

De nieuwe manier van werken sinds de coronapandemie leidt tot fundamentele vragen waarop het hoger onderwijs vooralsnog geen antwoord heeft gevonden, schrijven Hafid Ballafkih en Daniël van Middelkoop. Het is zoeken naar een evenwicht tussen individuele autonomie en collectief belang.

Van docentenkamer naar thuishkantoor

Een andere werkrealiteit in het hoger onderwijs

Hafid Ballafkih & Daniël van Middelkoop

Hogeschool van Amsterdam

In het voorjaar van 2020 bereikte de wereldwijde coronagolf Nederland, een ongekende en ingrijpende gebeurtenis. De pandemie had verstrekende en ontwrichtende gevolgen voor de samenleving, en zo ook voor het hoger onderwijs. Geconfronteerd met de ‘anderhalvemetersamenleving’ en maatregelen rond de ‘harde lockdown’ was werken en onderwijs geven zoals dat al decennia gebeurde van de ene op de andere dag niet meer mogelijk. In hoog tempo veranderde de manier van werken: van fysiek naar digitaal en op afstand, en later hybride. Vóór de pandemie waren concepten zoals thuiswerken, hybride werken en blended onderwijs reeds bekend in het hoger onderwijs. De snelheid waarmee deze zich echter ontwikkelden tot een nieuwe werkwijze, was ongekend. Nu, na de coronapandemie, lijkt een nieuwe manier van werken de norm geworden. Die nieuwe manier brengt kansen en uitdagingen met zich mee, en is van invloed op onder andere sociale binding en interactie, werkdruk en werk-privébalans. De afgelopen jaren hebben we een longitudinaal, grootschalig onderzoek gedaan naar de impact van de coronapandemie en -maatregelen op het werk en welzijn van medewerkers in het hoger beroepsonderwijs (Van Middelkoop, Ballafkih & Van den Berg, 2023). Met behulp van een mix van onderzoeksmethoden hebben we van mei 2020 tot januari 2023 verkregen inzicht in de ervaringen van medewerkers binnen het hoger beroepsonderwijs. Dat deden we via een driemaal afgenomen grootschalige enquête, bijna honderdvijftig interviews met medewerkers in verschillende functies, twee dagboekstudies van een half jaar in 2020 en 2021 en door een analyse van secundaire data¹.

Normalisering van thuiswerken

Voor de coronapandemie was thuiswerken en vooral hybride werken en blended onderwijs geven geen algemeen geaccepteerde manier van werken. Werken was grotendeels synoniem voor aanwezigheid op locatie. Tijdens de pandemie leerden we noodgedwongen dat werken niet alleen fysiek op locatie, maar ook elders en op verschillende manieren mogelijk is. De mogelijkheden tot thuis- en hybride werken bleven ook na de pandemie een gewaardeerd alternatief voor werken op de campus. Belangrijke kanttekening daarbij is dat de meeste docenten de voorkeur geven aan les op locatie, boven digitaal of hybride. Niettemin willen medewerkers gemiddeld bij een voltijd-aanstelling twee dagen per week thuiswerken (Ballafkih, 2023). Het zijn significante veranderingen die ook na de pandemie invloed hebben op hoe we werken, en vooral hoe we samenwerken.

Thuiswerken en hybride werken hebben aan populariteit gewonnen omdat het volgens werknemers hun efficiëntie en productiviteit verbetert. Werknemers hechten sterk aan de autonomie om beslissingen te nemen over het werken vanuit huis of vanaf de campus. Ze benadrukken in ons onderzoek vooral de voordelen van het thuiswerken, zoals minder afleiding, minder reistijd en een betere werk-privébalans. De hybride manier van werken kent volgens hen wel een aantal voorwaarden, zoals de ‘hygiëne-regels’ van digitaal vergaderen, een fysieke omgeving die hybride werken faciliteert en goed functionerende techniek.

Maar het hybride werken kent niet alleen maar voordelen. Ons onderzoek laat zien dat het van invloed is op het werktempo en de werkdruk in het hoger onderwijs, op de sociale binding en interactie tussen medewerkers en op de werk-privébalans van individuele werknemers. De nieuwe manier van werken leidt op deze gebieden tot fundamentele vraagstukken waarop het hoger onderwijs nog geen antwoord heeft gevonden.

Hoger werktempo

Alhoewel medewerkers de efficiëntie van het thuiswerken verwelkomen, zien we dat de werkdruk toe- in plaats van afneemt in vergelijking met voor de coronapandemie (zie onder meer Ballafkih, 2023; FNV, 2021). Terwijl werkdruk al een complex concept is met vele oorzaken, lijkt de nieuwe manier van werken er een extra dimensie aan toe te voegen. De nieuwe manier van werken lijkt op het eerste oog de werkdruk te verlagen, doordat werknemers tijd winnen door niet te hoeven reizen naar de campus en thuis minder afleiding hebben, waardoor ze efficiënter kunnen werken. De op brede schaal ontdekte digitale mogelijkheden voor overleg maken het daarnaast mogelijk om efficiënt de agenda in te delen – op een thuiswerkdag kun je direct door naar je volgende vergadering, zonder extra reistijd. Deze extra werktijd en de technische mogelijkheden lijken echter te leiden tot een versnelling van het werktempo (Rosa, 2016) en daarmee tot een toename van de werkdruk. Dit zien we ook terug in ons onderzoek. Docenten uiten hun zorgen over deze nieuwe manieren van werken en lesgeven. Ze vrezen dat ze (nog) minder tijd krijgen voor herstel-, transitie- en ‘lummeltijd’, omdat dit in de drukke schema’s van docenten ‘weggeorganiseerd’ wordt met behulp van efficiënte digitale hulpmiddelen.

Hoewel voor de pandemie de hoop gevestigd was op technologische innovaties en procesinnovaties om de werkdruk te verlagen, lijkt dit dus eerder te resulteren in meer efficiëntie in combinatie met extra werklust. Dit is ook van invloed op de ervaren ruimte voor onderlinge informele interactie en sociale binding.

Het nut van sociaal contact en de gevoelde noodzaak tot efficiënt werken lijken te botsen

Leuke afleiding

Het gedwongen thuiswerken tijdens de pandemie heeft laten zien hoe belangrijk informeel contact is. De verschrapping van het informele contact zorgde voor een gebrek aan sociale binding onder werknemers. Digitaal contact, spontaan of niet-spontaan, kon de behoefte aan fysieke informele contactmomenten niet vervangen. Het gebrek aan non-verbale signalen via digitaal contact leidde ook tot meer miscommunicatie, een verminderd begrip van elkaars standpunten en minder zicht op wat collega’s doen en wat ze van elkaar verwachten. Hierdoor escaleerden conflicten sneller. De behoefte aan informatie zette daarnaast onbedoeld aan tot meer e-mailverkeer en vergaderdrukt.

Voor velen werd, kortom, duidelijk hoe belangrijk informeel contact is voor het opbouwen en versterken van onderlinge relaties, voor het bedenken en delen van ideeën en voor teamcohesie en -functioneren. Uit ons onderzoek blijkt dat informele uitwisseling van werk- en niet-werkgerelateerde informatie naast inspiratie, creativiteit en innovatie ook zorgt voor grip op de voortgang van het werk, of bijvoorbeeld het samen identificeren en oplossen van knelpunten. Teamleden voelen zich in een informele setting vaak meer op hun gemak om uitdagingen en knelpunten te bespreken, wat de kans vergroot op het proactief oppakken van kansen en uitdagingen. In spontane, informele ontmoetingen delen we onwaarschijnlijk veel informatie, die we klaarblijkelijk in de formele en vooral digitale setting minder snel delen.

Met het blijvend hybride werken blijft ook het onderhouden van sociale interactie en informeel contact een vraagstuk, en voor velen een opgave. Door het thuiswerken compenseren werknemers het informeel contact door op de campus meer informele gesprekken te voeren. De toename van informele gesprekken, in combinatie met hybride werken op locatie, waarden werknemers en vinden ze belangrijk, maar het voelt voor sommigen tegelijkertijd als (leuke) afleiding. Hierdoor hebben zij de neiging om vaker te kiezen voor werken vanuit huis, omdat dit efficiënter is dan op locatie. Het nut van sociaal contact en de gevoelde noodzaak tot efficiënt werken lijken te botsen: om op lange termijn productief te werken is informeel sociaal contact op locatie nodig, maar om op korte termijn productief te werken is thuiswerken nodig. In een situatie waarin de werkdruk voor veel werknemers hoog is, is het kiezen voor thuiswerken dan al snel de logische optie.

Daar komt nog bij dat het vele thuiswerken ook de dynamiek en het contact op kantoor of in de docentenkamer beïnvloedt, waar het op dagen dat veel collega’s thuiswerken alsnog als ‘eenzaam’ kan worden ervaren. De beslissing van sommige medewerkers om thuis te werken kan door de verminderde interactie en aanwezigheid op kantoor leiden tot de keuze van anderen om ook thuis te gaan werken, omdat ze op kantoor te weinig collega’s treffen (Rockmann & Pratt, 2015).

Werk-privébalans

Zelf de werkdag, -taken en -tijd indelen zorgt bij veel werknemers voor enthousiasme over thuiswerken. De vrijheid om werktijd te spreiden over verschillende dagdelen had tijdens de pandemie voor velen een gunstige impact op de werk-privébalans. Tegelijk zorgde het thuiswerken voor (verdere) vervaging van grenzen tussen het werk- en het privédoelgebied.

Met name tijdens de lockdowns leidde een hectische thuis-situatie bij werknemers met een gezin met jonge kinderen overdag tot afleiding van hun werk. In een poging dit te compenseren gingen deze werknemers vaak in de avonden of in het weekend extra uren werken. Ironisch genoeg zorgde het compensatiegedrag voor extra inspanning buiten reguliere kantooruren omdat het efficiënt was, waardoor de grens tussen werk en privé verder vervaagde. Het compensatiegedrag is ook nu, na de pandemie, nog zichtbaar. Daarom leidt thuiswerken niet bij alle werknemers tot een betere werk-privébalans.

Ons onderzoek laat zien dat hybride werken zowel thuis als op locatie vraagt om een passende fysieke en sociale omgeving. Goede werkplekken, zowel technisch als fysiek, en heldere verwachtingen en consensus over thuiswerken voorkomen frustratie en onuitgesproken verwachtingen die doorwerking hebben op het werkdomein. Het is aanmerkelijk dat het nieuwe werken bijdraagt aan een betere werk-privébalans, omdat werknemers autonomie en flexibiliteit willen om die werk-privébalans vorm te kunnen geven, maar tegelijkertijd zorgt dit voor spanning tussen individuele en collectieve belangen.

Andere verwachtingen

De coronapandemie heeft geleid tot een andere perceptie op werken, en tot een verandering in de manier waarop we werken in het hoger onderwijs: voor velen zijn zowel de behoeften als de verwachtingen rond het werk veranderd. Dat zorgt voor een zoektocht onder werknemers,

leidinggevend en beleidsmakers van hogeronderwijsinstellingen. De vrijheid om zelf te bepalen waar en wanneer je werkt conflicteert nu op vele plekken met de wens en noodzaak van samen werken en sociaal contact op locatie. Het is zoeken naar een nieuw evenwicht tussen individuele autonomie en collectief belang, tussen flexibiliteit en strakke richtlijnen en tussen sociale interactie en efficiënt werken.

Een nieuw evenwicht vraagt om andere vormen van betrokkenheid en verbondenheid, om te voorkomen dat werknemers zich minder verbonden voelen in het hoger onderwijs. Door het nieuwe werken, en vooral door het thuiswerken, is verbondenheid voor de komende jaren – naast werkdruk – misschien wel de grootste uitdaging voor het hoger onderwijs. Verbondenheid vraagt om nieuwe richtlijnen en handvatten vanuit de organisatie, waarin ruimte is voor individuen en teams om de samenwerking te vinden die past bij het werk, en bij de wensen en voorkeuren van de teamleden.

Met een open geest kijken naar wat er is geleerd en dat in overeenstemming brengen met de behoeften van werknemers is nodig om een nieuwe balans te vinden in het werk in het hoger onderwijs; de nieuwe manier van werken gaat immers niet meer weg. Die zoektocht vraagt om lef en sociale innovatiekracht. Terugverlangen naar het verleden, of de postpandemische wereld proberen te vormen met beleid uit het prepandemisch tijdperk, helpt niet om van het hoger onderwijs een veerkrachtige werkomgeving te maken.

Hafid Ballafkih

is als lector Arbeidsmarkt en menselijk kapitaal verbonden aan The Work Lab van de Hogeschool van Amsterdam

Daniël van Middelkoop

is als lector Samenwerkende professionals verbonden aan The Work Lab van de Hogeschool van Amsterdam

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, Hogeschool van Amsterdam.
- FNV (2021). *Werkdruk hogescholen: Resultaten van een onderzoek over werkdruk voor en tijdens de coronapandemie*. FNV onderwijs & onderzoek.
- Middelkoop, D. van, Ballafkih, H. & Berg, L. van den (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.
- Rockmann, K. & Pratt, M. (2015). Contagious offsite work and the lonely office: The unintended consequences of distributed work. *Academy of Management Discoveries* 1 (2).
- Rosa, H. (2006). *Leven in tijden van versnelling. Een pleidooi voor resonantie*. Boom.

De coronapandemie

heeft geleid tot

een andere perceptie

op werken

Noot

- 1 Zie voor meer informatie Van Middelkoop, Ballafkih & Van den Berg (2023), pp. 17-26.