

Post Covid-19 people excellence trends & ontwikkelingen

Covid-19 heeft een grote invloed op onze samenleving, thuis en op werk. Organisaties ondergaan grote veranderingen en worden geconfronteerd met uitdagingen op de verschillende aspecten van bedrijfsvoering. Deze nieuwe vraagstukken moeten tijdig en proactief beantwoord worden.

Boer & Croon ondersteunt organisaties in het formuleren én realiseren van antwoorden. Dit doen wij onder andere door trends en ontwikkelingen te onderzoeken, in dit geval op het gebied van people excellence. Maar ook door organisaties te helpen met het verwezenlijken van gewenste veranderingen. We schetsen vijf trends met veel impact op organisaties en bieden per trend overwegingen om mee te nemen in de besluitvorming.

 Een nieuwe rol voor het kantoor

 Leiderschap op afstand

 Slim herstructureren

 Virtueel leren en ontwikkelen

 Werkgeluk: juist nu!



Een nieuwe rol voor het kantoor

People Excellence | Trends & ontwikkelingen

Steeds meer mensen zijn weer welkom op kantoor. Daar hebben hygiënemaatregelen als looproutes en handgelddispensers het kantoor fysiek veranderd, maar ook ons beeld van het kantoor is beïnvloed. Niet meer in de file staan, efficiënter vergaderen en een hogere mate van flexibiliteit en autonomie maken dat de cijfers er niet om liegen: 80% werkt met plezier vanuit huis, 41% is productiever dan op kantoor en 28% is even productief. Organisaties stellen zichzelf opnieuw de vraag: wat is de functie van ons kantoor? Overwegingen om dure kantoorpanden van de hand te doen, liggen voor de hand en nieuwe initiatieven met (meer) thuiswerken en kleinere of gedeelde kantoren krijgen vorm. Maar ondanks alle thuiswerkvoordelen, liggen er ook gevaren op de loer. We laten u zien welke overwegingen belangrijk zijn om in acht te nemen in de zoektocht naar een nieuwe rol voor het kantoor.

OVERWEGINGEN

Werk, privé en stress

De werkdag is langer geworden sinds we thuis zijn gaan werken. Werkdagen duren gemiddeld 10-20% langer en 'afschakelen' blijkt lastiger dan voorheen. Daar waar ons kantoor eerst fysiek gescheiden was van de woonsituatie, is het bureau nu altijd in de buurt. Daarnaast biedt thuiswerken voor de een autonomie en flexibiliteit, maar kan de woonsituatie voor de ander een gebrek aan focus met zich meebrengen. Met stress op het werk reeds als beroepsziekte nummer 1 ligt het verder oplopen van de €1,8 miljard aan werkstress-gerelateerde ziekteverzuim kosten voor de hand.

Weak ties

'Weak ties' is de wetenschappelijke term voor oppervlakkige relaties tussen medewerkers die niet nauw met elkaar samenwerken. Door weak ties voorzien medewerkers elkaar van nieuwe informatie, aanvullende expertise, verrassende perspectieven en creativiteit. Weak ties zijn daarmee een bron van innovatie en spelen een belangrijke rol in de bedrijfsprestaties. Ze zijn essentieel voor bedrijven gericht op creativiteit en innovatie. De weak ties laten zich echter moeilijk creëren in virtuele omgevingen en lege kantoren.

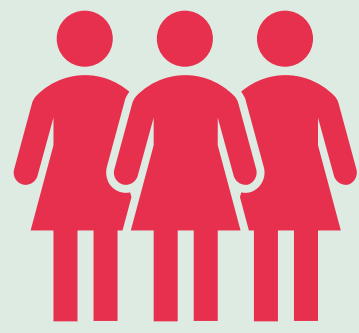
&

Virtuele ongelijkheid & hybride werkvormen

Hoewel de meerderheid van de medewerkers tevreden is over thuiswerken, geldt dit niet voor iedereen. Hoe productief en positief thuiswerken uitpakt, is onder andere afhankelijk van woonsituatie, leeftijd en geslacht. Nu kantoren weer opengaan kan dit zorgen voor een tweedeling. Uit onderzoek blijkt dat een ongelijke verdeling tussen kantoorwerkers en virtuele thuiswerkers de teamprestaties verslechtert. Door ongelijke kansen op contact met zowel collega's als de leidinggevende lopen virtuele medewerkers het risico om te degraderen tot 'lagere klasse'. De hybride werkvormen die het beste van thuis- en kantoorwerken met elkaar moeten verbinden, bieden hierin kansen, maar het is essentieel om in het ontwerp en de uitvoering hiervan alle belangen mee te wegen en te komen tot een goede balans.

In het kort

De resultaten van verlaagde huurkosten en verkoop van onroerend goed zijn inzichtelijk en meetbaar. De financiële gevolgen door veranderingen in werkstress, innovatie, communicatie en productiviteit zijn daarentegen lastiger te kwantificeren. Het opzetten van de juiste vastgoedstrategie vereist het analyseren van beide.



Leiderschap op afstand

People Excellence | Trends & ontwikkelingen

De toename in thuiswerken heeft geleid tot veranderingen in werkwijze en een toegenomen (digitale) afstand tot elkaar. Dit stelt organisaties voor nieuwe uitdagingen op het gebied van leiderschap: hoe houd je medewerkers op afstand gemotiveerd? Hoe bewaar je ruimte voor de korte, informele contacten die samenwerking en prestaties zo enorm ten goede komen? Hoe borg je überhaupt goede communicatie met de tussenkomst van beeldschermen? Want hoewel thuiswerken op de korte termijn medewerkers flexibiliteit en autonomie geeft, kan het op de lange termijn negatieve gevolgen hebben voor de binding met het team of bedrijf. Ook wijst onderzoek uit dat motivatie daalt bij onvrijwillig werken op afstand. Met een mogelijke tweede Covid-19 golf en bijbehorende maatregelen op komst, is de juiste invulling van leiderschap op afstand daarmee extra belangrijk.

OVERWEGINGEN

Veilige feedback

Aan thuiswerken en de bijbehorende processen zijn we inmiddels behoorlijk gewend. Toch verdient één proces extra aandacht: het ontvangen van feedback. Waar leiderschap in het begin van de uitbraak gefocust was op het verschaffen van duidelijkheid en stabiliteit, zet de sluimerende fase waarin de crisis zich nu bevindt de poort open voor een omgekeerde informatiestroom vanuit medewerkers. Actief luisteren en vragen stellen biedt leiders de kans om behoeftes en pijnpunten van medewerkers in beeld te brengen. Door vervolgens daadwerkelijk met de feedback aan de slag te gaan, houden leiders de motivatie en prestatie van medewerkers ook in tijden van een nieuwe uitbraak hoog.

Tactisch vs. strategisch werk

De gedwongen thuiswerksituatie maakt dat medewerkers geneigd zijn om tactisch werk voor te laten gaan: in plaats van het oplossen van uitdagende problemen, werken ze alledaagse taken af om te zorgen dat hun output zichtbaar en concreet is. Zichtbaar blijven voor de baas staat centraal. En ook een managers poging tot overzicht en controle, via strenge afspraken en regels, kan ervoor zorgen dat vooral tactisch werk gestimuleerd wordt. Het streven naar concrete output vanuit beide kampen leidt ertoe dat strategisch werk dat creativiteit vereist blijft liggen. Bied medewerkers ruimte om te experimenteren en tijd te besteden aan complexe vraagstukken met minder concrete output. Deze vorm van probleemoplossend leren zorgt voor plezier in het werk en leidt tot verhoogde werknemersprestaties.

Een virtueel koffiezetapparaat

Een gebrek aan face-to-face contact, inclusief de informele momenten op de werkvloer, kan ervoor zorgen dat mensen zich afgezonderd voelen. Het ondersteunen van medewerkers vraagt dan ook meer dan enkel het inrichten van nieuwe virtuele werkprocessen. Door het expliciet aanbieden van ruimte voor niet-werkgerelateerde gesprekken voorkom je gevoelens van sociale isolatie. Combineer hierbij 'spontane' individuele check-ins met virtuele teamactiviteiten, en maak het 'koffiezetapparaat' online beschikbaar.

In het kort

Ondanks dat thuiswerken positiever uitpakkt heeft dan verwacht, moeten bestuurders alert blijven. Deze relatief rustige periode kan worden gebruikt om de ingestelde virtuele processen te evalueren, te luisteren naar ervaringen van werknemers en te analyseren of thuiswerken bijdraagt aan de uitvoer van met name tactisch, korte termijn werk.



Slim herstructureren

People Excellence | Trends & ontwikkelingen

Covid-19 heeft bij veel organisaties gezorgd voor plotselinge onzekerheid en financiële tegenslag. In sommige sectoren waren maatregelen zoals kortingen op pensioenbijdragen, vacaturestops en het niet verlengen van tijdelijke contracten noodzakelijk. Na de eerste schok is het zaak om de korte termijn kostenreducties te combineren met lange termijn investeringen, om zowel bestaansrecht als toekomstbestendigheid te waarborgen. Bestuurders dienen antwoorden te formuleren op vragen als: sluiten onze producten en diensten nog aan bij de veranderende markt? Hoe kunnen de geleden verliezen omgezet worden naar nieuwe kansen en omzet? En hoe kan er strategisch worden omgegaan met de ruimte op de arbeidsmarkt? Hieronder de overwegingen die van belang zijn bij het zoeken naar een balans tussen korte en lange termijn.

OVERWEGINGEN

Noodmaatregelen

Organisaties die nog niet in continuïteitsproblemen zitten, hebben tijd om de personeelskosten op een slimme manier aan te passen, zonder de langetermijnperspectieven van de onderneming te beschadigen. Dat betekent niet direct verlies van werkgelegenheid of salariskorting, maar kan ook via minder ingrijpende opties als het pauzeren van leaseauto's, de pensioenbijdrage tijdelijk korten of salarisverhogingen uitstellen. Door 'te schaven waar dit het minste pijn doet' zal de organisatie als geheel hier het minste nadeel van ondervinden. Uit onderzoek blijkt dat veel werknemers bereid zijn om tijdelijk in te leveren op bepaalde arbeidsvoorwaarden of werkomstandigheden, zolang zij het gevoel hebben dat dit de organisatie als geheel ten goede komt en hierbij het eerlijke verhaal verteld wordt. Transparantie, eerlijkheid en vertrouwen zijn daarom essentieel.

Kostenbesparing vs. investeren

Naast korte termijn maatregelen is het van groot belang om te innoveren en de richting voor de toekomst te bepalen. Twee invalshoeken dienen hierbij met elkaar in evenwicht te zijn op de lange termijn: het creëren van toekomstige waarde voor klanten en het behouden van de waarde die er al is. Met een eenzijdige focus op ofwel de huidige propositie of de toekomstige, zal de organisatie het op de lange termijn niet redden. Organisatie dienen op zoek te gaan naar de unieke waarde die zij nu creëren en deze tegelijkertijd verder uit te bouwen en door te ontwikkelen zodat deze passen bij de ontwikkelingen in de maatschappij.

Arbeidsmarkt

De krapte op de arbeidsmarkt is heel abrupt omgeslagen naar een piek in werkloosheid. Dit biedt organisaties een kans om talent nu makkelijker dan voorheen binnen te halen. Met een dergelijke investering kunnen organisaties een werknemersbestand creëren dat de vaardigheden bezit om te bouwen aan de gewenste, zo niet noodzakelijke, transformatie van de organisatie. Ook effectief inspelen op de verschuiving naar digitaal werken en het maken van een cultuuromslag behoren tot kansrijke mogelijkheden.

In het kort

Organisaties staan voor de uitdagende taak om zichzelf opnieuw uit te vinden. Een combinatie van het snijden in de kosten en het investeren in de lange termijn is nodig om toekomstbestendigheid te borgen. Het creëren van waarde, het meenemen van werknemers en het aangaan van duurzame relaties en samenwerkingen is hiervoor essentieel.



Virtueel leren en ontwikkelen

People Excellence | Trends & ontwikkelingen

Leren en ontwikkelen heeft de afgelopen tijd een enorme ontwikkeling doorgemaakt, waarbij virtueel leren is gegroeid van keuze tot noodzaak. De afgelopen tijd hebben leer- en ontwikkelfunctionarissen de meeste tijd besteed aan urgente werkzaamheden zoals het ondersteunen van werknemers bij thuiswerken en in hun persoonlijk welzijn. In deze meer kabbelende fase van de crisis kan de aandacht verschuiven naar het verder digitaliseren van het leeraanbod. 41% van de organisaties is al begonnen met het omzetten van het aanbod in virtuele of deels virtuele vormen. De capaciteit om de programma's te digitaliseren is dus aanwezig, maar organisaties worstelen nog wel met de vraag hoe deze programma's zo succesvol en effectief mogelijk in te richten. Voor beantwoording dient er gekeken te worden naar inhoud, vorm en infrastructuur.

OVERWEGINGEN

Online & offline interactie

Virtuele leer- en ontwikkelprogramma's zijn in korte tijd de nieuwe norm geworden. Maar hoe effectief zijn ze? Waar digitale vormen flexibiliteit bieden in tijd en locatie, wordt het interactieve element van klassikaal leren vaak gemist. Waar er op de lange termijn wordt uitgekeken naar hybride vormen die online en offline leren combineren, kan een dreigende tweede golf betekenen dat online voorlopig de enige optie is. Het is dan ook zaak de online programma's ook interactief in te richten en niet te laten onderdoen voor de offline variant. Interactie is een essentieel onderdeel van het leerproces; in interactie met docenten, experts en medecursisten wordt kennis vergroot en vertaald naar de praktijk. Het is daarom zaak om een digitaal platform te kiezen dat interactie optimaal faciliteert via creatieve werkvormen.

Een flexibel leeraanbod

De ontwikkeling naar online leren vraagt een flinke inspanning, maar biedt ook kansen: gepersonaliseerde leertrajecten, een snel en kosteneffectief aanbod voor een grote groep medewerkers en flexibel in kunnen spelen op de (door de crisis) veranderende leerbehoeften behoren tot de mogelijkheden. Het goed in kaart brengen en monitoren van de leerbehoeften van de organisatie en hier met een flexibel en actueel leeraanbod op inspelen, zal een innovatieve, agile werkstijl van de organisatie als geheel en de L&D functies in het bijzonder vragen.

Technologische infrastructuur

Met de digitalisering van leer- en ontwikkelprogramma's is een goed werkende technologische infrastructuur met een bijpassend Learning Management System (LMS) essentieel. De juiste LMS software biedt een gebruikersvriendelijk platform aan van online, klassikale en blended trainingen. Het is een platform om medewerkers te laten leren, te toetsen en te ondersteunen in hun ontwikkeling. Met een goed LMS krijgen organisaties grip op de leerprocessen, budgetten en kosten. Hierbij is een gedegen implementatie waarin de gebruikers vanaf het begin betrokken worden randvoorwaardelijk.

In het kort

Virtueel leren en ontwikkelen is in korte tijd de nieuwe standaard geworden. De komende tijd is het belangrijk om aandacht te besteden aan hoe digitaal leren zo effectief en succesvol mogelijk kan worden ingericht. Dit vereist aandacht voor interactie, het flexibel inspelen op leerbehoeften en een goede infrastructuur.



Werkgeluk: juist nu!

People Excellence | Trends & ontwikkelingen

Werkgeluk won de laatste jaren aan populariteit. Niet alleen als middel om jonge talenten op zoek naar *purpose* in hun werk aan te trekken, maar juist ook omdat werkgevers de positieve effecten van werkgeluk steeds meer zien: gelukkige medewerkers zijn energiever, meer betrokken, minder vaak ziek en bovenal productiever. Als gevolg van Covid-19 daalt het werkgeluk en daarmee de productiviteit. Tegelijkertijd kan Covid-19 ervoor zorgen dat werkgeluk verandert van 'hot topic' naar 'bijproduct' en on hold wordt gezet ten behoeve van focus op de core business. Met werkgeluk als belangrijke aanjager van productiviteit is het onderwerp juist ook in crisistijd relevant voor de bedrijfsprestaties en winstgevendheid. Hoe blijft dit onderwerp op de agenda en wordt het effectief ingevuld? Aan de hand van de vier pijlers van werkgeluk uit het PERK-model van Berkeley University schetsen we de actuele uitdagingen.

OVERWEGINGEN

Purpose

Wanneer persoonlijke doelen overeenkomen met die van de organisatie, ontstaat een ervaring van zingeving. Met het werken op afstand komen ook de doelen van de organisatie verder weg te staan en is het voor medewerkers lastiger om te zien welke bijdrage zij aan de organisatie (kunnen) leveren. Het is dan ook van belang om de (digitale) dialoog met medewerkers te voeren en hen mee te nemen in de koers die de organisatie de komende tijd gaat varen. Mogelijk staan kernwaarden door kostenbesparingen nu meer onder druk. Neem mensen in deze overwegingen en worstelingen mee.

Engagement

Betrokkenheid bij het werk ontstaat door plezier, autonomie en de mogelijkheid om in je werk op te gaan (flow). Hoewel het thuiswerken meer ruimte voor flow kan bieden, kan tegelijkertijd het plezier afnemen bij dagenlang praten tegen schermen. Organiseer en faciliteer dan ook plezier en informeel contact. Blijf er daarnaast voor waken om als manager terug te vallen op controlemechanismen en geef mensen waar mogelijk regie in het bepalen van hun werkzaamheden en prioriteiten.

& Resilience

Veerkracht is de vaardigheid om tegenslagen te verwerken en je aan te passen aan nieuwe omstandigheden. In deze tijd een cruciale vaardigheid. Dit is een individuele kwaliteit om te ontwikkelen, maar als organisatie kan je dit faciliteren. Door (online) opleiding te bieden en het 'goede' gesprek aan te blijven gaan – ook nu de aanvankelijke stress over de epidemie lijkt weg te zakken.

Kindness

Vriendelijkheid als pijler is terug te zien in de omgang met de collega's en een open, veilige organisatiecultuur. In de huidige situatie dient de cultuur ook online te worden uitgedragen. Extra aandacht mag hierbij uitgaan naar het onboarden van nieuwe medewerkers op afstand.

In het kort

Werkgeluk staat in deze tijd onder druk. Niet alleen bij de medewerker, maar ook op de agenda van de organisatie. Omdat werkgeluk een cruciale rol speelt in productiviteit, is het gewenst ook in crisistijd aandacht te besteden aan een juiste facilitering van zingeving, betrokkenheid, veerkracht en vriendelijkheid.

Meer weten over de trends en ontwikkelingen? We praten graag verder en verkennen welke trends voor jouw organisatie nu en in de toekomst relevant zijn. Wij helpen in het formuleren én realiseren van antwoorden. Op deze manier excelleren jouw mensen nog meer, vanuit huis of op kantoor.

Boer & Croon

Mensen vormen het hart van de organisatie. Pas wanneer hun mindset, gedrag en vaardigheden aansluiten bij de ambities en doelen van de organisatie, kan een organisatie excelleren. Boer & Croon ondersteunt organisaties daarom bij het optimaal betrekken en inzetten van mensen. Zowel in de dagelijkse praktijk, als in tijden van verandering. Dit doen wij met zowel ervaren interimmers als jonge talenten in de solution People Excellence.

Ook bespreken wij met ervaren experts uit ons interim-netwerk de trends in onze podcastserie Human Reset: van omdenken naar omdoen.

Verder praten?



Mariska Seijsener

Partner Young Executive Management

📞 06-53171554

✉️ m.seijsener@boercroon.nl



Lidia Drost

Manager People & Development

📞 06-21810617

✉️ l.drost@boercroon.nl



Wendy Hensbergen

Manager People Excellence

📞 06-21348146

✉️ w.hensbergen@boercroon.nl



Maritta van Evert

Manager People Excellence

📞 06-11715423

✉️ m.vanevert@boercroon.nl

Bijdrage

Jochem Gieles
Lara van Lierop
Sarah Looise
Maritta van Evert
Mariska Seijsener

Bronnen

Harvard Business Review, BBC,
NRC, Het Parool, Consultancy.nl,
McKinsey, Focus Orange, Synergics,
Duppal, Defacto

Augustus 2020

**Get it
done**