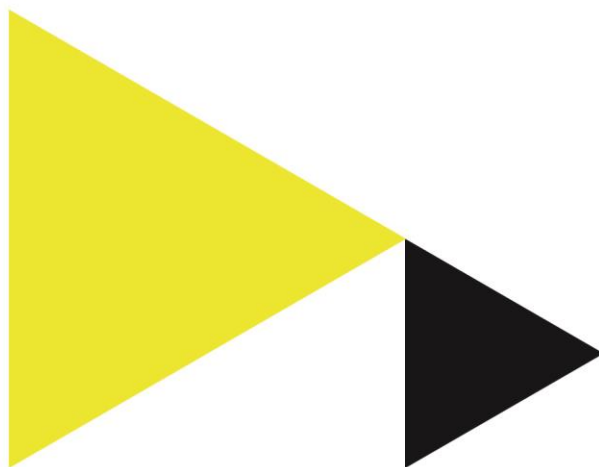


Blended werken: op zoek naar de nieuwe balans

Een kwalitatief vervolgonderzoek naar ervaringen en opvattingen van HvA medewerkers

Centre of Economic Transformation / The Work Lab / Faculteit Business & Economie



Blended werken: op zoek naar de nieuwe balans

Een kwalitatief vervolgonderzoek naar ervaringen en opvattingen van HvA medewerkers

Authors

Wander Meulemans & Daniel van Middelkoop

Department

Centre of Economic Transformation / The Work Lab / Faculteit Business & Economie

Onderzoeksproject 'De digitale en sociale transformatie van de HvA: Een onderzoek naar de impact op het professioneel handelen en de ondersteuning van medewerkers in tijden van corona.

Citeren als: Meulemans, W.R. & van Middelkoop, D.P. (2022). *Blended werken: op zoek naar de nieuwe balans - een kwalitatief vervolgonderzoek naar ervaringen en opvattingen van HvA medewerkers*. Hogeschool van Amsterdam/Centre of Economic Transformation/The Work Lab

Version

DEF

© 2022 Copyright Hogeschool 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 print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Hogeschool Amsterdam.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	4
2.	Veranderende indeling van de werkdag	5
3.	De grens tussen werk en privé vervaagt	5
4.	Blended werken ja! Maar waar wie gaat daar over?	6
5.	Typologieën en verantwoording.....	7
6.	Bronnen.....	9
7.	Bijlagen: drie typologieën	10

1. Inleiding

Blended werken, waarbij het werk deels op locatie en deels vanuit huis, met hulp van digitale communicatiemiddelen plaatsvindt, is als gevolg van de coronacrisis sterk gegroeid binnen de Hogeschool van Amsterdam. De verwachting is dat medewerkers van de HvA in de toekomst blended zullen blijven werken. Eind 2020 gaven HvA medewerkers aan gemiddeld 2 dagen per week vanuit huis te willen blijven werken, ook na de coronapandemie.

The Work Lab doet sinds april 2020 onderzoek naar de impact van de coronapandemie op het professioneel handelen en het welzijn van HvA medewerkers. In de beginfase van dit longitudinale onderzoeksproject is er een kwalitatieve 'quick scan uitgevoerd' (juli 2020) waarbij de positieve en negatieve gevolgen van thuiswerken voor HvA medewerkers worden belicht¹. Eén van de uitkomsten van die quick scan was dat geïnterviewde medewerkers zich in hoge mate hebben ingespannen om het werk digitaal en vanuit huis goed uit te voeren en dat de digitale vaardigheden die ze daarvoor nodig hebben, aanzienlijk gegroeid waren.

In deze publicatie doen we verslag van een kwalitatief vervolgonderzoek onder 19 HvA medewerkers. Dit onderzoek vond een jaar na de eerste quick scan plaats, in een periode dat de Covid19 maatregelen in Nederland en het hoger onderwijs voorzichtig versoepeld werden. Op dat moment hebben veel docenten inmiddels uitgebreide ervaring met digitaal en blended werken. Hierbij rijst de vraag wat HvA medewerkers kunnen behouden van de grote inspanningen en ervaringen die ten tijde van de Covid19 pandemie zijn geleverd. Welke werktaken kunnen digitaal uitgevoerd worden, welke niet en hoe kan de organisatie dit faciliteren? Wat zijn daarin de wensen van medewerkers? We schetsen hieronder de belangrijkste bevindingen uit de 19 gesprekken. We denken en hopen dat deze inzichten van waarde zijn in het denken over de balans tussen op campus en vanuit huis werken na de Covid19 pandemie.

¹ Zie: <https://www.hva.nl/theworklab/gedeelde-content/projecten/2020/digitale-en-sociale-transformatie-van-de-hogeschool-van-amsterdam.html?origin=bXZ%2BzKG4T%2Fi8dwGqEhGWhw>

2. Veranderende indeling van de werkdag

De coronapandemie en de daaruit voortvloeiende maatregelen hebben voor veel mensen gezorgd voor een andere indeling van de werkdag. Na een jaar hoofdzakelijk thuiswerken benoemden de respondenten de onderstaande zaken als de grootste verschillen tussen fysiek -en online werken:

<i>Fysiek werken</i>	<i>Online werken</i>
Redelijk veel reistijd (schatting: 60 tot 90 min.)	Geen reistijd
Privéaangelegenheden altijd aan de randen van de werkdag	Privéaangelegenheden komen vaker voor tijdens kantooruren
Meerdere kleine pauzes over de hele dag	Minder pauzes
Sociaal contact was spontaan	Sociaal contact is gepland, is minder frequent en voelt functioneler
Nadruk op uitvoeren van taken en minder op vergaderen	Meer afstemming/vergaderingen noodzakelijk

De respondenten geven aan op online werkdagen efficiënter te werken. Ongeveer een kwart van de respondenten heeft de dagindeling hierop aangepast door overdag meer ruimte te nemen voor privéaangelegenheden (sporten, kinderen brengen/ophalen van school, klussen, etc.). Dit levert hen naar eigen zeggen een meer gebalanceerd leven op. Tegelijkertijd zegt driekwart van de respondenten juist meer werktaken op te pakken. Online werkdagen voelen voor deze geïnterviewden voller dan fysieke werkdagen en zorgen daarom ook voor stress. Met name mensen met een druk gezinsleven zonder een goed afgeschermd thuiswerkplek benoemen dit. In het afgelopen jaar is – in de periode dat het onderwijs en werk op afstand plaatsvond – het sociaal-informeel contact met collega's en studenten niet gemist. Activiteiten zoals online borrels worden gewaardeerd maar leveren niet hetzelfde gevoel van 'verbondenheid' op. Verder viel op dat managers en ondersteuners meer zeggen te vergaderen tijdens online werkdagen en dat de meeste docenten niet positief zijn over online lesgeven. Slechts een enkeling hiervan geeft aan dat alleen op instructieniveau online lesgeven voordelen biedt.

3. De grens tussen werk en privé vervaagt

Uit dit kwalitatieve vervolgonderzoek komen serieuze aanwijzingen dat de grens tussen werk en privé voor de respondenten sinds het voorjaar 2020 is vervaagd. Tijdens de gesprekken bleek dat respondenten hiervoor enerzijds hun woonsituatie als oorzaak gaven, maar anderzijds ook de toegenomen vergaderdruk.

Het niet kunnen beschikken over een eigen, afgeschermd thuiswerkplek zorgt ervoor dat sommige geïnterviewde medewerkers in een gedeelde woonruimte moeten werken, bijvoorbeeld aan de keukentafel. Omdat andere gezinsleden ook gebruik maken van deze ruimtes, lopen werk en privé door elkaar heen tijdens kantoortijden. Dit zorgt ervoor dat er vaak in privétijd door wordt gewerkt om de taken van die dag af te ronden. Hierbij moet worden opgeteld dat er tijdens kantoortijden ook meer afstemming nodig is en er dus ook tijdens kantoortijden minder tijd is om operationele taken (o.a. studentenprojecten beoordelen, stukken schrijven, administratie te verwerken) uit te voeren. Respondenten staan hierdoor langer 'aan' en verscheidene geven aan dat dit stressvol is. Met name als dit het 'dagelijkse normaal' is. Het zijn met name docenten en leidinggevendenden die het bovenstaande benoemen. Zij willen voorkomen dat studenten en/of de organisatie de dupe worden van het niet-fysieke werken en dus zetten zij zich extra in. Het valt op dat deze groep deze extra inspanning als vanzelfsprekend ziet en de bijkomende stress op de koop toe neemt. Slechts een enkeling geeft aan dat alleen tijdens kantoortijden wordt gewerkt en daarbuiten niet. Deze respondenten hebben dan altijd wel een mogelijkheid om zich thuis terug te trekken in een eigen werkomgeving.

De reacties op de vraag of men op dit moment tevreden is over de grens het werk en privé zijn gemengd. Met name medewerkers die rust kunnen creëren in de thuissituatie geven aan dat efficiënter vergaderen en geconcentreerder werken zorgt voor een beter gebalanceerde dagindeling. Het vaak en snel moeten schakelen tussen deze twee werkelijkheden is vermoeiend. Dit zorgde voor bij enkele respondenten voor een 'uitgeblust gevoel' en het gevoel dat men aan het 'overleven was' tot de Covid-19 maatregelen versoepeld zouden worden.

4. Blended werken ja! Maar waar wie gaat daar over?

De wens om in een blended vorm verder te werken is breed gedragen onder respondenten. De ideaalverhouding die de meeste respondenten benoemen is 50% op locatie en 50% thuis. Dit kan verschillen afhankelijk van de aanstelling. Alle werkactiviteiten waar concentratie voor nodig is, wil men bij voorkeur thuis uitvoeren. Maar ook een-op-een gesprekken kunnen in principe goed vanuit huis worden gedaan. Alle werkactiviteiten waar sociale interactie voor nodig is, willen de respondenten op locatie uitvoeren. Vaak verbinden de respondenten dit aan het samenkomen van grotere groepen (colleges, afdelingsoverleggen, workshops, presentaties). Tijdens deze samenkomsten kan men ook sociaal contact onderhouden. Zowel informeel als formeel (bijv. afdelingsborrels en teambuildingactiviteiten). Vrijwel alle respondenten hebben een functie waarbij tenminste een deel van de werkactiviteiten op locatie moet plaatsvinden. Deze activiteiten zijn in feite altijd verbonden aan een sociaal en/of interactief component (lesgeven, beoordelingsgesprek, brainstormsessies). De functie van docent en managers zijn blijvend gekoppeld aan de interactie met anderen. Voor ondersteuners is dit niet altijd het geval. Een deel van de

Blended werken: op zoek naar de nieuwe balans

Centre of Economic Transformation / The Work Lab / Faculteit Business & Economie – version DEF

© 2022 Copyright Hogeschool Amsterdam

ondersteuners hebben taken waarbij interactie niet het hoofddoel is, met name diegene die actief zijn de administratieve organisatie (bijv. financials, IT'ers). Uiteraard werken zij in teams, maar de contacten kunnen beknopter zijn waardoor zij naar eigen zeggen minder vaak op locatie hoeven zijn.

De respondenten gaven aan niet tot nauwelijks antwoord te kunnen geven over hoe blended werken binnen de HvA georganiseerd moet worden in de toekomst. Zodoende kan er geen overkoepelend beeld worden geschetst. Er waren slechts enkele brede ideeën over vaste thuiswerkdagen/dagen op locatie en het binnen de perken houden van werk in privé-tijd passeerde tijdens de interviews de revue. Een deel van de respondenten kijkt naar het hoger management om een helder blended werkbeleid te ontwikkelen met daarin een aantal centrale richtlijnen. Het zijn vooral de geïnterviewde leidinggevenden die hier behoefte aan hebben. Een andere deel van de respondenten denkt dat centraal beleid vanuit het hoger management niet zinvol is. De zeggenschap over blended werken hoort volgens deze geïnterviewden in eerste instantie bij de individuele werknemer of de teams te liggen en dat zou afgestemd moeten worden met de desbetreffende afdelingsmanagers.

5. Typologieën en verantwoording

De verschillende thuissituaties, werkervaring en functies van respondenten zorgden in de eerste quick scan en in dit vervolgonderzoek voor uiteenlopende antwoorden. Uit de interviews komt kortom een beeld naar voren van verschillende situaties en wensen. Dit lijkt te vragen om beleid en ondersteuning rond blended werken dat recht doet aan die verscheidenheid onder medewerkers. Om het denken over die verscheidenheid en de impact op blended werken te stimuleren, heeft The Work Lab op basis van de ervaringen die wij hebben opgedaan in de onderzoeken van de afgelopen twee jaar drie typologieën van medewerkers ontwikkeld (zie bijlagen). Deze typologieën zijn nadrukkelijk geen 'harde' onderzoeksresultaten en moeten daarom ook niet als 'absoluut' of 'bewezen' gezien worden. Het zijn door ons zelf ontwikkelde typologieën, die hun basis vinden in wat wij geleerd hebben in en geobserveerd hebben uit de semi-gestructureerde gesprekken die wij vanaf 2020 hebben gevoerd.

De typologieën zijn bedoeld als aanzet en stimulans voor het gesprek over het vormgeven van blended werken binnen de HvA (en eventueel ook andere onderwijsinstellingen). In de vormgeving van blended werken in de praktijk van de HvA gaat het uiteraard niet meer over algemene doelgroepen maar over 'echte' medewerkers, die niet gereduceerd moeten worden tot een bepaalde categorie of type. De typologieën dragen er hopelijk toe bij om de diversiteit aan wensen, voorkeuren en achtergronden van medewerker rond blended werken beter te begrijpen.

Verantwoording onderzoek:

- Dit kwalitatieve vervolgonderzoek bouwt voort op methodiek en de resultaten van de quick scan uit 2020. Aan de topiclijst van de quick scan zijn vragen over blended werken toegevoegd.
- Bij de aanvang dit vervolgonderzoek hebben we ons vooraf niet expliciet gericht op het ontwikkelen van typologieën. De vragenlijst is derhalve niet met dat doel opgezet. Bij het ontwikkelen van de typologieën is er wel gebruik gemaakt van de uitkomsten van eerder uitgevoerd onderzoek door The Work Lab en het lectoraat Ondernemerschap van de HvA, waarbij persona's zijn ontwikkeld (Hogenstijn & Meulemans, 2019).
- De quick scan is uitgevoerd in het voorjaar van 2020 en bevatte in totaal 57 respondenten. Alle 57 respondenten uit de quickscan zijn benaderd om deel te nemen aan dit vervolgonderzoek. Met 19 hiervan hebben we een interview gehouden, van gemiddeld 45 tot 60 minuten.
 - Het aantal deelnemende vrouwen is hoger dan het aantal mannen (15 V / 4 M).
 - De gemiddelde leeftijd is 45 jaar.
 - De gemiddelde aanstelling is 0,8 FTE.
 - De respondenten werken verspreid over verschillende faculteiten van de HvA. Zowel managers, ondersteunend personeel, onderzoekers als onderwijzend personeel zijn geïnterviewd.
- Dit kwalitatieve vervolgonderzoek is niet representatief voor de gehele HvA, onder andere als gevolg van convenience sampling. Alle bovenstaande uitspraken zijn daarom alleen van toepassing op de door ons geïnterviewde groep.
- De interviews van dit kwalitatieve vervolgonderzoek hebben plaatsgevonden in mei en juni 2021 en zijn afgenomen door onderzoekers van The Work Lab: Toon Soons, Slim Belkadi, Gillyenne Odor, Lisanne van den Berg en Wander Meulemans. Daniel van Middelkoop heeft meegeschreven aan deze eindrapportage.

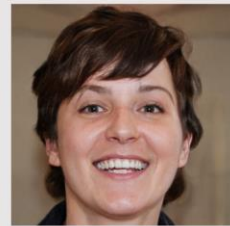
6. Bronnen

Hogenstijn, M. & W.R. Meulemans (2019). *Ondernemend participeren vanuit de wijk: Een typologie van mogelijke deelnemers en hun ondersteuningsbehoeften*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam

Hogeschool van Amsterdam (2021). *Digitale en Sociale Transformatie van de Hogeschool van Amsterdam*. Amsterdam: Centre of Economic Transformation / The Work Lab / Faculteit Business & Economie. Geraadpleegd op 11 maart 2022, <https://www.hva.nl/theworklab/gedeelde-content/projecten/2020/digitale-en-sociale-transformatie-van-de-hogeschool-van-amsterdam.html?origin=bXZ%2BzKG4T%2Fi8dwGqEhGWhw>

7. Bijlagen: drie typologieën

Isabella Martens – ‘de extraverte teamspeler’



Over Isabella

Isabella (37) woont sinds 2010 in Beverwijk. Ze woont samen met haar partner in een knusse jaren 30 woning en is ze een troste moeder van twee jongens van respectievelijk 4 en 7 jaar oud. Naast haar drukke gezinsleven, spreekt ze wekelijks met vriendinnen af, is vrijwilliger bij de voedselbank en helpt ze met regelmaat haar schoonmoeder met huishoudelijke taken. Isabella heeft hierdoor weinig tijd om te sporten.

Werken in tijden van Covid 19

Het niet meer hoeven reizen heeft tijdens de lockdowns voor meer rust gezorgd aan de randen van werkdag maar dit is dan ook het enige voordeel. De schoolsluiting en haar knusse woning zorgde ervoor dat zij zich moeilijk kon concentreren op haar werk. Daarbij miste ze haar collega's en studenten ontzettend. "Dit is niet waarom ik voor een carrière in het onderwijs gekozen heb".

Ideeën over hybride werken

Gevoelsmatig zou Isabella niet meer online willen werken maar hoort van anderen ook positieve geluiden. Hybride werken waarbij je voor de helft van je aanstelling op locatie aanwezig bent voor (sociale) teamactiviteiten en de helft thuis zit voor concentratieklussen ziet ze wel zitten.

Functie bij de HvA

Naar haar studie gezondheidswetenschappen heeft Isabella enkele didactische cursussen gevolgd en heeft hierna via een baan als docent-onderzoeker gevonden bij de opleiding Voeding en Diëtetiek (0,8 FTE). Isabella geeft les in het tweede jaar, is vakcoördinator en is hierdoor ook deels verantwoordelijk voor een curriculumwijziging. Dit zorgt voor veel overleg en hierdoor komt ze niet altijd op tijd bij haar lessen aan. Als onderzoeker neemt ze deel aan een nieuw project waarin de vitaliteit van HvA medewerkers tijdens de lockdowns onder de loep wordt genomen. Er staat veel tijdsdruk op dit project, echter zorgt zij ervoor dat het team goed op de hoogte is van wat, wanneer en waar moet gebeuren.

Werk-privé balans

Werk en privé lopen compleet inmiddels door elkaar heen voor Isabella. Het lukt haar overdag thuis niet om zich te concentreren en dus gaat de laptop vaak om 20:00 nog enkele uren open zodat ze "bij blijft". Dit gaat zeven dagen per week door en ze voelt zich hierdoor ook steeds vaker uitgeput. Daarom overweegt ze haar vrijwilligers werk op te zeggen. In online meetings hoort ze dat ze niet de enige is die dit ervaart. Tijdens werkoverleggen komt dit ook aan de orde met de leidinggevende en die luisteren goed maar geven ook aan dat de curriculumwijzigingen niet nog een jaar kan wachten en ook onderzoeksproject van groot intern belang is. Het is nog even samen doorzetten maar dan is het zomervakantie.

Natuurlijk moeten dan de basisscholen wel open zijn maar het is belangrijker dat het ook goed geregeld wordt binnen de HvA. Ze wil graag bijdragen aan het gesprek hierover maar wacht op haar direct leidinggevende om dit te initiëren. "Zij moeten de knopen immers doorhakken want iets belangrijks als dit kun je niet zomaar in de teams of het individu beleggen".

Sandra Bogaerts – ‘de ijverige solist’



Over Sandra

Sandra (48) woont haar hele leven al in Zuidoost. Na het stuklopen van haar huwelijk is ze in een eengezinswoning te Reigerbos blijven wonen. Vlak voordat de Coronacrisis uitbrak is haar enige dochter op zich zelf gaan wonen en ze moest wennen aan de nieuwe situatie. Het was ook de reden om hond Benji in huis te nemen. Naast de vrolijke afeiding die Benji met zich meebrengt is Sandra ook een fervent Wordfeud speler. Tijdens de lockdown speelde ze dit vaak online met familieleden.

Werken in tijden van Covid 19

Tijdens de eerste dagen van de lockdown voelde Sandra zich erg onzeker. Ze miste dagelijkse gang naar kantoor en de rumoer op de afdeling. Toen ze eenmaal het videobellen onder de knie kreeg herpakte ze zichzelf en richtte ze de oude slaapkamer van haar dochter in als werkkamer. "Ik was verbaasd dat ik via Teams makkelijker een collega te pakken kreeg dan op kantoor".

Ideeën over Hybride werken

Tijdens een gesprek met haar leidinggevende gaf ze aan het thuiswerken haar prima beviel. Wanneer je sociaal contact zoekt met collega's kun je ook online een kop thee met elkaar drinken en als het over werk gaat handelen we dat nu veel functioneler en dus efficiënter af.

Functie bij de HvA

Sandra heeft een scherp oog voor detail en een uitstekend gevoel voor cijfers. Het is daarom ook niet voor niets dat zij al ruim 20 jaar diverse administratieve posities heeft bekleed binnen de HvA. Van dichtbij heeft ze de organisatie zien groeien maar ze heeft zich hier verder nooit druk over gemaakt.

Werk-privé balans

Het thuiswerken zorgde voor Sandra voor meer efficiëntie en rust. Veel van haar taken bestaan immers uit concentratieklussen en die zijn beter uit te voeren in je eigen omgeving. Ze koos er uiteindelijk ook voor om vroeger te beginnen zodat ze meer tijd kreeg voor privéaangelegenheden tijdens kantoortijden. Zo wandelde ze vaker met Benji, deed ze vaker boodschappen bij De Poort en besloot ze om zich aan te sluiten bij een sportclubje in het nabijgelegen park.

Sandra ziet zich nog wel een dag in de week naar locatie gaan voor het teamgevoel maar verder kan ze thuis ook prima haar ding doen. "Als ik mijn uren maar maak". Voor de toekomst hoopt ze met haar direct leidinggevende hier afspraken over te maken, maar die heeft gelukkig al aangeven dat hij hier open voor staat. "Dus dat komt wel goed!".

Ze ziet zichzelf als vakspecialist die, als je het haar vraagt, altijd voor een collega klaarstaat of een stap extra zet als dat moet. Het is in de afgelopen jaren ook nauwelijks voorgekomen dat ze werk mee naar huis nam want als dat dreigde te gebeuren bleef ze gewoon een uurtje langer en kwam ze de volgende werkdag een uurtje later. Op dit moment is ze senior controller voor de Faculteit Techniek welke voor haar met het OV makkelijk te bereiken is.

Werk en privé voelde voor haar steeds meer als een geheel waarbij ze op drukke momenten zoals jaarafsluitingen ook in de avond aan het werk was.

Reinout Paul – ‘de zorgdragende doorzetter’



Over Reinout

Een jaar geleden lag Reinout (55) nog in het ziekenhuis vanwege een Corona besmetting. Hij was kortademig en heeft een week lang extra zuurstof gekregen. Gelukkig verliep het herstel daarna voorspoedig en was hij snel weer thuis bij zijn gezin in Baambrugge. Hij kon een paar weken later alweer repeteren met zijn band. Door de opname is hij zich wel extra zorgen gaan maken over de toekomst van zijn thuiswonende zoons Jari (25) en Lars (19). Lars studeert nog maar Jari lukt het niet om stabiel werk te vinden en is hierdoor richtingloos.

Functie bij de HvA

Na de geboorte van zijn eerste kind gooide Reinout het commerciële roer als consultant om en koos hij voor een carrière in het onderwijs. Eerst als docent maar snel daarna als opleidingsmanager bij de Faculteit Economie. Hij weet zich al jaren staande te houden in deze drukke functie waarin hij steeds de balans moet zoeken tussen verschillende belangen.

Onbewust is hij in de loop der tijd een soort van hittedield geworden die de vele (te) ambitieuze proefballonnen van het hoger management weghoudt van de werkvloer. Rust en stabiliteit zijn volgens hem essentieel om tot een goede leeromgeving te komen. Medewerkers en studenten waarderen Reinout's openheid, alleen kunnen ze ook niet precies zeggen waar hij de hele dag mee bezig is. Hij voelt zich daarom ook niet altijd gezien.

Werken in tijden van Covid 19

Zijn toch al drukke baan is tijdens Coronacrisis nog drukker geworden. Van de vroege avond tot het begin van de avond zit hij onafgebroken in Teams te vergaderen. Deze meetings verlopen vlotter maar het zijn er veel meer dan normaal. De HvA ziet de crisis ook als kans en initieert ook nieuwe projecten waarin zijn inbreng onmisbaar is. Reinout is compleet murw geslagen door het beeldbellen en mist het 'echte' contact met zijn collega's en studenten ontzettend.

Werk-privé balans

Op aandringen van zijn vrouw heeft Reinout eigenhandig besloten om tijdens kantoortijden meer weg te zijn van het beeldscherm. Hij probeert minimaal twee keer per dag te oefenen op zijn saxofoon en is er ook meer voor Jari die door de lockdown somber is geworden. De smartphone bleef alleen zijn aandacht opeisen. Er was ontzettend veel te doen over het welzijn van 'zijn' mensen en ook dreigde veel studenten vertraging op te lopen. Een meeting missen zorgt voor een gevoel van 'out-of-control' zijn. Zijn goede voornemen hield daarom maar kort stand en dus zette hij zich weer vol in voor zijn docenten en studenten. Het bijkomende nachtelijke piekeren en de hoofdpijnen zijn dus maar even 'part of the job'.

Ideeën over Hybride werken

"Een mens is een sociaal wezen en daar hoort ook real life contact bij". Als het dus aan hem ligt is hij zo snel en zoveel mogelijk weer op locatie te vinden. Eén thuiswerkdag in de week om na te denken, stukken te lezen, de administratie te doen is voor hem genoeg.

Als manager ziet hij in dat de HvA moet meewegen in de vaart der volkeren en onderwijs blended aangeboden moet worden. Het sluit aan bij het leven van onze studenten en kan op termijn zelfs voor kostenbesparingen zorgen. Hij weet alleen niet hoe hij dit op korte termijn georganiseerd krijgt en vraagt om kaders bij hoger management. Dit heeft nog niet tot tastbare richtlijnen gezorgd waar hij in de opleiding op kan voortborduren.

Via de website van The Work Lab is ook een separaat bestand met daarin de persona's te downloaden.

Zie: <https://www.hva.nl/theworklab>