Corona doet telewerk evolueren

Van hybride werken naar activity based werken

David Verwimp, Isabelle Boets en Liesbeth Daenen

Telewerk is door het coronavirus populairder dan ooit in België. Onder telewerk verstaan we werken op een andere locatie, anders dan kantoor. Veel werkgevers en werknemers zijn ervoor te vinden om ook na deze periode meer te telewerken. Voor veel organisaties zal het een deel van de arbeidsorganisatie worden. Dat daar meer bij komt kijken dan we op het eerste zicht denken, was na de eerste coronagolf in april 2020 wel duidelijk.

Telewerk, de winst en de uitdagingen

Werkgevers en werknemers hebben ondervonden dat thuiswerk heel wat voordelen biedt. Denk maar aan de tijds winst omdat de werknemer zich niet moet verplaatsen, betere concentratie en efficiëntie, een flexibel werkschema en een positief en aantrekkelijk imago voor de werkgever.¹ Daarnaast zijn er ook wel wat uitdagingen verbonden aan telewerk. Een van de grootste is loskomen van het werk of deconnecteren, door de vage grens die er ontstaat tussen werk en privé. Maar ook het gebrek aan sociaal contact en face-to-face communicatie met collega's¹, waardoor vervreemding van de werkplek en sociaal isolement kunnen optreden. Ook het wegvallen van structuur en vertrouwde routines, geen 'koffiekluts'-momenten meer, en een piek in virtueel overleg, digitale connectie en bereikbaarheid, met digitale moeheid als gevolg. Dit heeft een negatieve impact op het welzijn van medewerkers.

Dat blijkt ook uit de OptiDesk tool, de online *self assessment tool* in het kader van de verplichte risicoanalyse voor

de beeldschermwerker, die IDEWE (Externe dienst voor preventie en bescherming op het werk)² uitvoerde bij 475 telewerkers in België tijdens de eerste COVID-19-golf.³ De resultaten tonen aan dat 1 op 2 telewerkers zich mentaal uitgeput voelde, 1 op 5 last had van angst- en piekergedachten, 16% stresssymptomen ervaarde en 15% hinder ondervond van het werk in het privéleven (figuur 1).³ Op het vlak van fysiek welzijn rapporteerde meer dan helft van de telewerkers pijnklachten ter hoogte van de rug (56%) en nek (54%) (figuur 1), tegenover 42% en 31% bij medewerkers in een gewone kantoorsetting. 55% van de telewerkers gaf aan dat deze klachten werkgerelateerd zijn. Deze resultaten worden bevestigd door de *Working at home wellbeing survey* van het *Institute for Employment Studies*.⁴

De oorzaak van deze klachten is een combinatie van verschillende factoren. De realiteit is dat men thuis niet zo goed uitgerust is met materiaal als op het werk; zeker in de eerste fase toen iedereen zich moest behelpen met het opstellen van een noodbureau. Zo bleek toen dat 9 op 10 telewerkers problemen ondervonden met het correct instellen van hun bureaustoel en bij de helft van de telewerkers was de hoogte van de werktafel niet correct ingesteld. Daarnaast was er ook minder beweging, 4 op 5 telewerkers zaten doorgaans meer dan één uur aan hun beeldscherm gekluisterd (tegenover 66% in een kantoorsetting)³. Het langdurig zitten dat gepaard gaat met het uitvoeren van administratieve taken, wordt door telewerk nog versterkt, ook al moeten we niet meer urenlang in de file zitten.

Hybride werken: belang van comfort en deconnectie

Ondertussen ligt deze eerste improvisatiefase al enkele maanden achter ons en zijn veel bedrijven aan de slag gegaan om hun medewerkers beter te ondersteunen bij telewerk. Die eerste periode heeft ons belangrijke inzichten geleverd. Hiermee rekening houden is een must, aangezien thuiswerk een blijver zal zijn en medewerkers zich meer en meer zullen bewegen tussen de thuiswerkplek en de werkplek op kantoor. Het hybride werken – de ene

David Verwimp, Idewe, Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk, Leuven, Belgium

Isabelle Boets, ¹Idewe, Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk, Leuven, ²Department of Public Health and Primary Care, KU Leuven, Leuven, Belgium

Liesbeth Daenen, Idewe, Externe Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk, Leuven, Belgium, Department of Public Health and Primary Care, KU Leuven, Leuven, Belgium, Department of Physiotherapy, Human Physiology and Anatomy, Faculty of Physical Education and Physiotherapy, Vrije Universiteit Brussel, Brussels, Belgium, Pain in Motion International Research Group, Brussels, Belgium

Correspondentieadres: David.Verwimp@idewe.be

Wat is een EDPBW?

Belgische Externe Diensten voor Preventie en Bescherming op het Werk zijn het best vergelijkbaar met Nederlandse arbodiensten, al hebben ze minder taken in verzuim en meer in preventie. Er zijn momenteel 11 EDPBW's in België. Belgische werkgevers sluiten zich aan bij een EDPBW om ondersteuning te krijgen in alle wettelijk verplichte opdrachten die het bedrijf heeft inzake preventie en bescherming op het werk. Een handvol zeer grote ondernemingen sluit zich niet aan bij een EDPBW maar organiseert de hele preventie intern, zij hebben dan een IDPBW. EDPBW's hebben multidisciplinaire teams met een arbeidsarts, arbeidsverpleegkundige, arbeidspsycholoog, hygiënist, ergonomo, en veiligheidsingenieur. In functie van de vragen en de noden bieden die multidisciplinaire teams kleine en grote bedrijven preventieve ondersteuning aan.

dag van thuiswerken, de andere dag op kantoor – kent momenteel een explosieve groei in vele bedrijven.

Een van de *lessons learned* is het comfort op de thuiswerkplek. Veel werkgevers begrijpen dat de ergonomie op de thuiswerkplek niet ideaal is en zijn bereid een tegemoetkoming te voorzien om de telewerkplek meer comfortabel in te richten. Mooie initiatieven zijn het voorzien van een bureaustoel of het deels vergoeden ervan. Een laptop houder, extern scherm, toetsenbord en muis behoren momenteel tot het basispakket van een thuiswerkplek. En terecht! Ergonomie is thuis even belangrijk als op kantoor. Maar net als op kantoor stopt het hier niet. Ook thuis is het belangrijk om de werkplek correct te gebruiken. Dat betekent: een goede in- en opstelling van

Mentaal welzijn

idewe

Fysieke klachten

idewe

Figuur 1. Frequentie van gerapporteerde mentale en fysieke klachten (%) bij telewerkers tijdens eerste COVID-19-golf (n=475)

de bureaustoel, werktafel, laptophouder, extern scherm, toetsenbord en muis en regelmatig van houding veranderen. Bewustmaking om meer te bewegen en van houding te veranderen is bij telewerk des te belangrijker, aangezien medewerkers thuis langer aan één stuk aan hun scherm gekluisterd zitten. Regelmatig rechtstaand een online meeting volgen, wandelen tijdens een telefonisch overleg, zijn eenvoudige adviezen die medewerkers helpen om meer te bewegen doorheen de telewerkdag. Bovendien hebben werkgevers geleerd dat verbinding behouden met collega's en tijd en ruimte voorzien voor informele contacten nodig is om werknemers bewust te maken om los te komen van het werk. De verleiding om met het werk bezig te blijven is immers groter als de computer thuis staat opgesteld en men dus altijd aanwezig is in zijn kantoor. Met deze structurele en mentale ondersteuning zijn werkgevers al goed op weg om het comfort en welzijn van hun telewerkers te verbeteren. Maar er is meer nodig.

Van hybride naar activity based werken

Bij *activity based* werken kiest de medewerker zijn werkplek in functie van de activiteit die hij doet. Zo blijft hij geen ganse dag meer aan eenzelfde werkplek zitten, maar zal hij bij een andere activiteit van werkplek veranderen omdat deze nieuwe werkplek dan meer geschikt is om de specifieke activiteit of taak uit te voeren. Om tot activity based werken, en een perfecte synergie tussen werken op kantoor en thuiswerk te kunnen komen, is afstemming en ondersteuning op basis van een goede activiteiten- en takenanalyse nodig. De telewerkplek werd hierbij tot op heden nog vaak over het hoofd gezien. Maar met de nieuwe inzichten en de *boost* die het hybride werken momenteel kent, is deze nu niet meer weg te denken als mogelijke werkplek.

Mogelijke vragen hierbij zijn: wanneer werkt men dan het beste thuis, welke taken en activiteiten zijn optimaal voor op kantoor, welke middelen hebben medewerkers nodig om deze taken en activiteiten comfortabel te kunnen uitvoeren? Verslagen, procedures, een draaiboek van een nieuw project schrijven, zijn bijvoorbeeld taken die de nodige concentratie vergen en dus beter in alle rust uitgevoerd worden. Een rustige thuiswerkplek kan dan een oplossing zijn. Voor een overleg met enkele collega's is de werkplek op kantoor misschien de beste plaats (in een afgesloten vergaderruimte voorzien van de nodige akoestiek). Zitten werknemers in de conceptuele fase van een nieuw project en heeft men input nodig van elkaar, dan zijn onderlinge fysieke contacten absoluut noodzakelijk. Kruisbestuiving van nieuwe frisse ideeën vraagt om een uitdagende werkomgeving. Bijvoorbeeld op kantoor in een creatieve brainstormruimte of in de natuur, in een inspirerende omgeving met voldoende frisse lucht.

Thuiswerk zal dan niet meer gebeuren op basis van bepaalde functies of in de tijd, bijvoorbeeld één dag per week, maar de uit te voeren taken en activiteiten zullen bepalen of medewerkers op kantoor, thuis of op een andere plek werken. Bij de toepassing van activity based werken, is het aangewezen dat hybride werken onmiddellijk mee wordt opgenomen. Alvorens verschillende kantoor- en telewerkplekken in te richten, is het best te starten met een goede analyse van de uit te voeren taken en activiteiten, om dan te zien welke werkplekken nodig zijn. De volgende stap is om deze werkplekken uit te rusten met het nodige comfort om de taken en activiteiten te kunnen uitvoeren. Zo kunnen er bijvoorbeeld profielen worden opgesteld om te analyseren en te bepalen wat nodig is om een taak functioneel en comfortabel uit te voeren (figuur 2).

Activity based werken: tele- en thuiswerken met oog voor welzijn

Een stille ruimte is nodig om concentratietaken uit te voeren, maar ook het fysieke en mentale comfort van de medewerker is van belang. Een goed uitgeruste werkpost met een goede stoel en de nodige hardware toepassingen behoren tot de basisvereisten. Die voorzien de meeste werkgevers tegenwoordig ook al thuis. Daar stopt het niet. Het is even belangrijk om ook te investeren in maatregelen die de medewerker dynamiseren. Dat wordt vaak nog vergeten. Zit-statafels op kantoor kunnen soelaas bieden. Ook thuis behoort dit zeker tot de mogelijkheden. Medewerkers moeten bewust gemaakt worden van de waarde en mogelijkheden van een werkplekinrichting vooraleer ze bereid zijn om er optimaal gebruik van te maken. Hun handvatten bieden kan helpen om er mee aan de slag te gaan, de dynamische werkplekrichting optimaal te benutten en vitaal te blijven doorheen de werkdag.

Daarnaast is, bij activity based werken, jobomkadering een belangrijk onderdeel voor het welzijn van medewerkers. De jobtevredenheid van medewerkers neemt toe wanneer ze zich voldoende begeleid en ondersteund voelen tijdens hun (tele)werk. Hiervoor is het van belang om een duidelijke policy te hanteren, met de nodige aandacht voor afspraken over output van het geleverde werk en bereikbaarheid. Afspraken over de bereikbaarheid, materiaal, informeren en ondersteunen van medewerkers worden vastgelegd in een telewerkbeleid. Ook het fysieke en mentale welzijn van medewerkers komt in dit beleid aan bod.

Verder is het belangrijk om de concrete verwachtingen te verduidelijken, zowel van leidinggevendenden naar hun medewerkers, als andersom. Leidinggevendenden polsen naar de verwachtingen van hun medewerkers en proberen de drempel voor vragen laag te houden. Best zorgen ze voor zowel formele, structurele overlegmomenten als informele

Taak	Vereisten	Mogelijke bijkomende criteria	Werkplek	Aandachtspunten
Individuele concentratietaken (bv. rapporten schrijven)	Rustige werkomgeving - beperkte/geen stoorzenders (zowel visueel als auditief)	Regelmatische terugkoppeling naar collega/leidinggevende Combinatie met andere taken zoals vergaderingen Individuele verschillen	Thuiswerkplek Afgezonderde werkplek op kantoor	Wisselwerken stimuleren om langdurig zitten te vermijden Veilige en goede ergonomische werkplek Indien meerdere dagen, sociale contacten ondersteunen Coaching vanop afstand
Brainstorming	Creatieve werkomgeving Contact met collega's Dynamische omgeving	Grootte van de groep	Vergaderruimte op kantoor Outdoor (indien met kleine groep)	Omgeving die creativiteit stimuleert Omgeving die beweging toelaat
Korte briefing	Mogelijkheid om snel/vlot te communiceren	Taken die overleg voorafgaan of opvolgen Individuele verschillen	Klein vergaderlokaal op kantoor Thuiswerkplek	Wisselwerken Ruimte die beweging toelaat
Langdurig overleg in groep	Mogelijkheid tot vlotte/snelle communicatie tussen collega's Vaak fysieke aanwezigheid	Taken die overleg voorafgaan of opvolgen	Kantoor / vergaderlokaal	Wisselwerken stimuleren om langdurig zitten te vermijden
Telefoneren	Rustige werkomgeving	Aanwezigheid andere collega's	Afgezonderde ruimte	In combinatie met beweging
Pauze	Individueel verschillend: tot rust komen nood aan sociale contacten nood aan beweging	Omgeving in functie van de noden Collega's	Ontspanningsruimte Outdoor	Beweging Mogelijkheid om mentaal te ontspannen
...	...	...	...	...

Figuur 2. Voorbeeldschema activity based werken: taakspecifieke profielen

contactmomenten of *check-ins*, waarbij er ruimte is om het psychosociaal welzijn van de medewerker te bespreken.

Conclusie

Hybride werken, met oog voor het welzijn van medewerkers op kantoor en thuis, moet de basis zijn. Het fysieke en mentale comfort waarborgen door het nodige materiaal te bieden, de nodige begeleiding te voorzien, is vervolgens noodzakelijk om dit hybride werken op een comfortabele manier voor de werknemer uit te voeren. Door bijkomend de uit te voeren taken en activiteiten te analyseren in functie van plaats en materiaal en hierin te ondersteunen, zal hybride werken een extra dimensie krijgen: het activity based werken is geboren. activity based werken is meer dan hybride werken. De juiste taken bieden, op de juiste werkplek en met de juiste ondersteuning zal resulteren in vitale

en energieke werknemers die het maximum uit hun mogelijkheden halen.

Literatuur

1. Routley N. World Economic Forum; 2020, June 3. 6 charts that show what employers and employees really think about remote working. <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/coronavirus-covid19-remote-working-office-employees-employers>
2. Externe dienst voor preventie en bescherming op het werk, www.idewe.be.
3. <https://www.idewe.be/-/optidesk-corona>; <https://www.idewe.be/-/meer-aandacht-nodig-voor-de-ergonomie-van-de-thuiswerkplek>
4. Bevan et al. IES Working at Home Wellbeing Survey: interim findings. Institute for Employment Studies 2020. <https://www.employment-studies.co.uk/resource/ies-working-home-wellbeing-survey>