



# AMMOS

## Werkkenmerken en welzijn: Wat leren we uit twee jaar covid- onderzoek bij werknemers en werkgevers?

**Dr. Arne Vanderstukken**

Open Universiteit Nederland, Faculteit Managementwetenschappen

Antwerp Management School, Competentiecentrum Next Generation Work

# RAMS

## Agenda

1. Introductie
2. Overzicht van de studies
3. Resultaten
4. Conclusie

# 1. Introductie





A large iceberg floats in a blue ocean under a blue sky with white clouds. The top part of the iceberg is above the water, while the much larger bottom part is submerged. The text is overlaid on the image.

**Wat is er veranderd...**

**onder de waterspiegel?**

# 1. Introductie

**Veranderingen in werkkenmerken?**

**Veranderingen in verwachtingen?**

**Veranderingen in welzijn?**

## 2. Overzicht van de studies

### 2 jaar onderzoek naar impact van COVID19 in organisaties

Wave 1: tussen 3 en 18 april 2020 bij 1241 respondenten **CEO/HR** (lockdown)

Wave 2: tussen 9 en 23 juni 2020 bij 426 respondenten **CEO/HR** (versoepelingen)

Wave 3: tussen 13 oktober en 3 november 2020 bij 488 respondenten **CEO/HR** (zware verstrengingen)

Wave 4: tussen 27 januari en 15 februari 2021 bij 318 respondenten **CEO/HR** (lockdown)

Wave 5: tussen 16 april en 6 mei 2021 bij 310 respondenten **CEO/HR**, en tussen 29 maart en 30 april 2021 bij 4660 **werknemers** (versoepelingen)

Wave 6: tussen 18 november en 21 december 2021 bij 327 respondenten **CEO/HR**, en tussen 18 november en 21 december 2021 bij 2286 **werknemers** (verstrengingen, o.a. verplicht telewerk)

Wave 7: tussen 23 mei en 17 juni 2022 bij 148 respondenten **CEO/HR**, en tussen 23 mei en 17 juni 2022 bij 1902 **werknemers** (maatregelen quasi opgeheven)

In totaal 3258 datapunten in **werkgeversdata** en 8848 datapunten in **werknemersdata**

## 2. Overzicht van de studies Respondenten

### Werkgevers

HR-professionals: 67%

Bedrijfsleiders: 24%

Andere beroepen: 9%

< 10 werknemers (WNS): 10%

10 tot 49 WNS: 18%

50 tot 199 WNS: 22%

200 tot 499 WNS: 16%

> 500 WNS: 35%

### Werknemers

Man: 47%

Vrouw: 53%

< 10 werknemers (WNS): 6%

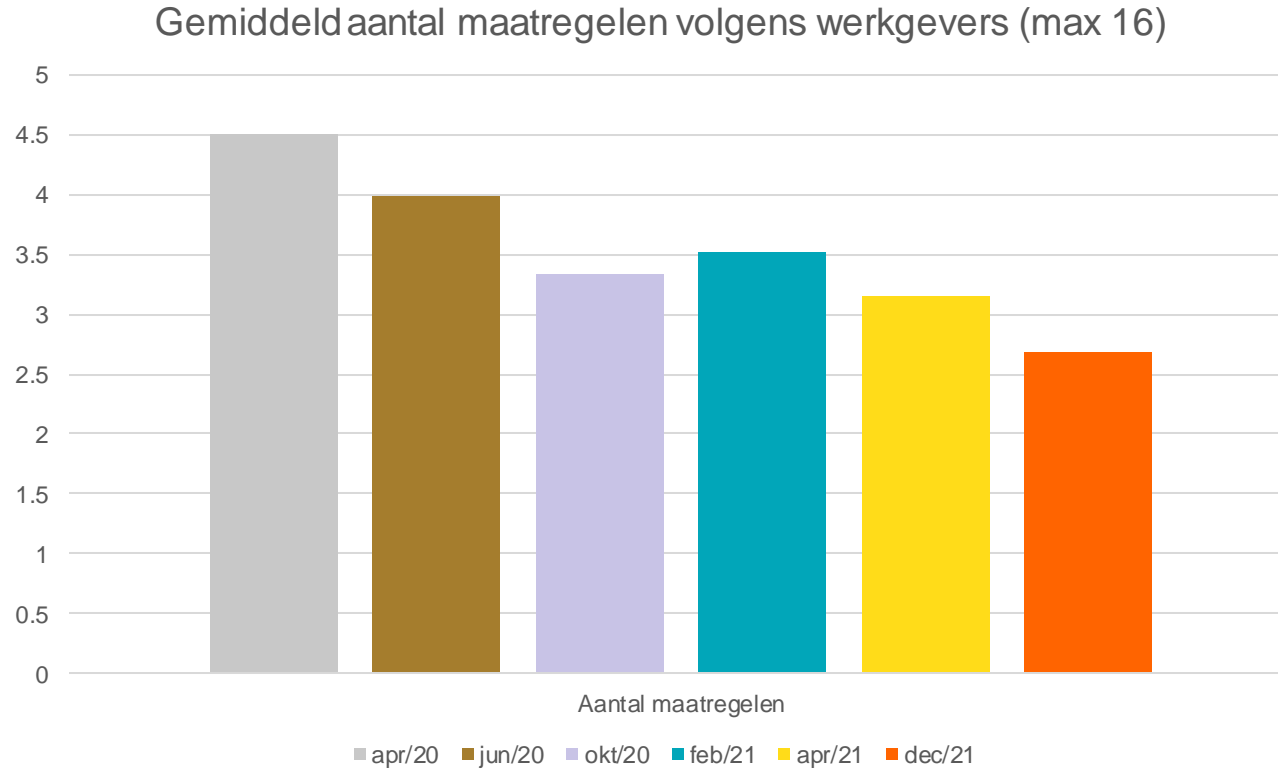
10 tot 49 WNS: 9%

50 tot 199 WNS: 14%

200 tot 499 WNS: 12%

> 500 WNS: 59%

### 3. Resultaten: werkkkenmerken



→ Back to business as usual?



### 3. Resultaten: werkkkenmerken

**Demands**



4 op 10 OK

**Control**



4 à 5 op 10 OK

**Support**



6 op 10 OK

**Duidelijkheid**



7 op 10 OK

**Dialogoog**



4 à 5 op 10 OK

### 3. Resultaten: werkkkenmerken

Heb je door de pandemie op dit moment nog meer of minder werk dan anders?

Minder werk dan anders	5,2%
Hetzelfde als anders	69,8%
Meer werk dan anders	25,1%

Ik ben vaker afwezig door stress en hoge werkdruk dan voor de pandemie

Helemaal niet mee eens	66,9%
Eerder niet mee eens	17,9%
Noch eens, noch oneens	7,2%
Eerder mee eens	5,3%
Helemaal mee eens	2,8%

### 3. Resultaten: verwachtingen

## Psychologisch contract – het contract in ons hoofd

*“If men define situations as real, they are real in their consequences” (Thomas & Thomas, 1928)*

1. *Beloftes maken versus ze realiseren*

2. *De wet van de wederkerigheid*

3. *Congruentie: zitten werknemer en werkgever op dezelfde golflengte?*



# 3. Resultaten: verwachtingen

## De werknemersbril

### **Pandemie heeft verwachtingen t.a.v. de werkgever doen toenemen**

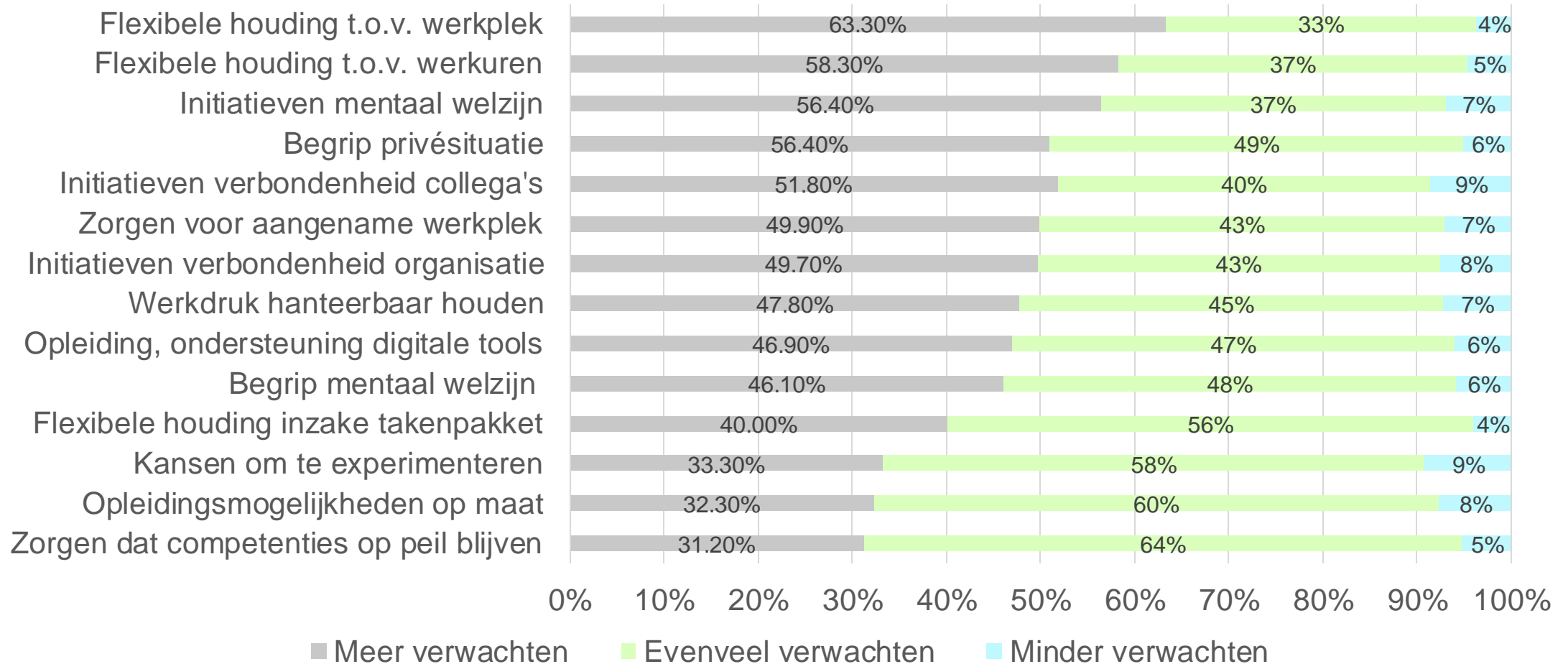
- Flexibiliteit bieden in waar en wanneer ze werken
- Aandacht en respect voor werknemer als persoon
- Zorgen voor verbondenheid
- Digitalisering ondersteunen

### **Eigen engagement blijft eerder stabiel**

- Meer bereidheid m.b.t. digitale vaardigheden ontwikkelen, werkdruk bespreken en initiatieven verbondenheid bijwonen
- Minder bereidheid tot vaste werkuren, vaste werkplek en bereikbaarheid buiten de uren

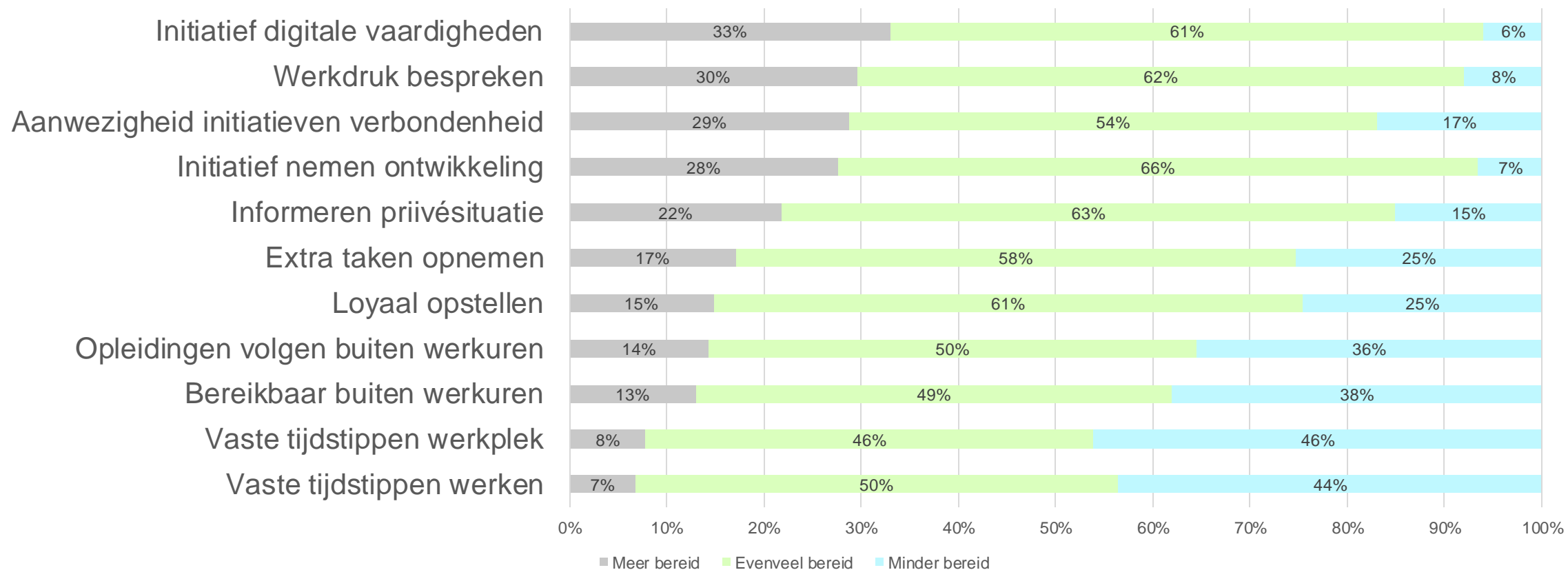


# Wat is er veranderd? Verwachtingen van de werknemer





# Wat is er veranderd? Engagement van de werknemer



# 3. Resultaten: verwachtingen

## De werkgeversbril

**Ook werkgevers verwachten doorgaans meer van hun werknemers door de pandemie**

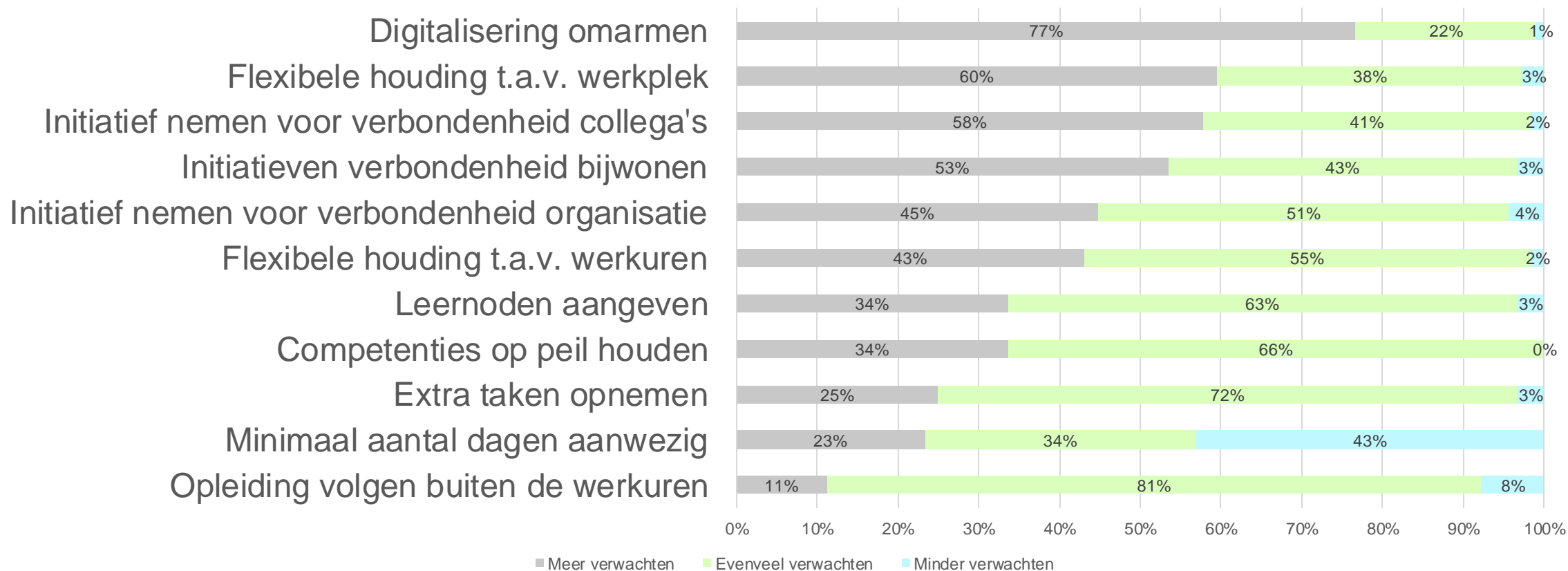
- Belang van digitalisering
- Flexibele houding tonen t.o.v. waar en wanneer ze werken
- Actief mee verbondenheid realiseren

**Werkgevers zijn zelf ook bereid om meer te bieden aan werknemers**

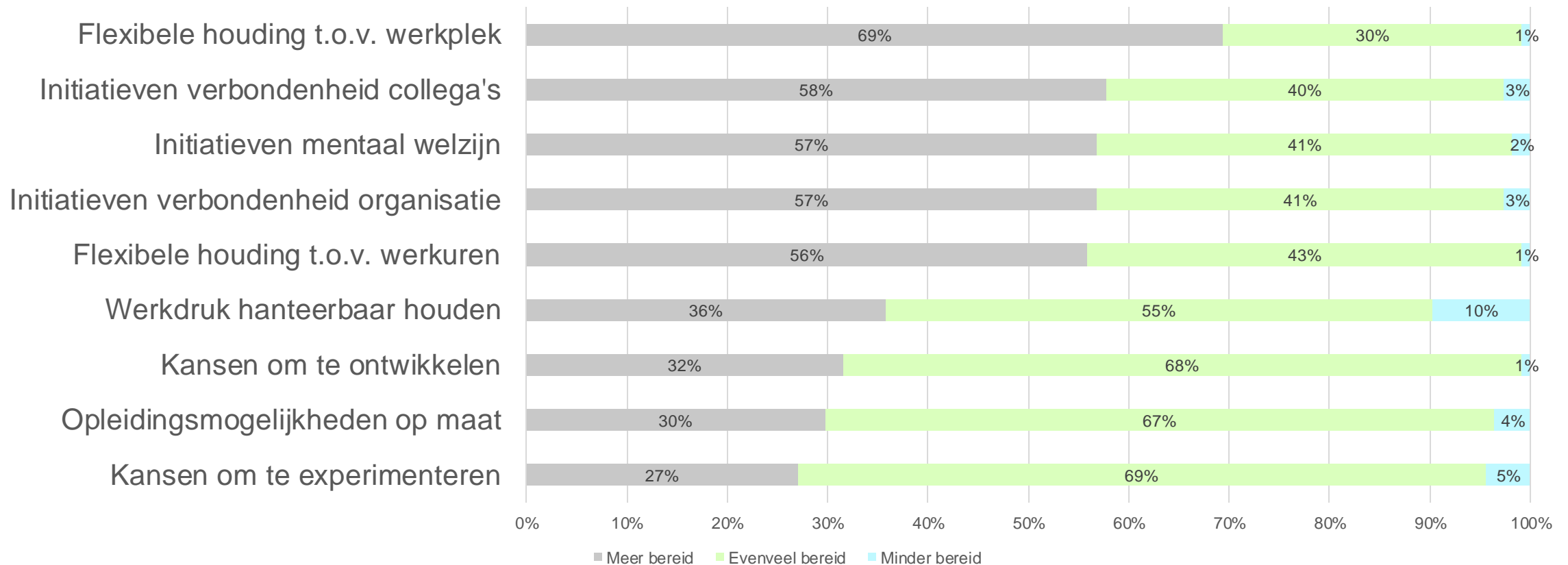
- Op vlak van flexibiliteit in werkuren en werkplek
- Aandacht voor de werknemer als person
- Inzetten op verbondenheid creëren



# Wat is er veranderd? Verwachtingen van de werkgever



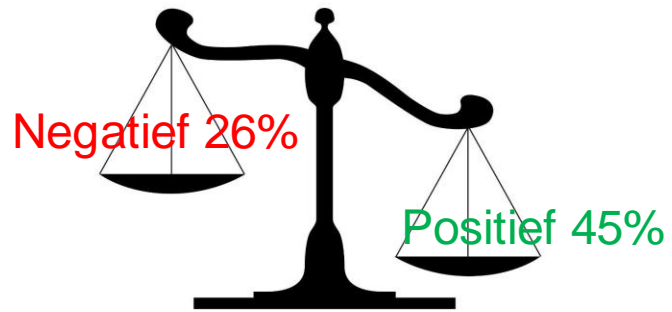
# Wat is er veranderd? Engagement van de werkgever



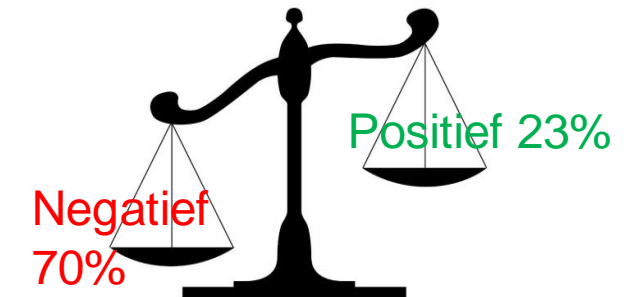
### 3. Resultaten: welzijn

## Mentaal welzijn herstelt, maar blijft aandachtspunt

#### Medewerkers



#### Werkgevers





### 3. Resultaten: welzijn

## Mentaal welzijn herstelt, maar blijft aandachtspunt

#### Na 1 jaar pandemie

- 1 op 4 medewerkers voelt zich niet mentaal gezond
- 4 op 5 werkgevers ligt wakker van de mentale gezondheid van medewerkers

#### Na 2 jaar pandemie

- 1 op 7 medewerkers voelt zich niet mentaal gezond
- 2 op 3 werkgevers ligt wakker van de mentale gezondheid van medewerkers

### 3. Resultaten: welzijn

## Acties van werkgevers

Er voor zorgen dat medewerkers niet te snel hoeven te werken	4,50%
Er voor zorgen dat leidinggevenden voldoende vaardig zijn om het welzijn van de medewerkers te bevorderen	59,10%
Er voor zorgen dat medewerkers zichzelf kunnen blijven ontwikkelen	60,60%
Er voor zorgen dat de werkplek een aangename omgeving is	68,20%
Events organiseren zodat medewerkers kunnen connecteren (bv. feestelijke terugkomdag, ontbijt met koffiekoeken, etc.)	78,80%
Vaste werkplekdagen per week organiseren zodat medewerkers kunnen connecteren	28,80%
Workshops over welzijn organiseren	51,50%
Nog iets anders, namelijk:	7,60%
Er voor zorgen dat de hoeveelheid werk niet te hoog is	13,60%
Er voor zorgen dat de emotionele belasting van het werk (bv. lastige klanten of patiënten, aangrijpende situaties) niet te hoog is	24,20%
Er voor zorgen dat er voldoende afwisseling in het werk is	16,70%
Er voor zorgen dat medewerkers eigen inbreng in hun werk hebben	42,40%
Er voor zorgen dat medewerkers hun vaardigheden goed kunnen inzetten	36,40%
Er voor zorgen dat medewerkers vrijheid hebben in waar en wanneer ze werken	48,50%
Er voor zorgen dat de relatie van medewerkers met hun leidinggevende positief is	45,50%
Er voor zorgen dat de leidinggevenden zelf goed ondersteund worden in deze post-pandemie periode	56,10%

# 4. Conclusies

## **Werkkenmerken:**

- a. Lijken niet sterk veranderd, op thuiswerk (en dus autonomie en verbondenheid) na

## **Verwachtingen:**

- a. Veranderingen in het psychologisch contract gaan vooral over manier van (samen)werken
- b. Werknemers én werkgevers willen meer flexibiliteit... van elkaar
- c. Het psychologisch contract is meer dan ooit relationeel

## **Welzijn:**

- a. Welzijn herstelt, maar blijft aandacht vragen
- b. Werkgevers nemen initiatieven, maar op vlak van job design is er nog winst te halen
- c. Ook beïnvloed door verwachtingen

AMMSc  
AMMSc  
AMMSc  
AMMSc  
AMMSc

OPENING MINDS TO  
IMPACT THE WORLD!

## Contact

Prof. dr. Kathleen Vangronsvelt  
[Kathleen.vangronsvelt@ams.ac.be](mailto:Kathleen.vangronsvelt@ams.ac.be)

Prof. dr. Ans De Vos  
[Ans.devos@ams.ac.be](mailto:Ans.devos@ams.ac.be)

Dr. Arne Vanderstukken  
[Arne.vanderstukken@ou.nl](mailto:Arne.vanderstukken@ou.nl)

Antwerp Management School