

De impact van COVID-19 op menselijk kapitaal in organisaties

Kathleen Vangronsvelt - Antwerp Management School
 Ans De Vos - Universiteit Antwerpen & Antwerp Management School

Vangronsvelt, K., & De Vos, A. (2021). *De impact van COVID-19 op het menselijk kapitaal in organisaties*. Onderzoek uitgevoerd in het kader van de SD Worx Leerstoel "Sustainable Careers", i.s.m. VBO/FEB, HRpro.be. Antwerpen, België: Antwerp Management School.

ABSTRACT

De coronacrisis verplicht organisaties om op zoek te gaan naar andere manieren van werken. Antwerp Management School, in samenwerking met VBO/FEB en HRpro.be, peilde op vier tijdstippen (april 2020, juni 2020, oktober 2020, januari 2021) bij bedrijfsleiders en hr-professionals naar de impact van de pandemie op het menselijk kapitaal in hun organisatie. De vier bevragingen samen resulteerden in 2473 ingevulde enquêtes. Uit de resultaten blijkt onder meer dat telewerk een centrale plaats veroverd heeft. Werkgevers zijn hun medewerkers meer gaan vertrouwen, maar worstelen met de verbondenheid van medewerkers die minder fysiek samen op de werkplek zijn. Heel wat organisaties moesten flexibel schakelen om te reageren op plotse wijzigingen in hun activiteitsgraad. Dit uit zich onder andere in de interne herallocatie van medewerkers en digitalisering van het werk. Een beperkt aantal organisaties zet daarbij ook in op tijdelijke inschakeling van personeel bij andere werkgevers. Tegelijk staan opleidingen onder druk in heel wat ondernemingen. De pandemie heeft de normale manier van werken in organisaties doorbroken en een aantal evoluties (o.a. telewerk, digitalisering) die reeds langer aan de gang waren, versneld ingang doen vinden. Inzicht in de gevolgen van de pandemie voor werk en loopbanen is niet alleen belangrijk voor organisaties om samen met hun medewerkers de crisis zelf zo goed mogelijk door te komen. Ze bieden ook handvaten om op langere termijn de (mentale) gezondheid, verbondenheid en inzetbaarheid van medewerkers te bewaken en op die manier de duurzaamheid van de loopbaan te waarborgen.

De coronacrisis verplicht organisaties om op zoek te gaan naar andere manieren van werken. Antwerp Management School, in samenwerking met VBO/FEB en HRpro.be, peilde op vier tijdstippen (april 2020, juni 2020, oktober 2020, januari 2021) bij bedrijfsleiders en hr-professionals naar de impact van de pandemie op het menselijk kapitaal in hun organisatie. De vier bevragingen samen resulteerden in 2473 ingevulde enquêtes. Uit de resultaten blijkt onder meer dat telewerk een centrale plaats veroverd heeft en dat werkgevers hun medewerkers meer zijn gaan vertrouwen, maar tegelijk worstelen met de verbondenheid van medewerkers die minder fysiek samen op de werkplek zijn. Heel wat organisaties moesten flexibel schakelen om te reageren op plotse wijzigingen in hun activiteitsgraad. Dit uit zich onder andere in de interne herallocatie van medewerkers en digitalisering van het werk. Een beperkt aantal organisaties zet daarbij ook in op tijdelijke inschakeling van personeel bij andere werkgevers. Tegelijk staan opleidingen onder druk in heel wat ondernemingen. De pandemie heeft de normale manier van werken in organisaties doorbroken en een aantal evoluties (o.a. telewerk, digitalisering) die reeds langer aan de gang waren, versneld ingang doen vinden. Inzicht in de gevolgen van de pandemie voor werk en loopbanen is niet alleen belangrijk voor organisaties om samen met hun medewerkers de crisis zelf zo goed mogelijk door te komen.

Ze bieden ook handvaten om op langere termijn de (mentale) gezondheid, verbondenheid en inzetbaarheid van medewerkers te bewaken en op die manier de duurzaamheid van de loopbaan te waarborgen. In dit artikel belichten we de voornaamste resultaten van het onderzoek. Voor gedetailleerde cijfergegevens verwijzen we de geïnteresseerde lezer graag naar het volledige onderzoeksrapport.

Informatie over de survey

Deze bevraging maakt deel uit van een grootschalig onderzoek naar de impact van COVID-19 op menselijk kapitaal in organisaties en is een samenwerking tussen Antwerp Management School, VBO/FEB en HRPro. be met de steun van Indiville/Bpact en HRmagazine. Ze kadert binnen de onderzoeksagenda van de SD Worx Leerstoel *“Next Generation Work: Creating Sustainable Careers”* aan Antwerp Management School. Sinds 2011 wordt binnen deze leerstoel onderzoek verricht naar veranderende loopbanen en wat dit betekent voor werknemers, werkgevers en de arbeidsmarkt.

De online enquêtes waren gericht naar Belgische bedrijfsleiders en hr-professionals. Wave 1 vond plaats tussen 3 en 18 april 2020 bij 1241 respondenten; wave 2 tussen 9 en 23 juni 2020 bij 426 respondenten; wave 3 tussen 13 oktober en 3 november 2020 bij 488 respondenten en wave 4 tussen 27 januari en 15 februari 2021 bij 318 respondenten. Een uitgebreide beschrijving van de respons in elk van deze golven is terug te vinden in het onderzoeksrapport.

De vier enquêtes werden verspreid via mailing en sociale mediakanalen van Antwerp Management School, VBO/FEB, HRpro.be en SD Worx. HRmagazine publiceerde bij elke wave de link in haar wekelijkse online nieuwsbrief. De bevragingen werden opgebouwd rond de impact van de coronacrisis op vier centrale thema's met betrekking tot menselijk kapitaal in organisaties: telewerk, reactiestrategieën van werkgevers, welzijn en loopbanen van medewerkers.

Tijdens het schrijven van deze bijdrage liep de vijfde bevragingsgolf van het onderzoek, alsook een werknemersbevraging. De resultaten van beide worden mee opgenomen in het geactualiseerde onderzoeksrapport dat te verkrijgen is bij de auteurs.

Telewerk: here to stay

De impact van COVID-19 is ontegensprekelijk groot wat telewerk betreft. Waar we in België voor de coronacrisis gemiddeld 1,4 dagen per week van thuis uit werkten (ING, 2020), verplicht de pandemie velen onder ons tot 4 à 5 dagen *home office*. Niet enkel het gemiddeld aantal dagen per week stijgt, ook het aantal organisaties dat gebruik maakt van telewerk stijgt. Waar telewerk bij 63% van onze respondenten ook al voor de crisis ingeburgerd was, stijgt dit aandeel tot 85% in april 2020. Een percentage dat gedurende het hele onderzoek vrij stabiel blijft (juni 2020 86%, oktober 2020 85%, januari 2021 92%).

Als redenen waarom er voor de crisis geen thuiswerk was, geven respondenten slechts in 22% van de gevallen aan dat het door de aard van het werk niet mogelijk was. Denk bijvoorbeeld aan jobs in de retail of zorgsector. In 65,3% van de gevallen was telewerk niet voorzien voor de crisis, hoewel het door de aard van het werk wel mogelijk zou zijn. Denk bijvoorbeeld aan administratief werk waar er geen telewerk was omdat mensen thuis geen computer ter beschikking hebben, of geen toegang tot een database hebben. Dit wordt ook wel het ontbreken van respectievelijk *bricks* en *bytes* genoemd (de Kok, 2016). In 12,7% van de gevallen geven respondenten zelfs toe dat telewerk eigenlijk wel zou kunnen als men wil, maar dat niemand het doet. Denk bijvoorbeeld aan een bedrijfsleider die misnoegd reageert wanneer een medewerker thuiswerkt. Dit wordt ook wel het ontbreken van het nodige *behavior* in de organisatie genoemd (de Kok, 2016). De coronacrisis heeft alle organisaties uit de laatste twee groepen verplicht om telewerk uit te proberen. Vaak bleek dat best een aangename ontmoeting.

In oktober 2020 - 8 maanden in de crisis - geeft 75% van de respondenten immers aan dat de crisis hun visie ten opzichte van telewerk positief beïnvloedde. Ook binnen de groep bedrijven waar er voor de crisis geen thuiswerk was (37%), zegt slechts 6% dit niet te overwegen na de crisis. Als redenen waarom er in de toekomst meer telewerk zal gebeuren, antwoordt ongeveer de helft dat het gevreesde productiviteitsverlies uitblijft en dat medewerkers zich beter kunnen concentreren. De grootste voordelen van telewerk situeren zich wel in het wegvallen van de pendeltijd en het bevorderen van de werk-privébalans van medewerkers (respectievelijk 83% en 78% van de respondenten).

Organisaties hebben telewerk dus omarmd, maar erkennen wel de beperkingen. Waar 4 op 5 respondenten positief verrast zijn door de voordelen van online meetings, en respectievelijk 70% en 50% de waarde van online opleiding en sollicitatiegesprekken erkent, ziet de meerderheid geen toekomst in het online verwelkomen van nieuwe medewerkers. Ook de druk die telewerk legt op de verbondenheid tussen collega's en tussen medewerker en organisatie wordt duidelijk gevoeld. Ondanks de erkenning van de beperkingen van telewerk, wegen de nadelen duidelijk niet op tegen de voordelen. Vier op vijf respondenten zijn van mening dat telewerk ook na de pandemie een plaats heeft veroverd in hun organisatie. In juni 2020 zijn reeds negen op tien bevraagde organisaties bezig met een blijvend beleid voor telewerk.

Het is duidelijk dat telewerk een belangrijke plaats zal krijgen in het postcorona personeelsbeleid. De uitdaging voor organisaties zal zijn om telewerk op zo een manier te implementeren dat de voordelen gemaximaliseerd en de nadelen geminimaliseerd worden. Belangrijk hierbij is om medewerkers vrijheid te geven in het bepalen of, en wanneer ze telewerken. De positieve effecten van zelf te kunnen kiezen of je telewerkt of niet, zijn immers nog groter dan de positieve effecten van de mogelijkheid tot telewerk in een organisatie (Delanoëje, 2020). Daarnaast is het belangrijk om te erkennen dat niet elke medewerker even competent is in het werken op afstand. Naast opleidingen ter bevordering van digitale skills, kunnen werkgevers hier ook een verschil maken door hun medewerkers bijvoorbeeld te ondersteunen in het leren van het virtueel onderhouden van relaties (Mortensen & Haas, 2021). Ten slotte is het waardevol om, naast aandacht voor de medewerker, ook aandacht aan de taak te schenken. Niet alle activiteiten lenen zich immers even goed voor telewerk. We zagen al dat online onboarden (opstarten van nieuwe medewerkers) moeilijk is, maar ook activiteiten waar de focus ligt op creativiteit (Bloom, Jones, Van Reenen, & Webb, 2020) of relatie-ontwikkeling (Kramer, 2020), profiteren van een setting waar iedereen tegelijk fysiek aanwezig is.

Flexibel schakelen

Bij het begin van de pandemie (april 2020), en vooruitblikkend op de toekomst, stelt de grote meerderheid van de bevrageden (89%) de continuïteit van de organisatie na de crisis niet in vraag. Dit optimisme blijft doorheen het hele pandemiejaar aanwezig, al zien we hierin wel een aantal sectorverschillen. De continuïteit van de organisatie betekent echter niet automatisch continuïteit in de loopbaan van de medewerkers. Zo geeft doorheen onze bevragingen zowat 1 op 3 respondenten te kennen dat de crisis de loopbaan van medewerkers substantieel zal veranderen.

We zien in eerste instantie gevolgen voor de flexibele schil in organisaties. In april 2020 zette zowat 1 op 5 de samenwerking met uitzendkrachten en freelancers of andere externe medewerkers stop. Deze percentages bleven gelijkaardig in de daaropvolgende bevraging en kenden nadien een lichte daling. De flexibele schil wordt met andere woorden ingezet waarvoor ze bedoeld is: het snel kunnen schakelen in functie van een wijzigende vraag naar arbeid. Voor de loopbanen van de betrokken werknemers betekent dit echter dat de kwetsbaarheid van hun statuut voelbaar wordt. Hiertegenover staat dat in april 2020, 1 op de 10 werkgevers tijdelijk beroep deden op extra arbeidskrachten om het werk gedaan te krijgen.

Voor heel wat medewerkers in vast dienstverband betekende de dalende arbeidsvraag tijdelijke werkloosheid. In april 2020 voerde bijna 1 op 3 organisaties uit onze steekproef tijdelijke werkloosheid voor arbeiders in en bijna 1 op 2 voerde tijdelijke werkloosheid in voor bedienden. Deze aandelen kenden een daling in de daaropvolgende bevraginggolven; in januari 2021 ging het nog om respectievelijk 1 op 8 en 1 op 4 ondernemingen. De ontslagintenties liggen in de participerende ondernemingen niet bijzonder hoog. In april 2020 achtte minder dan 1 op 5 organisaties het waarschijnlijk dat er medewerkers definitief zullen moeten vertrekken. Ook verder doorheen het pandemiejaar zien we dat organisaties niet geneigd zijn om naar ontslag te grijpen als middel om de crisis het hoofd te bieden.

Onze data suggereren ook dat de zogenoemde 'war for talent' niet is gaan liggen. Terwijl bij het begin van de pandemie 35% van de werkgevers een aanwervingsstop doorvoerde, is dit percentage in januari 2021 nog 16%. Omgekeerd zien we een stijging in het aandeel werkgevers dat blijft aanwerven zoals voorzien (stijging van 41% in april 2020 naar 59% in januari 2021). Deze bevindingen contrasteren met hoe werknemers zelf naar hun loopbaan kijken. Uit de bevraging uitgevoerd door de Universiteit Gent in april 2020 bleek bijvoorbeeld dat vooral tijdelijk werklozen zich zorgen maken: ongeveer 40% van hen vreesde toen hun baan definitief te verliezen als gevolg van de coronacrisis (Baert, Lippens, Moens, Sterkens, & Weytjens, 2020).

Naast deze eerder 'traditionele' reacties van werkgevers, zien we ook een kleine groep (7,3% in april 2020) die inzet op samenwerking met andere werkgevers om personeel tijdelijk te laten werken in een ander bedrijf waar de vraag naar arbeidskrachten extra hoog is door de crisis. Dergelijke initiatieven zijn interessant omdat ze werknemers uit de (tijdelijke of structurele) werkloosheid houden en als alternatief voor de tijdelijke werkloosheid ook een leerkans bieden aan de betrokken werknemers, en dus inzetbaarheidsbevorderend werken (Baert, De Vos, Marx, Struyven, Van der Beken, & Vansteenkiste, 2020). Dit gebeurde meestal via een overeenkomst met de andere onderneming (56%), maar ook via uitzendarbeid (16%), een multiwerkgeversovereenkomst (16%) of een werkgeversgroepering (11%).

De steunmaatregelen die op het moment van onze bevragingen nog steeds golden (denk aan tijdelijke werkloosheid en overbruggingsrecht voor zelfstandigen) maken dat de gevolgen voor de arbeidsmarkt nog niet echt zichtbaar zijn. Vooral voor de groepen die momenteel (tijdelijk) zonder werk zitten, bestaat het risico dat hun betrokkenheid bij hun werk(gever), maar ook hun mentaal welzijn en hun inzetbaarheid, gradueel afnemen. Dit betekent op termijn een substantieel risico voor de duurzaamheid van de loopbaan op persoonsniveau, maar houdt ook risico's in voor werkgevers die bij de heropstart van hun activiteiten niet meer iedereen aan boord kunnen trekken. Vooralsnog lijkt slechts een minderheid van de bevroegde werkgevers (17% in oktober, 12% in januari) bekommerd om de jobonzekerheid bij hun medewerkers, al zien we dat deze bekommernis wel hoger ligt in kleine ondernemingen en kwetsbare sectoren.

Gevolgen voor medewerkers

Mentaal welzijn

De aanhoudende pandemie en de bijhorende maatregelen hebben een negatieve impact op de geestelijke gezondheid van de bevolking (Sciensano, 2021). Werkgevers maken zich zorgen over het mentaal welzijn van hun medewerkers; meer dan 4 op 5 respondenten zeggen hiervan wakker te liggen. Ze ervaren ook toenemende moeilijkheden om de mentale gezondheid van hun medewerkers te ondersteunen. Waar bij het begin van de pandemie (april 2020) nog 2 op 3 bevroegde werkgevers aangaven dat deze ondersteuning vlot liep, was in januari 2021 nog slechts 1 op 2 deze mening toegedaan. Deze toenemende bezorgdheid weerspiegelt zich ook in de vrees voor verhoogde uitval van medewerkers; in april verwachtte slechts 1 op 3 respondenten meer afwezigheid door stress en werkdruk, in januari 1 op 2.

Een hoge werkdruk kan hier een rol in spelen. Doorheen het hele pandemiejaar ervaart slechts 40% van de bevroegde werkgevers de werkdruk als goed hanteerbaar voor hun medewerkers. Ook het niet kunnen kiezen of, en waar men werkt (bijvoorbeeld tijdelijk werkloos zijn of thuis zitten tijdens een lockdown) heeft een negatieve impact op het mentaal welzijn van medewerkers. Het negatieve effect van werkdruk en gebrek aan controle kan gebufferd worden door ondersteuning (Job Demands-Control-Support model; Karasek & Theorell, 1990). Gelukkig ziet een meerderheid van de respondenten voldoende ondersteuning van leidinggevenden (3 op 4) en van collega's onderling (4 op 5) in hun organisatie. Omgekeerd gelezen, betekent dit echter ook dat respectievelijk 25% en 20% van de respondenten van mening is dat er in hun organisatie niet voldoende ondersteuning van leidinggevenden en collega's is.

Verbondenheid en vertrouwen

Om mentaal gezond te functioneren, moeten de drie basisbehoeften uit de zelfdeterminatietheorie, namelijk autonomie, verbondenheid en competentie-benutting, ingevuld zijn (Deci & Ryan, 2000). De basisbehoeften van medewerkers aan autonomie en competentie-benutting invullen, lukt volgens 3 op 4 van onze respondenten nog vrij goed tijdens deze pandemie. 1 op 10 is trouwens ook van mening dat medewerkers, nog meer dan voor de pandemie, vaardig geworden zijn in het uitvoeren van hun job. Voor verbondenheid ligt dit moeilijker. Doorheen de verschillende meetmomenten zien we werkgevers worstelen met het invullen van de nood van hun medewerkers aan verbondenheid (1 op 3 in april en juni, 2 op 3 in oktober en januari). Hoewel een kleine minderheid (ongeveer 18%) van mening is dat de pandemie een positief effect heeft op de samenhang tussen collega's, ervaart de meerderheid (meer dan 60%) toch een duidelijk negatieve impact.

De pandemie en bijhorende maatregelen bemoeilijken niet alleen de connectie tussen medewerkers onderling, maar ook de band tussen medewerker en werkgever staat onder druk. Ongeveer de helft van de respondenten ligt wakker van de betrokkenheid van medewerkers en meer dan 1 op 3 maakt zich zorgen over een mogelijk vertrek van goede medewerkers. Niet onterecht overigens. In een recente studie bleek dat, in vergelijking met andere jaren, dubbel zo veel medewerkers aangeven uit te kijken naar een andere job (Van den Broeck, 2021).

Wanneer we specifiek vragen naar het vertrouwen van werkgevers in hun medewerkers, ontdekken we een positief verhaal. Meer dan de helft van de bevroegden geeft aan meer vertrouwen in medewerkers te hebben dan voor de crisis (ten opzichte van 11% minder vertrouwen in oktober en 6% in januari). We zien dat 1 op 3 werkgevers minder controleert op het aantal gewerkte uren (ten opzichte van 1 op 20 meer) en dat meer dan de helft positiever staat ten opzichte van een flexibele uurregeling dan voor de crisis (ten opzichte van 5% die er minder positief tegenover staat). Het is vooral de ervaring van de goodwill van medewerkers ten aanzien van de organisatie, die de hoogte in gaat (1 op 4 vindt de goodwill hoger dan voor de crisis). Het geloof in de integriteit van medewerkers (doen ze wat ze zeggen en zeggen ze wat ze doen?) en in hun vaardigheid (kunnen ze doen wat ze moeten doen?) blijft nagenoeg onveranderd.

Werkgevers erkennen de druk die de pandemie met zich meebrengt op de mentale gezondheid van hun medewerkers. Ze ervaren hun ontoereikendheid in het invullen van de basisbehoefte aan verbondenheid, maar schenken hun medewerkers wel meer vertrouwen dan voor de pandemie. De uitdaging voor werkgevers wat betreft het mentale welzijn van hun medewerkers, zowel tijdens als na de pandemie, is tweeledig. Enerzijds het aanhouden van het gestegen vertrouwen en geven van autonomie. Dat dit niet voor elke organisatie even vanzelfsprekend is, kunnen we afleiden uit de sterke groei van bedrijven gespecialiseerd in controlemiddelen voor afstandswerk (Mortensen & Gardner, 2021). Anderzijds het vinden van manieren om verbinding te creëren en te behouden wanneer we veel minder fysiek samen op de werkplek zijn. Inzichten uit de antropologie, zoals 'kampvuurmomenten' (Kramer, 2020) en het belang van rituelen (Lee, Mazmanian, & Perlow, 2020) kunnen hier een leidraad zijn.

Inzetbaarheid

De meeste organisaties hebben een positieve kijk op de inzetbaarheid van hun medewerkers. Doorheen onze bevestigingen stelt zowat 4 op 5 respondenten dat ze met hun huidige medewerkers de juiste competenties aan boord hebben om na de crisis hun activiteiten verder te zetten, ook al stelt zowat 1 op de 3 respondenten dat jobs in hun organisatie door de crisis fundamenteel zullen veranderen. Er lijkt nog geen bezorgdheid over een kwalitatieve mismatch in competenties. In eerder onderzoek dat we uitvoerden net voor de uitbraak van de pandemie (Desmet & De Vos, 2020), rapporteerde de meerderheid van de werknemers veranderingen in hun manier van werken en/of de inhoud van hun takenpakket de voorbije drie jaar, en ze verwachtten daarbij nog meer wijzigingen de komende jaren. De pandemie heeft deze veranderingen in een hogere versnelling gebracht.

Om interne schommelingen en onevenwichten in de arbeidsvraag op te vangen, namen heel wat ondernemingen initiatieven op hun interne arbeidsmarkt. Werknemers werden in zowat 1 op de 5 organisaties ingeschakeld in andere afdelingen of kregen alternatieve opdrachten. Er gebeurden ook ingrepen in de manier van werken (naast het eerder besproken telewerk). Zo voerde in april 2020 24% van de ondernemingen aanpassingen door in het werk zelf, een cijfer dat opliep tot 30% in januari. Daarnaast was er ook een toename in de mate van digitalisering van het werk (een cijfer dat evolueerde van 37% in april 2020 tot 56% in januari 2021).

Tijd voor ettelijke en uitgebreide opleidingen was er niet om de omschakeling naar andere manieren van werken of takenpakketten te begeleiden: in een aantal organisaties (17% in juni, 25% in oktober) werden de voor 2020 voorziene opleidingsbudgetten bovendien teruggeschroefd of zelfs geannuleerd (in januari 2021 stelt 19% dat in vergelijking met het jaar voordien, er veel minder of zelfs geen opleidingen voorzien zijn). De meerderheid van de opleidingen die in 2020 wel nog doorgingen, vonden online in plaats van fysiek plaats - wat op zich ook een digitale basisvaardigheid veronderstelt. Heel wat werknemers hebben het voorbije jaar een leercurve doorlopen op dat vlak.

Naast digitale vaardigheden dienden ook twee andere competenties die vooropstaan als 'competenties voor de toekomst' - omgaan met veranderingen en flexibiliteit - te worden ingezet (Desmet & De Vos, 2020). Een verandering van takenpakket, of inschakeling in een andere afdeling, intern of extern, vergt immers heel wat aanpassingsvermogen en biedt ook mogelijkheden tot het ontwikkelen van nieuwe functionele en relationele competenties, wat de inzetbaarheid ten goede komt (De Vos, Jacobs, & Verbruggen, 2021). Opvallend is wel dat zulke bredere ontwikkelingsmogelijkheden niet altijd als dusdanig herkend worden, op dat vlak laten ondernemingen nog kansen liggen. Terwijl bijvoorbeeld in oktober 2020 32% tijdelijk werknemers inschakelt in andere afdelingen als reactie op de crisis, vermeldt slechts 15% dit als een ontwikkelingsinitiatief. Breder ontwikkelen dan de klassieke opleiding alleen, vraagt misschien minder financiële inspanning dan gedacht, maar dan is het bewust benoemen en bespreken van dit leerproces en de verworven competenties wel een voorwaarde.

Samengevat, blijkt de crisis de inzetbaarheid van werknemers die nog aan de slag zijn vooralsnog niet in het gedrang te brengen. Er zijn wel nog onontgonnen mogelijkheden om de impact op het werk mee te nemen in een duurzaam loopbaanbeleid, waarbij medewerkers in dialoog met leidinggevenden hun leerervaringen bespreken, zowel vanuit het perspectief van 'kunnen' (verworven competenties) als 'willen' (wat die ervaringen betekenen in termen van motivatie, loopbaanperspectief of werkgoesting). Dergelijke dialoog biedt bovendien kansen om de crisis van verbondenheid en de uitdagingen op het vlak van mentaal welzijn aan te pakken vanuit een inhoudelijke insteek.

BIBLIOGRAFIE

- Baert, S., De Vos, A., Marx, I., Struyven, L., Vansteenkiste, S., & Van Der Beken, W. (2020) *Expertenadvies relance Vlaamse arbeidsmarkt*. Rapport opgemaakt voor de Vlaamse Overheid, Departement Werk en Sociale Economie.
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). *Wat denken Vlaamse werknemers over de gevolgen van de coronacrisis voor hun carrière?* Onderzoeksrapport. Gent: Universiteit Gent.
- Bloom, N., Jones, C.I., Van Reenen, J., & Webb, M. (2020). Are ideas getting harder to find? *American Economic Review* 2020, 110(4): 1104-1144.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what " and " why " of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Delanoëije, J. (2020). De impact van thuiswerk op werknemerswelzijn en -prestatie. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 30(2), 30-38. Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.
- de Kok, A. (2016). The new way of working: Bricks, bytes, and behavior. *Impact of ICT on Work*, 9-40.
- Desmet, S., & De Vos, A. (2020). De impact van (technologische) veranderingen op werk, competenties en inzetbaarheid. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 30(2), 69-75. Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.
- De Vos, A., Jacobs, S., & Verbruggen, M. (2021). Career transitions and employability. *Journal of Vocational Behavior 50th Anniversary Issue*, 126, published online 20 April 2021; <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103567>.
- ING. (2020). *De wereld na Covid-19: De sociaal-economische prijs van telewerk*. ING Belgium Economic Newsletter Reeks.
- Karasek, R.A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books, New York.
- Kramer, J. (2020) *Werk heeft het gebouw verlaten. Anders samenwerken na de corona cultuurshock*. Boom, Amsterdam.
- Lee, M. Y., Mazmanian, M. A., & Perlow, L. (2020). Fostering positive relational dynamics in teams: The power of spaces and interaction scripts. *Academy of Management Journal* 63(1), 96-123.
- Mortensen, M., & Gardner, H.K. (2021). WFH is corroding our trust in each other. *Harvard Business Review*, Digital Article, February 10.
- Mortensen, M., & Haas, M. (2021). Making the hybrid workplace fair. *Harvard Business Review*, Digital Article, February 24.
- Sciensano. (2021). *Het gebruik en het aanbod van drugs tijdens de COVID-19-pandemie in België. Thematisch rapport: Resultaten van de online enquête Drugs & COVID-19 in 2020*. Sciensano: Brussel, België.
- Van den Broeck, A. (2021). RED Report 2021. *Samen voor meer Jobtimisme*. Geraadpleegd van <https://www.tempo-team.be/nl/redreport>