

Hoe werkgevers zingeven aan de Covid-19-pandemie

Pascale Peters is verbonden aan de Nyenrode Business Universiteit, Center for Strategy, Organization and Leadership (SOL) (p.peters@nyenrode.nl).

Lars Doyer is zelfstandig consultant op het gebied van ontwikkeling van mens en organisatie en verbonden aan de leergang Strategisch HRM van AWWN en Nyenrode Business Universiteit.

Samenvatting

Welke gevolgen heeft de Covid-19-pandemie, vanuit werkgeversperspectief, voor de organisatie van werk, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen in Nederland? Op basis van interviews met arbeidsvoorwaardenadviseurs en Human-Resource-Management-professionals (N=15) en onderzoeks- en beleidsrapporten analyseren we ‘het denken en doen’ van werkgevers in de periode na het uitroepen van de pandemie. We onderscheiden drie thema’s: 1) tijd-ruimtelijke organisatie van werk; 2) wendbaarheid en weerbaarheid van mens en organisatie; en 3) sociaal overleg. Met behulp van de ‘Three-Horizons-Model’-methodiek rubriceren we ‘pockets of the future’ en elementen van mogelijke toekomstbeelden die in een paradoxenschema worden geplaatst. We constateren dat werkgevers vooral neigen te denken en handelen vanuit een kortetermijnperspectief. In hun voorstellingen van mogelijke toekomsten worden vooral bestaande ordeningsprincipes gecontinueerd, waaraan enkele nieuwe ordeningsprincipes worden toegevoegd, zoals structureel thuiswerken en werknemersparticipatie. Met het oog op een duurzame (inclusieve) toekomst vraagt ontsluiting van het leer- en veranderpotentieel van de huidige situatie echter óók een langetermijnperspectief waarin traditionele en nieuwe elementen steeds met elkaar in balans worden gebracht. Het paradoxenschema kan onderzoek en praktijk inspireren om te exploreren hoe paradoxale spanningen tussen korte- en langetermijnelementen actief en duurzaam door werkgevers en andere arbeidsmarktpartijen gezamenlijk kunnen worden gemanaged.

Inleiding

De Covid-19-pandemie die sinds maart 2020 wereldwijd wordt ervaren, is zowel een gezondheidscrisis, als een disruptieve gebeurtenis. Gezien als crisis leek de pandemie de relatief gunstige economische situatie in Nederland aanvankelijk slechts voor korte tijd te verstoren. Met de kennis van nu weten we echter dat deze de wereld van het werk op vele vlakken langdurig en wellicht onomkeerbaar heeft veranderd. Zo versterkte de pandemie een aantal trends die al enkele decennia gaande waren, waaronder de flexibilisering van arbeid naar tijd en plaats (Peters, 2020a). Om de kans op verspreiding van het Covid-19-virus te reduceren, gingen veel organisaties intensief thuiswerken waarbij met behulp van informatie- en communicatietechnologie (ICT) met leidinggevenden, collega's en klanten werd gecommuniceerd. Ook legde de pandemie bestaande maatschappelijke en organisatorische breuklijnen in ordeningssystemen verder bloot, waaronder de ongelijkheid op de arbeidsmarkt tussen werknemers met een vaste en flexibele baan, waarbij de laatste groep in de afgelopen decennia binnen de traditionele institutionele arbeidsverhoudingen minder goed werd vertegenwoordigd (Eurofound, 2017; 2004; Spreitzer, Cameron, & Garrett, 2017). Flexibilisering had in de afgelopen decennia gezorgd voor de noodzakelijke wendbaarheid en weerbaarheid van organisaties (cf. Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011; Nijssen & Paauwe, 2012); door de inzet van flexibel personeel konden organisaties zich sneller aan veranderende marktomstandigheden en onverwachte ontwikkelingen aanpassen. De hieruit voortvloeiende ongelijkheden waren vlak voor de pandemie echter geproblematiseerd en uitgeroepen tot speerpunt van overheids- en HRM-beleid (Commissie Regulering van Werk, 2020 (ook wel Commissie Borstlap genoemd); WRR, 2020).

Zoals altijd in crisissituaties (Homan & Wetzels, 2020; Weick & Sutcliffe, 2007) vroeg de Covid-19-pandemie om improvisatie, waardoor er mogelijkheden voor leren en vernieuwing ontstonden. Wat is er geleerd van de pandemie en wat zal er na de pandemie anders zijn op het gebied van arbeidsorganisatie, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen? Hoe verhoudt het denken en doen van werkgevers met betrekking tot deze thema's zich tot de steeds luider klinkende roep om 'duurzaamheid' in het arbeidsmarkt- en strategische HRM-beleid, waarbij er vanuit een bredere, inclusieve langetermijndoelstelling, met respect voor alle arbeidsmarktpartijen, aandacht wordt gevraagd voor menselijke en sociale aspecten van werk en organisatie, zoals gezondheid, motivatie, loopbaanpotentieel en inclusiviteit (Aust, 2020; Ehnert, 2014; De Prins, De Vos, Van Beirendonck, & Segers, 2015; Macke & Genari, 2019; Peters, 2020b)?

Of de mogelijkheden om tijdens de huidige situatie op een duurzamere toekomst ‘voor te sorteren’ daadwerkelijk worden benut, hangt af van de politieke verhoudingen in verschillende lagen van de samenleving, waar partijen, in interactie met elkaar, ‘zingeven aan de crisis’ (cf. Homan & Wetzels, 2020; Weick & Sutcliffe, 2007). Dit zingevingsproces vindt dagelijks plaats op de werkvloer, alsook binnen een stelsel van institutionele arbeidsmarktverhoudingen en is afhankelijk van de relaties tussen werkgevers(vertegenwoordigers) en werknemers(vertegenwoordigers), zowel op organisatieniveau, als in branches en adviesraden waarin werkgevers en werknemers zijn vertegenwoordigd (bijvoorbeeld de Sociaal Economische Raad en de Stichting van de Arbeid). Vanwege hun belangrijke rol in dit zingevingsproces belichten we in deze bijdrage het perspectief van de werkgevers en hun vertegenwoordigers. De centrale vraag luidt: Welke gevolgen heeft de Covid-19-pandemie, vanuit werkgeversperspectief, voor de organisatie van werk, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen in Nederland?

Op basis van interviews met arbeidsvoorwaardenadviseurs en Human-Resource-Management-professionals (N=15) en onderzoeks- en beleidsrapporten van werkgeversvereniging AWWN wordt in het vervolg van deze bijdrage ‘het denken en doen’ van werkgevers in de periode na het uitroepen van de pandemie geanalyseerd en wordt met behulp van de ‘Three-Horizons-Model’-methodiek een aantal ‘pockets of the future’ en elementen van mogelijke toekomstbeelden onderscheiden. Deze worden vervolgens in een paradoxenschema geplaatst en, onder andere op basis van inzichten afkomstig uit de duurzaam HRM-literatuur, geïnterpreteerd. Tot slot vatten we onze bevindingen samen en bediscussiëren we hoe dit paradoxenschema onderzoek en praktijk kan inspireren om te exploreren hoe paradoxale spanningen tussen korte- en langetermijnelementen actief en duurzaam door werkgevers en andere arbeidsmarktpartijen gezamenlijk kunnen worden gemanaged.

2. Data en onderzoeksopzet

Deze bijdrage is primair gebaseerd op inzichten verkregen uit het Covid-19-Scenario-Project, uitgevoerd in de periode eind april tot half juni door werkgeversvereniging AWWN. We bouwen voort op het rapport van Doyer en De Bruin (2020) door de achterliggende data thematisch te analyseren en de uitkomsten hiervan te bespreken in het licht van de kansen voor duurzaam HRM. Om inzicht te geven in hoe werkgevers tijdens twee duidelijk afgebakende periodes van de pandemie (de eerste ‘lockdown’-periode van maart – juni 2020 en de periode daarna van juni – september 2020) ‘zin hebben gegeven aan de crisis’ maken we daarnaast gebruik van de inzichten uit de ledenonderzoeken die AWWN vorig jaar (2020) in maart (Megens, Harteveld,

Descendre-Bakker, Café, & Van der Velde, 2020), april (Megens, Harteveld, Café, & Van der Velde, 2020), mei (Megens, Van Schie, Harteveld, Café, & Van der Velde, 2020) en november (Ramakers et al., 2020) heeft afgenomen. Ook halen we een aantal beleidsbronnen aan, waaronder de aanbevelingen van de Stichting van de Arbeid (2020a/b) en de aangepaste arbeidsvoorwaardennota's van de werkgeversorganisaties VNO/NCW, MKB en AWWN (2020a/b), alsook de arbeidsvoorwaardennota van werknemersorganisatie FNV (2020).

Het Covid-19-Scenario-project beoogde werkgevers inzicht en houvast te bieden bij de strategische besluitvorming omtrent de organisatie van werk, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen tijdens en na de Covid-19-pandemie. Het project omvatte: een trendanalyse; telefonische interviews met AWWN-arbeidsvoorwaardenadviseurs (n=8) en met HR-managers van AWWN-leden (n= 7); het ontwikkelen van toekomstbeelden aan de hand van het 'Three-Horizons-Model' (Sharpe, Hodgson, Leicester, Lyon, & Fazey, 2016); en het opstellen van een paradoxenschema.

Tijdens de interviews werd aan de hand van een vaste leidraad gesproken over de impact van de Covid-19-pandemie en de maatregelen hieromtrent. Concreet werd gevraagd naar de ervaringen en percepties van de geïnterviewden ten aanzien van het huidige en toekomstige denken en doen van werkgevers op het gebied van: 1) de tijd-ruimtelijke organisatie van werk; 2) de focus op de wendbaarheid en weerbaarheid van mens en organisatie; en 3) de organisatie van het sociaal overleg. In lijn met de methode van het 'Three-Horizons-Model' werden de thema's rondom het denken en doen van werkgevers die nu en in de toekomst voor de strategische veranderagenda betekenisvol zijn in drie tijdshorizonnen geplaatst. Het denken en doen tijdens de eerste fasen van de pandemie ('de transitieperiode'), in relatie tot 'de situatie van voor de pandemie ('business as usual') geven inzicht in de eerste twee tijdshorizonnen. De zogenaamde 'pockets of the future' die hierbij naar voren komen, geven inzicht in hoe werkgevers naar verwachting vanuit een bepaalde wens, visie of **hoger doel** ('purpose') invloed (willen) hebben op het toekomstig werkgeverschap. De verwachtingen hieromtrent (de derde tijdshorizon) geven inzicht in (elementen van) mogelijke toekomstbeelden. 'Pockets of the future' en elementen van mogelijke toekomst die in het licht van de pandemie volgens de geïnterviewden mogelijk of wenselijk worden geacht, werden door Doyer en De Bruin (2020) - op basis van de visie van AWWN - gerubriceerd en tegenover een (ogenschijnlijk) tegengesteld element in een paradoxenschema geplaatst (Tabel 1) en in deze bijdrage vanuit een duurzaam HRM-perspectief toegelicht en geëvalueerd. **De inzichten gepresenteerd in deze studie geven een goed beeld van de wijze waarop werkgevers op de Covid-19 pandemie hebben gereageerd en naar de toekomst kijken. Deze inzichten vormen de basis van onze analyse om de centrale**

vraag te beantwoorden en bieden inspiratie aan onderzoekers en arbeidspartijen om te exploreren hoe paradoxale spanningen tussen korte- en langetermijnelementen actief en duurzaam gezamenlijk kunnen worden gemanaged.

3. De transitieperiode

Op basis van de interviews met arbeidsvoorwaardenadviseurs en Human-Resource-Management-professionals en onderzoeks- en beleidsrapporten analyseren we in deze paragraaf ‘het denken en doen’ van werkgevers in de periode na het uitroepen van de pandemie. Hierbij onderscheiden we drie thema’s: 1) tijd-ruimtelijke organisatie van werk; 2) wendbaarheid en weerbaarheid van mens en organisatie; en 3) sociaal overleg.

Gevolgen voor de tijd-ruimtelijke organisatie van werk

Uit de antwoorden van de geïnterviewden in het Covid-19-Scenario-Project en de deelnemers aan de AWWN-ledenonderzoeken blijkt dat de noodzakelijke en opgelegde regelingen en acties sinds het uitroepen van de Covid-19-pandemie half maart 2020 zo ongebruikelijk waren dat er bijna ‘gedwongen’ sprake was van ‘anders denken en anders doen’. Men *moest* improviseren en vernieuwen! In de eerste fase, gekenmerkt door een lockdown (half maart-half juni 2020), waren de noodzakelijke aanpassingen binnen enkele weken, of zelfs dagen, gerealiseerd. Al snel ontstonden nieuwe routines voor de inrichting van werk in tijd en ruimte, waaronder het thuiswerken. Deelnemende organisaties aan de AWWN-ledenonderzoeken gaven aan dat zij waren overgegaan op intensief thuiswerken wanneer fysieke aanwezigheid op de werkplek niet noodzakelijk was, soms al voor de lockdown. In zogenaamde ‘vitale sectoren’ waar niet kon worden thuisgewerkt, werden maatregelen getroffen om het werk op de verplichte ‘anderhalve meter’ te kunnen uitvoeren (‘social distancing’). Er waren geen grote praktische problemen met de ICT-systemen of benodigde hardware (laptops en PCs met camera’s). Het veranderingsproces was gemakkelijker en sneller verlopen dan verwacht. Crisisteam besteedden veel aandacht aan crisiscommunicatie. Organisaties vonden het belangrijk om (virtueel) met hun werknemers in contact te staan om hen steeds ‘bij te praten’ en met elkaar ‘zin te geven aan de verandering’. Werkgevers, maar ook werknemers, waren over het algemeen tevreden met de situatie (cf. TNO-Arbeid, 2020). Werknemers ervoeren voordelen, zoals meer autonomie in het werk, maar ook nadelen, zoals sociale isolatie (cf. CrunchHR et al., 2020). Het op afstand werken waar al jarenlang over werd gesproken, was in de ogen van de meeste werkgevers en werknemers plotseling heel normaal

geworden. In veel gevallen bleek dat met thuiswerken de productiviteit in de eerste fase niet was afgenomen. Integendeel.

Na het opheffen van de lockdown in juni 2020 en versoepelen van de Covid-19-maatregelen waren werkgevers vooral bezig met het weer opstarten van de werkprocessen op de centrale werkplek, met inachtneming van ‘de anderhalve-meter-maatregelen’. Werknemers uitten een grote behoefte aan hernieuwde verbinding met hun organisatie en collega’s. Werkzaamheden werden vanwege de vele maatregelen in tijd en ruimte gespreid. Een belangrijke vraag was wat er door organisaties wel of niet geregeld moest worden om het werk in veilige banen te kunnen leiden. Dit leidde, zo blijkt ook uit de AWWN-ledenonderzoeken, tot veel aandacht voor nieuwe regels en richtlijnen over praktische zaken, zoals het aantal kantoordagen en het gebruik van digitale ‘tools’. Werkgevers zochten een balans tussen wat door de beperkte kantoorcapaciteit als gevolg van de anderhalve-meter-maatregelen mogelijk was en de ervaren voordelen van het thuiswerken, zoals minder reistijd en betere werk-privé-balans. In deze fase werden veel brancheorganisaties, alsook AWWN en VNO-NCW, veelvuldig benaderd met vragen over wat ‘wel en niet mocht’. De regels rondom ‘thuiswerken in de lockdown’ waren immers ‘soft law’: er was geen wettelijke regelgeving. Organisaties keken dan ook naar elkaar voor het vinden van richting en kaders, zoals naar Bouwend NL en Koninklijke Horeca die op dit gebied voorliepen. In deze fase ontstond in enkele organisaties aangepast beleid rondom structureel thuiswerken, waarbij meer aandacht kwam voor thuiswerkvergoedingen, bijvoorbeeld via de collectieve arbeidsovereenkomsten (cao) (zie onder meer de cao’s voor Rijksambtenaren en de Waterschappen).

Gevolgen voor de focus op wendbaarheid en weerbaarheid van mens en organisatie

Het Covid-19-Scenario-Project en de AWWN-ledenonderzoeken laten zien dat wendbaarheid en weerbaarheid van mens en organisatie sinds de pandemie nog belangrijker waren dan daarvoor. Vragen die werkgevers en hun vertegenwoordigers in de eerste fase van de pandemie bezig hielden, waren: Hoe laten we het werk zo veel mogelijk doorgaan? Hoe kunnen we de (in die periode veronderstelde) tijdelijke ‘dip’ zo goed mogelijk overbruggen om daarna terug te keren naar normaal? De onzekerheid was groot. Ook binnen organisaties waar het goed ging was het risico aanwezig dat de productie alsnog zou terugvallen, bijvoorbeeld door een gebrek aan grondstoffen door het sluiten van de landsgrenzen. Organisaties kampten ook met bezettingsproblemen vanwege ziekteverzuim als gevolg van het Covid-19-virus. Om de continuïteit van de bedrijfsvoering te garanderen, besteedden werkgevers die hun omzet zagen teruglopen in deze fase veel tijd en aandacht aan het krijgen van inzicht in de

steunmaatregelen die de overheid al snel na het vaststellen van de Covid-19-pandemie had ingesteld. Aanvankelijk leken deze maatregelen onder de regelgeving rond de deeltijd-WW te vallen, maar werden ingevoerd onder de naam ‘noodmaatregel overbrugging voor behoud van werkgelegenheid’ (de NOW-regelingen).

De geïnterviewden rapporteerden verschillende beelden van de situatie na de eerste ‘lockdown’ (juni-september 2020). Sommige organisaties hadden erg veel werk, terwijl in andere organisaties de bedrijvigheid sterk was teruggelopen. Organisaties die zich op de anderhalve-meter-samenleving hadden ingesteld, zochten naar (nieuwe) verdienmodellen die hierbij aansloten. Zo gingen restaurants bij mensen thuis koken of afhaalmaaltijden verkopen. Maar massaontslagen bleven niet uit, zoals ook genoemd door de geïnterviewden. Vooral de sectoren toerisme, vervoer, horeca en catering werden hard getroffen. Flexibele krachten bleken het meest kwetsbaar, zoals voorspeld door de Commissie Borstlap (2020). Zij verloren als eersten hun werk, al dan niet deels. Maar ook een vaste baan bleek geen garantie voor baan zekerheid.

De gevolgen voor de arbeidsverhoudingen

Het vormgeven van de NOW-regelingen vroeg aan het begin van de Covid-19-pandemie veel aandacht van de traditionele werkgevers- en vakorganisaties. De eensgezindheid tussen deze partijen over de te nemen maatregelen en wat er in deze fase als eerste aandacht vroeg was opmerkelijk, zoals blijkt uit het Covid-19-Scenario-Project en de aanbevelingen van de Stichting van de Arbeid. Tegelijkertijd werd het overleg tussen werkgevers en vakorganisaties bij branches en individuele organisaties fysiek nagenoeg geheel stilgelegd. Het online-overleg kwam slechts langzaam op gang. Routines hiervoor ontbraken, evenals de wil vanuit veel werkgevers. Cao-onderhandelingen werden veelal opgeschort of niet gestart, behalve bij dringende bedrijfseconomische redenen, zoals bij KLM.

Na de eerste ‘lockdown’ in juni werden de cao-overleggen langzaam hervat, deels virtueel, deels fysiek, maar met een procedurele en inhoudelijke terughoudendheid. De meeste werkgevers stelden de onderhandelingen liever uit tot een moment waarop men meer zicht op de maatschappelijke en de eigen economische situatie zou hebben. Zowel de Covid-19-maatregelen, als de duur van het opheffen van de ‘lockdown’ die de manier van werken in hun organisatie zou bepalen, waren immers onzeker. Ook hadden werkgevers op basis van de vaak gunstige cijfers van 2019 weinig inzicht in de financiële ruimte in 2020 en daarna, en daardoor in wat zij werknemers wel of niet konden bieden. Uitzonderingen waren er te vinden in de sectoren waar, mede door de Covid-19-maatregelen, de bedrijfseconomische resultaten in 2020

juist positief waren, zoals in online winkels, maaltijdbezorgers, en doe-het-zelf-organisaties. Het contact met de ondernemingsraden en de personeelsvertegenwoordigers werd in deze periode geïntensiveerd, net als de directe communicatie met werknemers. Naast de crisiscommunicatie hielden veel werkgevers op grote schaal ‘pulse surveys’ om direct te kunnen peilen hoe werknemers de onzekere arbeidssituatie ervaarden.

4. Toekomstverwachtingen: Continuïteit en verandering op de langere termijn

Geeft de Covid-19-pandemie aanleiding om over te gaan naar nieuwe vormen van leven en werken? Geeft de crisis een zetje naar verandering en hervorming? Met deze vragen peilde het Covid-19-scenario-project vanuit ‘welke horizon’, zoals onderscheiden in het ‘Three-Horizons-Model’, werkgevers tijdens de pandemie nadachten over de toekomst en hoe ze (al dan niet bewust) handelden met het oog op de toekomst. Geïnterviewden spreken over de pandemie als een ‘opstap’ of ‘hefboom’ naar veranderingen op maatschappelijk en sociaaleconomisch gebied; over een ‘reset’ of ‘herijking’ van de samenleving; en over ‘de crisis als een accelerator’, een ‘versneller’, voor tal van veranderingen die veel verder reiken dan enkel het sociaaleconomisch domein, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid en geopolitiek. Met betrekking tot het reflecteren op de toekomst ‘na de pandemie’, de derde tijdshorizon (de ‘transformatie’), bleek men het echter lastig te vinden om, naast het idee van ‘terug naar normaal’ en het benoemen van de ontwikkelingen die al tijdens ‘de overgang naar een nieuw situatie’ waren ingezet, concrete toekomstbeelden te schetsen. Toch is er in de interviews een aantal ‘pockets of the future’ en elementen van mogelijke toekomstbeelden te vinden. In het onderstaande wordt samengevat wat uit de interviews en de AWWN-ledenonderzoeken ten aanzien van de drie centrale onderzoeksthema’s kan worden opgemaakt.

Langetermijngevolgen voor de tijd-ruimtelijke organisatie van werk

Met betrekking tot de toekomstige tijd-ruimtelijke organisatie van werk verwachtten alle geïnterviewden dat thuiswerken in niet-vitale beroepen blijvend is en bedrijfsorganisatorische en arbeidsvoorwaardelijke consequenties zal gaan hebben. Er zou moeten worden gezocht naar (virtuele) werkvormen die zowel efficiënt, effectief, als sociaal zijn. Naar verwachting wordt er minder voor het werk gereisd, waardoor een vernieuwde reiskostenvergoeding is vereist. Dit wordt bevestigd in het AWWN-ledenonderzoek van november 2020: de meeste werkgevers verwachten dat twee dagen thuiswerken per week zal blijven bestaan. Dit vraagt om nieuwe arbeidsvoorwaardelijke regelingen. De toegenomen

intensiteit van thuiswerken betekent volgens sommige geïnterviewden echter dat enkel ‘het kale werk’ overblijft. Efficiënter werken dat met thuiswerken mogelijk is, impliceert minder overleg en sociaal contact. De goede collegiale verhoudingen worden in de scenariostudie daarom genoemd als een belangrijk aandachtspunt. Het kantoor of de centrale werkplek zal steeds meer de functie van ‘ontmoetingsplek’ krijgen, waarin ruimte is voor het opbouwen en onderhouden van sociale relaties en waar werknemers elkaar kunnen stimuleren en inspireren. Met het oog op collegiale verhoudingen zal er ook aandacht moeten zijn voor de ongewenste scheidslijn die bij frequent thuiswerken ontstaat tussen thuiswerkers en werknemers die niet kunnen thuiswerken, zoals fabrieksarbeiders, of werknemers in cruciale beroepen. Het vinden van een goede balans tussen ‘online’ en ‘offline’ is niet alleen belangrijk om de betrokkenheid en het vertrouwen tussen collega’s te behouden, maar ook om letterlijk en figuurlijk ruimte te scheppen voor nieuwe ideeën en projecten. Voor de gevolgen voor de grenzen tussen en verdeling van werk en privé zal (materiële) compensatie moeten worden geboden, evenals mogelijkheden voor verruiming van werktijden, en sturing op resultaat.

Langetermijngevolgen voor de focus op wendbaarheid en weerbaarheid van mens en organisaties

De behoefte aan flexibiliteit, wendbaarheid en weerbaarheid zal door de economische recessie en onzekerheid door het Covid-19-virus naar verwachting verder toenemen. In lijn met het advies van de Commissie Borstlap pleitten sommige geïnterviewden ervoor dat vaste banen ‘minder vast’ moeten worden. Cao’s en arbeidsvoorwaardenreglementen voorzien volgens de geïnterviewden op dit moment te weinig in mogelijkheden om in crisissomstandigheden flexibel met het personeel om te gaan wat nodig is om snel en creatief business modellen te kunnen aanpassen. Veel werkgevers zoeken het antwoord op een crisis, zoals de Covid-19-pandemie daarom vooral in bestaande verschillen tussen interne en externe flexibiliteit. Op het moment van de interviews werd een ‘tweedeling’ in het denken en doen van werkgevers gesignaleerd. Veel werkgevers blijven werken met een kleine vaste kern en een grote flexibele schil. Anderen hanteren een meer inclusief HRM-model met meer aandacht voor vaste arbeidsrelaties.

Sommige geïnterviewden halen de beleidsadviezen van de Commissie Borstlap (2020) aan waarin wordt gepleit voor maatregelen om kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt meer te beschermen. Ook komt in de interviews naar voren dat de maatschappelijke druk of noodzaak om op sociaal aanvaardbare wijze met flexwerkers om te gaan, zal blijven bestaan, ook gezien de aanhoudende kwalitatieve krapte op de arbeidsmarkt. Volgens de geïnterviewden is het aan de overheid om via nieuwe juridische kader te voorkomen dat de behoefte aan flexibiliteit om

te overleven op de korte termijn tot meer ongelijkheid zal leiden. Wendbaarheid en weerbaarheid worden vooral gezien als een collectieve verantwoordelijkheid van de instituties en de wetgever en minder als een (gedeelde) verantwoordelijkheid van werk- en opdrachtgever. Er wordt in dat kader gewezen op de noodzaak van goede vangnetten vanuit de overheid (verplichte verzekeringen, wellicht extra betaling door werkgever).

Onderkend wordt dat werknemers in toenemende mate behoefte hebben aan zekerheid (een ‘vast contract’), maar ook aan ‘zelfstandig werken, eigen regie, en afwisseling’ en dat deze paradoxale behoeften in toekomstige baanontwerpen met elkaar moeten worden verenigd. Naast meer aandacht voor vaste relaties wordt meer *interne mobiliteit*, zoals baanroulatie, genoemd om de wendbaarheid van mens en organisatie te vergroten. Ook het definiëren van ‘rollen’ in plaats van ‘functies’ kan volgens de geïnterviewden bijdragen aan wendbaarheid. Dit vraagt echter om een fundamenteel andere structurering van organisatieonderdelen. De geïnterviewden gaven ook aan dat organisaties, net als ziekenhuizen, moeten werken met scenario’s en draaiboeken voor het opschalen en afschalen van personeel. Het werken met data (‘HR-analytics’) kan helpen om beter sturing aan de arbeidsflexibiliteit te geven. De noodzakelijke aandacht voor een langetermijnplanning impliceert volgens de geïnterviewden meer strategische personeelsplanning, talentmanagement, en (leren) leren.

Naast meer vaste banen en interne mobiliteit zullen organisaties zich volgens de geïnterviewden moeten richten op meer duurzame *externe mobiliteit*. Organisaties zullen daartoe moeten samenwerken met andere organisaties om werknemers flexibel te kunnen inzetten. Minder scherpe organisatiegrenzen vergemakkelijken van-werk-naar-werk-begeleiding. In dat kader wordt KLM genoemd als voorbeeld waar wordt samengewerkt met de zorgsector om stewardessen die boventallig zijn naar nieuw werk te begeleiden, evenals eenvoudiger detachingsconstructies, snellere bemiddeling, en het werken met een competentiepaspoort om werknemers sneller en beter te kunnen herplaatsen.

Naast het stimuleren van de (interne en externe) mobiliteit van werknemers zullen werkgevers volgens de geïnterviewden ook meer aandacht moeten besteden aan de flexibele krachten, door dezen veel meer actief bij alles wat er in de organisatie gebeurt te betrekken en hen hiermee ook op de langere termijn aan zich te binden. Respect tonen en een stem geven aan flexibele werknemers om zich te kunnen uiten, is volgens de geïnterviewden belangrijk. Veel mensen die tijdens de crisis zijn ontslagen, komen in de toekomstige arbeidsmarkt naar verwachting moeilijk aan het werk, wat kan leiden tot maatschappelijke onrust, maar wellicht ook tot hernieuwde discussies over het basisinkomen. In dat kader zouden de grenzen tussen vrijwilligerswerk en betaald werk volgens een geïnterviewde moeten vervagen.

Langetermijngevolgen voor de arbeidsverhoudingen

In het licht van de pandemie uitten de geïnterviewden de verwachting dat veel werkgevers in economische crisistijd met betrekking tot de arbeidsverhoudingen op termijn zullen terugvallen op traditionele middelen, zoals 0-lijnen, collectieve ontslagen via reorganisaties, en versoering van arbeidsvoorwaarden. Ook uit het AWWN-ledenonderzoek dat zomer 2020 werd gehouden blijkt dat deze traditionele middelen werkgevers aanspreken. Dit wordt bevestigd door de uitingen onder meer van AWWN over gematigde loonontwikkeling en structurele flexibiliteit in collectieve arbeidsvoorwaarden. De ‘oude’ looneis van 5%, de vraag naar werkgelegenheidsgaranties en de vergoedingen voor thuiswerkkosten, zoals onder andere voorgesteld door vakbond FNV, bevestigen het feit dat de traditionele arbeidsverhoudingen van vóór de Covid-19-pandemie bestaan en dat het bedrijfseconomische kortetermijnperspectief de onderhandelingen tussen sociale partners blijft domineren.

Traditionele instituties, zoals werkgevers- en werknemersorganisaties, en hun onderling overleg hebben volgens de geïnterviewden hun belang in de afgelopen maanden echter bewezen en worden met het oog op de toekomstige arbeidsmarktspanningen wellicht nog waardevoller. Deze hebben onder andere bijgedragen aan het vinden van draagvlak voor de Covid-19-maatregelen en kunnen volgens de geïnterviewden in de toekomst ook een centrale coördinerende rol spelen bij het innoveren van het overleg en het opstellen van een toekomstagenda, iets dat volgens hen moeilijker vanuit sectoren is te organiseren.

Tegelijkertijd werd in de scenariostudie opgemerkt dat veel van de geïnstitutionaliseerde regelmechanismen door de crisis fundamenteel zijn ontworpen. De huidige arbeidsvoorwaardensystemen zijn gericht op het verschaffen van zekerheden, maar zijn minder passend in een wereld die fundamenteel steeds onzekerder wordt. Werknemers worden in een flexibele arbeidsmarkt steeds minder door de traditionele vakbonden vertegenwoordigd. De animo onder deze bonden om flexibele krachten te vertegenwoordigen is volgens de geïnterviewden in de toekomst echter gering. In het sociale overleg zal er in de toekomst gezocht worden naar nieuwe vormen van medezeggenschap en mede-eigenaarschap, bijvoorbeeld door financiële participatie. Arbeidsvoorwaarden, bijvoorbeeld loononderhandelingen, zullen meer op maat worden gesneden. De vraag naar ‘maatwerk’ komt ook tot uitdrukking in de flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden, zoals ten aanzien van het pensioenbeleid.

De geïnterviewden verwachtten niet dat het werk van de arbeidsvoorwaardenadviseurs van AWWN onder invloed van de pandemie zal veranderen. Digitaal onderhandelen wordt niet

als effectief gezien, omdat non-verbale communicatie en rituelen (zoals begroeting, belang van tafelopstelling en dergelijke) tijdens onderhandelingen uitermate belangrijk zijn en online niet tot hun recht komen. Wel zien zij dat door de starre houding van de traditionele vakbonden er meer ruimte komt voor alternatieve routes, waarbij andere en nieuwe werknemersvertegenwoordigers in de onderhandelingen kunnen worden betrokken en nieuwe taken worden gezien voor ondernemingsraden. Ook de toegenomen directe (deels digitale) communicatie tussen organisaties en sociale partners enerzijds en werknemers anderzijds, zowel met leden als niet-leden, wordt als een blijvende verandering gezien.

5. Omgaan met paradoxale spanningen tijdens en na de Covid-19-pandemie

De hiervoor gepresenteerde ‘pockets of the future’ en elementen van ‘mogelijke toekomstbeelden’ schetsen beelden van continuïteit en verandering. Het dominante handelen en denken over de toekomstige (tijd-ruimtelijke) organisatie van werk, flexibilisering van arbeidsrelaties en het sociaal overleg lijken vooral dicht aan te liggen tegen hoe veel organisaties vóór de pandemie dachten en handelden. De geïnterviewden noemen echter ook een aantal vernieuwende elementen die aansluiten bij het opkomende duurzaam HRM-paradigma, waarbij er vanuit een bredere langetermijndoelstelling aandacht wordt gevraagd voor menselijke en sociale aspecten van werk en organisatie, zoals gezondheid, motivatie, loopbaanpotentieel en inclusiviteit (Ehnert, 2014; De Prins et al., 2015; Macke & Genari, 2019; Peters, 2020b). De noodzakelijke aandacht voor het steeds in balans brengen van korte- en langetermijnbelangen van meerdere arbeidsmarktpartijen komt naar voren in het paradoxenschema (Tabel 1) waarin ogenschijnlijk tegenstrijdige elementen die in de interviews naar voren komen vanuit de visie van AWWN door Doyer en De Bruin (2020) tegenover elkaar zijn gezet. Paradox verwijst hierbij naar tegenstrijdige, maar samenhangende elementen die tegelijkertijd bestaan en een blijvend karakter hebben en waar continu een balans tussen moet worden gevonden (cf. Peters & Lam, 2015). Ook volgens duurzaam HRM reflecteren deze paradoxen, die sterk met elkaar samenhangen, de continue uitdagingen waar werkgevers en hun arbeidsmarktpartners, waaronder werknemers, voor staan bij het maken van strategische afwegingen, waarbij schijnbare tegenstellingen rondom efficiëntie, duurzaamheid en morele aspecten van werkgeverschap moeten worden overbrugd en gezamenlijk zullen moeten worden ‘gemanaged’ (cf. Ehnert, 2014).

Verandering (Evolutie én Revolutie)

Exploitatie én exploratie ('ambidexterity'). Werkgevers lijken tijdens de pandemie vooral gericht op het exploiteren van het huidige business model en zetten in op bezuinigen en ontbinding van contracten wanneer de pandemie hen daartoe dwingt. Door de aanhoudende marktonzekerheid is het echter noodzakelijk om omwille van de continuïteit van de organisatie en de duurzame loopbanen van de werknemers óók te investeren in kennis en innovatie en te experimenteren (exploreren) met en transformeren naar nieuwe business modellen die passen bij de toekomstige situatie. In sommige gevallen zal exploitatie van het huidige business model vanwege de Covid-19-maatregelen moeilijk zijn en zal er sneller moeten worden overgegaan op exploratie en transformatie. In andere gevallen kan er een minder revolutionair en meer evolutionair 'pad van verandering' worden gekozen.

Tabel 1 ongeveer hier invoeren

Duurzaamheid

Kostenfocus: bezuinigen op formatie en arbeidskosten per persoon én Investeren in de kwaliteit en het potentieel van mensen, scherp op return on investment. Werkgevers achten het nodig om op formatie en individuele arbeidskosten te bezuinigen met het oog op de continuïteit van de organisatie. Tegelijkertijd zullen zij omwille van de druk vanuit de samenleving (onder andere Commissie Borstlap) én de aanhoudende behoefte aan goed opgeleid, gemotiveerd personeel met een gezonde werk-privébalans, moeten inzetten op meer inclusief HRM, waarbij ook flexibele krachten worden meegenomen. De aandacht voor strategische personeelsplanning, talentmanagement, (leren) leren, vergroot naar verwachting de noodzakelijke interne en externe mobiliteit van arbeidsmarktdeelnemers (cf. Peters, 2020b) en daarmee de wendbaarheid en weerbaarheid van mens en organisatie (Nijssen & Pauwe, 2012).

Vervroegd uittreden én Loyaliteit op basis van kwaliteit uitbouwen. Verwacht kan worden dat in toekomstige sociale onderhandelingen de lijn wordt doorgezet van vóór de Covid-19-pandemie. Dit impliceert dat soms wordt gekozen voor het (deels) vervroegd laten uittreden van oudere werknemers, zoals in het huidige generatiepact en de tijdelijke maatregelen rond de fiscale vrijstelling van boetes voor vervroegd uittreedregelingen. De geïnterviewden geven echter ook aan dat, bijvoorbeeld ten aanzien van pensioen, maatwerk nodig is (cf. De Prins et al., 2015). Aandacht voor duurzame inzetbaarheid over de levensloop kan er toe leiden dat oudere werknemers, zowel gemotiveerd blijven, als fysiek en mentaal en qua competenties in staat blijven om langer door te werken. 'Loyaliteit aan de arbeidsmarkt' kan mogelijk via een duurzame inzetbaarheidsbeleid worden vergroot.

Daadkrachtige top-down-beslissingen én Mede-eigenaarschap van werknemers stimuleren. ‘Bottom up’ communicatie werd meer toegepast tijdens de pandemie. Dit past bij het idee van ‘entrepreneurial leadership’ dat essentieel is om innovatie te initiëren en te realiseren (Uhl-Bien & Arena, 2018), net als een heldere en breed gecommuniceerde en gedeelde *purpose* die richting geeft aan de organisatiestrategie in onzekere tijden en die HRM-beleid en arbeidsmarktpartijen inspireert (Aust et al., 2020; Peters, 2020b). Dialoog impliceert inspraak (‘voice’) (cf. De Prins et al., 2015) en ervaren (mede)eigenaarschap van werknemers: over hun werk, hun loopbaan, en eventueel, via financiële participatie, over de organisatie zelf.

Structuren (Vast én fluïde)

Verschil vaste kern en flexibele schil helder én Andere contractvormen: accent op waardencreatie en potentieel van werkenden

Enerzijds blijven veel werkgevers volgens de geïnterviewden werken met een kleine vaste kern en een grote flexibele schil, gebaseerd op juridische kaders. Anderzijds zijn er ook organisaties die naar verwachting een meer inclusief HRM-model zullen hanteren, waarin niet alleen wordt geïnvesteerd in vaste krachten, maar ook in flexibele krachten, waardoor een langetermijnrelatie kan worden onderhouden. In recente discussies wordt echter aangegeven dat ook uitzenderorganisaties een belangrijkere partnerrol (kunnen gaan) spelen om wendbaarheid van mens en organisatie te faciliteren, zoals ten aanzien van personeelsselectie, inwerken, planning en arbeidspoolmanagement (ABU, 2020). (Jongere) vaste of flexibele krachten kunnen vanuit hun psychologisch contract behoefte hebben aan flexibiliteit. Zij zullen in hun zoektocht naar passie en zingeving in het werk wellicht zelf kiezen voor flexibiliteit en de werkgever verlaten als het werk niet aan hun eisen tegemoet komt (Winter & Jackson, 2014). Dergelijke trends kunnen de verschillen in arbeidsvoorwaarden en verwachtingen hiervan tussen vast en flexibel op termijn doen verminderen.

Focus op duidelijkheid en zekerheid als basis in disruptieve tijd én Focus op wendbaarheid, aanpassingsvermogen als oplossing voor de disruptieve tijd

Arbeidsorganisaties zullen om de betrokkenheid en het vertrouwen binnen organisaties te vergroten vaker kiezen voor vaste contracten. Dit hoeft echter niet ten koste te gaan van de wendbaarheid en weerbaarheid van mens en organisatie. Door nieuwe organisatiestructuren en samenwerkingsrelaties kunnen werknemers intern en extern flexibel worden ingezet. Dialoog over de wederzijdse behoeften van partijen kan hierbij een belangrijke rol spelen (cf. De Prins et al., 2015).

Externe flexibiliteit én Interne flexibiliteit

In onzekere tijden is het belangrijk om snel te kunnen af- en opschalen (Lengnick-Hall, 2011; Nijssen & Paauwe, 2012). Interne en externe mobiliteit wordt voor wendbaarheid en weerbaarheid als essentieel gezien. Dit vraagt om nieuwe organisatiestructuren en partnerships, waarbij de grenzen tussen functies en organisaties minder scherp zijn afgebakend.

Vakbonden en cao-proces zoals we dat kennen én Nieuwe vormen van werknemersparticipatie, inclusief, online

Oude arbeidsmarktinstuties hebben hun waarde in de crisis bewezen en kunnen een coördineerde rol spelen in het sociaal beleid op nationaal en internationaal niveau. Geïnterviewden wijzen daarnaast op de noodzaak van goede vangnetten vanuit de overheid (verplichte verzekeringen, wellicht extra betaling door werkgever). Tegelijkertijd zullen naar verwachting nieuwe arbeidsmarktinstuties opkomen om zich in te zetten voor de belangen van flexibele arbeidsmarktactoren. Ook (directe en indirecte) werknemersparticipatie via ondernemersraden speelt in de toekomst een grotere rol, waarbij niet-leden en flexibele krachten meer inspraak zullen krijgen. Alhoewel de online-onderhandelingen door de geïnterviewden niet met enthousiasme werden begroet, is het denkbaar dat ‘online methodes’ worden gebruikt om op deze manier meerdere partijen een stem te geven.

Ideologie / perspectief op organiseren en werkgeven

Bedrijfseconomisch: shareholder value / rendement én Sociaal: stakeholder value / impact

Duurzaam HRM pleit voor het aanvullen van het enkelvoudige bedrijfseconomische perspectief gericht op ‘shareholder value / rendement’ met ‘stakeholder value’ (Aust, Matthews, & Muller-Camen, 2020). Juist vanwege de grotere onzekerheid en de mogelijkheden voor flexibel werken zullen werkgevers en werknemers steeds meer een onderlinge afhankelijkheidsrelatie ervaren. In toekomstige hyper-geïndividualiseerde en onzekere arbeidsmarkten zullen partijen elkaars belangen en behoeften moeten respecteren en vanuit een ander ideologisch perspectief de arbeidsrelatie moeten vormgeven (cf. Peters, 2020b).

Kosten-baten-analyse én Vorm van zingeving Kosten-baten-analyses zullen vaak keuzeprocessen in organisaties beïnvloeden, wellicht ondersteund door HR-analytics. Om mensen bij de organisatie te betrekken en voor hun werk te motiveren, zal betekenisvol werk, samenwerken en samen leren en het behouden van sociale cohesie en zingeving, in de context van de toename van ‘op afstand werken binnen fluïde structuren’ echter nog meer aandacht vragen.

Organisatie t.b.v. marktwaarde of winst én Organisatie als sociaal construct

Vanuit de intentie dat dit verrijkend is voor alle betrokkenen, zal de basis van marktwaarde en winst als basis voor de continuïteit van organisatieprestaties om een meer gebalanceerd, met brede inspraak van alle stakeholders, waaronder van werknemers ('bottom up') (De Prins et al., 2015), of zelfs een 'common ground perspectief' vragen (waarbij de maatschappelijke behoeften leidend zijn) (Aust et al., 2020).

6. Conclusie en discussie

Op basis van interviews en verschillende onderzoeks- en beleidsrapporten werd in deze bijdrage vanuit het werkgeversperspectief ingegaan op de (mogelijke) gevolgen van de Covid-19-pandemie voor de organisatie van werk, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. In het onderstaande worden de uitkomsten en de kansen (en bedreigingen) voor duurzaam HRM kort samengevat en bediscussieerd.

Gevolgen voor de (tijd-ruimtelijke) organisatie van werk

De Covid-19-pandemie versterkte de aandacht voor en het belang van flexibilisering van arbeid naar tijd en plaats. Het opschalen van de thuiswerkpraktijk voor werknemers in niet-essentiële beroepen kon in de eerste periode van de pandemie, onder andere door de beschikbare technologische mogelijkheden, snel en met weinig problemen worden gerealiseerd. De arbeidsproductiviteit werd zelfs vergroot. In deze periode was er ook speciale aandacht voor de communicatie met thuiswerkers om samen betekenis te kunnen geven aan de pandemie. Mensen verlangden naar sociale interactie die door het werken op afstand werd bemoeilijkt. Ook na de pandemie zal structureel thuiswerken op grote schaal plaatsvinden. Hierbij zal een evenwicht moeten worden gezocht tussen online en offline werken, maar ook tussen efficiency en welzijn. Voor de nabije toekomst is er in het heden vooral aandacht voor de arbeidsvoorwaardelijke regelingen bij thuiswerken, zoals het aanpassen van reiskosten- en telewerkvergoedingen. Maar ook andere vraagstukken, zoals het verschraken van werktaken en sociale isolatie en ongelijkheid tussen thuiswerkers en niet-thuiswerkers, vragen nadrukkelijk aandacht. Het kantoor zal steeds meer de functie krijgen van ontmoetingsruimte voor het stimuleren van samenwerking en innovatie. Een inclusief HRM-beleid en leiderschap zal zich moeten richten op het motiveren, gezond en inzetbaar houden van zowel vaste, als flexibele krachten, om hun inzetbaarheid en daarbij de weerbaarheid van mens en organisatie op de korte én lange termijn te vergroten.

Gevolgen voor de focus op de wendbaarheid en weerbaarheid van mens en organisatie

De Covid-19-pandemie deed en doet een beroep op de wendbaarheid en weerbaarheid van mens en organisatie. Wat opvalt is dat mensen en organisaties in deze ongekend disruptieve tijd, boven de verwachting van velen, de capaciteiten hadden, of wisten te ontwikkelen, om zich te kunnen aanpassen. De steunmaatregelen van de overheid (NOW-regelingen) hebben zonder twijfel een aantal negatieve effecten van de crisis tot nu toe weten te dempen en te vertragen. In lijn met de verwachtingen waren desalniettemin werknemers met een flexibel contract het meest kwetsbaar en verloren als eersten hun werk. In de toekomst zullen nieuwe juridische kaders (arbeidsrechtelijke contracten), maar ook organisatiestructuren en -culturen (psychologische contracten) geïnspireerd vanuit een meervoudige stakeholder principe (Aust et al., 2020), een antwoord moeten geven op de paradoxale spanning tussen de behoefte aan zekerheid (vast) en flexibel (fluïde). Zo maakt samenwerking met interne en externe partners van werk-naar-werk-begeleiding beter mogelijk en wordt de wendbaarheid en weerbaarheid vergroot. Naast vaste contracten zal er, zowel onder werkgevers als werknemers, behoefte zijn aan flexibelere contracten. Intermediairs kunnen hier een belangrijke partnerrol spelen (ABU, 2020). Nieuwe manieren van (thuis)werken in combinatie met privétaken, interne en externe samenwerking (op afstand), en interne en externe mobiliteit vragen om een alternatieve, duurzame en inclusieve ideologie op basis waarvan systemen en processen de communicatie en kennisdeling, maar ook de coördinatie en controle, binnen en tussen subsystemen wordt gefaciliteerd.

Gevolgen voor de arbeidsverhoudingen

De aandacht voor en het belang van vernieuwing van arbeidsverhoudingen werd door de pandemie versterkt. In de eerste fase leken de arbeidsverhoudingen even afscheid te hebben genomen van de traditionele dynamiek waarin polarisering en tegenstellingen tussen sociale partners een belangrijke rol speelden; er werd gezamenlijk naar oplossingen gezocht. Inmiddels lijkt op centraal niveau de traditionele dynamiek voor een deel te zijn teruggekeerd. Op dit niveau kunnen de tegenstellingen tussen werkgevers en werknemers, wanneer niet wordt uitgegaan van een gezamenlijk belang (Aust et al., 2020), noodzakelijke verandering in de weg staan. De traditionele arbeidsmarktinstuties hebben hun waarde in de crisis volgens de geïnterviewden echter bewezen en kunnen een coördineerde rol spelen in het toekomstig sociaal beleid op nationaal (en internationaal) niveau. Nieuwe arbeidsmarktinstuties zullen naar verwachting opkomen om de belangen van flexibele arbeidsmarktactoren te waarborgen. Om de stem van alle werknemers te kunnen laten meetellen zal het sociaal overleg tussen partijen

vanuit een inclusief beleid anders moeten worden georganiseerd. Directe en indirecte werknemersparticipatie (via bijvoorbeeld ondernemersraden) zullen in de toekomst een grotere rol spelen. Binnen gemeenschappelijke (duurzame) kaders zal er behoefte zijn aan maatwerk (cf. De Prins et al., 2015). Net als andere organisaties zullen werkgevers- en werknemersverenigingen een balans moeten vinden tussen exploitatie van het ‘oude business model’ en exploratie door innovatieve manieren van participatie en dienstverlening te ontwikkelen.

Omgaan met paradoxale elementen van werkgeverschap in de toekomst

Uit het Covid-19-Scenario-Project kwamen geen concrete toekomstbeelden voor de periode na de pandemie naar voren, maar wel een aantal ‘pockets of the future’ en elementen van toekomstbeelden die wijzen op mogelijke veranderingen in werk, arbeidsvoorwaarden, en arbeidsverhoudingen. In een veranderlijke, onzekere, complexe en ambigue wereld, waarin (arbeidsmarkt)partijen enerzijds steeds meer eigen verantwoordelijkheid willen én moeten dragen (‘ownership’), maar tegelijkertijd steeds meer afhankelijk van elkaar zijn en elkaars steun en samenwerking (‘partnership’) nodig hebben (Peters, 2020b), zijn deze vanuit een duurzaamheidsperspectief ook noodzakelijk. Om kleine en grote schokken in de markt te kunnen opvangen, zullen werkgevers en andere arbeidsmarktpartijen moeten leren omgaan met de vele en met elkaar samenhangende paradoxale spanningen die de verdergaande flexibilisering van de organisatie van werk, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen nu en in de toekomst zullen kenmerken. Door deze te herkennen kunnen (en moeten) kortetermijndoelen (overleven) én langetermijndoelen (het investeren in een gezonde toekomst van mens en organisatie) met elkaar actief worden gemanaged. Dit vraagt om het combineren van een kostenfocus met een investeringsfocus in kennis, medewerkers en interne en externe samenwerkingsrelaties. Dit sluit aan bij het onderzoek van Gulati, Nohria, en Wohlgezogen (2010) dat laat zien dat vooral organisaties die in voorgaande crisisperiodes zogenaamde ‘defensieve’ en ‘offensieve’ reacties hadden gecombineerd weerbaarder waren en tijdens en na de crisis succesvoller waren dan andere.

Implicaties voor onderzoek en praktijk

In deze bijdrage werd op basis van een beperkt aantal telefonische interviews met arbeidsvoorwaardenadviseurs en HRM-professionals en beleids- en onderzoeksrapporten een beeld geschetst van de gevolgen van de Covid-19-pandemie voor de organisatie van werk, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Het feit dat geen duidelijk toekomstbeeld naar

voren kwam kan wellicht deels worden toegeschreven aan het feit dat de identificatie van belangrijke thema's en trends (vanwege de maatregelen rondom 'social distancing') niet kon plaatsvinden in workshops waarin geïnterviewden met verschillende achtergronden met elkaar konden interacteren en zo gezamenlijk tot concrete denkbeelden over de toekomst konden komen. Deze limitatie kan het creatieve proces dat met de Three Horizon-aanpak werd beoogd, hebben belemmerd en uitkomsten hebben beïnvloed (Doyer & De Bruin, 2020).

Of de disruptieve manieren van denken en doen een duurzame toekomst daadwerkelijk mogelijk maken, is afhankelijk van het samenspel van sociale, politieke, en technologische factoren, waaronder de mate waarin verschillende partijen in een bepaalde context invloed kunnen, mogen, en/of willen uitoefenen op bepaalde condities en hun hogere doelen ('purpose') (Aust et al., 2020; Peters, 2020). Ontwikkelingen kunnen immers vanuit verschillende perspectieven en in verschillende contexten anders worden ervaren (cf. Homan & Wetzels, 2020). Binnen de wetenschap is er dan ook een belangrijke rol weggelegd voor onderzoekers op het gebied van arbeidsmarkt, arbeidsverhoudingen, 'organizational behavior', en HRM voor het verder in kaart brengen van de mogelijke betekenisgeving aan de pandemie. In deze bijdrage werd vooral het werkgeversperspectief vanuit AWWN-arbeidsvoorwaardenadviseurs en bij AWWN aangesloten HRM-professionals belicht. Interessant zou zijn om ook de perspectieven van andere partijen, zoals werknemers, werknemersvertegenwoordigers, lijnmanagers en intermediairs, en hun betekenisgeving aan de disruptieve crisis te onderzoeken, en de interactie tussen deze partijen in het betekenisgevingsproces.

Uit het Covid-19-Scenario-Project en de onderzoeks- en beleidsdocumenten die ten grondslag lagen aan de onderhavige studie kwam het belang van motivatie, opleiding, werk-privé-balans en inclusiviteit in de nieuwe toekomstelementen naar voren. Weinig expliciete aandacht was er voor de gezondheid van werknemers (in cruciale en niet-cruciale beroepen) en maatschappelijke issues tijdens en na de Covid-19-pandemie, of mogelijke genderverschillen. Recente TNO-cijfers over de gezondheid van werknemers in Nederland geven aan dat het aantal met burnout-gerelateerde klachten onverminderd hoog is (TNO-arbeid, 2020). Dit gemiddelde beeld kan bovendien mogelijke verschillen tussen subgroepen verbergen. Tijdens de pandemie werd de bestaande ongelijkheid tussen vaders en moeders, voortkomend uit traditionele genderrelaties, zichtbaarder. Terwijl de meeste ouders van jonge kinderen meer druk van werk- en privé ervaarden, kwam het extra onbetaalde werk als gevolg van het moeten 'thuisscholen van kinderen' in de eerste 'lockdown'-periode vooral terecht bij moeders, alhoewel ook veel vaders meer tijd aan onbetaald werk gingen besteden (Yerkes et al., 2020). Inzicht in de impact

van de pandemie op gezondheid en genderverschillen op de langere termijn vragen meer gericht onderzoek.

Door de heftigheid van de pandemie kan energie ontstaan die door partijen in de praktijk in een gezamenlijk betekenisgevingsproces kan worden omgezet in actie om veranderingen in de richting van duurzaamheid te initiëren, te leiden en te ondersteunen, ieder vanuit een eigen rol en perspectief. Binnen het brede arbeidsbestel ligt er een rol voor werkgevers- en werknemersverenigingen weggelegd. Binnen organisaties is HRM één van de voor de hand liggende partijen. Uit deze bijdrage blijkt dat deze twee partijen tot nu toe vooral duidelijke beelden hebben bij de (hernieuwde) invulling van de verbinding en koers vanuit bestaande denkbeelden en praktijken ('horizon 1') en de eerste stappen van (noodgedwongen) transitie door de Covid-19-maatregelen ('horizon 2'). De interviews bieden echter aanknopingspunten voor een 'kanteling' of 'transformatie' op de lange termijn ('horizon 3'). Het paradoxenschema kan werkgevers, HRM-professionals en anderen in de praktijk inspireren om de schijnbare tegenstellingen tussen de korte- en langetermijnbeelden te overbruggen. Het denken over en delen van de toekomstbeelden en het paradoxenschema kan werkgevers en partners helpen om bewust te worden van 'mogelijke toekomst', dat wil zeggen, van waar zij naar toe willen bewegen en wat zij met het oog daarop van de oude situatie en de transitieperiode willen behouden of veranderen.

Referenties

- ABU (2020). *Webinar: De nieuwe toekomst van flexibel werk*. (13 oktober, 2020). <https://www.abu.nl/kennisbank/toekomst-van-werk/webinar-de-nieuwe-toekomst-van-flexibel-werk/>
- Aust, I. (Ehnert), Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30, 100705
- AWVN • MKB-Nederland • VNO-NCW (2020a). *Waardevol werkgeven. Arbeidsvoorwaardennota 2020*. Den Haag: AWVN • MKB-Nederland • VNO-NCW. <https://www.awvn.nl/>
- AWVN • MKB-Nederland • VNO-NCW (2020b). *Arbeidsvoorwaarden in coronacrisis*. Den Haag: AWVN • MKB-Nederland • VNO-NCW. <https://www.awvn.nl/>
- ChunchHR, AWVN en Nationale Nederlanden (2020). *Lockdown als motor voor meer autonomie*. <https://www.awvn.nl/publicaties/achtergrond/lockdown-eigen-regie-autonomie-medewerkers/>
- Commissie Regulering van Werk (2020). *In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk. Eindrapport van de Commissie Regulering van Werk*. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/01/23/rapport-in-wat-voor-land-willen-wij-werken>
- De Prins, P., De Vos, A., Van Beirendonck, L., & Segers, J. (2015). Sustainable HRM for sustainable careers: Introducing the ‘Respect Openness Continuity (ROC) model’. In A. De Vos, & B.I.J.M., Van der Heijden. *Handbook of Research on Sustainable Careers* (Chapter 21, pp. 319-334). Cheltenham, UK/ Northampton, MA, USA: Edgar Elgar.
- Doyer, L., & De Bruin, G. (2020). *AWVN White paper: Werkgeven na COVID-19. Zicht op nieuwe horizonnen Scenario-denken als strategisch hulpmiddel, interviews met HR-experts, cao-onderhandelaars en AWVN consultants*. Den Haag: AWVN. <https://www.awvn.nl/publicaties/webpaper/werkgeven-na-covid-19-zicht-op-nieuwe-horizonnen/>
- Ehnert, I. (2014). Paradox as a lens for theorizing sustainable HRM. Mapping and coping with paradoxes and tensions. In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations* (pp. 247-272). Heidelberg: Springer.

- Eurofound (2017). *Sixth European Working Conditions Survey. Overview Report (2017 update)*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- FNV (2020). *Socialer uit de crisis: arbeidsvoorwaardenagenda 2021*. <https://www.fnv.nl/getmedia/aca38753-9218-4da7-bf79-d99689f68946/Arbeidsvoorwaardenagenda-2021-Socialer-uit-de-crisis-DEF.pdf>
- Gulati, R., Nohria, N., & Wohlgezogen, F. (2010). Roaring Out of Recession. *Harvard Business Review*, 88(3), 62-69.
- Homan, T, & Wetzels, R. (2020). Hoe verder in een post-eerste-coronagolf wereld? <http://thijs-homan.nl/wp-content/uploads/2020/06/Hoe-verder-in-een-post-eerste-Covid-19golf-wereld.-Thijs-Homan-Rob-Wetzels.docx.pdf>
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21, 243-255.
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 10(208), 806-815.
- Megens, A., Harteveld, L., Café, S., & Van der Velde, J. (2020). *AWVN-enquête. Effecten van de coronacrisis op bedrijven. Eindrapport. Onderzoek en rapport (april 2020)*. Den Haag: AAVN. <https://www.awvn.nl/nieuws/persbericht/werkgevers-herstart-ledenonderzoek-Covid-19/>
- Megens, A., Harteveld, L., Descendre-Bakker, R., Café, S., & Van der Velde, J. (2020). *AWVN-enquête. Effecten van de coronacrisis op bedrijven. Eindrapport. Onderzoek en rapport (maart 2020)*. Den Haag: AAVN. <https://www.awvn.nl/nieuws/persbericht/bedrijven-wendbaar-Covid-19crisis/>
- Megens, A., Van Schie, K., Harteveld, L., Café, S., & Van der Velde, J. (2020). *AWVN-enquête. Effecten van de coronacrisis op bedrijven. Eindrapport. Onderzoek en rapport (juli 2020)*. Den Haag: AAVN. <https://www.awvn.nl/nieuws/persbericht/werkgevers-terug-naar-normaal-ledenonderzoek-Covid-19/>
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315-3335.
- Peters, P. (2020a). Nood breekt steeds oude thuiswerkwetten en vraagt om nieuwe. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 36(3), 309-3011.
- Peters, P. (2020b). *Leren, balanceren, met werk en privé*. Inaugurele rede. Nyenrode Business Universiteit, Breukelen.

- Peters, P., & Lam, W. (2015). Can employability do the trick? Revealing paradoxical tensions and responses in the process of adopting innovative employability enhancing policies and practices in organizations. *Zeitschrift für Personalforschung*, 29, 3-4, 235-258.
- Sharpe, B., Hodgson, A., Leicester, G., Lyon, A., & Fazey, I. (2016). Three horizons: a pathways practice for transformation. *Ecology and Society*, 21(2), 47. <http://dx.doi.org/10.5751/ES-08388-210247>
- Ramakers, R., Lendering, I., Everink, J., Lahaije, A., Van der Heiden, M., Megens, A., & Van der Velde, J. (2020). *We blijven thuiswerken – met andere vergoedingen (november 2020)*. Den Haag: AWWN.
- Spreitzer, G.M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499.
- Stichting van de Arbeid (2020a). Coronacrisis en noodpakket. <https://www.stvda.nl/-/media/stvda/downloads/publicaties/2020/coronacrisis-noodpakket.pdf>
- Stichting van de Arbeid (2020b). *Richt een corona-noodfonds op*. (<https://www.vvponline.nl/nieuws/stichting-van-de-arbeid-richt-een-corona-noodfonds-op>)
- TNO-Arbeid (2020). *Impact Covid-19 op werknemers. Stand van zaken na de eerste golf*. https://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_Id=294
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Weick, K. W., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Winter, R. P., & Jackson, B. A. (2014). Expanding the younger worker employment relationship: Insights from values-based organizations. *Human Resource Management*, 53(2), 311-328. <https://doi.org/10.1002/hrm.21600>
- WRR (2020). *Het betere werk*. Den Haag: WRR. <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2020/01/15/het-betere-werk/>.
- Yerkes, M. A., André, S., Beckers, D., Besamusca, J., Kruijven, P., Remery, C., Van der Zwan, R., & Geurts, S. (2020). *Intelligent lockdown, intelligent effects? The impact of the Dutch COVID-19 'intelligent lockdown' on gendered work and family dynamics among parents*. <https://osf.io/preprints/socarxiv/uq2pf/>