan een gevoel van verbondenheid en vertrouwen tussen collega's. Veel werknemers realiseerden zich, zowel tijdens als na de coronapandemie, hoe belangrijk informeel contact voor hen is. Zij ervoeren dat de lockdowns en de invoering van coronamaatregelen, afgewisseld met periodes van versoepelingen, invloed hadden op de frequentie en kwaliteit van het informele contact. Met name spontane interacties, zoals gesprekken zonder officiële overlegstructuren, waren verdwenen.

Informeel contact tijdens en na de coronacrisis, daar gaat dit hoofdstuk over. We beginnen met ervaringen over informeel contact tijdens de coronapandemie. We gaan in op de percepties, behoeften, gevolgen en oplossingen van werknemers. Vervolgens sluiten we het hoofdstuk af met de beelden van werknemers over informeel contact in de toekomst.

Tijdens de pandemie: verschraving van informeel contact en de zoektocht naar verbinding

Vanaf maart 2020 werden de eerste coronamaatregelen ingevoerd. Werknemers in het hoger onderwijs waren genoodzaakt om volledig thuis te werken. De plotselinge verandering zorgde ervoor dat zij nieuwe manieren moesten vinden om met elkaar samen te werken en om les te geven. Veel werknemers misten in deze periode de spontane informele ontmoetingen met collega's op locatie. Voor de uitbraak van de pandemie kwamen collega's elkaar tegen in de wandelgangen en bij de koffieautomaat. Door het verplicht thuiswerken waren deze spontane ontmoetingen plotseling verdwenen. In plaats daarvan organiseerden werknemers online ontmoetingen als vervanging voor het contact op locatie. Communicatiemiddelen als e-mail, WhatsApp, MS Teams, Trello en Slack werden ingezet om het contact tussen collega's te behouden. Dit bood de gelegenheid om zowel formeel als informeel met elkaar te communiceren. Deze hulpmiddelen hebben bijgedragen aan de voortzetting van het formele contact, maar hebben volgens de betrokkenen niet dezelfde kwaliteit van informeel contact gebracht.

Bijna alle werknemers die online met elkaar samenwerkten, gaven aan dat zij online minder geneigd waren een informeel praatje te maken. Online ontmoetingen bleken vooral te gaan over werkinhoud en taken, veelal gericht op specifieke agenda-items, werkgerelateerde discussies en taakuitvoering. De gestructureerde aanpak liet, zo waren de ervaringen, minder ruimte over voor spontane gesprekken over persoon-

lijke onderwerpen of informele interessegebieden. Online werken werd daardoor vaak als efficiënter en productiever ervaren.

Voor veel werknemers zorgden de veranderingen in de manier van werken voor een nieuw besef over de waarde van informeel contact. Vooral het besef dat informeel contact bijdraagt aan het versterken van onderlinge relaties, het delen van ideeën en teamcohesie nam toe. Een deel van de werknemers ging daarom in de beginfase van de coronapandemie actief op zoek naar verschillende manieren om toch het informeel contact met collega's te onderhouden. Voorbeelden waren het starten van online vergaderingen met een check-in-vraag of persoonlijke vraag, om zo ruimte te bieden voor informele uitwisselingen voordat de formele agenda aan bod kwam. Ook werden initiatieven genomen om online koffiemomenten te organiseren, waarbij collega's virtueel bijeenkwamen om een informeel gesprek te voeren, vergelijkbaar met het praatje bij het koffieapparaat op de hogeschool. Virtuele pauzes boden eveneens gelegenheid voor informeel bijpraten, zij het op afstand.

| 49

Voor bepaalde taken bleek fysieke aanwezigheid op de werkplek essentieel te zijn. Ondanks de herwonnen mogelijkheid om weer op locatie te werken, ervoeren de meeste werknemers dat de samenwerking met collega's ter plaatse minder frequent plaatsvond dan voorafgaand aan de coronapandemie.

Vanaf september 2020 volgde een lange periode waarbij lockdowns werden afgewisseld met periodes van versoepelingen. Tijdens de versoepelde maatregelen kwamen er weer meer mogelijkheden om elkaar op locatie te ontmoeten. De meeste werknemers waren daar blij mee, omdat bepaalde taken volgens hen om een fysieke ontmoeting op het werk vragen. Zo zouden bijvoorbeeld brainstormsessies en teamprojecten waarin de taakafhankelijkheid groot is, gebaat zijn met persoonlijke interactie. Ondanks dat werknemers weer de mogelijkheid

hadden om op locatie te werken, constateerden de meesten dat het samenwerken met collega's op locatie minder vaak voorkwam in vergelijking met de periode voorgaand aan de coronapandemie. Ze gaven daar verschillende verklaringen voor. Zo waren sommigen bezorgd over mogelijke besmettingen en gaven de voorkeur aan voorzichtigheid boven ontmoetingen op locatie. Anderen kozen juist uit efficiëntieoverwegingen voor meer thuiswerken.

Het verminderde informele contact op de hogeschool gedurende de pandemie had uiteenlopende gevolgen voor de werknemers. Zo benoemde een aantal van hen dat er verminderd zicht was op de activiteiten van teamleden of andere collega's binnen de organisatie. Dit gebrek aan inzicht bemoeilijkt het grip te houden op de voortgang van het onderwijs en van projecten, het identificeren van mogelijkheden voor samenwerking en het delen van informatie die normaal gesproken informeel zou worden uitgewisseld. Hierdoor ontstond een gevoel van afstand en verminderde verbondenheid tussen teamleden. Dit resulteerde volgens een aantal werknemers ook in een toename van e-mailverkeer en vergaderdruk, aangezien er een groter aantal online vergaderingen plaatsvond om het tekort aan informatie aan te vullen en te compenseren voor het verminderde informele contact.

Verder merkten sommige werknemers op dat samenwerken op afstand eerder leidde tot onderlinge conflicten, die ook sneller escaleerden. Zij constateerden bijvoorbeeld dat collega's in online vergaderingen of uitwisselingen via de mail uitspraken soms anders interpreteerden. Dergelijke misverstanden zorgen mogelijk voor gevoelens van ongenoegen en defensieve reacties. Bij digitale samenwerking gaan nuances in stemintonatie, gezichtsuitdrukkingen en lichaamstaal verloren (Kaye et al., 2022), waardoor de interpretatie van die communicatie afhankelijk blijft van de geschreven woorden en context. Hierdoor kunnen misverstanden ontstaan en kunnen emotionele reacties minder goed worden begrepen.



Sommige werknemers merkten op dat het verminderde contact op locatie heeft geleid tot meer informele gesprekken op momenten dat zij weer op de hogeschool terecht konden. Omdat werknemers gedurende langere tijd minder persoonlijke ontmoetingen hadden, was de behoefte groot om bij te praten en te verbinden met collega's. De toename van informele gesprekken zorgde er wel voor dat een deel van de werknemers moeite had hun aandacht op het werk te richten. Zo stelt iemand:

"Het is tegelijkertijd een puur sociale aangelegenheid als ik hier ben. Ik werk wel, maar er staan om de haverklap hier mensen binnen, terwijl ik thuis ongestoord mijn werk kan doen."

Deze bevinding illustreert de balans tussen het belang van sociaal contact en de noodzaak om productief te werken tijdens werktijden. De behoefte aan informele gesprekken om werkrelaties te versterken en de teamcohesie te herstellen, kan soms concurreren met de concentratie die nodig is om taken efficiënt uit te voeren. Het benadrukt ook hoe de verschuiving tussen thuiswerken en werken op locatie unieke uitdagingen met zich meebrengt, waarbij het belangrijk is om een evenwicht te vinden tussen informeel contact en productiviteit om een positieve werkomgeving te handhaven.

Al met al ontstond er gedurende de coronapandemie een grotere waardering voor direct persoonlijk contact met collega's. Het werken op afstand heeft werknemers bewuster gemaakt van het essentiële belang van onderling contact, niet alleen het al eerdergenoemde informele contact, maar ook de persoonlijke 'beroepsmatige' connectie. Het feit dat veel werknemers gedurende deze periode gedwongen waren afstand te nemen van de dagelijkse face-to-face interacties, heeft ertoe bijgedragen dat ze de diepgaande impact van persoonlijke connecties op zowel professioneel als emotioneel vlak beter zijn gaan begrijpen.

Informeel contact in de hybride werkomgeving van de toekomst

Door de verschuiving naar hybride werken schetsen werknemers diverse toekomstbeelden over het belang en de aard van informeel contact. Een aantal ziet een toekomst voor zich waarin informeel contact op de hogeschool nog belangrijker wordt dan voorheen. Terwijl digitale hulpmiddelen en online samenwerking steeds meer gewoon zijn geworden in het dagelijkse werk, benadrukken werknemers het belang van informele contactmomenten voor de kwaliteit van het werk, de werkrelaties en de teamcohesie. Gesprekken bij het koffiezetapparaat, spontane uitwisselingen in de gangen en ongeplande bijeenkomsten dragen bij aan het creëren van een betrokken en verbonden werkomgeving.

Om de toekomstbeelden te realiseren, pleiten veel werknemers voor de ontwikkeling van verbeterde hybride werkomgevingen. Ze willen werkplekken die hybride werken faciliteren, maar ook informele uitwisselingen, waardoor spontane gesprekken, brainstormsessies en sociale interacties op de werklocatie mogelijk zijn. Dergelijke werkplekken vormen volgens een aantal werknemers een kans om de kloof tussen fysieke en digitale aanwezigheid te overbruggen.

| 53

Ten slotte wil een deel van de werknemers dat er duidelijke afspraken komen over wanneer er op locatie gewerkt wordt. Deze afspraken zijn niet alleen bedoeld om het werk efficiënt te organiseren, maar ook om te garanderen dat er voldoende momenten zijn voor informeel contact. Sommigen willen daarom een flexibele, maar gestructureerde benadering, om zo fysieke aanwezigheid te bevorderen. Het idee is om een gezonde balans te vinden tussen de behoefte aan persoonlijke interactie en de voordelen van op afstand werken. Zoals een werknemer vindt over persoonlijk aanwezig zijn:

“Één keer in de week is misschien wat veel, maar om de week of om de twee weken zou toch wel logisch kunnen zijn. Dat je meer het gevoel hebt dat je in een team werkt. Je werkt met collega's samen in plaats van: toevallig zie je elkaar een keertje.”

Conclusie

De coronapandemie had een diepgaand effect op de ervaringen van werknemers rondom het informele contact binnen werkrelaties. De bewustwording van het belang van persoonlijke uitwisselingen tussen collega's voor hun werk en welzijn werd gedurende deze periode versterkt. Terwijl werknemers zich aanpasten aan verminderd informeel contact in periodes waarin thuiswerken de norm was, toonden zij ook flexibiliteit door creatieve oplossingen te zoeken om de verbondenheid en spontane uitwisseling van ideeën tussen collega's te behouden. Desondanks constateerden zij dat online interacties niet altijd dezelfde rijkheid hadden als persoonlijke ontmoetingen. Met het oog op de toekomst, waarin hybride werken een belangrijke rol speelt, willen werknemers deze ervaringen meenemen. Een groot deel vindt dat informeel contact de basis vormt voor een positieve en onderling verbonden werkomgeving. Velen zien werkplekken op de hogeschool als cruciale plekken voor het stimuleren van hybride samenwerking en informele uitwisseling. Bovendien benadrukken werknemers de noodzaak om een balans te vinden tussen informele uitwisselingen en het behouden van de voordelen van thuiswerken. In een hybride werkomgeving willen werknemers dus behoud van persoonlijke connecties, waarin collega's zich onderling gesteund en verbonden voelen, ongeacht hun fysieke locatie of werkwijze.

Literatuur

Kaye, L. K., Rousaki, A., Joyner, L. C., Barret, L. A. F., & Orchard, L. J. (2022). The Online Behaviour Taxonomy: A conceptual framework to understand behaviour in computer-mediated communication. *Computers in Human Behavior*, 137. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107443>. Ook: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563222002655>



Hoofdstuk 6

Werkdruk

Hafid Ballafkih en Toon Soons

Inleiding

| 57

Werkdruk is in alle beroepen en sectoren aanwezig, zo ook in het hoger beroepsonderwijs. Onderzoek na onderzoek toont aan dat werknemers, en vooral docenten, in het hoger onderwijs al jaren een hoge werkdruk ervaren (zie o.a. FNV, 2021; Moore et al., 2021, p.43). Werkdruk omvat verschillende elementen, zoals de hoeveelheid taken en de verwachte kwaliteit van taken, tijdsdruk, beschikbaarheid van middelen, en de mate van ondersteuning. Daarnaast spelen factoren zoals organisatiecultuur, eigen verwachting en verwachtingen van leidinggevend en collega's, mate van autonomie en de werk-privébalans een rol (zie hoofdstuk 7 over werk-privébalans). Allemaal aspecten die vooral aan het begin van de coronapandemie de nodige aandacht vroegen.

Thuiswerken, hybride werken en hybride onderwijs – waarbij hybride staat voor een combinatie van fysiek en online werken respectievelijk onderwijs – brachten nieuwe uitdagingen met zich mee. In een digitaal tijdperk vraagt het realiseren van sociale binding met studenten en collega's veel inspanning. De werkdruk die er voor de pandemie was,

werd met de veranderingen in manieren van werken tijdens de coronaperiode bepaald niet lager. Wat de invloed is van hybride werken op de werkdruk zal nog moeten blijken. In dit hoofdstuk gaan we in op een aantal mechanismes dat tijdens en na de coronamaatregelen effect had op de werkdruk, en sluiten af met een vooruitblik.

Bevindingen

Het gevoel van een hoge werkdruk in het hoger onderwijs is niet nieuw. Voor de pandemie ervoeren werknemers voornamelijk werkdruk omdat ze het gevoel hadden te veel te moeten doen in te weinig tijd. Gebrek aan regelmogelijkheden (autonomie) om een balans te vinden in het toch al complexe evenwicht tussen kwaliteit van werken en hoeveelheid werk, is niet nieuw. Kiezen tussen veel werk afronden met een lagere kwaliteit of minder werk afronden met een hogere kwaliteit is een worsteling.

58 |

Intrinsieke en extrinsieke motivatie, ambities en prestatiedruk en daarbij het gevoel van ontbrekende ondersteuning, maken die worsteling niet eenvoudiger. Voor docenten versterken de verplichte taken die behoren tot het primaire onderwijsproces de ervaren werkdruk. Sociale ondersteuning, regelmogelijkheden, waardering en erkenning zouden het werkdrukgevoel verminderen, maar de hoeveelheid werk niet wegnemen (zie o.a. Moore et al., 2021). Balanceren met kwantiteit en kwaliteit was voor de pandemie, toen het werk zich voornamelijk afspeelde in een fysieke omgeving, al een opgave. Door de komst van digitaal werken is die complexiteit niet minder geworden.

Werkdruk tijdens de pandemie

In de eerste dagen van de lockdown hadden veel werknemers het gevoel dat de werkdruk afnam. Alle roosters, gemaakte afspraken en vergaderingen vervielen. Er was even een vacuüm, maar dat was van korte duur. Het onderwijs transformeerde van fysiek naar online in

een tijdsbestek van twee weken. De transformatie bracht een enorme dynamiek en druk met zich mee met uiteenlopende gevolgen, zoals aanpassingen in lesmethoden, implementeren en omgaan met technologie, op een andere manier werken, lesgeven en communiceren met studenten en collega's. Werknemers moesten zich snel aanpassen aan de nieuwe digitale realiteit. Een deel van hen was in euforie door de nieuwe manieren van lesgeven, het ontwikkelen van online lesmateriaal en het ontplooiën van nieuwe didactische vaardigheden. Ze ervoeren energie en ruimte, al was er sprake van een hoge werkdruk.

De plotselinge transformatie zorgde voor aanzienlijk meer werk. Doorwerken om het werk zo snel mogelijk te transformeren naar digitaal, was voor veel werknemers een must: het zóu ze lukken. Digitaal werken bleek niet heel inspirerend voor veel werknemers. Zichzelf motiveren om bijvoorbeeld online onderwijs te geven, kostte behoorlijk wat energie en zorgde voor toename in werkdruk. Bijna alle werknemers zochten naar manieren om de werkdruk te beteugelen. Werk laten liggen, gebruikmaken van de avond, het weekend of de vakantie zijn veelgehoorde manieren. Bij enkelen zorgde de hoeveelheid werk voor een verslagen gevoel. Werk afkrijgen zou toch niet lukken en over de kwaliteit van hun werk waren ze ook niet altijd even tevreden, het voelde als steken laten vallen. Veel inspanningen leveren zonder bevredigend resultaat verhoogde de werkdruk.

Met de transformatie kwamen nieuwe taken en verantwoordelijkheden die veel werknemers het gevoel gaven dat ze hiermee moesten jongleren. In combinatie met de doorgaans aanwezige intrinsieke motivatie, en een sterk gevoel voor kwaliteit en verantwoordelijkheid, zorgde dat voor aanzienlijke druk. Alles was nieuw en uitvinden wat werkt, kostte tijd en energie. De meesten waren zich ervan bewust dat collega's ook zoekende waren. Om hulp vragen bij hen was daarom ook niet iets wat ze graag deden, hoewel de onderlinge sociale steun groot was. De werknemers wisten van elkaar dat de werkdruk hoog was en wisten

soms ook dat de gemoedstoestand van collega's niet altijd even goed was. Een hulpvraag stellen aan een ander zou de druk verhogen, iets wat de meesten niet wilden.

Volledig digitaal werken begon langzaam zijn tol te eisen. Vooral docenten waren bang dat zij of collega's het niet zouden volhouden. Het einde van de lockdowns was immers nog niet in zicht. Uitval zou de werkdruk bij de collega's die overblijven verder verhogen. Dit besef zorgde voor een gevoel van solidariteit. Elkaar steunen en begrip tonen voor de uitdagende omstandigheden was een belangrijke manier om aan het digitaal werken, de hoeveelheid werk en de werkdruk het hoofd te bieden. Kennis, ervaringen en strategieën delen om effectief om te gaan met de veranderingen, en elkaar mentale en emotionele steun bieden, waren manieren om de werkdruk te reguleren.

Volledig thuiswerken had in de eerste weken van de lockdown een positief effect op de werkdruk. Gaande de lockdowns zijn vooral docenten daar minder positief over geworden. Thuiswerken zou zorgen voor langere en intensievere werkdagen. Agenda's werden volgepland met taken en afspraken. Er was bijna geen transitietijd of hersteltijd. Technische problemen en een steile leercurve in het digitaal werken versterkten de druk. Constante beschikbaarheid en de snelheid waarmee reacties werden verwacht, zorgden daarbij voor een onaangenaam gevoel. Gaande de lockdown groeide daarom de behoefte aan motivering en ondersteuning vanuit de werkomgeving. Dit verlangen naar steun, in combinatie met een verlangen naar autonomie, competentie en het gevoel van verbondenheid van voor de pandemie, verhoogde de werkdruk. Gebrek aan fysieke interactie zorgde voor onuitgesproken verwachtingen tussen collega's en studenten, wat ook heeft bijgedragen aan het ervaren van meer werkdruk. Onuitgesproken verwachtingen van anderen en eigen verwachtingen hebben zo gezorgd voor een 'onzichtbare' kracht: er was een gevoel van veel moeten, maar van wie dat eigenlijk moest, was vaak onduidelijk.



Zo tegen het einde van de lockdowns leek de werksituatie zich te bewegen naar een nieuw evenwicht en werknemers maakten de balans op. Een deel van hen gaf aan de werkdruk te kunnen managen, zij zagen ook in dat zij zelf een bijdrage leverden aan de werkdruk. Neventaken aannemen geeft energie, maar vraagt ook om energie. Beter grenzen aangeven bleek voor een deel van de werknemers de sleutel te zijn. Anderen daarentegen bleven worstelen met de nieuwe werksituatie, bij hen leek de werkdruk niet af te nemen en overheerste het gevoel dat hun werk geen eind kende en dat er werk bleef liggen.

Waar een deel van werknemers en vooral de docenten zich goed wist te verhouden tot de uren die ze kregen voor hun taken, worstelde een redelijk deel van hen met de beschikbare uren. Zo aan het eind van de lockdowns spraken zij van onrealistische uren voor de hoeveelheid aan taken die zij moesten uitvoeren. Digitaal werken had het bewustzijn van efficiëntie versterkt. Meer doen in minder tijd was bijna twee jaar min of meer de norm.

Werkdruk na corona

De meeste werknemers hebben tijdens de pandemie een toename in werkdruk ervaren. Na de pandemie zien we een gemengd beeld. Waar sommigen aangeven dat de werkdruk prima is of zelfs afneemt, geven de meesten aan (47,1%) dat de druk is toegenomen door de pandemie, vooral onder docenten is het percentage hoog. Hoe werknemers in de toekomst denken om te gaan met de werkdruk, verschilt. Afbakenen en bewaken is een veelgehoorde strategie om de werkdruk in toom te houden. Slechts een relatief gering aantal (17,2%) vindt dat maatregelen om de werksituatie te verbeteren niet nodig zijn. Van de rest (82,8%), denkt 42,2% dat het verlagen van de takenlast een belangrijke maatregel is om verbetering te brengen in de werksituatie.

Het nieuwe werken na de pandemie is zowel online als hybride vanuit huis of op locatie. Waar docenten aan het begin van de lockdowns nog

enigszins positief waren over online en hybride onderwijs, is dit aan het eind van de pandemie veranderd. Werkdruk en kwaliteit van het onderwijs zijn twee veelgehoorde redenen voor deze verandering. Hybride en vooral volledig online onderwijs zouden zorgen voor een lage sociale aanwezigheid onder studenten. Betrekken en betrokken houden van studenten in online en hybride onderwijs kost meer tijd, meer energie en meer creativiteit. Aspecten die op het eerste gezicht niet lijken te zorgen voor meer werkdruk, maar het tegendeel blijkt waar: online en hybride onderwijs vergen meer energie voor, tijdens en na de les. Energie die om hersteltijd vraagt. Tijd die niet iedereen ervaart, omdat hybride werken zorgt voor een gevoel van efficiëntie.

Online en hybride onderwijs en hybride werken brengen gemak, iets wat de werkdruk lijkt te verlagen als werknemers naar eigen inzicht kunnen inzetten. Vooral docenten maken zich zorgen, ze zijn bang dat het hybride en online onderwijs minder voorbereidings-, afhandelings- en ontwikkeltijd krijgt. Volgens een aantal docenten is er bij fysiek onderwijs al een mismatch tussen de werkelijke en de berekende uren. Ze zijn bang dat bij online en hybride onderwijs helemaal weinig hersteltijd, transitietijd en 'lummeltijd' overblijft, omdat het – op papier – allemaal efficiënter kan.

Conclusie

Duidelijk is dat werkdruk in het hoger beroepsonderwijs een complex probleem is. Werknemers worstelen met de hoge werkdruk. Zowel voor, tijdens als na de coronapandemie zijn hun zorgen over werkdruk hoog. Op basis van hun verwachtingen over de toekomst kunnen we concluderen dat de werkdruk waarschijnlijk eerder zal toenemen dan afnemen.

Veranderingen in het takenpakket, nieuwe manieren van werken en het daarmee gepaard gaande gebrek aan informeel contact lijken het

werkdrukgevoel te verhogen. Intrinsieke motivatie, een sterk gevoel voor kwaliteit en verantwoordelijkheid zorgen voor druk. Werknemers streven naar hoogwaardig werk en voelen zich verantwoordelijk voor de studenten en collega's. Beide aspecten spelen een belangrijke rol in keuzes die ze maken. Tegelijk maken die aspecten werkdruk ongrijpbaar, iets wat de pandemie goed heeft blootgelegd.

Hybride werken brengt nieuwe uitdagingen met zich mee. Het geeft een gevoel van efficiëntie en flexibiliteit, maar zorgt tegelijk voor vervreemding en werkdruk. De combinatie van hoge efficiëntie, intensivering van werk, sociale isolatie, ad-hocwerkzaamheden, en stapelen van verwachtingen en ambities, leidt tot het gevoel dat het werk nooit af is. Een samenspel van interne en externe verwachtingen en vooral onuitgesproken verwachtingen stuwen de werkdruk op. Hybride werken voegt daar complexiteit aan toe, met voor- en nadelen. Werknemers zijn bereid zich aan te passen – ze beogen daarbij een werkbare combinatie van hybride, online, offline en thuiswerken.

Bereidheid om hard te werken en meer te werken om van het nieuwe werken een succes te maken is er, zoals bleek tijdens de pandemie. Die bereidheid is echter niet onbegrensd. Effectieve maatregelen om de werkdruk te beteugelen zijn daarom nodig. Het is niet waarschijnlijk dat technologische innovaties, procesinnovaties en/of meer middelen de werkdruk significant zullen verlagen. Integendeel, zij zullen de werkdruk vermoedelijk alleen maar verhogen. Ze leiden wellicht tot meer efficiëntie, maar ook tot meer werk en daarmee meer werkdruk, de pandemie heeft dat goed laten zien. Oplossingen zoeken in de organisatiecultuur, hoeveelheid ambities en werkstructuren levert waarschijnlijk meer op.

Literatuur

Ballafkih, A. H. (2023). *Werken in tijden van verandering. De invloed van hybride werken, thuiswerken en werk-privébalans*. Lectoraat Arbeid en Menselijk kapitaal | The Work Lab | HvA.

FNV. (2021). *Werkdruk hogescholen: Resultaten van een onderzoek over werkdruk voor en tijdens de coronapandemie*. FNV onderwijs & onderzoek.

Moore, L. H., Van Mierlo, H., Van Woerkom, M., & Bakker, B. A. (2021). *Regeldruk in relatie tot werkdruk in het hoger onderwijs*. Erasmus Universiteit Rotterdam.



Hoofdstuk 7

Werk-privébalans

Floor Timmerman en Hafid Ballafkih

Inleiding

| 67

Door de toenemende werkintensiteit is de balans houden tussen werk en privé een punt van zorg (WRR-102, 2019). De werk-privébalans van medewerkers in het hoger onderwijs is door de coronacrisis drastisch beïnvloed. Lockdowns en gedwongen thuiswerken zorgden voor een plotselinge vermenging van het werk- en het privédomein. Het combineren van werk- en privétaken heeft voor de medewerkers die meededen aan ons onderzoek de kijk op de werk-privébalans veranderd. Nu de crisis achter ons ligt, zijn veel medewerkers op zoek naar een nieuw evenwicht tussen de twee levensdomeinen. Dit hoofdstuk laat de zoektocht naar een goede werk-privébalans zien, in een overzicht van de ervaringen voor, tijdens en na de coronapandemie.

Bevindingen

Een positieve werk-privébalans is te omschrijven als een evenwicht in werk- en privétaken, dat gepaard gaat met een algemeen gevoel van welzijn (zie o.a. Le et al., 2020). Bij een gezonde balans zijn werknemers

in staat om hun werk- en privéverplichtingen effectief te vervullen. Ze ervaren dat er voldoende tijd en energie is voor werk, familie, vrienden en hobby's. Het is daarmee een subjectieve ervaring. De 'som' van die ervaring vertelt ons in algemeenschap iets over de werk-privébalans van werknemers.

Het onderwerp werk-privébalans was voor de coronacrisis al onder de aandacht van menige hr-afdeling in het hoger beroepsonderwijs. Dat werkdruk doorwerkt in de werk-privébalans van werknemers is aanneemelijk. Zo is overwerk en buiten werktijden werken een signaal van onbalans tussen het werk- en het privédoein. Gevoelens en feitelijkheden over lange werkdagen en een inflexibele dagindeling bij werknemers in het hoger beroepsonderwijs wijzen op onbalans in het werkdoein. Waarschijnlijk zorgen de lange werkdagen en de inflexibele dagindeling voor onbalans in het privédoein.

Aanwijzingen uit ons onderzoek (Ballafkih, 2023) laten zien dat de werk-privébalans van docenten voor de pandemie al in onbalans was. Het frequent voorkomen van burn-out, hoge werkdruk en lagere werktevredeheid zijn daar ook signalen van. Voldoening halen uit hun professionele prestaties door invloed te hebben op het studiesucces van studenten, zorgt voor een sterke toewijding. Docenten zijn daarom vaak bereid hard te werken om verwachtingen van zichzelf en de organisatie te overtreffen. Vermenging van de professionele ambities met persoonlijke ambities zorgt voor een relatief sterke focus op het werkdoein.

Werk- en privébalans tijdens corona

In maart 2020 kwam Nederland in de eerste lockdown. Ook het hbo moest de deuren van zijn gebouwen sluiten. Medewerkers en studenten moesten vanuit huis werken dan wel online onderwijs volgen. De initiële schrik onder werknemers was groot, met name bij docenten. Het voorbereiden en geven van online onderwijs zorgde voor een hogere werkdruk en verminderd werkplezier. Docenten misten de interactie met

studenten. Voor medewerkers met kinderen was het niet gemakkelijk om thuis te werken, zeker niet als zij geen afgeschermd werkplek tot hun beschikking hadden. Toch ontstond in de eerste weken van de lockdown voor een deel van de medewerkers ruimte voor het privédomein, door het wegvallen van taken uit het werkdomein. Bij hen bracht deze nieuwe situatie een gevoel van balans. Zij vonden het fijn dat ze werk en privé konden combineren. Minder reistijd bood meer ruimte voor gezin, sport, vrienden en hobby's.

Dat gevoel gold niet voor iedereen. Voor een ander deel van de medewerkers werd in deze beginperiode van de eerste lockdown de grens tussen het werk- en privédomein steeds vager. Wanneer hield werk op en begon het privéleven? Heb je als medewerker ook het recht om onbereikbaar te zijn? Welke werktaken zijn belangrijk en welke niet? Vragen waar werknemers graag duidelijke antwoorden op wilden hebben van de werkgever. Het uitblijven van duidelijke antwoorden op de vraag hoe de grens tussen werk en privé beter te kunnen bewaken, hebben niet alle werknemers ervaren als een gemis. Het waren vooral werknemers met een lastige thuissituatie die meer behoefte hadden aan duidelijkheid om de grens tussen werk en privé goed te kunnen duiden. Informele steun van collega's en hun leidinggevende gaf ze enige houvast.

Vooruitkijken was in de periode van de eerste lockdown voor veel werknemers belangrijk. Dromen over een gezonde werk- en privébalans in het nieuwe studiejaar maakte veel mensen gelukkig. Vooral overal kunnen werken, zelf de tijdsindeling bepalen, inclusief de pauzes, zorgde voor het nodige enthousiasme. Na de pandemie blijven thuiswerken voelde voor velen als een 'must' voor de werk-privébalans. Het zorgde voor flexibiliteit in beide domeinen en medewerkers gaven aan die flexibiliteit te willen behouden.

In juli 2021 werden de coronamaatregelen langzaam versoepeld. Intussen waren bijna alle medewerkers bekend met hybride werken. Online en fysiek onderwijs combineren was niet nieuw meer. Hybride werken bracht vooral voor docenten nieuwe uitdagingen met zich mee. Tijdens de periode waarin online onderwijs de enige mogelijkheid was, hadden docenten meer controle en zeggenschap over de indeling van hun werkdag. Ongeveer een kwart van de medewerkers ervoer toen een meer gebalanceerd leven. Wensen en taken uit het werk- en privé-domein zelf indelen, gaf regelruimte. Thuiswerken gaf medewerkers de mogelijkheid bijvoorbeeld overdag te sporten, de kinderen naar school te brengen en huishoudelijke klusjes te doen en tussendoor en in de avond te werken. Maar niet voor iedereen was het thuiswerken en het zelf indelen van de dag een uitkomst. Bij werknemers met een druk gezinsleven zonder goede thuiswerkplek zorgde het thuiswerken waarschijnlijk voor een compensatie- en efficiëntie-effect. Deze werknemers werden overdag afgeleid door hun drukke thuissituatie en hadden daardoor het idee niet genoeg werk te verzetten. Om dit te compenseren gingen ze meer werken, bijvoorbeeld in de avond of het weekend. Omdat ze merkten dat dit efficiënt was, gingen ze nóg meer werken. Voor hen was de lijn tussen werk en privé zoek. Thuiswerken was stressvoller dan werken op locatie. De fysieke omgeving was in die gevallen bepalend voor de balans.

Met thuiswerken kregen werknemers meer controle over hun eigen tijd. Maar deze controle en de zeggenschap verdwenen langzaam met de introductie van hybride werken. Daarmee verdween voor een groot deel van de werknemers, met name voor docenten, ook langzaam het gevoel van een betere werk- en privébalans. Het verlangen naar meer thuiswerken en daarmee meer online lijkt voor de meesten daarom ook een roep om een betere werk-privébalans. Terugkijkend realiseren de meesten zich door het vele thuiswerken dat een goede werk- en privébalans nog belangrijker is geworden.



Werk- en privébalans na corona

In januari 2023, na het officiële einde van de coronapandemie, kijken medewerkers naar een toekomst waarin de nieuwe werkvormen en nieuwe manier van werken niet meer zijn weg te denken. Ze zijn daar duidelijk over: zélf kiezen uit het beste van online, hybride en fysiek zorgt voor een betere werk-privébalans. Tegelijk zorgt dit voor enige spanningen en verwachtingen. Het brengt de discussie over fysieke aanwezigheid voort. Vooral bij docenten zorgt de discussie voor wat verwarring, die vergelijkbaar is met de eerste dagen van de lockdown: mag ik nu zelf kiezen of ik fysiek of online lesgeef? Kan ik zelf bepalen hoeveel dagen ik ga thuiswerken? Wat verwacht mijn leidinggevende van me? Vragen die wijzen op het zoeken naar een nieuw evenwicht. Vragen die vanuit een werk-privébalansperspectief worden gesteld.

72 |

Voor werknemers die kiezen voor meer of structureel thuiswerken is het duidelijk. Thuiswerken is voor hen een manier om de werk-privébalans te verbeteren. Thuiswerken is efficiënt, het kost minder reistijd en geeft meer flexibiliteit om werk en privé te combineren. Op deze manier kunnen zij voor hun gevoel productiever zijn in werk én privé. Thuiswerken en zelf de dagindeling bepalen, zouden zorgen voor een goede werk-privébalans.

Maar thuiswerken zorgt bij veel werknemers ook voor een worsteling. Vooral onder docenten is de worsteling groot. Zo vinden zij het lastig dat ze niet de vrijheid hebben om zelf hun dag in te delen of zelf de werklocatie te kiezen. Waarschijnlijk ervaren zij daarom ook een lagere werk- en privébalans dan bijvoorbeeld managers of stafleden. Maar ook managers worstelen. Ze geven vaker dan docenten aan geen voldoening te halen uit hun werk, omdat ze constant het gevoel hebben achter de feiten aan te lopen, zowel in de thuis- als in hun werksituatie. Een gevoel dat een vijfde van alle werknemers deelt.

Een ruime meerderheid van de werknemers geeft aan een goede werk-privébalans te hebben. Ze geven ook aan dat de werkgever voldoende doet om de werk-privébalans in evenwicht te houden. Voor een derde van de werknemers is dit helaas niet het geval. Dynamiek en sociale complexiteit in de vorm van deadlines, roosters, idealen en verwachtingen, zorgen bij hen voor verstoringen in het werkdomein. Onbalans in het werkdomein heeft negatieve gevolgen voor het privé-domein en zorgt daarmee voor een verminderde werk-privébalans.

Conclusie

Het merendeel van de medewerkers ervoer na de coronapandemie over het algemeen een goede werk-privébalans. Verminderde reistijd en toegenomen flexibiliteit om werk- en privé-taken zelf in te delen gedurende de dag waren belangrijk voor een goede balans. Om die werk-privébalans te behouden, wilden de meeste werknemers na de crisis de mogelijkheid behouden om thuis te werken. Thuiswerken lijkt een puzzelstukje te zijn in een betere werk-privébalans.

| 73

Tijdens de eerste lockdown had het thuiswerken nog een negatief effect op de werk-privébalans van een deel van de medewerkers. Zeker als zij geen afgeschermd werkplek tot hun beschikking hadden en er kinderen thuis waren, was het werk moeilijk vol te houden. Gedurende de pandemie leerden de meesten steeds beter om werk en privé gescheiden te houden. Hiermee had de coronapandemie medewerkers geleerd dat thuiswerken een mogelijkheid is om de werk-privébalans in evenwicht te houden.

Zelfregie voert de boventoon in de samenleving en zo ook in de discussie over werk-privébalans in het hoger onderwijs. Maar, hoeveel invloed hebben werknemers daar op hun werk-privébalans? Is zelfregie mogelijk binnen zo'n complex systeem? Vragen waarop antwoorden nodig zijn, nu de pandemie opeens de mogelijkheid bood van een afstand te

kijken naar de bestaande manieren van werken. Ervaren dat het anders kan, heeft veel veranderd. Het wegvallen van bepaalde systemen in de eerste dagen van de crisis heeft geleerd dat er meer ruimte mogelijk is voor het privédomein. Zelf bepalen waar, wanneer en hoe te werken heeft de vrije beweegruimte (agency) van de individuele medewerker behoorlijk verbeterd.

Het onderwerp werk-privébalans vraagt om vooruitkijken op de vrije beweegruimte van werknemers. Vrije ruimte creëren en een legitieme 'rechtvaardiging' vinden voor die ruimte vormt de basis voor een betere werk-privébalans. Aanpassen aan evoluerende behoeften van werknemers hoort bij een modern en toekomstgericht hoger onderwijs. Werknemers verwachten steeds meer hun werk- en privéverplichtingen tegelijk uit te kunnen voeren. Dit vraagt om een nieuwe strategie waarin aandacht is voor vrije ruimte. Doorgaan op dezelfde manier als voor de pandemie en hopen dat daarmee het werk-privévraagstuk zichzelf oplost, is geen goede strategie. Werkgevers kunnen kaders en voorwaarden schetsen, maar werknemers zijn zelf ook verantwoordelijk voor hun werk-privébalans.

Literatuur

Ballafkih, A. H. (2023). *Werken in tijden van verandering. De invloed van hybride werken, thuiswerken en werk-privébalans*. Lectoraat Arbeid en Menselijk kapitaal | The Work Lab | HvA.

Le, H., Newman, A., Menzies, J., Zheng, C., & Fermelis, J. (2020). Work-life balance in Asia: A systematic review. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100766. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100766>

WRR-102. (2019). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*.



Hoofdstuk 8

Toekomstbeelden

Lisanne van den Berg en Anoeska Huijskes

“Zelf voel ik me een beetje Bob de Bouwer op de Titanic. Je doet je best en je timmert en je hamert wat, maar het grote schip waar je inzit, zit op ramkoers en is aan het zinken, en daar heb je heel weinig controle over als klein individu op zo'n grote boot.”

| 77

Dit beeld schetst een werknemer tijdens een interview. Deze persoonlijke ervaring weerspiegelt de gedeelde beleving van veel werknemers gedurende de eerste maanden na de uitbraak van de pandemie. Eerdere hoofdstukken beschreven de gevolgen van de pandemie op de manier van werken, onderlinge communicatie, werkdruk, werk-privébalans en behoeften aan facilitering. Allemaal aspecten die we verwerkt hebben in nieuwe manieren van werken, die op hun beurt bij werknemers weer hebben geleid tot perceptieverschuiving over werk en toekomstvisie op werk. Dit hoofdstuk gaat daarop in.

We presenteren de resultaten in drie delen. Ten eerste behandelen we de reflecties en toekomstbeelden van werknemers enkele maanden na het uitbreken van de pandemie (verzameld tussen maart en juli 2020).

Vervolgens belichten we de reflecties gedurende een periode waarin lockdowns en versoepelingen elkaar afwisselen (verzameld in januari 2021 en januari 2022). Tot slot richten we ons op de toekomstbeelden van werknemers na afloop van de coronapandemie (verzameld in december 2022).

De beginfase: aanpakken, trots, en behoefte aan richtlijnen

De abrupte overgang naar werken en lesgeven op afstand kwam voor alle werknemers als een grote verrassing. Het bedenken en zich eigen maken van nieuwe werkwijzen vergde veel tijd, met name voor docenten. Zij deden hun uiterste best om het onderwijs gaande te houden. Hierdoor bleef er weinig ruimte over voor reflectie op de werkzaamheden, wat sommigen als een gemis ervoeren. Ondanks deze uitdagingen overheerste bij velen een gevoel van trots over de geleverde werkprestaties en de succesvolle overgang naar werken en, in het geval van onderwijs, van lesgeven op afstand. Daarnaast ervoeren veel werknemers steun van hun collega's en leidinggevendenden en een gevoel van onderlinge solidariteit. Zo deelden ze onderling tips en adviezen om effectief samen te werken op afstand, en werden er regelmatig online koffiemomenten georganiseerd om informeel contact en verbondenheid te behouden.

In deze turbulente eerste fase zijn de toekomstbeelden van werknemers voornamelijk gericht op hun wensen en aspiraties voor de nabije toekomst, waarin zij verbeteringen en vooruitgang willen zien in hun werk. Alle werknemers erkennen de noodzaak om in het daaropvolgende studiejaar grotendeels op afstand te werken of les te geven, maar ze worstelen met het vormgeven daarvan. Ondanks de trots over het aanpassingsvermogen in de eerste fase, leeft bij een deel van de werknemers het gevoel dat er meer nodig is om kwalitatief goed onderwijs en (onderzoeks)werk te bieden het studiejaar daarop. De behoefte

die het breedst gedeeld wordt, is de behoefte aan duidelijke richtlijnen vanuit het hoger management. Werknemers wilden bijvoorbeeld graag weten wie er straks op locatie mag werken of lesgeven, en wanneer dit mogelijk is. Ze verlangen naar heldere communicatie en concrete maatregelen om hen te helpen bij het plannen en uitvoeren van hun werkzaamheden. Daarnaast geeft een aantal docenten aan dat zij in de toekomst behoefte hebben aan meer tijd en expertise om zich verder te kunnen ontwikkelen. Ze willen graag de gelegenheid krijgen om in het nieuwe studiejaar hun kennis en vaardigheden op het gebied van digitaal werken en lesgeven te vergroten.

Tijdens de pandemie: op zoek naar balans, meer informeel contact, en reflectie

Na een onzekere beginperiode van de pandemie wisselden periodes van toenemende maatregelen, lockdowns en versoepelingen elkaar af.³ We vroegen werknemers in januari 2021 en 2022 om een reflectie. De reacties op de vraag of ze anders zijn gaan kijken naar hun werk, liepen uiteen. Een groep werknemers is van mening dat hun werk onveranderd is gebleven. Anderen vinden dat alleen de uitvoering van hun werk is veranderd. Weer anderen zijn in deze periode zowel anders gaan aankijken tegen de uitvoering als de aard van hun werk. Als het gaat om de uitvoering vinden de meeste werknemers het bijvoorbeeld efficiënter om thuis te werken en digitaal te vergaderen, en beschouwen docenten lesgeven op afstand als een waardevolle aanvulling op reguliere onderwijsvormen.

Daarnaast benadrukken werknemers het belang van een goede werk-privébalans bij het thuiswerken (zie hoofdstuk 7 hierover). Sommigen geven aan dat deze balans verstoord is geraakt doordat er geen natuurlijke scheiding meer is tussen werk en privé, bijvoorbeeld door

³ Gebaseerd op informatie van rijksoverheid.nl en rivm.nl

het wegvallen van reistijd. Om hiermee om te gaan, experimenteren sommige werknemers met flexibelere werktijden, het stellen van grenzen en het plannen van meer pauzemomenten. Ze zoeken zo naar manieren om weer in balans te komen en zijn tevreden wanneer ze andere activiteiten kunnen integreren in hun dagelijkse routine. We hoorden met name van docenten dat zij in deze periode ook anders zijn gaan kijken naar de aard van hun werk. De verschuiving naar online onderwijs heeft voor sommige docenten geleid tot een lagere motivatie en betrokkenheid bij het werk. Het gemis van direct contact met studenten en de interactie in een traditionele lesomgeving heeft invloed gehad op hun gevoel van voldoening en verbondenheid met het onderwijs. Het is moeilijker om non-verbale signalen op te pikken, directe feedback te geven en een persoonlijke band op te bouwen met studenten, stellen sommige docenten. Deze veranderingen hebben er zelfs toe geleid dat sommigen hun carrière in het onderwijs heroverwegen. Zo verklaart een docent:

80 |

“Ja, ik heb eigenlijk alle plezier in mijn onderwijswerk verloren. Het was altijd een hele leuke hobby naast mijn gewone werk in de beroepspraktijk. Ik kreeg er enorm veel energie van en het is nu eigenlijk gewoon werk geworden. Dus ik overweeg sterk om te stoppen met het onderwijs.”

Maar docenten zijn niet de enigen die aangeven het onderlinge contact op locatie te missen. Bijna alle werknemers geven aan dat ze de spontane gesprekken bij het koffieapparaat of de informele overlegmomenten op het werk missen (zie hoofdstuk 5 over het belang van informeel contact). Ze merken bijvoorbeeld op dat deze informele interacties vaak leiden tot waardevolle inzichten, ideeën en samenwerkingen. Daarom heeft een deel van hen besloten om actief momenten te creëren zoals informele teambijeenkomsten of gezamenlijke wandelingen om het persoonlijke informele contact te behouden. Ten slotte



geven enkele werknemers aan dat zij een gebrek aan rust, tijd en ruimte voor reflectie ervaren die zij nodig hebben voor het leveren van goed onderwijs of werk. Zo zegt een werknemer:

“Die worsteling heeft me wel heel erg duidelijk gemaakt dat we met zijn allen eigenlijk alleen maar door blijven hollen in de richting die we zijn ingeslagen. Zonder dat we met elkaar de tijd nemen om eens goed om ons heen te kijken, of we wel weten waar we eigenlijk naar toe aan het hollen zijn en of we ook wel hollen richting het doel waar we naartoe willen, of dat we misschien ook wel ergens verdwaald zijn. Ik vraag me echt af of we met elkaar de goede kant op zijn gehold.”

Na afloop van de pandemie: hybride werken, autonomie, en geleerde lessen behouden

82 |

In 2022 vonden er na een langdurige lockdown geleidelijke versoepelingen plaats van de coronamaatregelen. Uiteindelijk werden in maart 2022 alle resterende maatregelen, inclusief het thuiswerkadvies, opgeheven.⁴ In het hbo bleven werknemers hybride werken, waarbij een groot aantal lessen weer op locatie werd gegeven. De afspraken hierover werden op faculteits-, opleidings- of teamniveau gemaakt, en niet vanuit een centraal beleid opgelegd.

In deze laatste fase vroegen we werknemers naar hun toekomstbeelden en wat zij nodig hadden om hun werk gezond en met plezier te kunnen blijven uitvoeren. Uit hun antwoorden blijkt dat het effect van de coronapandemie geleidelijk naar de achtergrond verschuift. De pandemie is niet langer een dominante kwestie in hun dagelijkse werkzaamheden. Zo geeft een deelnemer aan:

⁴ Gebaseerd op informatie van rijksoverheid.nl en rivm.nl

“Nu niet meer, hoor, we gaan nu gewoon door naar de volgende crisis. Je weet niet wat er nog gaat komen natuurlijk, in de winter. Maar die coronapandemie ligt nu een beetje achter ons.”

Bijna alle deelnemers hebben in de laatste fase van de pandemie de nodige aanpassingen doorgevoerd in de aanpak van hun werk, de manier waarop zij privé en werk combineren, of nieuwe competenties hebben ontwikkeld om goed hybride te kunnen werken. Het verbeteren van hun digitale competenties en het ontwikkelen van nieuwe routines om een gezonde werk-privébalans te behouden, zijn maar enkele aspecten waarop zij aanpassingen hebben gedaan. Werknemers hebben in het laatste jaar van de pandemie een duidelijk gewenningsproces doorgemaakt.

| 83

In deze fase van de pandemie ervoeren veel werknemers een grotere mate van autonomie in hun werk. Ze konden grotendeels zelf beslissen waar en wanneer ze gingen werken, en waren daar zeer tevreden over. Desondanks ervoeren meerdere werknemers nog steeds een verminderd contact met collega's. Bewust op locatie werken was voor sommigen een manier om het contact te verbeteren. In deze fase gaven enkele werknemers opnieuw aan dat ze weinig ruimte ervoeren voor individuele reflectie en teamreflectie op werk.

In de vooruitblik naar de toekomst hebben werknemers uiteenlopende visies en wensen over hun werk. Over het behoud van autonomie zijn de meningen en visies minder verdeeld. Werknemers hechten waarde aan de mogelijkheid om zelf te bepalen waar en wanneer ze werken. Vertrouwen van hun leidinggevendenden op het vermogen om zelf keuzes te maken speelt volgens een aantal werknemers een belangrijke rol in het behouden van die autonomie. Een deelnemer verwoordt dit als volgt:

"Ik wil nooit meer de normale negen-tot-vijfmentaliteit gaan meemaken. Dat je veel meer de vrijheid hebt om te werken waar je wil, hoe je dat wil en je eigen tijd in kan delen."

84 |

In het toekomstbeeld dringt een deel van de werknemers aan op verbeteringen van de ruimtes op de hogeschool om goed hybride te kunnen (samen)werken en op verbeteringen van het informeel contact tussen werknemers en studenten. Creëren van flexibele werkplekken die geschikt zijn om zowel alleen of met meerdere individuen te werken, het faciliteren van informele ontmoetingsruimtes en het aanschaffen van meer en betere digitale hulpmiddelen om het hybride werken makkelijker te maken, zijn maar enkele suggesties (zie hoofdstuk 4 over hybride werken). Voortbouwen op de positieve ontwikkelingen die tijdens de pandemie zijn ontstaan, zoals het geven van onderwijs op afstand en het stimuleren van online samenwerking en onderlinge kennisdeling, is in de visie van een aantal werknemers een 'must'. Een deelnemer zegt daarover:

"Laten we open-minded blijven naar wat hebben we geleerd en wat doen we daarmee? En niet alleen maar zeggen 'Nou, het was stom!' en we gaan weer terug."

Conclusie

Duidelijk is dat de uitbraak van de coronapandemie aanzienlijke gevolgen heeft gehad voor de werkbeleving, percepties en toekomstbeelden van werknemers in het hoger beroepsonderwijs. De aanvankelijke onzekerheid in de beginfase van de pandemie, de trots en solidariteit in de succesvolle aanpassing, de zoektocht naar balans en de waarde van informeel contact met collega's en studenten: het zijn belangrijke gedeelde ervaringen en gevoelens onder werknemers geweest.

Ervaringen en gevoelens die de behoeften voor de toekomst hebben gevormd. De behoefte om de verkregen autonomie te behouden, de behoefte aan informeel contact en de behoefte aan meer tijd voor reflectie op werk: ze geven een waardevol inzicht in hoe werknemers werk in het hoger beroepsonderwijs in de toekomst voor zich zien.

De pandemie heeft geleid tot een hernieuwde perceptie op werk, waarin autonomie, werk-privébalans en onderlinge interactie centrale thema's zijn. Behoud van autonomie en meer contact en verbinding op de hogeschool staan op gespannen voet met elkaar. Zelf bepalen waar en wanneer te werken en tegelijk meer op locatie willen werken zorgt voor spanning. Zelf bepalen kan leiden tot minder direct contact en sociale binding met collega's. Tegelijkertijd is er een grote behoefte onder werknemers aan sociaal contact en verbinding op de hogeschool. Het interactieve en collaboratieve karakter van het onderwijs en de hogeschoolomgeving vereisen vaak directe interactie en samenwerking met collega's, studenten en andere belanghebbenden. Gebrek aan direct sociaal contact kan een gevoel van isolement veroorzaken en de samenwerking en uitwisseling van ideeën beperken.

Een evenwicht tussen individuele vrijheid en collectief belang vormt een uitdaging voor het hoger beroepsonderwijs. Het creëren van een goed evenwicht vraagt om een doordachte benadering waarbij ruimte is voor autonomie en flexibiliteit en tegelijk aandacht is voor sociale interactie en samenwerking. Door te erkennen dat beide aspecten waardevol zijn, kunnen werknemers en het hoger management streven naar een werkomgeving waarin zowel autonomie als sociale verbinding worden gewaardeerd en gestimuleerd.



Conclusies

Daniël van Middelkoop en Hafid Ballafkih

De coronapandemie en de maatregelen die daarmee gepaard gingen, zorgden voor een ongeken­de transformatie in werk en onderwijs. Verandering in de manier van werken, (informeel) contact en relaties, werkdruk, werk-privébalans en hybride werken, ze werden alle beïnvloed door de coronamaatregelen. Sommige veranderingen waren tijdelijk, andere lijken meer fundamenteel.

| 87

De pandemie heeft ons waardevolle lessen geleerd over de manier waarop we werken, werk organiseren en werk waarderen. Door de noodgedwongen omslag in werken werd duidelijk dat er ruimte is voor aanpassing en vernieuwing, met nieuwe verwachtingen en nieuwe uitdagingen. Het onderzoek waarvan deze publicatie het resultaat is, was gericht op de gevolgen van het instellen en later weer versoepelen van de coronamaatregelen voor werknemers en studenten aan het hbo. Uit het onderzoek concluderen we dat de veranderingen voor- en nadelen met zich meebrengen, die in de praktijk van het hoger onderwijs afstemming en richting nodig hebben. In deze conclusie gaan we daarom in op de veranderingen, de verwachtingen en de uitdagingen.

De transformatie van werk en onderwijs

Door de coronaperiode zijn veel ontwikkelingen die al gaande waren, in een stroomversnelling geraakt. De mogelijkheid om op afstand en online te werken en les te geven is de meest in het oog springende verandering. Voor de pandemie bestonden die mogelijkheden ook, alleen waren ze minder geaccepteerd. Dat werken en onderwijs geven na de pandemie niet langer beperkt is tot fysieke aanwezigheid van werknemers of studenten, is algemeen geaccepteerd. Vanuit huis werken en hybride werken – deels thuis en deels op locatie – kunnen we niet meer wegdenken. Het virtuele domein als werk- en onderwijs-ruimte heeft zich geopend.

88 |

Dat virtuele domein, en met name het online werken, kent voor- en nadelen. Voor de meeste werknemers (en studenten) was de terugkeer naar de hogeschool een grote opluchting, tegelijk wist iedereen dat de oude manier van werken niet meer zou terugkeren. Velen willen de voordelen van de oude en de nieuwe manier verenigen en dat levert een worsteling op. Er zijn in het onderwijs daarom ook blijvende veranderingen te zien, maar het aantal veranderingen is relatief beperkt. Voor alle werknemers is vooral de plaats waar ze werken en de wijze waarop ze samenwerken veranderd. De eerste reactie op de verandering na de coronapandemie heeft een ad-hockarakter en is niet gericht op structureel leren en afstemmen om de voordelen van de verandering te maximaliseren.

Persoonlijke interactie en informeel contact

De snelheid waarmee tijdens de eerste lockdown overgeschakeld werd op online werken en lesgeven was ongekend. De schaduwkant van online werken werd ook snel duidelijk. Op afstand in stand houden van persoonlijk contact, elkaar motiveren en vooral studenten motiveren vroeg de nodige energie, met name van docenten. Maar

ook in vergaderingen werd afstemming en kalibratie lastiger, omdat non-verbale communicatie in de onlineomgeving miste. Gebrek aan sociale interactie verminderde zicht op wat collega's deden en wat ze van elkaar verwachtten, dat zorgde voor meer e-mailverkeer en overlegdruk. Afstemming en kalibratie verplaatste zich deels van het informele gesprek op de gang naar de formele wereld van e-mail, 'bila' en vergadering. Online afstemmen zorgde voor een 'verschaalde' vorm van contact. Na versoepeling van de coronamaatregelen was de opluchting daarom ook groot, eindelijk weer meer spontane informele interactie. Gebleken is dat technologische oplossingen de informele interactie op locatie onvoldoende kunnen vervangen.

Het belang van informeel contact werd goed zichtbaar en voelbaar tijdens de pandemie. Vooral docenten voelden het gemis omdat velen van hen energie en motivatie halen uit de interactie met studenten en collega's. Door het gebrek aan informeel contact ontstonden en escaleerden conflicten sneller. In online contact – vooral in grote groepen – missen we een deel van de non-verbale signalen, wat sneller zorgt voor miscommunicatie en verminderd begrip van elkaars standpunten, met als gevolg oplopende emoties. Uit de lockdowns hebben we geleerd dat informele niet-werk gerelateerde gesprekken een significante meerwaarde hebben. Humor en persoonlijke verhalen geven kleur aan ons werk. Informele sociale interactie stelt ons in staat om positieve uitkomsten en beloningen uit te wisselen en vertrouwen en wederkerigheid op te bouwen (zie Cook et al., 2013). Vertrouwen en wederkerigheid dragen bij aan tevredenheid en betrokkenheid, en verbeteren de kwaliteit van samenwerking. Informeel contact blijkt essentieel voor de productiviteit. Het zorgt voor een hogere bereidheid om extra inspanningen te leveren voor elkaar en voor het team. Op afstand samenwerken heeft de waardering voor informeel contact duidelijk vergroot. De tijd zal leren of we die waardering hebben kunnen bestendigen in de nieuwe manier van werken.

Hybride werken en vooral thuiswerken kan ten koste gaan van de sociale cohesie binnen teams en opleidingen. Nu hybride werken zijn permanente intrede heeft gedaan, is het nodig om nieuwe manieren van persoonlijke interactie en informeel contact vorm te geven. Evenwicht tussen de behoeften van het individu en het team is daarin essentieel.

Het nieuwe werken en werkdruk

Tijdens de coronaperiode was sprake van een verhoging van werkdruk in het hbo, die ook pre-corona al hoog was (Zestor, 2019). De werkdruk onder docenten was het hoogst, maar de toename van werkdruk gold voor alle groepen werknemers. Ook niet vreemd, omdat zij zich in steeds veranderende omstandigheden een nieuwe manier van werken eigen moesten maken. Tijdens de lockdowns zorgden gevoelens van isolatie en een afname van het werkplezier voor een gevoel van toeneemende werkdruk. De nieuwe manier van werken confronteerde werknemers met nieuwe taakeisen en vroeg om nieuwe hulpbronnen. De transformatie naar hybride werken vroeg veel van werknemers.

90 |

In ons onderzoek zien wij dat de werkdruk na de pandemie niet lijkt af te nemen. Dit is zorgelijk, evenals dat de meeste werknemers zich ernstige zorgen maken over werkdruk in de toekomst. De hierboven geschetste veranderingen, in combinatie met de manier van werken en onderwijs geven in het hbo, leveren tot nu toe een blijvende werkdruk op. De 'versnelling' in werk die is ingezet door de veranderingen lijkt blijvend te zijn. Thuiswerken en hybride werken lijken de werkdruk te verlagen, omdat werknemers het ervaren als efficiënt en productief. Tegelijk zorgt die efficiëntie en productiviteit juist voor het gevoel dat ze meer moeten presteren om de flexibiliteit die thuiswerken biedt te rechtvaardigen.

Werkdruk in het hoger onderwijs is een complex probleem. Op basis van ons onderzoek kunnen wij voorlopig constateren dat technologische innovaties, procesinnovaties of meer middelen de werkdruk niet signi-



ficant zullen verlagen (zie ook Kelly & Moen, 2021). Ze brengen wellicht tijdelijke verlichting, maar het online werken tijdens en na de pandemie laat zien dat ze ook kunnen zorgen voor meer werkdruk. Voor een structurele vermindering van de werkdruk op de langere termijn zijn oplossingen nodig die gericht zijn op veranderingen in de organisatiecultuur en de werkstructuren. De vele, vaak hoge ambities en verwachtingen, die bijdragen aan een blijvend hoge werklast en intensivering van werk voor velen, zijn daar een voorbeeld van. Werkdruk in het hoger onderwijs biedt een complexe uitdaging, waar geen universele oplossing voor bestaat. Nauwe samenwerking en afstemming tussen werknemers, leidinggevend en het hoger management is nodig om effectieve maatregelen te bedenken voor die uitdaging.

Thuiswerken en werk-privébalans

92 |

Door de pandemie heeft het thuiswerken een hoge vlucht genomen en voor een deel van de werknemers zorgt dit voor verbeteringen in de werk-privébalans. Tegelijkertijd zorgt de zoektocht naar een nieuwe balans in het werk- en het privédoelgebied voor de nodige uitdagingen. Voor de pandemie was de werk-privébalans al een punt van zorg, met name onder docenten en onderzoekers. Lange werkdagen, hoge werkdruk, opeenvolgende deadlines en een inflexibele dagindeling zijn enkele indicatoren van onbalans in het werkdomein, die doorwerken op het privédoelgebied. Er is een sterke aanwijzing dat vooral werknemers die moeite hebben met het scheiden van professionele en persoonlijke ambities het moeilijk vinden om balans te houden.

Bij een deel van de werknemers zorgt het thuiswerken voor een gevoel van controle op de werk-privébalans. Het geeft ze meer zeggenschap over hun dagindeling en daarmee met de indeling van hun werkzaamheden. Anderen zien het thuiswerken als een grenserving tussen werk en privé. Zelf bepalen waar, wanneer en hoe te werken heeft in elk geval de agency van de individuele werknemers behoorlijk verbeterd.

Thuiswerken brengt flexibiliteit met zich mee, waar het privé-domein baat bij heeft, en productiviteit waar het werkdomein van profiteert. Werknemers willen daarom de flexibiliteit behouden, en zien het thuiswerken als een must.

Uit het onderzoek hebben we geleerd dat steun van collega's en leidinggevenden een belangrijke rol speelt bij het vinden van een gezonde werk-privébalans. Wederzijdse verwachtingen op elkaar afstemmen en werkgerelateerde informatie delen met collega's en leidinggevenden, leveren in dit opzicht een positieve bijdrage.

De zoektocht naar een goede werk-privébalans blijft een belangrijk vraagstuk. Werkgevers en werknemers worstelen met het thuiswerken, dat positieve maar ook negatieve kanten kent. Onder werknemers is een grote behoefte aan vrije ruimte in het werkdomein om zo werk- en privéverplichtingen te kunnen combineren. Flexibiliteit in de manier van werken en meer controle over eigen tijd zorgen voor die vrije ruimte. Aanpassen aan evoluerende behoeften van werknemers hoort in de ogen van werknemers bij de inrichting van modern hoger onderwijs.

Hybride toekomst

Hybride werken en ook hybride onderwijs heeft de toekomst, zo laat ons onderzoek zien. Zo gelooft een meerderheid van de docenten dat de toekomst zal bestaan uit een combinatie van online en fysiek onderwijs. Voor nu heeft offline onderwijs de voorkeur boven hybride onderwijs en is online onderwijs een optie. Technologische en fysieke beperkingen van de werkomgeving zorgen ervoor dat hybride onderwijs gericht op grote groepen, niet zorgt voor de gewenste onderwijskwaliteit. Hybride en online werken of lesgeven zorgen voor een lagere sociale betrokkenheid. Beide vormen vragen om een hoge inspanning in de voorbereiding en de uitvoering.

Hybride werken vraagt naast aandacht voor sociale binding ook om acties gericht op goede werkplekken en werkruimtes, inclusief geschikte klaslokalen. Zo laat ons onderzoek zien dat schaarste aan goede fysieke ruimtes en goed werkende apparatuur om hybride te kunnen werken zorgt voor frustraties. Hybride werken botst nu vaak nog met de fysieke en technische realiteit van hbo-instellingen. De voorzieningen voor hybride werken op kantoor of in het lokaal zijn in de ogen van veel werknemers nog niet op orde, wat vaker vanuit huis werken blijvend aantrekkelijk maakt.

In ons onderzoek zien we een zoektocht naar nieuwe manieren van werken en lesgeven, waarin werknemers tegelijk vasthouden aan het oude en vertrouwde van voor de pandemie. Ze omarmen de voordelen van het hybride werken, maar willen tegelijk ook de voordelen van de klassieke manier van werken behouden. Een dilemma dat vraagt om nieuwe werkafspraken en uitgangspunten.

Herdefiniëren van werk: individuele autonomie en het collectief belang

Dat de coronapandemie aanzienlijke gevolgen heeft gehad voor de werkbeleving, percepties en toekomstbeelden van werknemers, is duidelijk. Ervaringen en gevoelens van onzekerheid, trots, solidariteit, informeel contact, zoeken naar een nieuw evenwicht en nieuwe manieren van werken, hebben allemaal invloed gehad op de werkbehoefte van werknemers. Autonomie en sociale interactie spelen daarin een belangrijke rol. Tegelijkertijd constateren we een spanningsveld tussen individuele autonomie en het collectief belang in die werkbehoefte. Vooral individuele autonomie die gericht is op zelf kunnen bepalen waar en wanneer te werken, botst met de behoefte aan betekenisvol sociaal contact, dat gedijt bij aanwezigheid op kantoor en in het klaslokaal. Betrokkenheid en verbondenheid zijn een tegenwicht voor vervreemding in de werkomgeving, die zich heeft ingezet na de pandemie. Vinden van het juiste

evenwicht tussen de behoefte aan individuele autonomie en het belang van het collectief vormt de komende jaren een uitdaging. Afspraken gericht op bevordering van de samenwerking kunnen op gespannen voet staan met de wens van individuele werknemers om zelf te bepalen waar en wanneer ze werken.

Uit het onderzoek kunnen we concluderen dat werknemers behoefte hebben aan duidelijke richtlijnen en hulp vanuit het hoger management. Richtlijnen die volgens onze bevindingen vragen om een zorgvuldige afweging op technische alsook sociale aspecten van werk. Duidelijke richtlijnen en structuren gericht op autonomie, sociale interactie en collectief belang, zijn nodig om de betrokkenheid en verbondenheid van werknemers te bevorderen. Maar ook de richtlijnen vragen om balans, want een lage verbondenheid ligt op de loer als richtlijnen en procedures de overhand krijgen. Werknemers ervaren dan weinig autonomie, met als mogelijk gevolg een lagere verbondenheid of erger vervreemding van de organisatie met als mogelijk gevolg, een lagere verbondenheid of erger, vervreemding van de organisatie. In de pandemie was dat soms goed te zien.

| 95

Door de verschillen tussen hogescholen, faculteiten, opleidingen en teams is het moeilijk om te komen tot algemene bruikbare richtlijnen. Veel werknemers werken daarom op grote schaal hybride zonder richtlijnen of gedragen beslissingen. Ze vullen het hybride werken naar eigen behoeften in.

Tot slot: door met een open geest te kijken naar wat er geleerd is uit de coronaperiode en naar de behoeften van werknemers, kunnen hogescholen zich blijven ontwikkelen. Terugverlangen naar het verleden of proberen het post-pandemische tijdperk te vormen met beleid van het pre-pandemische tijdperk, helpt niet om van het hoger beroepsonderwijs een veerkrachtige werkomgeving te maken. Verder ontwikkelen van nieuwe werkstructuren vraagt om tijd, dialoog en experimenteer-

ruimte. Alleen zo is het mogelijk om een duurzame en toekomstbestendige ontwikkeling door te maken in het hoger beroepsonderwijs.

Literatuur

Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. *Handbook of social psychology*, 61-88.

Kelly, E. L., & Moen, P. (2021). *Overload: How good jobs went bad and what we can do about it*. Princeton University Press.

Zestor. (2019). *Werkdruk meten in het hbo: Toelichting op definities en cijfers*. Zestor.



Aanbevelingen

Hafid Ballafkih en Daniël van Middelkoop

De resultaten uit het onderzoek waarvan hier verslag is gedaan, bieden handvatten om het werken na de coronapandemie vorm te geven. Alhoewel lesgeven weer grotendeels op locatie plaatsvindt, is hybride werken niet meer weg te denken uit het hbo. De uitdaging is om dit hybride werken zo te organiseren dat een goede balans wordt gevonden tussen individuele en collectieve behoeften. Door bewuste keuzes, acties, ondersteuning en beleid kan het hbo een gebalanceerde invulling geven aan de veranderingen in het werk en de dilemma's die daarin besloten liggen.

| 99

Thema's als het belang van (informeel) contact en relaties, werkdruk, werk-privébalans, hybride werken en reflecties op toekomstbeelden kennen een eigen complexiteit en verdienen per organisatie een specifieke en concrete verdere uitwerking. Er is maatwerk voor nodig dat we in dit bestek niet kunnen bieden – we hopen dat deze publicatie organisaties aanzet om daarmee aan de slag te gaan. We sluiten daarom af met een aantal brede, algemeen geldende aanbevelingen over de diverse thema's.

De aanbevelingen zijn gericht op werkgevers, maar kunnen ook van nut zijn voor werknemers. Zij kunnen op basis van de aanbevelingen bijvoorbeeld het gesprek aangaan in het team of zelf actie ondernemen om de positieve ervaringen uit de pandemie om te zetten naar een nieuwe manier van werken. Voor alle aanbevelingen geldt: maak bij concretisering in eigen team, afdeling of organisatie op elk niveau duidelijk wie het voortouw neemt.

Aanbeveling 1: Creëer een hybride werkomgeving

Na de coronacrisis werken veel werknemers hybride. Dat wil echter nog niet zeggen dat ze dat doen in een goede hybride werkomgeving. De meeste organisaties werken nog in een 'pre-hybride' werkomgeving, met pre-hybride werkstructuren. Hybride werken vraagt om een andere fysieke, technische en sociale omgeving, zoals andere manieren van leidinggeven en andere vormen van informeel contact op het werk. Actief creëren en faciliteren van een werkomgeving die past bij hybride werken, is wenselijk.

1. Breng de wensen rond hybride werken in kaart.

Verschillende functiegroepen en faculteiten hebben verschillende wensen en beelden over hybride werken. Breng in kaart hoe werknemers hybride werken ervaren en wat voor hen de ideale situatie is. Het inzicht biedt handvatten om keuzes te maken op organisatie- en teamniveau. De 'roadmap hybride werken'⁵ kan helpen bij het vormgeven hiervan.

2. Stel basisregels vast maar laat ruimte voor eigen invulling.

Veel organisaties worstelen met de spanning tussen individuele autonomie en het collectief belang waar het gaat om hybride werken – daaraan gekoppeld speelt het vraagstuk of 'spelregels' moeten worden

⁵ Zie: <https://zestor.nl/roadmap-op-weg-naar-hybride-werken>

vastgesteld op het niveau van de organisatie, of dat individuen en teams daarin vrijgelaten moeten worden. Gezien de ervaringen in organisaties buiten het hbo, maar ook gezien de wens van veel medewerkers voor duidelijkheid en richtlijnen, lijkt het vaststellen van enkele basisregels rond hybride werken wenselijk. Buiten die basisregels om, is vrijheid nodig voor opleidingen, afdelingen en teams om eigen keuzen te maken. Stel daarbij de aard van het werk centraal, en wat nodig is om dat werk goed te doen. Het laten van vrije ruimte hoeft niet te leiden tot vrijblijvendheid. Maak hybride werken bijvoorbeeld onderdeel van de plan – do – check – act-cyclus van teams, opleidingen en afdelingen.

3. Ondersteun teams en leidinggevenden.

Bied leidinggevenden en teams handvatten om het gesprek aan te gaan over hybride werken. Zo kunnen zij werkafspraken maken over hoe zij als afdeling, opleiding of team hybride willen werken. Experimenteren met verschillende vormen en verschillende afspraken is raadzaam – benadruk dat dit mogelijk is en biedt daarvoor de tijd, ruimte en goede ondersteuning. Evalueer de afspraken en de verschillende vormen om na te gaan wat werkt en niet werkt.

| 101

4. Faciliteer hybride werken.

Gebouwen en werkplekken inrichten om goed hybride te kunnen werken is een must. Faciliteer het hybride werken met goede werkplekken, zowel thuis bij de werknemers als in de gebouwen van de hogescholen. Denk hierbij aan het creëren van voldoende goede werkplekken waar werknemers zich kunnen terugtrekken, om bijvoorbeeld online te overleggen of les te geven. Zorg ook voor de juiste technische apparatuur voor hybride vergaderen met grotere groepen.

5. Creëer en ondersteun met 'tijd'.

Hybride werken biedt efficiëntie, maar zorgt tegelijk voor werkintensivering. De versnelling of tijdverdichting die daaruit voorkomt, kan negatieve effecten hebben op het welzijn. De intensivering die optreedt door

hybride werken vraagt om 'vertragingstijd'. Benadruk het belang van die tijd en creëer en ondersteun medewerkers om die te benutten. Denk hierbij aan pauzemomenten en wandelmomenten om het negatieve effect van tijdverdichting te reduceren.

Aanbeveling 2: Zorg voor sociale interactie

Informeel sociaal contact met collega's is geen verloren productiviteit. Sociale interactie en informeel contact gaan bij hybride werken en vooral bij thuiswerken niet vanzelf. Spontane gesprekken zijn door het thuiswerken minder gewoon geworden, maar die gesprekken zijn wel belangrijk voor de kwaliteit van en in het werk. Nieuwe manieren van werken vragen om andere vormen van informeel contact. Het loslaten van oude 'verwachtingen, zoals die bijna altijd aanwezig zijn, hoort daarbij.

1. Creëer en faciliteer een werkinhoudelijke noodzaak.

Creëer een werkinhoudelijke noodzaak om op locatie samen te werken en faciliteer de ontmoeting tussen individuen en teams. Maak met elkaar afspraken over welke werkactiviteiten en -overleggen op locatie plaatsvinden. Geef voor of na een vergadering werknemers de ruimte om ook niet-werk of niet-taakgerelateerde gesprekken te voeren.

2. Creëer een uitnodigende werksfeer en werkplek.

Mooie, goed verzorgde en gefaciliteerde werkplekken die een 'thuisgevoel' geven, zijn belangrijk voor het informele contact. Een voorbeeld hiervan is het creëren van een mooie huiskamer met verschillende faciliteiten en voorzieningen, zoals een goede koffiemachine.

3. Plan (structureel) momenten in voor informeel contact.

Denk bijvoorbeeld aan meer kleinschalige teamuitjes, zoals een koffieochtend, wandelmiddag, samen lunchen etc., met hoofdzakelijk

aandacht voor de informele teamontmoetingen. Zorg vooral bij nieuwe werknemers voor informele momenten met collega's.

Aanbeveling 3: Maak keuzes en prioriteer in ambities

Het verminderen van werkdruk was al een uitdaging voor de coronapandemie – de uitdaging is als gevolg van die periode wel groter geworden. De taak en verwachtingen van het hbo zijn groot, en daarmee de ambities. De grote betrokkenheid en intrinsieke motivatie van medewerkers maakt het maken van keuzes en aanbrengen van prioriteiten ingewikkeld. Verschillende factoren zoals verantwoordelijkheidsgevoel, hoeveelheid taken, aantal uren voor taken, opeenvolgende deadlines en werkgerelateerde emoties maken, naast organisatiecultuur, ambities en werkstructuren, het reduceren van werkdruk complex. Zeker omdat deze factoren verschillend uitpakken voor functiegroepen, opleidingen en afdelingen.

| 103

1. Zorg voor realistische ambities en verwachtingen.

Formuleer ambities op zowel individueel- als organisatieniveau die passen bij het menselijk kapitaal, de beschikbare middelen en tijd. De doorwerking van ambities vraagt om kennis van de praktijksituatie en realisme van wat daarin gerealiseerd kan worden. Een te hoog aantal ambities en verwachtingen, gerelateerd aan hybride werken, blended onderwijs en andere zaken, kan niet alleen voor een team, maar ook op een andere afdeling behoorlijk wat tijd en inspanning kosten. Juist daarom is het belangrijk om duidelijke grenzen te stellen en de verwachtingen op verschillende niveaus te managen. Dit kan bijvoorbeeld door de haalbaarheid van opdrachten openlijk te bespreken. Vragen zoals 'verwachten we hetzelfde', 'welke middelen hebben we' en 'welke ambities hebben de komende periode prioriteit en wat is haalbaar' kunnen daarbij helpen.

2. Organiseer gesprekken voor inzicht in werkdrukverhogende factoren.

Om werkdrukfactoren te identificeren zijn gesprekken per opleiding/afdeling nodig. Gesprekken in een veilige omgeving, waarin medewerkers probleemgebieden identificeren en daarop acties bedenken, is een manier om inzichten en oplossingen te verkrijgen die passen bij de afdeling/opleiding. Faciliteer en evalueer de aangedragen acties met medewerkers. Neem oplossingen van werknemers serieus, ook als deze niet stroken met visies of werkwijzen. Naast het ondersteunen en voorzien van middelen gaat het ook om verantwoordelijkheid nemen en geven. De gewenste veranderingen doorvoeren is van cruciaal belang voor het veranderingsproces dat nodig is om de werkdruk te verlagen.

Aanbeveling 4: Zorg voor een goede werk-privébalans in het nieuwe werken

Thuiswerken en hybride werken zorgen ervoor dat de werk-privébalans steeds meer aandacht krijgt. Behoeften van werknemers zijn na de pandemie veranderd. Het nieuwe werken vraagt om een andere werk-privébalans. Een andere manier van werken zorgt niet per definitie voor een gezonde werk-privébalans.

1. Faciliteer individuele zelfreflectie en teamreflectie.

Medewerkers kunnen door zelfreflectie aangeven wat ze nodig hebben om hun werk-privébalans te verbeteren. Vragen zoals 'ben ik tevreden met mijn werkbelasting?' en 'wat voor aanpassingen in mijn werk, werkwijze en werkplek zijn nodig?', maar ook vragen die gaan over de privé-situatie zoals, 'welke aanpassingen in mijn privésituatie zouden leiden tot een betere werk-privébalans?' zijn belangrijk. Onder andere deze vragen bespreken in een functioneringsgesprek of een teamgesprek, om samen met de leidinggevende tot concrete acties te komen, geeft handvatten aan het balanceren van de werk-privébalans.

2. Experimenteer met nieuwe manieren van werken.

Meer thuiswerken, zelf bepalen waar, wanneer en hoe te werken, geeft werknemers meer mogelijkheden om de werk-privébalans te managen. Een nieuwe manier van werken vraagt om andere werkprocessen, werkcultuur en manieren van samenwerken en onderwijs geven. Op deze aspecten vanuit een werk-privébalansperspectief experimenteren met nieuwe manieren van werken is nodig. Dit kan bijvoorbeeld door concrete experimenten te ontwikkelen met de verschillende functie-groepen, om al doende de gewenste vrije beweegruimte te realiseren.

Tot slot

Bovenstaande aanbevelingen moeten in hun samenhang gezien worden om effect te hebben, de verschillende onderdelen beïnvloeden elkaar immers constant. Zo zal het faciliteren van goede hybride werk-plekken op de campus weinig effect hebben wanneer een blijvend hoge werkdruk medewerkers doet besluiten om toch veelal thuis te blijven werken.

Werken tijdens en na de coronapandemie heeft nieuwe inzichten gebracht en mogelijkheden laten zien om werk vorm te geven. Het liet ook de waarde zien van onderdelen van het werk die voor corona als gegeven werden beschouwd. Het benutten van het terugverlangen naar die onderdelen en de wens en noodzaak om vooruit te kijken, vraagt om een nieuw perspectief op werken en welzijn in het hbo. We hopen dat de inzichten uit deze publicatie en de hier gedane aanbevelingen daarbij helpen. Uitgangspunt in dat nieuwe perspectief is wat ons betreft de noodzaak om goed werk te leveren met elkaar.

DEK EEN WERELD VOL
OCEANEN



Disney+

Marvel + Star Wars + National Geographic

voor €6,99 per maand
Load & Go



Summary⁶

| 107

In the spring of 2020, an unprecedented and profound event struck the world: the outbreak of the COVID-19 pandemic. This global health crisis has had a profound impact on all facets of society, and Dutch higher professional education was no exception. During the COVID-19 pandemic, employees and students in higher professional education were confronted with lockdown measures. Employees were forced to rapidly adapt to online, and later to hybrid, education whilst working from home. There was a sudden digital and social transformation of work, with both positive and negative effects.

In order to understand, interpret and give meaning to this transformation in higher professional education we conducted research for two and a half years, from May 2020 until January 2023. The research findings aim to contribute to an understanding of the short- and long-term transformations in work that occurred during the Covid-19 pandemic. The aim of the study was to gain an in-depth understanding of the impact of the corona measures on the work and well-being of employees, the

⁶ Thanks to Sophie Sasse and Amie van Woudenberg-Swicegood

ways in which employees dealt with them, and the innovations in work and education that emerged during this period. Through a combination of research methods including a large-scale survey, interviews, a diary study, and an analysis of secondary data, we gained insight into the experiences of employees in higher professional education. Six themes emerged in the findings which reflected key transformations. These include the changed ways in which employees worked and education was provided, the importance of informal social contact, the experiences with hybrid working, the impact on the workload, the impact on the work-life balance, and the changed perspective on the future of hybrid work of employees.

The most striking pandemic-induced development was the shift towards online and later hybrid work in higher professional education. This had a significant impact on the lives of educators and other staff in higher professional education. Online and hybrid work became the new normal, and at least up until now remained the norm after the corona pandemic. Employees valued the advantages of online/hybrid work, such as a potentially better work-life balance, but also struggled to adapt to it or deal with its disadvantages. Working remotely or online, especially during the lockdowns, brought into sharp relief the added value and increased the appreciation of physical presence on location and direct daily contact.

During the corona pandemic, we saw that the lack of direct contact with students and colleagues was a major concern. Many employees viewed online contact as second-best to real-life interaction, or deemed it an impoverished form of contact. With online contact, employees lacked non-verbal communication signals, which in turn regularly led to miscommunication and reduced understanding of each other's viewpoints and emotions. Spontaneous informal communication was reduced during online work and the resulting lack of informal contact caused conflicts to arise and escalate more quickly. The reduced visi-

bility of what colleagues do and what colleagues expect from each other created more e-mail traffic and meeting pressure.

Due to the pandemic, remote and hybrid work has gained momentum. For some, this has resulted in improvements in their work-life balance, as working from home provided a sense of autonomy. Simultaneously, remote work posed a challenge for others as they struggled to separate professional and personal ambitions. The findings of our research indicate that support, aligning mutual expectations, and sharing work-related information with colleagues and supervisors contribute to a healthy work-life balance. Employees in higher professional education need autonomy and flexibility to successfully manage their worklife balance.

The majority of lecturers who participated in our research believe that hybrid work, combining online and in-person education, will shape the future of higher professional education. Online and hybrid work and teaching demand significant effort and new skills from employees. The lack of suitable physical spaces and well-functioning equipment for hybrid work, both at home and on-site, can lead to frustrations. Employees embrace the benefits of hybrid work but at the same time also want the benefits of the traditional way of working. This dilemma calls for new work agreements and principles.

The COVID-19 pandemic has had a substantial impact on the experience, perceptions, and future outlook on work of employees in higher professional education. A new perception of work has emerged, often causing conflicts between the desire for individual autonomy and the need to work collectively. Agreements aimed at promoting collaboration may be at odds with individual employees' desire to determine where and when they work. On one hand, employees emphasize the need for clear guidelines and structures, while on the other hand, they seek autonomy and social interaction.

Engagement and connection can counterbalance alienation in the work environment. The current challenge in higher professional education is to organize hybrid work in such a way that a balance is found between individual autonomy and the need for contact, connection and collaboration, as well as between ambitions, workload, and a healthy work-life balance. Based on the research, we have formulated recommendations in this report aimed at helping to tackle these challenges.

The first recommendation is for organizations to create work environments that accommodate hybrid work, both on-site and at the employees' homes. Assess how employees experience hybrid work and what the ideal situation is for them. Provide leaders with the space and tools to meet their employees' needs. Ensure sufficient support and time for employees to adapt. The second recommendation is to promote social interaction among employees, both online and on-site. Schedule (structural) moments with sufficient room for informal contact. Facilitate employees coming together and collaborating by creating relevant work-related reasons to come to the office. Thirdly, we recommend for organizations to make clear choices, communicate them, and realistically assess the number and scope of ambitions being pursued. Formulate ambitions that align with human capital, available resources, and time. The final recommendation is to pay attention to a healthy work-life balance in hybrid work. Facilitate individual self-reflection and team reflection on what constitutes a healthy work-life balance. Experiment with new ways of working to achieve a healthy work-life balance.

In conclusion, longing for the past or attempting to shape the post-pandemic world with policies from the pre-pandemic era will not help to make higher education a resilient work environment. By approaching what has been learned during this period with an open mind and considering the needs of employees, universities of applied sciences can continue to evolve and provide high quality education and research.

Fotoverantwoording

Omslag:	cottonbro studio
Pagina 10:	Anna Shvets
Pagina 16:	Anna Shvets
Pagina 21:	Vlada Karpovich
Pagina 26:	freepik
Pagina 31:	Vlada Karpovich
Pagina 36:	freepik
Pagina 41:	cottonbro studio
Pagina 46:	cottonbro studio
Pagina 51:	Edmond Dantès
Pagina 56:	cottonbro studio
Pagina 61:	Ivan Samkov
Pagina 66:	freepik
Pagina 71:	PNW Production
Pagina 76:	fauxels
Pagina 81:	cottonbro studio
Pagina 86:	Mart Production
Pagina 91:	Matilda Wormwood
Pagina 98:	Christina Morillo
Pagina 106:	CardMapr.nl

De COVID-19 pandemie en de lockdownmaatregelen die daar het gevolg van waren, hadden een grote invloed op het Nederlandse hoger beroepsonderwijs. Er was sprake van een plotselinge digitale én sociale transformatie van werk, onderwijs en onderzoek, met positieve en negatieve effecten. Wat betekende dit voor de betrokkenen? Hoe ervoeren zij het thuiswerken, het online vergaderen en lesgeven? In hoeverre is de organisatie van het werk blijvend veranderd na het opheffen van de beperkende maatregelen? The Work Lab van de Hogeschool van Amsterdam ging op zoek naar een antwoord op deze vragen en deed van mei 2020 tot januari 2023 onderzoek naar de impact van de coronamaatregelen op het werk en welzijn van medewerkers. In een intensieve periode met steeds wisselende omstandigheden onderzochten we dit met een combinatie van onderzoeksmethoden, waaronder een grootschalig survey, interviews, een dagboekstudie en een analyse van secundaire data.

In deze publicatie presenteren we de belangrijkste bevindingen, aan de hand van zes thema's: verandering in werk en onderwijs, hybride werken, informeel sociaal contact, werkdruk, werk-privébalans, en toekomstbeelden en -wensen. Met het onderzoek willen wij bijdragen aan een beter begrip van de transformatie van het werk tijdens de coronaperiode. We gaan nadrukkelijk in op het langetermijneffect van de veranderingen – leidde de coronapandemie tot een heftige, maar tijdelijke aanpassing, of is er sprake van een blijvende transformatie? In een aantal concrete aanbevelingen presenteren we ontwikkel- en oplossingsrichtingen voor het vormgeven van het werk in het hbo in de toekomst.

ISBN 9789463014809



9 789463 014809 >



Work Lab
Hogeschool van Amsterdam



Hogeschool van Amsterdam