

Hybride werken

De COVID-19-pandemie heeft niet alleen grote gevolgen voor onze economie, volksgezondheid en medische sector; het heeft ook een groot effect op de manier waarop wij het werk nu en in de toekomst vormgeven (Peters e.a., 2022). Het hybride werken lijkt daar een prominente plaats bij in te nemen. Sommige kantoormedewerkers werken al sinds de jaren tachtig deels vanuit huis (Olson, 1983) en hybride werken – dat wil zeggen een paar dagen thuis en een paar dagen op kantoor werken – is dus allerminst nieuw. Wanneer ik op mijn eigen harde schijf zoek, zie ik dat ik in 2008 voor het eerst organisaties adviseerde en stukken schreef over ‘Telewerken’ en een paar jaar later gaat het vooral over Het Nieuwe Werken (HNW). Het valt daarbij op dat veel van de zaken waar organisaties destijds druk mee waren, zoals een vergoeding voor medewerkers die (deels) thuis werkten, een ‘Risico Inventarisatie & Evaluatie Thuiswerkplek’ en sociale verbinding ook nu nog volop spelen. Tevens komen de voordelen – die ruim een decennium geleden genoemd werden – bekend voor, zoals: betere concentratie, flexibele werktijden en minder milieubelastend. Dat geldt ook voor de nadelen, zoals: minder sociale contacten en zorgen over de vervaging tussen werk en privé. Nieuw is vooral dat de pandemie tal van trends in de manier waarop werk is gestructureerd sterk heeft versneld, met als gevolg een ongekend hoge stijging van het aantal mensen dat er een hybride werkvorm op nahoudt. In dit dossier ‘hybride werken’ gaan we hier dieper op in.

Naar verwachting zal 25% van de werknemers in landen met een hoog inkomen ook na de pandemie deels of volledig op afstand blijven werken (Lund e.a., 2021). Dit hoeft geen negatieve effecten te hebben op hun productiviteit. Zo geven Amerikaanse thuiswerkers aan dat zij tijdens het hybride werken even productief, zo niet productiever, waren dan vóór de pandemie op de werkplek (Baker, 2020).

Het is van belang om zich te realiseren dat andere manieren van werken ook veranderende arbeidsomstandigheden met zich meebrengen en dat deze verschillende – negatieve of positieve – effecten op de gezondheid en het welzijn van werknemers hebben. Zo kunnen een hoge mate van fysieke belasting en lange werktijden bijvoorbeeld leiden tot klachten in het houdings- en bewegingsapparaat.

Toen in maart 2021 de eerste ‘harde lockdown’ door COVID-19 van kracht werd in Nederland en grote groepen werknemers voor het eerst hele dagen vanuit huis beeldschermwerk gingen verrichten, duurde het niet lang voordat arbodiensten overstroomd werden met meldingen van mensen die klachten in de nek-, schouder- en armregio hadden. Niet verwonderlijk wanneer we kijken naar hoe de ergonomie van de werkplek bij sommige mensen thuis is vormgegeven. Er zijn daarbij grote sociaaleconomische verschillen: bij de één is een comfortabel kantoor in huis ingericht, terwijl bij de ander

geen fatsoenlijke plek om te werken te vinden is. Soms zit men in de slaapkamer achter een veel te ondiep tafeltje of staat het toetsenbord op een strijktafel en het beeldscherm in de boekenkast. De spreekwoordelijke keukentafel met een simpele stoel is dan al luxe. Goed werkende technologie, zoals de beschikking over stabiel en snel internet thuis, heeft ook lang niet iedereen tot zijn beschikking. Suboptimale werkplekken zijn over het algemeen geen probleem als iemand kort met de computer werkt. Echter, wanneer de blootstellingsduur toeneemt en men hele werkdagen in een verkeerde houding zit (of weken tot soms wel maanden achtereen), dan overschrijdt het blijkbaar gezondheidkundige grenswaarden en krijgt men fysieke klachten. Nu men ook weer deels naar kantoor gaat, is het kantoor meer een plek om elkaar te ontmoeten en samen te werken geworden. Eenpersoonskamers waar men kan videobellen zijn er nu vaak nog onvoldoende. De functie van het kantoor is anders geworden en de inrichting moet daarom mee veranderen. Werk aan de winkel dus.

Veranderende werkpatronen, zoals veel meer thuiswerken, hebben zowel positieve als negatieve gevolgen (Buomprisco e.a., 2021). Wat in positieve zin opvalt, is dat veel grotere organisaties inmiddels hun zaken steeds beter op orde krijgen. Hieronder vallen goede thuiswerkplekken faciliteren en een gezonde werk-privébalans stimuleren. Wat in negatieve zin opvalt, is dat meer thuiswerken kan leiden tot een verhoogde

Dossier: Hybride werken

schermtijd, meer sedentair gedrag en daarmee een reductie van de mate van lichamelijke activiteit en toename van ongezonde voedingsgewoonten. Dit kan vervolgens weer leiden tot nadelige gezondheidseffecten op de langere termijn.

Naast de fysieke uitdagingen zijn er ook belangrijke mentale, sociale en werk-organisatorische vraagstukken. Psychische overbelasting van werknemers door aanhoudende werkstress kan bijvoorbeeld bijdragen aan mentale overbelasting en uiteindelijk een burn-out. Dat dit speelt, blijkt onder andere uit cijfers van verzekeraar ASR, waarin zij melden dat stress en druk door het thuiswerken leiden tot meer burn-outs of andere psychische klachten. Het vele videobellen, een hoge(re) werkdruk en een gebrek aan sociale steun gaan aan een deel van de mensen niet ongemerkt voorbij (Mensah, 2021). Nog los van de persoonlijke voorkeuren, die heel verschillend zijn (Oishi & Choi, 2020), maakt het ook uit waar mensen hun sociale netwerk hebben. Zijn dat primair de collega's op het werk, dan is het extra vervelend om deze niet 'live' gedurende een langere periode te zien en kan dit bijdragen aan een gevoel van isolement (Oseland, 2009). Hybride werkregelingen kunnen het gevoel van samenhang binnen de organisatie in negatieve zin veranderen (Fayard e.a., 2021). Het is daarom van belang om nieuw beleid omtrent hybride werken te introduceren om ervoor te zorgen dat het gevoel van verbondenheid tussen werknemers niet verdwijnt. Daarbij zullen nieuwe, voor deze situatie passende, organisatiemanagementsystemen nodig zijn om op afstand werkende medewerkers goed te kunnen faciliteren. Veel leidinggevenden zullen extra getraind moeten worden om een nieuwe manier van leiderschap op afstand aan te leren die past bij deze nieuwe manier van werken.

Veranderende arbeidsomstandigheden kunnen natuurlijk ook positieve effecten hebben op de werknemers. Voor sommige werknemers was en is hybride werken een belangrijke verbetering door een substantiële reductie van reistijd, meer autonomie en controle over het werk, en verbeterde balans tussen werk en privé. Wanneer je bijvoorbeeld moeite hebt om je te concentreren in een kantoorruimte op het werk, dan is de mogelijkheid om deels thuis te kunnen werken een zegen. Deze positieve factoren hebben ook een gunstig effect op de gezondheid van medewerkers. Zo hebben bijvoorbeeld werknemers met meer autonomie en flexibiliteit een beter welzijn en een betere gezondheid (Joyce e.a., 2010).

De nieuwe situatie, waarin werknemers ook na de pandemie veelal niet meer volledig terug zullen keren naar de traditionele werkplek, zal leiden tot een meer of minder permanente vorm van hybride werken. Deze werkvorm biedt ook kansen: wanneer hybride werken op een verantwoorde manier wordt ingebed binnen organisaties, kan het belangrijke voordelen opleveren. In

het eerste artikel van Liza van Dam, Wendela Hooftman, Merel in der Maur en Karen Oude Hengel is een kersverse *factsheet* over de impact van de coronapandemie op werknemers. Daarin vergelijken zij eind 2021 mensen die volledig thuiswerken met mensen die deels thuiswerken op een groot scala aan factoren. De cijfers komen uit het NEA-COVID-19-onderzoek van TNO onder bijna 3.000 werknemers, dat van 15 november tot en met 17 december 2021 plaatsvond.

In het tweede artikel in dit dossier beschrijven Ellen Houben, Debby Beckers, Madelon van Hooff, Yannick Griep en Sabine Geurts hoe de implementatie van hybride werken hand in hand kan gaan met het bevorderen van diversiteit en inclusie op de werkvloer.

Referenties

- Baker, M. (2020, Oct 13). What is the new employment deal? Geraadpleegd op: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/what-is-the-new-employment-deal>.
- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021). Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), em0073. doi.org/10.21601/ejeph/9705.
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J. Smit, S., Ellingrud, K., Robinson, O. (2021, Feb 18). The future of work after COVID-19. Geraadpleegd op: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>.
- Olson, M.H. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182-187. doi.org/10.1145/358061.358068.
- Peters, S.E., Dennerlein, J.T., Wagner, G.R., Sorensen, G. (2022). Work and worker health in the post-pandemic world: a public health perspective. *The Lancet Public Health*, 7(2), e188-e194. doi.org/10.1016/S2468-2667(21)00259-0.
- Van Capelleveen, C. (2021). Meer psychische klachten door thuiswerken [infographic]. Geraadpleegd op: <https://www.asr.nl/blog/infographic-psychische-klachten-door-thuiswerken>.
- Mensah, A. (2021). Job Stress and Mental Well-Being among Working Men and Women in Europe: The Mediating Role of Social Support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2494. doi.org/10.3390/ijerph18052494.
- Oseland, N. (2009). The impact of psychological needs on office design. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(4), 244-254. doi.org/10.1108/14630010911006738.
- Oishi, S., & Choi, H. (2020). Personality and space: Introversion and seclusion. *Journal of Research in Personality*, 85, 103933. doi.org/10.1016/j.jrp.2020.103933.
- Fayard, A.L., Weeks, J., & Khan, M. (2021). *Designing the hybrid office*. *Harvard Business Review*, 2021 (March-April), 1-11.
- Joyce, K., Pabayo, R., Critchley, J.A., & Bamba, C. (2010). Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. The Cochrane database of systematic reviews, 2010(2), CD008009. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD008009.pub2>.

Over de gastredacteur



Dr. E.M. Speklé, Eur.Erg.
Ergonoom
Arbo Unie
erwin.spekle@arbounie.nl

Diversiteit en inclusie in hybride werken: een kans of een uitdaging?

Het thuiswerken tijdens de COVID-19-pandemie zorgt ervoor dat veel werknemers (en werkgevers) niet meer voltijds terug willen keren naar de traditionele werkplek (bijvoorbeeld Oude Hengel e.a., 2021). Daarom staat organisaties een nieuwe uitdaging te wachten: een permanente vorm van hybride werken implementeren waarbij werknemers een deel van hun werkuren niet op de traditionele werkplek, maar thuis volbrengen. Deze uitdaging biedt echter ook een kans: wanneer hybride werken op een verantwoorde manier wordt ingebed in organisaties, kan het bijdragen aan meer diversiteit en inclusie. Dit is van belang omdat diversiteits- en inclusie-initiatieven zorgen voor een competitief voordeel. Het helpt bij het aantrekken en behouden van talent, en verhoogt innovatie, creativiteit en productiviteit (bijvoorbeeld Chaudhry e.a., 2021; Luanglath e.a., 2019). In dit artikel beschrijven we hoe de implementatie van hybride werken gepaard kan gaan met het bevorderen van diversiteit en inclusie in organisaties.

Ellen Houben, Debby Beckers, Madelon van Hooff, Yannick Griep en Sabine Geurts

Hybride werken: een kans voor diversiteit

Hybride werken is een werkvorm waarbij werknemers een deel van hun contractuele uren niet op de traditionele werkplek, maar elders (meestal thuis), volbrengen (Allen e.a., 2015). Vaak zorgt hybride werken ervoor dat medewerkers meer flexibiliteit krijgen om hun werkuren en werkplek zelf te organiseren. Deze flexibiliteit kan voordelen bieden voor zowel werknemers als voor organisaties: voor werknemers kan bijvoorbeeld de mogelijkheid ontstaan om werk en zorgtaken beter te combineren, terwijl voor organisaties de mogelijkheid tot thuiswerken een voordeel kan bieden bij het werven van getalenteerd personeel. In dit artikel betogen we dat hybride werken kan bijdragen aan diversiteit van het personeelsbestand, mits organisaties erin slagen om de flexibiliteit van hybride werken voldoende te laten aansluiten bij de behoeften van hun medewerkers.

Diversiteit op de werkvloer betreft de overeenkomsten en verschillen die werknemers uit verschillende identiteitsgroepen met zich meebrengen (Thomas & Ely, 1996). Een divers personeelsbestand gaat gepaard met een grotere verscheidenheid in perspectieven en benaderingen, hetgeen het succes van de organisatie ten goede kan komen (Luanglath & Mohannak, 2019). Hoewel diversiteit meestal wordt benaderd in termen van zichtbare kenmerken (onder andere geslacht, etniciteit, handicap en leeftijd), omvat het ook onzichtbare dimensies (onder andere opleiding, afkomst, genderidentiteit, levenservaringen, levensstijl, religie, geaardheid) (Offerman & Basford, 2014). Een hybride werkomgeving kan bepaalde zichtbare en onzichtbare vormen van diversiteit verder bevorderen

door arbeidsparticipatie te faciliteren voor bepaalde groepen werknemers, waaronder werknemers met zorgtaken, werknemers met een beperking, verzuimende werknemers en werknemers die verder weg wonen.

Werknemers met zorgtaken

Voor mensen die voorafgaand aan de pandemie geen betaald werk konden verrichten, omdat zorgtaken (zoals mantelzorg of zorg voor kinderen) dit niet toelieten, biedt een hybride werkcontext meer zeggenschap over de eigen werktijden. Deze 'werktijdcontrole', in combinatie met minder reistijd, kan ertoe leiden dat werknemers werk- en zorgtaken beter kunnen combineren.

Werknemers met een beperking

Ook voor mensen met een fysieke of mentale beperking kan een hybride werkomgeving de ruimte bieden om werktijden en -locatie flexibel aan te passen aan de persoonlijke behoeften en belastbaarheid. De belastbaarheid van deze groep is vaak lager, en de herstelbehoefte hoger, ten opzichte van de gemiddelde werknemer. Door meer zeggenschap over de werktijden, pauzes en locatie, kan betaald werk voor deze groep minder belastend worden.

Verzuimende werknemers

Voor mensen die (langdurig) uit het arbeidsproces zijn gevallen (bijvoorbeeld door ziekteverzuim), kan een hybride werkomgeving de passende structuur bieden om zich op eigen tempo weer aan te passen aan het hebben van een baan. De mogelijkheid tot thuiswerken kan voor

Dossier: Hybride werken

deze werknemers de drempel om voorzichtig en gedompeerd werktaken op zich te nemen aanzienlijk verlagen (bijvoorbeeld zelfregie in werk- en rusttijden). Het zou kunnen bijdragen aan een snellere, en tegelijkertijd meer geleidelijke, terugkeer richting volledige werkhervatting.

Werknemers die verder weg wonen

Een hybride werkstructuur vergemakkelijkt ook het accepteren van een baan bij een organisatie buiten de eigen woonregio. Het kan zelfs bijdragen aan internationalisering van werk: werknemers die grotendeels beeldschermwerk verrichten, kunnen vanuit een ander land hun werk uitvoeren. Mensen die grotendeels (of volledig) kunnen thuiswerken, hoeven immers minder (of geen) rekening te houden met de locatie en bereikbaarheid van de traditionele werkplek.

Hybride werken: een uitdaging voor inclusie?

Hybride werken kan de diversiteit binnen organisaties dus stimuleren en faciliteren. Om diversiteit in talent te behouden en te benutten, moet de organisatie wel inclusief zijn (Shore e.a., 2018). Inclusie houdt in dat medewerkers volledig deel uitmaken van het team, de afdeling en de organisatie, met behoud van authenticiteit en uniciteit (Ferdman, 2010). De voordelen die diversiteit biedt voor de organisatie (bijvoorbeeld door verhoogde innovatie, creativiteit en productiviteit) kunnen enkel tot hun recht komen in een organisatie met een inclusieve organisatiecultuur (Chaudhry e.a., 2021; Luanglath e.a., 2019). Een inclusieve organisatiecultuur behelst de gedeelde aannames, waarden en overtuigingen van organisatieleden dat medewerkers met alle achtergronden en karakteristieken welkom zijn en gewaardeerd worden (Flamholtz & Randle, 2012).

Het bereiken van een inclusieve organisatiecultuur kan in een hybride werkcontext een uitdaging vormen, aangezien in een organisatiecultuur veranderen, bestendigen en uitdragen moeilijker zou kunnen verlopen wanneer werknemers en leidinggevenden elkaar minder fysiek treffen (Ferdman e.a., 2010). Dit is aldus de paradox van hybride werken: enerzijds kan het in een inclusieve werkcontext zorgen voor meer diversiteit op de (virtuele) werkvloer en de positieve gevolgen daarvan (zoals eerder genoemd bijvoorbeeld creativiteit en innovatie); anderzijds bemoeilijkt de hybride werkcontext het bereiken van die inclusieve organisatiecultuur. Zonder het directe collegiale contact is het lastiger één groep te vormen en elkaars perspectieven, inzichten, ervaringen en kennis te observeren, ervan te leren en er (collectief) naar te handelen. Daarom is het belangrijk om tijdens de implementatie van hybride werken expliciet aandacht te hebben voor inclusie (Howard-Grenville, 2020). Hieronder geven we een aantal adviezen hiertoe.

Reflecteer op het bestaande diversiteits- en inclusiebeleid

Wanneer er een grote verandering plaatsvindt in de wijze waarop een organisatie werkt (in dit geval het invoeren van beleid omtrent hybride werken), is het belangrijk om kritisch na te denken over de reeds bestaande aannames

omtrent diversiteit en inclusie (Alvesson & Spicer, 2012; Elsbach & Stigliani, 2018). Bestuurders van de organisatie zouden zich vragen moeten stellen als:

- Zijn er bepaalde waarden en normen in de organisatie die zich moeilijk laten verenigen met flexibel werken in een hybride werkcontext (bijvoorbeeld vaste werkuren ten opzichte van flexibele uren, aanwezigheidscultuur)?
- Leidt het vasthouden aan bepaalde waarden en normen mogelijk tot exclusie van bepaalde (groepen) medewerkers in een hybride context? Een aanwezigheidscultuur kan bijvoorbeeld resulteren in exclusie van groepen die thuiswerken nodig hebben om te participeren op de arbeidsmarkt, of het kan ertoe leiden dat thuiswerkers minder carrièrekansen krijgen omdat aanwezigheid een beoordelingscriterium is.
- Kan het vasthouden aan, of benadrukken van, bepaalde waarden en normen diversiteit en inclusie faciliteren (bijvoorbeeld begrip voor individuele behoeften en verschillen, belang van de werk-privébalans)? Het gaat bij een inclusieve cultuur dus niet enkel om het beleid dat op papier staat, maar ook om de mate waarin dit beleid omarmd wordt door leidinggevenden en werknemers. Alleen dan kan hybride werken bijdragen aan meer inclusie en diversiteit.

Betrek alle medewerkers

In een hybride werkcontext zal het personeel steeds verspreid zijn over verschillende locaties, waardoor het lastiger is om alle perspectieven samen te krijgen in discussies en beleidsvorming (Spicer, 2020). De kans bestaat dat de perspectieven van mensen die vaker op de fysieke werkplek aanwezig zijn, meer gehoord worden en aldus onbewust zwaarder wegen in besluitvorming en beleid. Het is daarom van belang om steeds een diverse groep organisatieleden te betrekken bij discussies en dat deze consequent hybride verlopen. Zo worden de perspectieven van werknemers die meer thuiswerken evenredig meegewogen. Onderzoek suggereert dat een eerste afspraak met een groep diverse organisatieleden het best volledig online verloopt: in een online omgeving kunnen oppervlakkige verschillen tussen teamleden minder opvallen, waardoor minder vooroordelen gevormd worden en leden uit minderheidsgroepen zich meer geaccepteerd voelen (Bhappu e.a., 1997; Bordia, 1997; Triana e.a., 2012).

Best practices

De COVID-19-pandemie heeft de werkwereld in een razend tempo veranderd, waardoor de beleidsvorming voor hybride werken (inclusief substantieel thuiswerken) in de meeste organisaties nog in de kinderschoenen staat. Door onderling ervaringen omtrent 'best en worst practices' uit te wisselen, kunnen organisaties in een sneller tempo van elkaar leren. Deze 'best practices' dienen echter wel aangepast te worden aan de eigen organisatie, medewerkers en de specifieke (hybride) werkcontext (Offerman & Basford, 2014). Daarnaast kan kruisbestuiving tussen wetenschap en praktijk bijdragen aan goede beleidsvorming: wetenschappers doen in samenwerking met stake-

holdergroepen uit de praktijk veel onderzoek naar hybride werken. De praktische inzichten, leidraden en richtlijnen die volgen uit dergelijk onderzoek zijn nuttig voor organisaties die beleid over hybride werken willen opstellen (onder andere Houben e.a., 2021a, 2021b, 2021c, 2021d).

One-size-fits-none

Ten behoeve van diversiteit en inclusie, alsook van welzijn en productiviteit, is het belangrijk om werknemers tot op zekere hoogte de keuze te laten om al dan niet thuis te werken. Ongunstige thuisituaties (bijvoorbeeld woningen zonder concentratiewerkplek) kunnen ervoor zorgen dat thuiswerken niet de beste optie is (Kniffin e.a., 2021). Bovendien is voor sommige beroepen en takenpakketten het implementeren van hybride werken moeilijker en niet iedere werknemer heeft er evenveel behoefte aan (Allen e.a., 2021). Organisaties moeten zich er dus van bewust zijn dat een verplichte thuiswerkregeling ('one-size-fits-all'-beleid) kan leiden tot problemen die diversiteit en inclusie in de weg staan (Hoolihan & Quinn, 2021). Men moet afstappen van het idee dat iedereen dezelfde middelen, mogelijkheden en verplichtingen hoort te krijgen om rechtvaardigheid te creëren. Organisaties streven immers naar gelijkheid in uitkomsten (bijvoorbeeld gezond, gelukkig en productief werken), maar gelijkheid in middelen en plichten (bijvoorbeeld dezelfde arbeidsregelingen) gaat hier niet per definitie voor zorgen (Van Der Klink, 2017). Het in kaart brengen van persoonlijke behoeften op individueel en teamniveau is dus van belang om een inclusief thuiswerkbeleid te voeren (Kelly e.a., 2010). Indien een zekere mate van thuiswerken nodig is (bijvoorbeeld door een gereduceerd kantooroppervlak), kan een 'in-principe-beleid' worden toegepast ("in principe werken we minimaal twee dagen per week thuis"), waarbij er ruimte voorzien is om op individueel niveau af te wijken. Bijvoorbeeld, de ene collega preferereert om slechts één dag per week thuis te werken, terwijl de andere collega liever drie dagen thuiswerkt.

Pak vooroordelen tijdig aan

Uit onderzoek van Munsch (2016) blijkt dat er vooroordelen bestaan over het aanvragen van thuiswerkmogelijkheden: de acceptatie van thuiswerken bij ouders van jonge kinderen was groter dan bij werknemers die om andere redenen wilden thuiswerken. Verder bleek het minder geaccepteerd te worden wanneer mannen, in vergelijking met vrouwen, flexibel wilden werken om voor een kind te zorgen (Munsch, 2016). Om vooroordelen en ongelijkheid rondom thuiswerken te reduceren, horen deze besproken te worden in diversiteits- en inclusietrainingen (Kalinowski e.a., 2013). Op die manier kan niet alleen het beleid gelijkwaardig zijn voor iedere werknemer, maar voelen werknemers ook evenveel steun om gebruik te maken van de aangeboden flexibiliteit.

Breng teamleden af en toe fysiek samen

Vooroordelen kunnen gereduceerd worden wanneer mensen elkaar beter leren kennen (Wagner e.a., 2006). Door elkaar beter te leren kennen, zullen collega's meer

begrip kunnen opbrengen voor elkaars (thuiswerk) behoeften, hetgeen een flexibel, gepersonaliseerd en inclusief beleid omtrent hybride werken bevordert (Itzchakov e.a., 2017; Kalla & Broockman, 2020). Elkaar fysiek ontmoeten helpt hierbij, omdat gesprekken en contact tijdens formele vergaderingen (die ook online kunnen) toch anders verlopen dan informele contactmomenten (bijvoorbeeld bij de koffiehoek).

Conclusie

Het is duidelijk dat een hybride werkomgeving de diversiteit binnen organisaties kan vergroten (met betrekking tot onder meer werknemers met zorgtaken, met een beperking, verzuimende werknemers en werknemers met een grotere woon-werkafstand). Deze diversiteit kan zorgen voor een succesvollere organisatie. Door de verschillende perspectieven, denkwijzen, ervaringen en kennis kan een divers personeelsbestand leiden tot meer creativiteit, innovatie en productiviteit. Echter, om deze voordelen van diversiteit ten volle te benutten, moet een organisatie inclusief zijn. Werknemers moeten voelen dat ze geaccepteerd worden als volwaardige en gelijkwaardige organisatieleden. Het bereiken van inclusie is belangrijk, maar kan tegelijkertijd een uitdaging vormen in een hybride werkcontext. Inclusie is gelinkt aan organisatiecultuur, wat moeilijker uitgedragen wordt in een hybride werkcontext waarbij niet iedereen steeds op de traditionele werkplek aanwezig is. In dit artikel geven wij tal van tips om diversiteit en inclusie te bevorderen in een hybride werkcontext, bijvoorbeeld door te reflecteren over het huidige beleid en te luisteren naar individuele behoeften van medewerkers, door een flexibel beleid te implementeren, en door vooroordelen tijdig aan te pakken. Meer uitgebreide tips kunt u vinden in ons visiedocument over dit onderwerp op de kennisbank van Instituut Gak (www.instituutgak.nl/onderzoek/kennisbank/).

Referenties

- Allen, T.D., Golden, T.D., & Shockley, K.M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>.
- Allen, T.D., Merlo, K., Lawrence, R.C., Slutsky, J., & Gray, C.E. (2021). Boundary management and work-nonwork balance while working from home. *Applied Psychology*, 70(1), 60-84. <https://doi.org/10.1111/apps.12300>.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). A stupidity-based theory of organizations. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1194-1220. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01072.x>.
- Bhappu, A.D., Griffith, T.L., & Northcraft, G.B. (1997). Media effects and communication bias in diverse groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70(3), 199-205. <https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2704>.
- Bordia, P. (1997). Face-to-face versus computer-mediated communication: a synthesis of the experimental literature. *The Journal of Business Communication*, 34(1), 99-118. <https://doi.org/10.1177/002194369703400106>.
- Chaudhry, I.S., Paquibut, R.Y., & Tunio, M.N. (2021). Do workforce diversity, inclusion practices & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the U.A.E. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1947549. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1947549>.

Elsbach, K.D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: a review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>.

Ferdman, B.M. (2010). Teaching inclusion by example and experience: Creating an inclusive learning environment. In B. McFeeters, K. Hannum, & L. Booysen (Eds.), *Leading across differences: Cases and perspectives: Facilitator's guide*, 37-49. CA: Pfeiffer.

Ferdman, B.M., Avigdor, A., Braun, D., Konkin, J., & Kuzmycz, D. (2010). Collective experience of inclusion, diversity, and performance in work groups. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(3), 6-26. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000300003>.

Flamholtz, E.G., & Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16(2), 76-94. <https://doi.org/10.1108/14013381211284227>.

Hoolihan, M., & Quinn, J. (2021). *COVID-19 and the implications for diversity, equality and inclusion*. King & Spalding - JDSupra. <https://www.jdsupra.com/legalnews/covid-19-and-the-implications-for-9171648/>.

Houben, E., Beckers, D.G.J., Griep, Y., van Hooff, M., & Geurts, S.A.E. (2021a). *Hybride werken: Onboarding van nieuwe medewerkers*. Instituut Gak. https://www.instituutgak.nl/wp-content/uploads/2021/10/onboarding_kennisdossier.pdf.

Houben, E., Beckers, D.G.J., van Hooff, M., Griep, Y., & Geurts, S.A.E. (2021b). *Hybride werken in de zorgsector*. Instituut Gak. https://www.instituutgak.nl/wp-content/uploads/2022/01/zorgsector_final4.pdf.

Houben, E., Beckers, D.G.J., van Hooff, M., Griep, Y., & Geurts, S.A.E. (2021c). *Hybride werken in het onderwijs*. Instituut Gak. https://www.instituutgak.nl/wp-content/uploads/2022/01/onderwijs_final7.pdf.

Houben, E., Beckers, D.G.J., van Hooff, M., Griep, Y., & Geurts, S.A.E. (2021d). *Hybride werken van kenniswerkers*. Instituut Gak. https://www.instituutgak.nl/wp-content/uploads/2022/01/Kenniswerkers_final6.pdf.

Howard-Grenville, J. (2020). How to sustain your organization's culture when everyone is remote. *MIT Sloan Management Review*, 62(1), 1-12.

Itzchakov, G., Kluger, A.N., & Castro, D.R. (2017). I am aware of my inconsistencies but can tolerate them. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(1), 105-120. <https://doi.org/10.1177/0146167216675339>.

Kalinoski, Z.T., Steele-Johnson, D., Peyton, E.J., Leas, K.A., Steinke, J., & Bowling, N.A. (2013). A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1076-1104. <https://doi.org/10.1002/job.1839>.

Kalla, J., & Broockman, D. (2020). Reducing exclusionary attitudes through interpersonal conversation: evidence from three field experiments. *American Political Science Review*, 114(2), 410-425. <https://doi.org/10.1017/S0003055419000923>.

Kelly, E.L., Ammons, S.K., Chermack, K., & Moen, P. (2010). Gendered challenge, gendered response. *Gender & Society*, 24(3), 281-303. <https://doi.org/10.1177/0891243210372073>.

Kniffin, K.M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S.P., Bakker, A.B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D.P., Choi, V.K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F.J., Gelfand, M.J., Greer, L.L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P.G., Lee, S.Y., ... Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>.

Luanglath, N., Ali, M., & Mohannak, K. (2019). Top management team gender diversity and productivity: the role of board gender diversity. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 38(1), 71-86. <https://doi.org/10.1108/EDI-04-2018-0067>.

Munsch, C.L. (2016). Flexible work, flexible penalties: the effect of gender, childcare, and type of request on the flexibility bias. *Social Forces*, 94(4), 1567-1591. <https://doi.org/10.1093/sf/sov122>.

Offerman, L.R., & Basford, T.E. (2014). Inclusive Human Resource Management. In B.N. Ferdman & B.R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 229-259). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781118764282>.

Oude Hengel, K., Bouwens, L., Zoomer, T., de Vroome, E., & Hooftman, W. (2021). *De impact van de Covid-19 pandemie op werknemers*. <http://publications.tno.nl/publication/34637689/wHBm6d/TNO-2021-NEA-COVID19.pdf>.

Shore, L.M., Cleveland, J.N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>.

Spicer, A. (2020). Organizational culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737-1740. <https://doi.org/10.1111/joms.12625>.

Thomas, D., & Ely, R. (1996). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 1-13.

Triana, M. del C., Kirkman, B.L., & Wagstaff, M.F. (2012). Does the order of face-to-face and computer-mediated communication matter in diverse project teams? An investigation of communication order effects on minority inclusion and participation. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 57-70. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9232-7>.

Van Der Klink, J.J.L. (2017). Werken aan duurzame inzetbaarheid met het Capability model. *InVorm*, 4-7. Stichting Transvorm, Tilburg, The Netherlands. http://cases.zorgaanzet.org/files/Transvorm%20InVorm%20december%202017-1%20Capability_.pdf.

Wagner, U., Christ, O., Pettigrew, T.F., Stellmacher, J., & Wolf, C. (2006). Prejudice and minority proportion: contact instead of threat effects. *Social Psychology Quarterly*, 69(4), 380-390. <https://doi.org/10.1177/019027250606900406>.

Over de auteurs



Dr. E. Houben
Post-doctoral researcher
Behavioural Science Institute, Radboud
Universiteit, Nijmegen
a.ellen.houben@ru.nl



Dr. D. Beckers
Associate Director Behavioural Science
Institute
Associate Professor Work, Health &
Performance
Behavioural Science Institute, Radboud
Universiteit, Nijmegen



Dr. M. van Hooff
Assistant Professor Work, Health &
Performance
Behavioural Science Institute, Radboud
Universiteit, Nijmegen



Dr. Y. Griep
Assistant Professor Work, Health &
Performance
Behavioural Science Institute, Radboud
Universiteit, Nijmegen



Prof. Dr. S. Geurts
Professor Work, Health & Performance
Behavioural Science Institute, Radboud
Universiteit, Nijmegen

Impact coronapandemie op thuiswerkers

Kerncijfers TNO NEA-COVID-19-onderzoek eind 2021

Sinds de oproep van het kabinet in maart 2020 om zo veel mogelijk thuis te werken, zijn miljoenen werknemers van de ene op de andere dag (volledig) thuis gaan werken. TNO geeft met de NEA-COVID-19-studie inzicht in de werkomstandigheden en gezondheid van thuiswerkers tijdens de pandemie en vergelijkt deze met de situatie voor de pandemie.

Liza van Dam, Wendela Hooftman, Merel In der Maur en Karen Oude Hengel

De NEA-COVID-19-studie is door TNO opgezet om de gevolgen van de pandemie voor werknemers in Nederland in kaart te brengen. In deze studie hebben werknemers die aan de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden in 2019 hebben deelgenomen viermaal een vragenlijst ontvangen over onder andere hun werkomstandigheden, gezondheid en toekomstperspectief. Daarmee maakt dit onderzoek het mogelijk om de situatie van werknemers gedurende de pandemie (in 2020 en 2021) te vergelijken met die van voor de pandemie (in 2019).

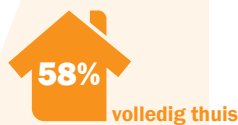
De studiepopulatie bevat werknemers in de leeftijd van 15 tot en met 74 jaar. Deze groep is eind 2021 (in november en december) benaderd voor de vierde meting van

het NEA-COVID-19-onderzoek. Deze factsheet voor het *Tijdschrift voor Human Factors* richt zich op de bijna 3.000 thuiswerkers tijdens deze laatste meting. Deze meting vond plaats ten tijde van oplopende besmettingscijfers en ziekenhuisopnames, de opkomst van de omikronvariant en aangescherpte maatregelen, maar vóór de volledige lockdown. Het overgrote deel van de beroepsbevolking was gevaccineerd, maar de grootschalige booster-vaccinatie onder hen was nog niet gestart.

In deze factsheet maken we onderscheid tussen de werknemers die volledig thuiswerkten en werknemers die deels thuis en deels op locatie werkten.

Hoeveel werken we thuis?

Eind 2021 werkte 43% van de werknemers thuis, waarvan 58% volledig thuis en 42% deels thuis en deels op locatie. Gemiddeld werkten de thuiswerkers 26 uur per week thuis: 32 uur voor werknemers die volledig thuis werkten en 18 uur voor werknemers die gecombineerd thuis en op locatie werkten.



Wie werken vooral thuis?

De meerderheid van de thuiswerkers was man (55%) en grotendeels tussen de 25 en 54 jaar oud (78%). Van alle thuiswerkers was 36% middelbaar opgeleid en 59% hoogopgeleid. Twee op de drie werknemers in witteboordenberoepen werkten thuis: 41% werkte volledig thuis en 26% combineerde thuis en op locatie werken.



Fysieke omstandigheden van thuiswerkers

Werknemers die tijdens de pandemie thuiswerkten, zaten meer en langer achter hun computer dan voor de pandemie. Van de werknemers die volledig thuiswerkten was 92% tijdens de pandemie een beeldschermwerker

(zij werkten zes uur per dag of meer achter een beeldscherm). Dit was voor de pandemie nog 75%. Van de werknemers die deels thuiswerkten was 85% tijdens de pandemie een beeldschermwerker, vergeleken met 66% voor de pandemie.

	2019	2021
Beeldschermwerkers	75%	92%
Uren beeldschermwerk	6,4 uur	7,9 uur
Herhalende bewegingen	21%	42%

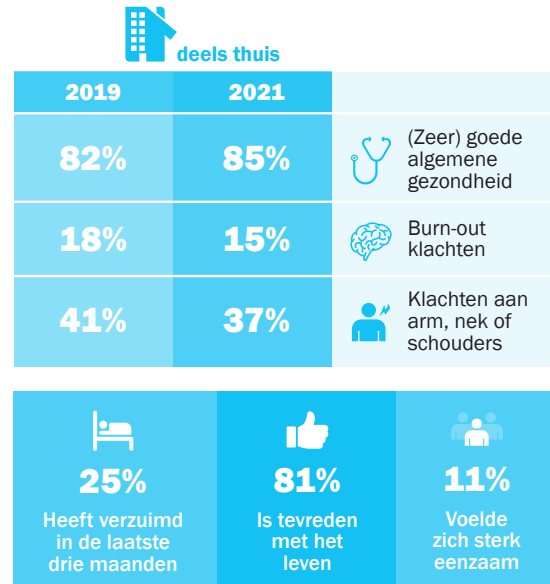
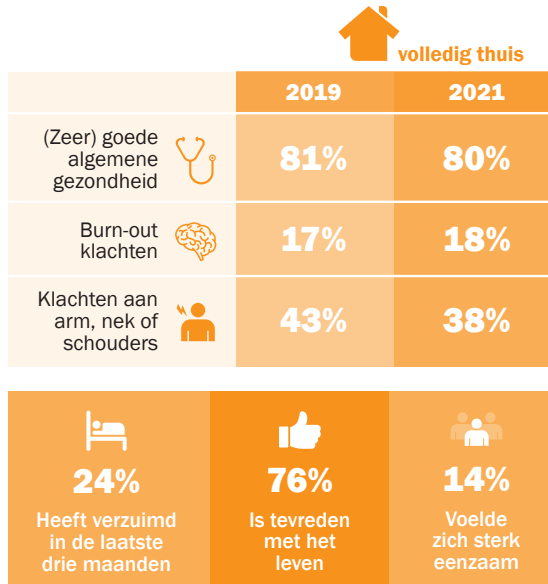
	2019	2021	
	66%	85%	Beeldschermwerkers
	5,9 uur	7,7 uur	Uren beeldschermwerk
	17%	18%	Herhalende bewegingen

Dossier: Hybride werken

Welbevinden en verzuim

Het welbevinden van thuiswerkers is niet veel veranderd gedurende de pandemie. Het merendeel van de werknemers gaf aan een goede tot zeer goede gezondheid te hebben en tevreden te zijn met het leven. Wel bleef het aantal burn-outklachten substantieel hoog. Daarbij hadden werknemers die deels thuiswerkten in het algemeen een iets beter welbevinden dan werknemers

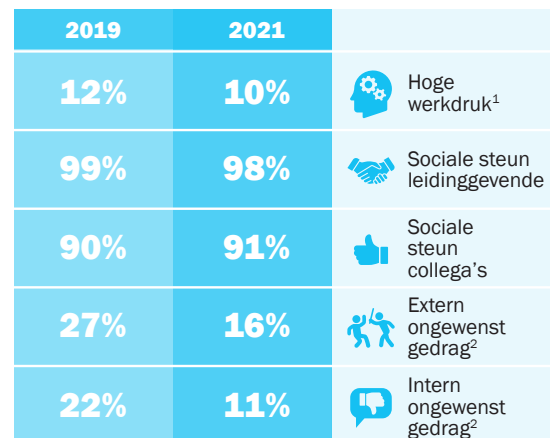
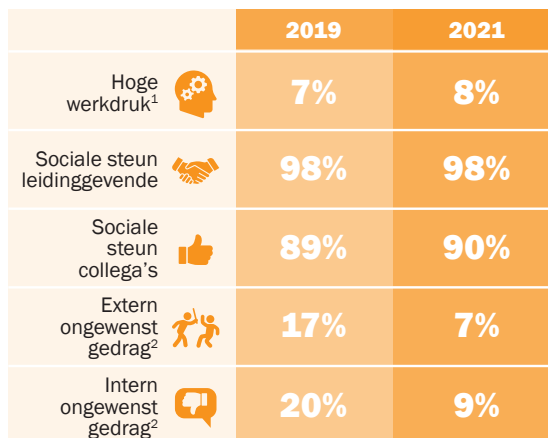
die volledig thuiswerkten. Een kwart van zowel de volledig als deels thuiswerkenden verzuimde in de afgelopen drie maanden. Werknemers die volledig thuiswerkten, verzuimden gemiddeld negen dagen tegenover acht dagen bij werknemers die deels thuiswerkten. Het verzuim door klachten gerelateerd aan COVID-19 was niet anders voor werknemers die volledig of deels thuiswerkten.



Psychosociale omstandigheden van thuiswerkers

Behalve de sterke daling in het percentage thuiswerkers dat intern of extern ongewenst gedrag² ervaarde, zijn de psychosociale omstandigheden nauwelijks veranderd in

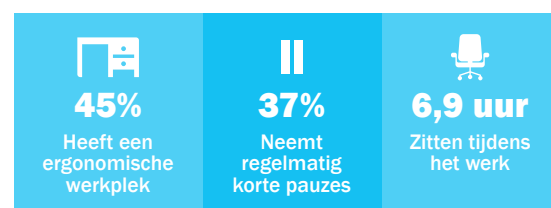
vergelijking met voor de pandemie. Dit geldt voor zowel de werknemers die volledig thuiswerkten als voor diegenen die deels thuiswerkten.



Ergonomische werkplek en sedentair gedrag

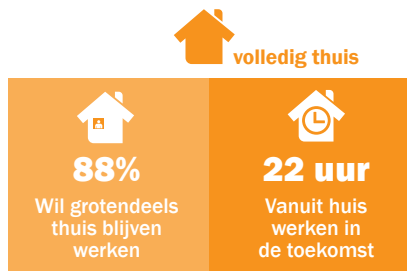
Eind 2021 hadden zes op de tien werknemers die volledig thuiswerkten een ergonomische werkplek. Bij werknemers die deels thuiswerkten gold dit voor minder dan de helft.

Sedentair gedrag is hoog onder de thuiswerkers en gedurende de pandemie toegenomen. Thuiswerkers zaten ongeveer een half uur per dag meer tijdens het werk dan in 2019.

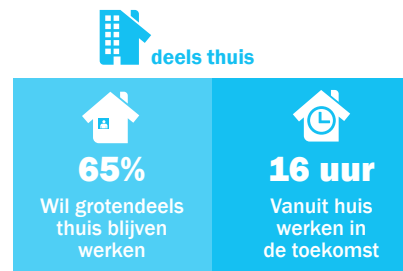


Hybride werken in de toekomst

Als alle maatregelen zijn opgeheven, willen veel werknemers thuis blijven werken. 88% van de thuiswerkers die



volledig thuiswerken, wil dit in de toekomst voor minimaal de helft van de tijd blijven doen, tegenover 65% van de werknemers die deels thuiswerken.



Reden om thuis of op locatie te willen werken

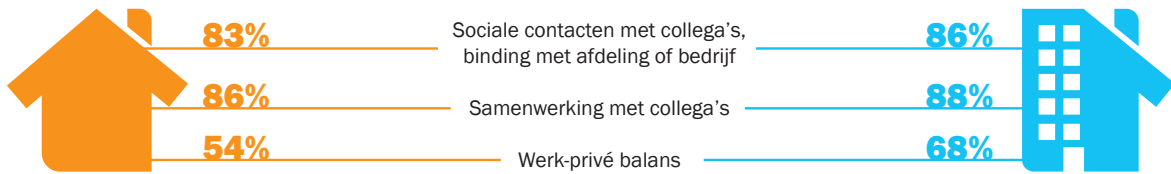
De belangrijkste redenen om vanuit huis of op locatie te willen werken, verschilt niet veel tussen werknemers die volledig thuiswerken of werknemers die deels thuis-

werken. Minder reistijd en aard van het werk zijn de belangrijkste redenen om thuis te werken, terwijl sociale cohesie de belangrijkste reden is om op locatie te willen werken.

Belangrijkste redenen om vanuit huis te werken:



Belangrijkste redenen om op locatie te werken:



Afspraken met werkgever

Acht op de tien werknemers die volledig thuiswerken, weten zeker dat in de toekomst de werkgever de combinatie tussen thuis en op locatie werken toelaat, tegenover zes op de tien werknemers die deels thuiswerken.

Afspraken hierover zijn nog niet overal gemaakt. Bijna een kwart van de volledig thuiswerkende werknemers en een derde van de deels thuiswerkende werknemers gaf aan dat er nog geen afspraken zijn of dat ze niet op de hoogte zijn van de afspraken.



Voetnoten

¹ Het gaat hier om werknemers die hoge kwantitatieve taakeisen hebben (grote hoeveelheid werk, hoog werktempo, et cetera) en daarbij ook een lage autonomie (zeggenschap over hoe zij het werk willen uitvoeren, op welke tijden zij willen werken, et cetera).

² Het gaat daarbij om ongewenste seksuele aandacht, intimidatie, lichamelijk geweld en pesten. Er wordt bij elke vorm een onderscheid gemaakt tussen interne agressie (door leidinggevenden of collega's) en externe agressie (door klanten, patiënten, leerlingen, et cetera.).

Over de auteurs



L.M.C. van Dam MSc
Work Health Technology
TNO, Leiden



M. In der Maur Msc
Work Health Technology
TNO, Leiden



Dr. W.E. Hooftman
Work Health Technology
TNO, Leiden



Dr. K.M. Oude Hengel
Work Health Technology
TNO, Leiden