

De werkvloer is corona

Nu we weer vooruitkijken naar werken op kantoor, is de vraag hoe we dit op een productieve en gezonde manier kunnen doen. Hoe kan HR de veerkracht van organisaties en de arbeidsmarkt ondersteunen? Aan de slag met drie corona-challenges voor de middellange termijn.

Tekst Luc Dorenbosch

Zeker als je kinderen hebt ken je misschien nog wel de lava-challenge uit 2017. Iemand riep “de vloer is lava” en dan moest je zo snel mogelijk je voeten van de vloer krijgen door ergens aan te gaan hangen of op te springen. Niemand wil immers zijn voeten verbranden aan de denkbeeldige lava. Het lijkt in die zin alsof we de afgelopen twee maanden eenzelfde uitdaging zijn aangegaan, maar nu met minder denkbeeldige gevolgen. We hoorden nu iemand “de werkvloer is corona” roepen en gingen dicht of thuiswerken, houden overal anderhalve meter afstand. Met dezelfde reflexen als bij de lava-challenge toont deze algehele corona-challenge dat als het móét, het acuut anders kan. Maar hoe werkbaar is dat ‘andere’ precies op termijn?

Inmiddels is er een nieuwe fase in deze bizarre corona-challenge aangebroken. Van het wegspringen van het virus, naar het virus proberen te omzeilen binnen de dagelijkse werkrouetine. Het virus zal nog wel even onder ons blijven. Welke slimme workarounds zijn dan nodig en kunnen werken? Vanuit een arboperspectief is het zaak de huidige werkplek gezond en veilig te krijgen. Daar zie je al de resultaten van de plexiglas-challenge, looprichting-challenge en iets wat lijkt op een

feng shui-challenge, waarbij wordt geschoven met tafels, stoelen en balies om ze op anderhalve meter afstand te krijgen. De protocollen in opdracht van de overheid staan er bol van. Welke workarounds kunnen we van HR verwachten?

Herontwerp-challenge

Er zijn inmiddels verschillende onderzoekers die zich hebben verdiept in de mate waarin bepaalde beroepen, grote dan wel kleine veranderingen te wachten staan. De zogenaamde ‘contactberoepen’, zoals die van intensivist, tandarts, kapper en verzorgend personeel zijn veelal plaatsafhankelijk en vereisen direct menselijk contact. Daar gaat de aandacht nu vooral naar uit. Maar op taakniveau heeft bij terugkeer naar de werkvloer ieder beroep taken in zich die coronagevoelig zijn, omdat ze nu eenmaal direct menselijk contact vragen. We zien dat technologie veel van die contacttaken kan omzetten naar coronavermijdbare taken, waarbij overleg, onderwijs en advies plaatsvindt via Teams, YouTube-streams en e-learning-software. We zijn nu blij dat we met deze workarounds vooruit kunnen, maar hebben ook het gevoel dat de productiviteit en kwaliteit suboptimaal zijn. Moet iedereen wel alles blijven doen,



Gaan we de uitdaging aan om buffers vol vaardigheden aan te leggen?

maar dan net op een andere manier? Of is het juist aan HR om ook na te denken over het craften van werk aan de hand van de vraag 'wie, wanneer en waar, welk werk doet'? Maak je bijvoorbeeld een onderscheid tussen online en offline werkzaamheden, waarbij de ene medewerker fungeert als online secretaresse en de andere medewerker offline taken bundelt tot een werkpakket dat belangrijk is om op locatie te verrichten. Het zal dan even 'shuffelen' worden. Mogelijk kunnen sommige online taken zelfs helemaal via een extern takenplatform worden uitgevoerd. Verder heb je te maken met risicogroepen vanwege hoge leeftijd of chronische aandoeningen. Kun je deze medewerkers tijdelijk niet beter inzetten op coronaneutrale taken zoals het zoeken van informatie of verwerken van data? Als laatste zie je ook voorbeelden van jobcarving, waarbij kleine taken uit de functie worden gehaald om het aantal verplaatsingen te beperken. Er is al sprake van de terugkeer van iemand die voor iedereen efficiënt en volgens de looproute koffie haalt. Of een nieuwe functie van crowdcontroller die zorgt voor het voorkomen van hotspots, waar te veel mensen tegelijk samenkomen.

Management-op-afstand-challenge

Een andere uitdaging is het effectief managen op afstand. Wat betekent performancemanagement in tijden van corona? De oude varianten zijn effectief als het werk binnen een afdeling ongeveer hetzelfde is, zodat je op resultaat een vergelijking tussen medewerkers kan maken. Dat al veel organisaties hun klassieke beoordelingssystematiek aan het ontmantelen waren, is mogelijk een voordeel in het nieuwe normaal. Durven managers met vertrouwen meer los te laten, als er ook meer vanuit huis wordt gewerkt? Hoe blijven we ervoor zorgen dat niet alleen

de werk-privébalans, maar ook de thuiswerk-kantoorwerkbalans niet negatief doorslaat? Deze zaken hebben we tot nu voor lief genomen, maar bij het oppakken van de draad, komen deze uitdagingen op het bordje van HR.

Interessant zijn daarbij ook zelfmanagende microteams of werkroedels met een vaste samenstelling, waarbij het besmettingsrisico laag blijft. Hoe geef je deze microteams de middelen en ruimte om effectief te zijn? Laat je hen onderling het werk verdelen op zo'n manier dat ieder het best tot zijn recht komt? Daarnaast moet de mentale gezondheid worden bewaakt. Signalen van stress en burn-out pik je op afstand slechter op. Het aanbod van interne of externe online mental coaches is groter dan ooit. Want waarom zou je niet even kunnen videobellen met een arbeidspsycholoog? We vonden dit eerder misschien vreemd, maar vanuit huis lijken deze grenzen te vervagen. Een echte uitdaging die niet in je standaard MD-traject is opgenomen.

Vitale buffer-challenge

Een heel andere uitdaging wordt de werkgelegenheidsuitdaging. Er gaan banen verdwijnen. Ook zijn er tekorten door werk dat zich heeft opgehoopt (denk aan rechtszaken) of werk dat veel overuren gevraagd heeft van zorgpersoneel in crisisfase 1. De eerste gedachte is natuurlijk dat we weer vol op mobiliteit inzetten, van de stilgevallen beroepen naar de beroepen waar er wel vraag naar mensen is. Dat is ook zeker belangrijk, maar dat verhaal kennen we. Een nieuwe corona-challenge zit in het aanleggen van vitale skill-buffers. We hebben gezien hoe een land draait op haar vitale functies en hoe belangrijk dat is. Gaan we dat straks weer vergeten of gaan we de uitdaging aan om buffers vol vaardigheden aan te leggen?

Skill-buffers zou je kunnen vergelijken met het idee van de reservist in het leger. Reservisten hebben gewoon een andere baan, maar houden elk jaar hun militaire vaardigheden op peil voor als die nodig zijn (in geval van een oorlogssituatie). Het is een deelarbeidsmarkt op standby, waar wel doorlopend in geïnvesteerd wordt. Deze buffers zouden voor elke sector interessant kunnen zijn, omdat mobiliteit vaak ook betekent dat je de mensen en hun skills weer kwijt bent op de lange termijn. Dat is altijd erg zonde. Hoe organiseren we een arbeidsmarkt met voorraden? Kun je straks solliciteren op een bufferplek in plaats van op een baan? Misschien maak je als bedrijf zelf wel een verbinding met andere organisaties, om te bouwen aan gezamenlijke buffers. Een uitdaging voor de toekomst.

HRM-fase

De werkvloer is corona. We hebben niet om deze challenge gevraagd en hij is moeilijk en weergaloos. Maar laten we onszelf als HR-professionals uitdagen in ons vak. Juist de human resource verkeert in de uiterst precaire situatie van zowel een gezondheids- als een economische crisis. Laat zien met welke slimme workarounds we het werk gezond en productief voor zoveel mogelijk mensen gaande kunnen houden. Elke crisisfase heeft zijn eigen spilfuncties. De HRM-fase is nu aangebroken. «

Wat zijn jouw corona-workarounds?

De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek daagt je uit mee te denken en bij te dragen aan de veerkracht van onze arbeidsmarkt via coronaworkarounds.nl. Op deze website vind je kennistools waaronder een beroepenverkenner om te zien hoe gevoelig werktaken zijn voor corona. Deel hier ook je eigen workarounds.



dr. Luc Dorenbosch
baaningenieur en werkt daarnaast als programmanager bij de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek