



■ Cristel van de Ven

Onderzoekresultaten:

# Werken en leren in tijden van corona

**Wat waren tijdens de intelligente lockdown bij woningcorporaties de gevolgen van een uitzonderlijke (thuis)werksituatie voor de productiviteit, het welbevinden en de leerervaringen van medewerkers en leidinggevenden? De belangrijkste resultaten, conclusies en aanbevelingen uit een door FLOW landelijk gehouden onderzoek komen in dit artikel aan bod. Met als tipje van de sluier: *one size does not fit all*.**

Op 12 maart 2020, even over zeven, kondigden minister-president Mark Rutte, Jaap van Dissel van het RIVM en (voormalig) minister van medische zorg Bruno Bruins de volgende maatregel aan: "Mensen in heel Nederland

worden opgeroepen om zoveel mogelijk thuis te werken en/of de werktijden te spreiden. En ook op het werk geen bijeenkomsten meer te organiseren [...]." Twee dagen daarna gingen de basisscholen dicht en weer een paar dagen later

de middelbare scholen. Mensen van wie het werk het toestond werkten vanaf dat moment massaal thuis. Zo ook leidinggevend en medewerkers van woningcorporaties.

Eén van hen was Susan van de Laak, projectleider van KLIMMR, een samenwerkingsverband van 21 woningcorporaties in de regio Utrecht op het gebied van duurzame inzetbaarheid en de interne arbeidsmarkt. Van de Laak zag in de lockdown een aangrijpingspunt voor onderzoek naar het effect van thuiswerken op werken en leren. "In alle ellende van het moment dacht ik ook; dit is een unieke kans om te onderzoeken wat thuiswerken met onze mensen doet, juist ook op het gebied van leren en ontwikkelen." Zij deelde haar ideeën met Patricia Willemsen, programmamanager duurzame inzetbaarheid van het sectorfonds leren en ontwikkelen wooncorporaties (FLOW). Die had aan een half woord genoeg om eveneens enthousiast te worden. "Susan werkt met KLIMMR in de regio Utrecht en omstreken. Ik wist dat ook andere regio's soortgelijke vragen hadden. Daarom leek het me een goed idee om dit vanuit FLOW landelijk te coördineren."

werktaken met de zorg voor of homeschooling van eveneens thuiszittende kinderen.

### Onderzoeksvragen

Het onderzoek is opgezet rondom twee vragen. Allereerst: hoe ervaren medewerkers en leidinggevend van woningcorporaties de nieuwe manier van (thuis)werken, die plotsklaps zijn intrede deed? Ten tweede: wat hebben zij in die periode geleerd?

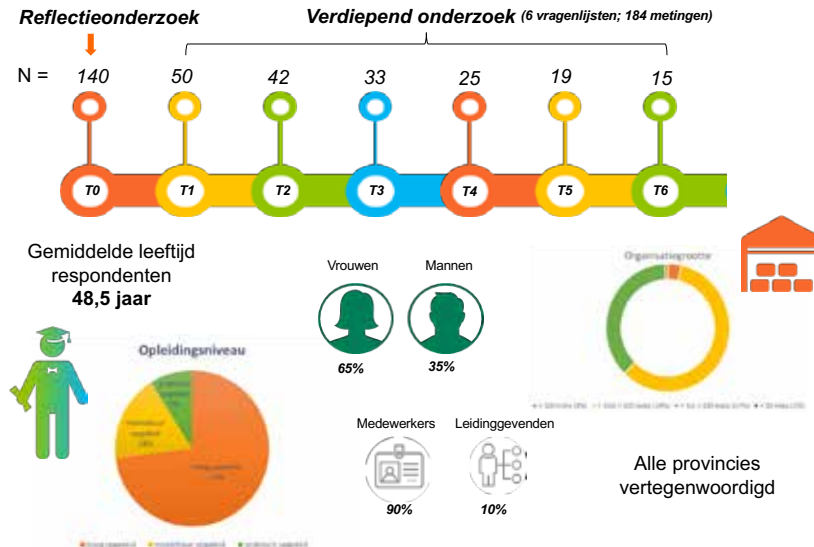
### Onderzoekopzet: reflectieonderzoek en verdiepend dagboekonderzoek

Het onderzoek bestond uit twee delen. We startten met een eenmalige enquête waarin mensen gevraagd werden naar hun werk- en leerervaringen sinds de aankondiging van de landelijke coronamaatregelen. Deze digitale vragenlijst konden mensen invullen van begin april tot eind mei. Aan dit reflectieonderzoek deden 140 mensen mee. Zij hadden een gemiddelde leeftijd van 48,5 jaar. 90 procent van de respondenten was medewerker en tien procent leidinggevende. Het merendeel (65 procent) was vrouw en hoger opgeleid (73 procent). De respondenten werkten in alle provincies, en bij woningcorporaties van verschillende grootten.

## Thuiswerken is een blijvertje en persoonlijke ontwikkeling een zorgenkind

En zo geschiedde. In de maanden april en mei 2020 werden medewerkers en leidinggevend van woningcorporaties, in opdracht van FLOW, gevraagd naar hun werk- en leerervaringen tijdens deze eerste fase van de coronacrisis. Dit was de fase van de intelligente lockdown, toen onder andere horeca, kappers en sportscholen op slot zaten en samenscholingen van meer dan drie personen verboden waren. Mensen werkten thuis vanaf zolderkamers en keukentafels, alleen of met partner. Sommigen combineerde hun

Invullers van de reflectievragenlijst vroegen we om ook deel te nemen aan verdiepend onderzoek. 61 deelnemers reageerden positief op dit verzoek. Zij deden vervolgens mee aan een dagboekstudie. Hierbij kregen respondenten gedurende een aantal weken meerdere vragenlijsten toegestuurd. De vragenlijsten waren steeds hetzelfde. Per vragenlijst keek men terug op de dag van gisteren. Een paar dagen na het inleveren van een vragenlijst ontvingen respondenten een volgende lijst. Van de 61 geïnteresseerden vulden 50 respondenten de eerste vragenlijst van het verdiepende onderzoek in, 42 mensen retourneerden ook de tweede lijst; 33, 25, 19 en 16 vulden ook een derde, vierde, vijfde en zesde vragenlijst in. Zo verzamelden we gegevens over 184 dagen in coronatijd.



Figuur 1. Wie namen deel aan het onderzoek?

### Wat kwamen we te weten?

De belangrijkste resultaten uit het onderzoek zijn: thuiswerken is een blijvertje en persoonlijke ontwikkeling een zorgenkind.

### Thuiswerken is here to stay

Maar liefst 96 procent van de respondenten werkte in de periode april-mei 2020 meer thuis dan voorheen. Voor ongeveer de helft van de respondenten (46 procent) was dit geheel nieuw. Zij hadden voorafgaand aan de coronacrisis nog geen ervaring met werken vanuit huis. De onervaren thuiswerkers waren voornamelijk middelbaar en praktisch opgeleide medewerkers. Zij ervoeren de omschakeling als lastig. Hun welbevinden was tijdens de lockdown lager dan die van ervaren thuiswerkers.

Kort na de eerste coronapersconferenties werkte bijna iedereen volledig en alle dagen thuis. Vanaf half mei, toen de basisscholen weer opengingen, nam het aantal afspraken buitenshuis licht toe. Het merendeel van de respondenten bleef echter gedurende de hele periode voornamelijk

thuiswerken. Circa 20 procent investeerde in een goede thuiswerkplek, vooral in de beginfase van de coronacrisis. Mensen wezen bijvoorbeeld een aparte ruimte in hun huis aan om relatief ongestoord te kunnen werken, en schaften bureaustoelen en laptopstandaards aan.

Na een aanvankelijke hectische start, waarin men zich allerlei digitale technieken eigen moest maken, was men over het algemeen positief over het thuiswerken. Ongestoord kunnen werken en tussendoor even naar buiten gaan, ervoeren veel mensen als prettig. Ook pauzes nemen, bij voorkeur in de zon, lunchen met gezinsleden, en bovenal niet in de file hoeven staan, maakten thuiswerken aangenaam. Toch kleefden er ook nadelen aan de nieuwe situatie. Het gemis van persoonlijk contact met de leidinggevende, collega's en/of externen staat met stip op één in het rijtje van nadelen. Veel online vergaderen, veel zitten en de neiging van veel thuiswerkers om weinig te pauzeren, droegen ook niet bij aan het werkplezier.

Hoe was je ...?	Lager dan voorheen	Net als anders	Hoger dan voorheen
Welbevinden	41%	36%	24%
Productiviteit	21%	43%	36%

Figuur 2. Productiviteit en welbevinden

Niet alleen werkplezier leed onder thuiswerken. Naarmate de lockdown langer duurde, gaven meer respondenten aan last te hebben van lage rugpijn. Een zucht van verlichting ging door het respondentenpaneel op 11 mei 2020; de datum waarop de basisscholen heropenden. Want hoe lief de kroost ook is: de combinatie van thuiswerken en tegelijkertijd zorgen voor een baby, peuter, kleuter of basisscholier, ervoer menig werkende ouder als 'energievretend'.

Citaat respondent:

**“Het is saai zonder collega’s.”**

Ondanks bovengenoemde nadelen willen woningcorporatiemedewerkers en hun leidinggevenden ook na de coronacrisis (deels) blijven thuiswerken. Bijna 7 op de 10 respondenten (69 procent) vindt thuiswerken een blijvertje. De efficiency van digitaal werken (onder andere vergaderingen zijn strakker geleid, beter voorbereid en korter), meer focus en concentratie en minder reistijd, smaken naar meer.

#### **Effecten van thuiswerken op welbevinden en productiviteit**

Thuiswerken tijdens de lockdown: de één floreert, een ander crepeert. Dat is, in een notendop, een belangrijke uitkomst van dit onderzoek. Hoewel respondenten hun productiviteit gemiddeld een 7,5 en welbevinden

gemiddeld een 7,2 gaven (op een schaal van 1 tot 10), waren er significante verschillen tussen verschillende groepen. Leidinggevenden, mensen zonder thuiswerkervaring, jongeren en mensen met schoolgaande kinderen thuis, scoorden lager op welbevinden. We vroegen de deelnemers of ze minder, meer, respectievelijk hetzelfde niveau van welbevinden ervoeren dan voor de coronacrisis. Maar liefst 41 procent van de respondenten ervoer in de periode april-mei 2020 minder welbevinden dan voorheen. Deze groep gaf het eigen welbevinden gemiddeld een 'mager zesje'; een 6,3 op een schaal van 1 tot 10. Daar tegenover stond een groep van 24 procent van de respondenten die tijdens de coronacrisis juist meer welbevinden ervoer. Deze groep scoorde hun welbevinden beduidend hoger; een 8,2. De mensen die tijdens corona geen verschil in welbevinden beleefden, gaven hun welbevinden gemiddeld een 7,7. Bij productiviteit zien we soortgelijke verschillen; 21 procent, 36 procent en 41 procent ervoeren minder, meer, respectievelijk evenveel productiviteit als voor de coronacrisis.

Productiviteit en welbevinden hingen samen. Als men tijdens de coronacrisis relatief lekker in het vel zat, was men productiever. En het bereiken van doelen krikte vervolgens het gevoel van welbevinden op. Omgekeerd gold: minder voor elkaar krijgen dan men gewend was op een

'normale kantoor dag', had een negatief effect op het welbevinden. Minder welbevinden hing echter gedurende de coronaperiode niet altijd samen met minder productiviteit. Van de groep respondenten die tijdens de coronacrisis minder welbevinden ervoer, wist bijna de helft (47 procent) de productiviteit op peil te houden. Men werkte dus hard door, terwijl men zich minder prettig voelde.

Welke factoren droegen vooral bij aan welbevinden en productiviteit? Dat waren: contact met anderen (leidinggevenden, collega's en externen) en duidelijke dagelijkse doelen.

### Effecten van thuiswerken op leren en ontwikkelen

In het onderzoek richtten we ons niet alleen op de effecten van thuiswerken op welbevinden en productiviteit. We maten ook in hoeverre mensen leerden en ontwikkelden gedurende deze ongebruikelijke tijd. Wat bleek? Men leerde in razend tempo werken met digitale technieken, zoals beeldbellen en digitaal documenten delen. Ook verwierven medewerkers en leidinggevenden nieuwe inzichten over zichzelf. Velen zeiden aangenaam verrast te zijn over het eigen leer- en aanpassingsvermogen en/of dat van hun medewerkers.

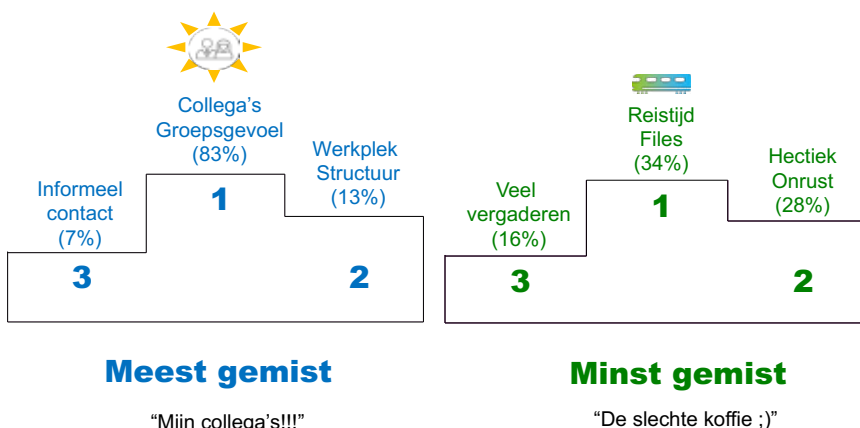
Citaat respondent:

**“De digitale techniek maak ik me makkelijk eigen. Ik vind het ook leuk om uit te proberen en mee te werken. Ik ben 57 jaar, dus dat de zogenaamde ouderen (ben ik dat?) daar moeite mee hebben, geloof ik niet zo.”**

Echter, over het algemeen kwam 'leren en ontwikkelen' er wat bekaaid vanaf gedurende de lockdown. Respondenten gaven leren gemiddeld een 6,5 op een schaal van 1 op 10. Dat is (bijna) een punt minder dan de scores voor

Thuiswerken tijdens de lockdown:  
de één floreert, een ander crepeert

productiviteit en welbevinden. Wat bovendien opviel was dat respondenten naarmate de coronacrisis langer duurde minder vaak zeiden nieuwe dingen te doen en/of nieuwe oplossingen



Figuur 3. Top 3 meest en minst gemist van het werk

te bedenken. Het lijkt erop dat mensen snel gewend raakten aan de nieuwe manieren van (samen)werken en dit niet meer registreerden als een leerervaring. De focus lag aan het begin van de crisis op het voortzetten van bestaand werk. Hierdoor concentreerde het leren zich vooral op het onder de knie krijgen van (digitale) vaardigheden om dat te realiseren. Een aantal medewerkers volgde tijdens de coronaperiode webinars. Toch lijkt er in het algemeen minder aandacht te zijn geweest voor persoonlijke ontwikkeling.

## Conclusies

De belangrijkste conclusies uit dit onderzoek zijn:

1. De coronacrisis heeft geleid tot versneld leren werken met digitale technieken (beeldbellen, video-vergaderen, en dergelijke).
2. Mensen lijken snel gewend te zijn geraakt aan het werken met nieuwe technieken: richting het einde van het verdiepende onderzoek werden nog maar weinig leerervaringen gerapporteerd.
3. Thuiswerken is voor veel mensen een welkome afwisseling ten opzichte van werken op kantoor: minder reistijd en een betere concentratie (meer focus en minder afleiding) spreekt velen aan.
4. Verstoringen, onder andere van schoolgaande kinderen thuis en/of van veel videovergaderingen met uitloop, zorgen voor stress; de grip op je agenda neemt hierdoor af.
5. Thuiswerken brengt risico's met zich mee: onder andere mensen nemen minder pauzes, zitten langer en volgen minder (online) opleidingen.
6. Contact met mensen (zowel leidinggevenden als collega's en externen) geeft energie en houdt positief verband met welbevinden en productiviteit.
7. Door de coronacrisis hebben mensen geleerd hun dag te structureren en doelen te stellen: dit werkt prettig en productief.
8. Er zijn grote verschillen tussen medewerkers qua voorkeuren en thuissituaties. One-size-fits-all-thuiswerkoplossingen zijn niet mogelijk.
9. Medewerkers met kinderen tot en met de basisschoolleeftijd, jongere medewerkers, medewerkers zonder thuiswerkervaring en leidinggevenden hebben meer moeite (gehad) met de coronacrisis.

## Aanbevelingen

Uit de onderzoeksresultaten en conclusies vloeien aanbevelingen voort voor zowel medewerkers en leidinggevenden, als voor organisaties (woningcorporaties) en HR.

## Medewerkers

Medewerkers raden we aan om ook na corona te (blijven) werken met duidelijke doelen per dag en met vergader- en concentratieblokken in de agenda. Dit bleek immers zeer goed te werken gedurende de lockdown. Als je thuiswerkt, zorg dan voor voldoende pauzes en beweging. Mensen zijn geneigd om dat te vergeten, terwijl het belangrijk is voor productiviteit en welbevinden. Maak outputafspraken met je leidinggevende. Dan weet je wanneer jij wat af moet hebben en kun jezelf bepalen wanneer en waar je het werk doet. Geef aan wat jij nodig hebt om prettig en goed te kunnen (thuis) werken. Focus, waardering, aandacht? Jij weet dat het beste. Vertel het je collega's en leidinggevende. Dan kunnen zij er rekening mee houden. En bedenk hoe jij je persoonlijk wilt blijven ontwikkelen, ook of juist nu.

## Leidinggevenden

Leidinggevenden roepen we op om maatwerkafspraken te maken met medewerkers over thuiswerken en over persoonlijke ontwikkeling. Tevens is het belangrijk dat leidinggevenden nazorg verlenen. Zeker medewerkers die het tijdens de coronacrisis (extra) moeilijk hadden, behoeven aandacht. Zorg, als de situatie het toestaat, dat medewerkers

elkaar af en toe ook weer fysiek ontmoeten (op anderhalve meter afstand). Contact blijkt een belangrijke energiebron. Gebruik het kantoor vooral als ontmoetingsplek; mail afhandelen kan prima thuis. En bedenk wat jij nodig hebt als leidinggevende om leiding te geven op afstand. Vraag daarbij hulp van bijvoorbeeld collega-leidinggevendenden of HR.

### **Organisaties en HR**

Organisaties en HR-professionals adviseren we onder andere aan om het 'coronavergaderdieet' van tijdens de lockdown vast te houden. Bij minder vergaderingen vaart immers iedereen wel, zo blijkt uit de hartenkreten van respondenten hierover.

Ontwikkel thuiswerkbeleid en geef goede voorlichting over gezond en duurzaam thuiswerken. Bied ondersteuning aan leidinggevendenden bij het vormgeven van hun rol op afstand. Organiseer bijvoorbeeld intervisiesessies voor leidinggevendenden. Dit kan ook digitaal. Zet tot slot de spotlights op hetgeen geleerd is gedurende de coronacrisis. Mensen blijken geneigd om al het geleerde snel voor lief te nemen, terwijl een heimelijke leerrevolutie heeft plaatsgevonden. Door de spotlights te zetten op de leerervaringen uit de crisis, kun je vervolgens mensen aanzetten om verder aan de slag te gaan met hun persoonlijke ontwikkeling. Want daar lijkt nu de tijd (weer) voor te zijn gekomen.

### **Slotgedachte**

Van de Laak: "Het is de woningcorporatiesector gelukt om tijdens de coronacrisis te oogsten. Weliswaar met andere machines (denk aan beeldbellen in plaats van fysiek vergaderen), maar het werk is grotendeels doorgegaan, en voor een groot gedeelte met behoud van productiviteit. Nu is het zaak om te zaaien." Willemsen: "De coronacrisis van het voorjaar lijkt te worden opgevolgd door een tweede golf. Corporatiemedewerkers hebben heel snel geleerd om met de thuiswerksituatie en coronamaatregelen om te gaan. Zo kan de dienstverlening aan huurders doorgaan. De volgende, uitdagende stap is om, naast het verder ontwikkelen van de digitale vaardigheden, te blijven investeren in de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Hierbij zijn ook vitaliteit, motivatie en betrokkenheid belangrijk. Daar zetten we de komende maanden vol op in met aanbod voor leidinggevendenden, webinars, onderzoek naar ervaren werkdruk en nieuwe leeractiviteiten." ■

*Meer weten? Lees dan het volledige onderzoeksrapport en/of kijk het webinar naar aanleiding van dit onderzoek op <https://flowweb.nl/nieuws/onderzoek-werk-en-leerervaringen-tijdens-coronacrisis> Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt door subsidie van het Europees Sociaal Fonds.*



***Cristel van de Ven is medeoprichter en -eigenaar van Factor Vijf Organisatieontwikkeling. Zij doet onderzoek en geeft advies over duurzame inzetbaarheid, leren en ontwikkelen. Cristel voerde in opdracht van FLOW het onderzoek uit waarover dit artikel gaat. Naast haar werk bij Factor Vijf is Cristel voorzitter van de Vereniging Zelfstandigen Nederland (VZN). [www.factorvijf.eu](http://www.factorvijf.eu)***