HappinessBureau

Hybride (samen)werken

Zo doe je dat!

LUCAS SWENNEN

Hybride (samen)werken

Zo doe je dat!

LUCAS SWENNEN

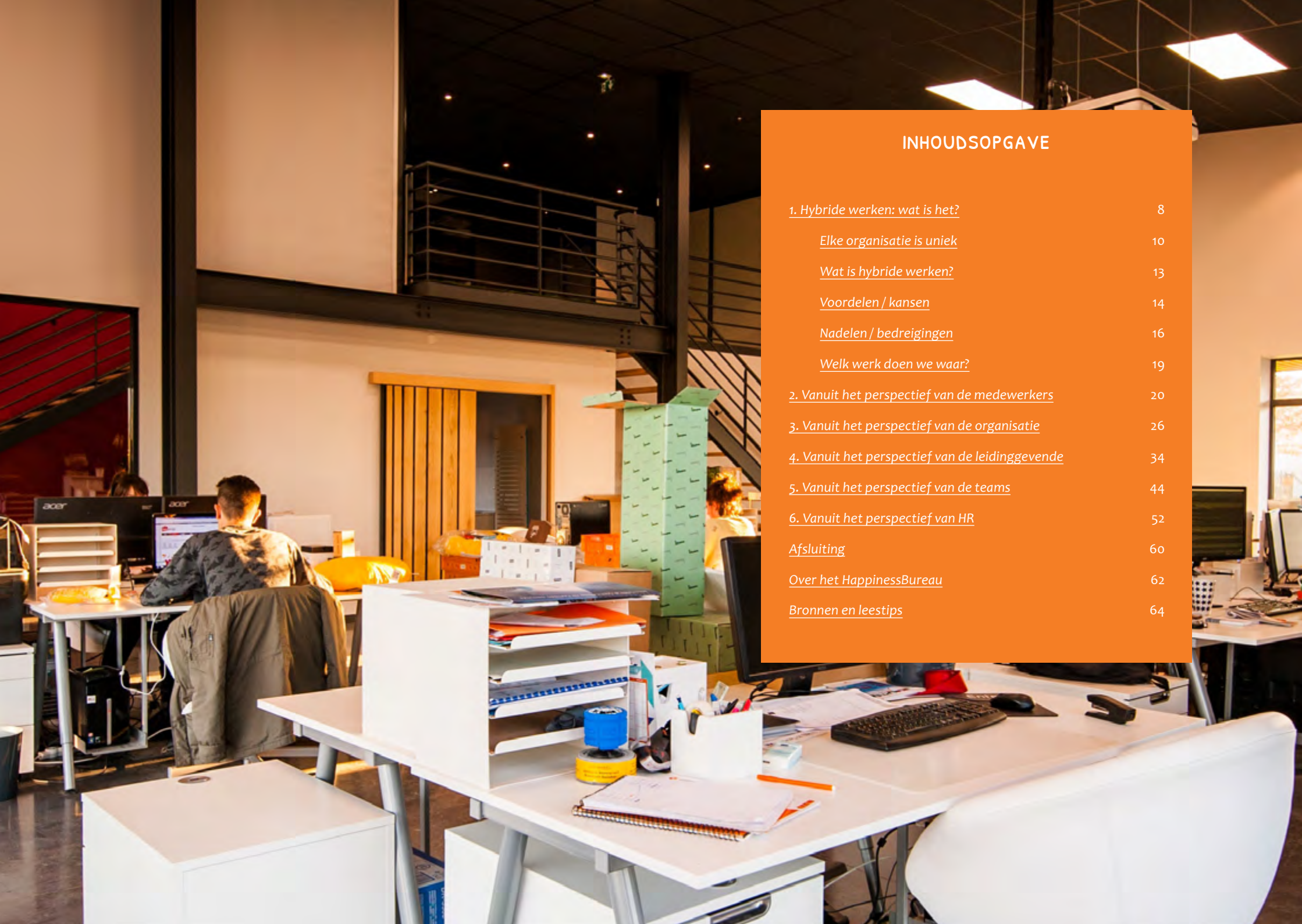
INLEIDING

13 maart 2020 markeerde een ongekende omslag in de manier waarop veel medewerkers in Nederland hun werk deden. Van het ene op het andere moment werkten we thuis. In eerste instantie dachten we wellicht dat die situatie enkele weken, hooguit enkele maanden zou duren. En dat we dat wel zouden redden. Het scheelde natuurlijk dat we allemaal in hetzelfde schuitje zaten. We probeerden er het beste van te maken.
Al snel werd duidelijk dat de coronacrisis langer zou gaan duren dan verwacht. We ontdekten ook de voor- en nadelen van thuiswerken en dat deze per organisatie en per persoon kunnen verschillen.

Veel medewerkers zouden ook ná de coronacrisis graag (deels) thuis blijven werken. Voor organisaties die daar de voordelen van inzien, is nu het moment om na te denken hoe zij het 'werk van de toekomst' voor zich zien en hoe zij dit willen organiseren. Een unieke kans die vele organisaties willen aangrijpen.

Maar hoe pak je zoiets aan? Waar moet je rekening mee houden? In dit e-book neemt het HappinessBureau je mee in de vijf perspectieven op hybride werken en lees je hoe je optimaal kunt samenwerken in de nieuwe situatie.

In dit e-book geven we enkele voorbeelden van organisaties die met hybride werken aan de slag zijn gegaan. Op het moment dat je dit leest, zullen er ongetwijfeld nog veel meer zijn gevolgd. We hebben daarom een webpagina gemaakt waarop we nieuwe voorbeelden en interessante artikelen opnemen. Je vindt er ook de lijst met bronnen en leestips uit dit e-book.



INHOUDSOPGAVE

1. Hybride werken: wat is het? 8

Elke organisatie is uniek 10

Wat is hybride werken? 13

Voordelen / kansen 14

Nadelen / bedreigingen 16

Welk werk doen we waar? 19

2. Vanuit het perspectief van de medewerkers 20

3. Vanuit het perspectief van de organisatie 26

4. Vanuit het perspectief van de leidinggevende 34

5. Vanuit het perspectief van de teams 44

6. Vanuit het perspectief van HR 52

Afsluiting 60

Over het HappinessBureau 62

Bronnen en leestips 64

1

HYBRIDE WERKEN: WAT IS HET?

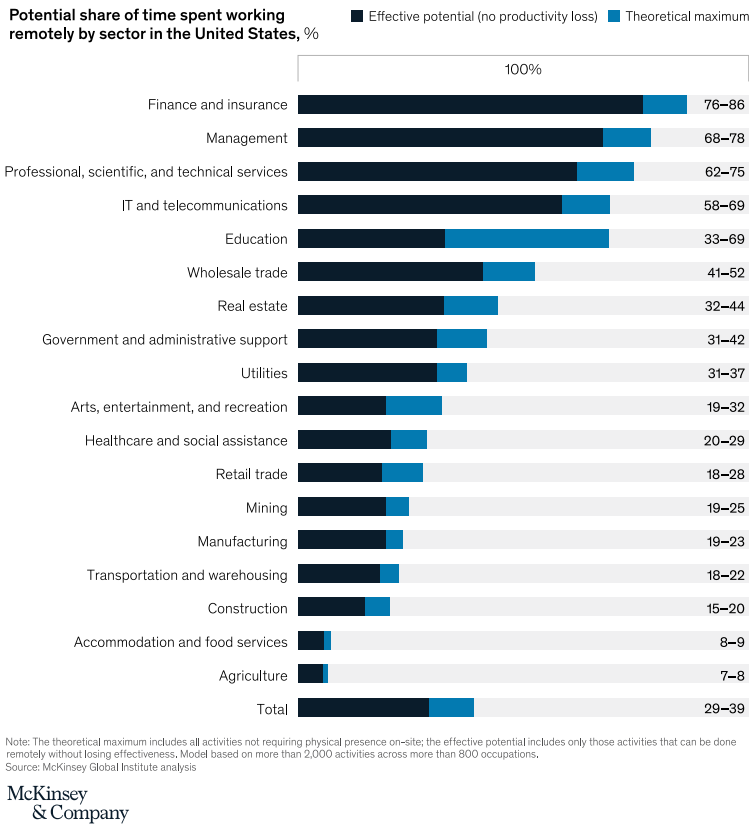
In dit hoofdstuk kijken we naar wat hybride werken is, welke voor- en nadelen het heeft en welke kansen en bedreigingen zich voordoen. Dat doen we vanuit het besef dat iedere organisatie uniek is. Er is namelijk geen *one-size-fits-all* oplossing voor hybride werken. Per organisatie verschillen de omstandigheden, de cultuur of de behoeften van medewerkers. Elke organisatie zal - met de medewerkers - moeten stilstaan bij hoe het nieuwe werken eruit zal zien. Welk werk kan waar worden gedaan? Door wie? En wanneer kan en mag dat? Al deze vragen komen in dit hoofdstuk aan de orde.

ELKE ORGANISATIE IS UNIEK

Adviesbureau McKinsey heeft een prachtige analyse gemaakt van de mate waarin de verschillende sectoren straks hybride zouden kunnen werken. Daarnaast is gekeken welk werk er op afstand, dus niet op kantoor, gedaan zou kunnen worden. De financiële sector (banken en verzekeraars) leent zich goed voor *remote* werk; voor bouwbedrijven en agrariërs is het vele malen lastiger. Qua type werk schat het adviesbureau in dat kennis vergaren en leren prima vanuit huis kan, maar pakketten versturen of zorgen voor anderen niet of nauwelijks.

Lees hier het volledige artikel *What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries.*

The finance, management, professional services, and information sectors have the highest potential for remote work.

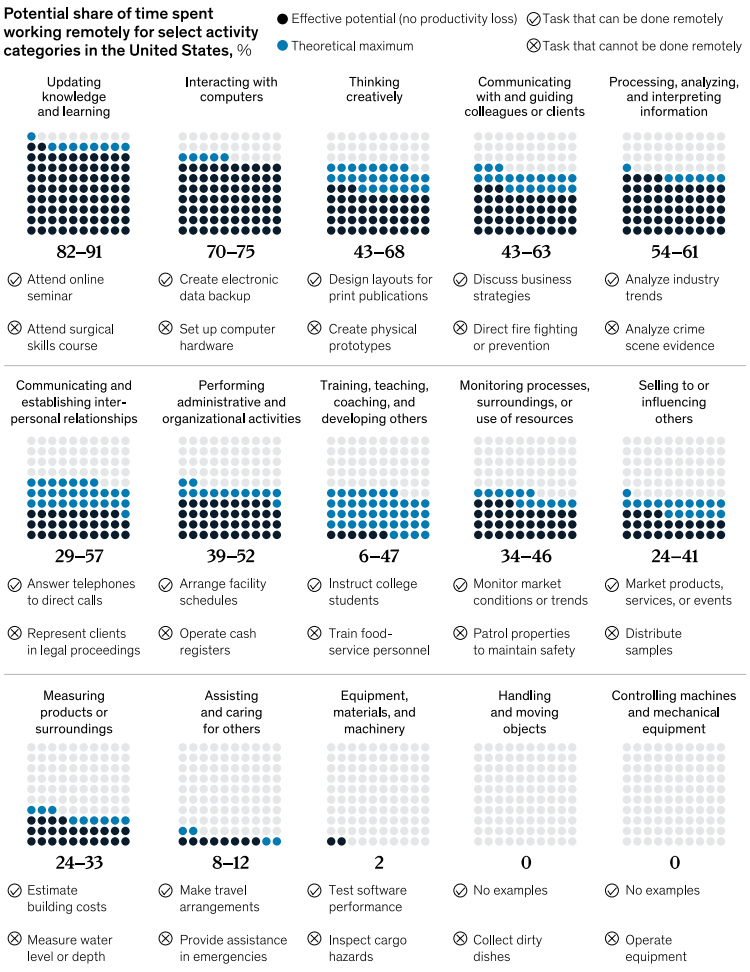


Note: The theoretical maximum includes all activities not requiring physical presence on-site; the effective potential includes only those activities that can be done remotely without losing effectiveness. Model based on more than 2,000 activities across more than 800 occupations.
Source: McKinsey Global Institute analysis

McKinsey & Company

Afbeelding 1 | Overzicht van McKinsey: Welke sectoren hebben de meeste mogelijkheden voor remote werk (niet op kantoor)?

Activities with the highest potential for remote work include updating knowledge and interacting with computers.



Note: The theoretical maximum includes all activities not requiring physical presence on-site; the effective potential includes only those activities that can be done remotely without losing effectiveness. Model based on more than 2,000 activities across more than 800 occupations.
Source: McKinsey Global Institute analysis

Afbeelding 2 | Overzicht van McKinsey: Welk type werk is het meest geschikt voor remote werk (niet op kantoor)?

Het overzicht laat vooral zien dat sectoren verschillend zijn. En daarnaast verschilt binnen de sectoren of organisaties het type werk dat thuis gedaan kan worden. Elke organisatie is uniek en het is belangrijk om vanuit die wetenschap te kijken naar de toepassing van hybride werken en je af te vragen: wat past het beste voor ons, voor onze medewerkers en in onze situatie? Een *one-size-fits-all* oplossing is niet mogelijk en evenmin wenselijk.
Daarnaast zijn organisaties aan het ontdekken wat voor hen het best zou kunnen werken. Hoe zij het hybride werken beleidsmatig en praktisch inrichten, blijft de komende tijd nog aan verandering onderhevig.

In dit e-book kijken we vanuit vijf perspectieven naar hybride werken. Zoals gezegd: elke organisatie is uniek. In kleine of platte organisaties kunnen sommige perspectieven derhalve samenvallen, bijvoorbeeld als er naast de directeur-grootaandeelhouder er geen andere leidinggevenden zijn.

WAT IS HYBRIDE WERKEN?

Bij hybride werken verrichten de medewerkers hun werkzaamheden deels op kantoor en deels thuis of op een andere locatie buitenshuis. Ook vóór de coronacrisis waren er mensen die af en toe een dag vanuit huis werkten. En internationaal opererende bedrijven waren eraan gewend dat medewerkers niet altijd fysiek bij elkaar kwamen om (samen) te werken. Maar medewerkers van dezelfde vestiging zagen elkaar wel regelmatig. De coronacrisis veranderde dat. De huidige aandacht voor hybride werken laat dan ook vooral zien dat het aantal organisaties waarin hybride wordt gewerkt sterk is toegenomen.

Idealiter zou hybride werken het beste van twee werelden kunnen bieden: **structuur en gezelligheid** enerzijds en **onafhankelijkheid en flexibiliteit** anderzijds. En dat geldt ook voor hybride samenwerken.

Hybride werken gaat over de flexibele toekomst van ons werk: welk werk doen we waar, met wie en wanneer? Het kantoor verandert van een plek waar je móet zijn naar een plek waar je - op z'n tijd - wílt zijn.

Hybride werken kan uitstekend vanuit de medewerkerservaring of *employee experience* worden bekeken. Employee experience is de ervaring die je als organisatie aan je medewerkers wilt geven en hoe deze overeenkomt met hun verwachtingen. Het uitgangspunt van employee experience is dat medewerkers centraal staan: gelukkige medewerkers zorgen voor gelukkige klanten en goede resultaten. Hybride werken is een uitgelezen kans om vanuit de organisatie te kijken hoe je medewerkers een prachtige ervaring kunt bieden. Maar let op: het is complex en omvat veel aspecten.

VOORDELEN / KANSEN

Het thuiswerken biedt voordelen en kansen voor zowel organisatie als medewerkers. We sommen hierna een aantal op die we in de bestudeerde literatuur tegenkwamen.

> *Tip: de punten hieronder hoeven niet per definitie ook op jouw organisatie van toepassing te zijn. Ga daarom met je medewerkers in gesprek en vraag hen wat zij als voor- en nadelen zien. Zo weet je beter wat voor hen belangrijk is en kun je gezamenlijk betere beslissingen nemen.*

De voordelen / kansen voor organisaties:

- **Kostenbesparing.** Organisaties kunnen kosten besparen doordat ze bijvoorbeeld minder vierkante meter kantoorruimte hoeven te huren of minder catering af te nemen.
- **Hogere productiviteit**. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers thuis net zo productief of vaak zelfs productiever zijn dan op kantoor.
- **Cultuur van vertrouwen creëren.** Hybride werken vraagt om vertrouwen van de organisatie in haar medewerkers. Goed en oprecht uitgevoerd resulteert dit in medewerkers zich meer gewaardeerd voelen.
- **Onderscheiden door te investeren in werkgeluk.** Door hybride werken komt de medewerker nog meer centraal te staan. Het is een prachtige mogelijkheid voor organisatie om te laten zien dat zij oprecht willen investeren in het werkgeluk van medewerkers.
- **Verbreding van de arbeidsmarkt.** Nu het dagelijks woon-werkverkeer

tot het verleden kan behoren, hebben ook mensen die verder van het kantoor wonen wellicht interesse om voor de organisatie te werken.

- **Procesautomatisering.** Op een fysiek kantoor kun je bij de koffiemachine onderling je vakantiedagen afstemmen. Of nog even doorgeven dat de verslagen van het afdelingsoverleg op de G-schijf in het mapje 'Overig' staan. Voor hybride werken moeten de noodzakelijke processen op orde zijn, zodat alle medewerkers dezelfde mogelijkheden hebben en efficiënt kunnen werken.

De voordelen / kansen voor medewerkers:

- **Betere werk-privé-balans.** Medewerkers ervaren het als prettig dat ze meer tijd kunnen besteden aan partner, kinderen, vrienden, familie of hobby's.
- **Minder reistijd, minder stress.** Minder vaak naar kantoor komen, scheelt veel reistijd en voor veel mensen ook de stress van files of het reizen met het openbaar vervoer.
- **(controle over) Flexibeler werktijden.** Medewerkers vinden het prettig om meer controle over hun werktijden te hebben. Het meer zelf kunnen bepalen gekoppeld aan flexibele werktijden is een veel genoemd voordeel.
- **Meer autonomie.** Als leidinggevenden meer op resultaat moeten sturen, geeft het de medewerkers meer autonomie om te bepalen hoe ze tot die resultaten komen en wanneer.
- **Gezonder door meer slaap.** Onderzoek toont aan dat medewerkers die niet dagelijks naar kantoor moeten vaak meer slaap krijgen en daardoor gezonder zijn.

NADELEN / BEDREIGINGEN

Naast de voordelen en kansen zijn er natuurlijk ook nadelen en bedreigingen voor de organisatie en medewerkers. We sommen er een aantal op.

De nadelen / bedreigingen voor organisaties:

- **Vasthouden cultuur.** Hoe zorg je ervoor dat je als organisatie je cultuur uitdraagt en versterkt als medewerkers vooral thuis of online werken?
- **Investeren in technologie.** Met meer thuiswerken en online werken zullen er meer investeringen nodig zijn in (het leren werken met)

technologie om het de medewerkers zo makkelijk en efficiënt mogelijk te maken.

- **Veel veranderingen.** We zijn inmiddels gewend aan het thuiswerken, maar het was toch vooral een noodoplossing. Nu medewerkers structureel (vaker) blijven thuiswerken, is het tijd voor structurele aanpassingen, afspraken en procedures. De tijd en aandacht die dat kost, betekent extra werkdruk.
- **Gebrek aan samenwerking.** Doordat mensen meer op afstand werken, voelen ze zich wellicht minder verbonden met elkaar. Dat kan ertoe leiden dat er minder informatie wordt gedeeld of dat de samenwerking op andere manieren onder druk komt te staan. Daarbij blijken medewerkers meer in silo's te werken, vooral vanuit hun eigen team of afdeling te denken en minder snel de verbinding met andere afdelingen te zoeken. Dit kan leiden tot minder innovatie.
- **Kwetsbaarheid continuïteit (verloop, verzuim).** Er is een groep die door het thuiswerken meer stress ervaart, zich eenzaam voelt of zich anderszins mentaal zwaarder belast voelt. Dit kan tot meer verzuim en verloop leiden dan vóór corona.

De nadelen / bedreigingen voor medewerkers:

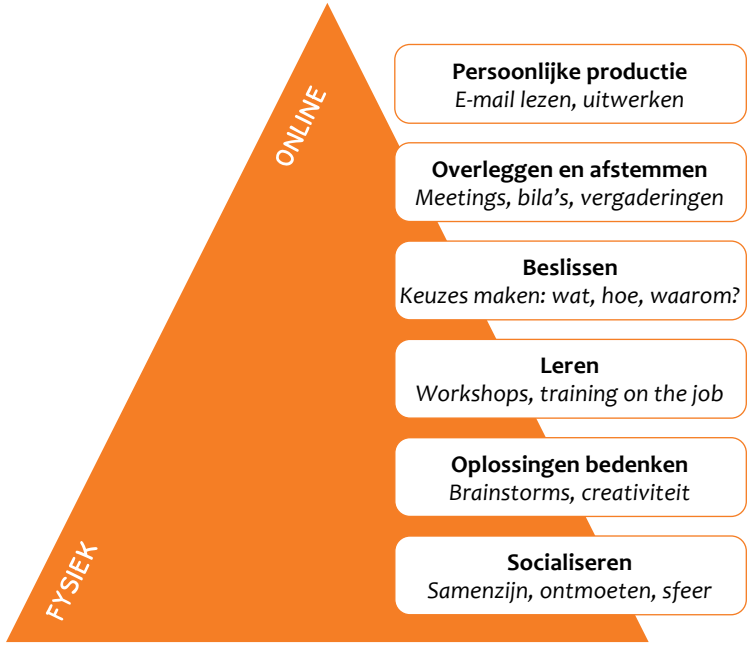
- **Geen goede werkplek.** Er zijn tal van redenen waardoor thuis geen goede werkplek te realiseren is, zoals geluidsoverlast uit de omgeving, afleiding door het gezin, gebrekkige technologie (wifi, laptop, systemen) of te klein behuisd zijn.
- **Het gevoel altijd beschikbaar te moeten zijn.** Het kantoorritme geeft een bepaald soort zekerheid: tussen 9 uur en 17 uur gebeurt het. Nu dat vrijer en minder duidelijk is, kan dat voor medewerkers overslaan in een gevoel altijd beschikbaar te moeten zijn.
- **FOMO: Fear Of Missing Out.** De ontwikkelingen binnen de organisatie bijhouden en laten zien wat je als medewerker hebt bereikt gaat makkelijker bij frequent kantoorbezoek dan in bij hybride werken. Dit kan ertoe leiden dat medewerkers bang worden om informatie te missen of een promotie mis te lopen.
- **Negatieve psychische gevolgen.** Thuiswerken is niet voor iedereen weggelegd. Het kan leiden tot eenzaamheid, stress, burn-out en andere psychische klachten.

WELK WERK DOEN WE WAAR?

Welke werkzaamheden lenen zich het beste om thuis te verrichten en voor welke kom je naar kantoor? Een aardig hulpmiddel bij de discussie is het model van Jeroen Busscher (zie bronnenlijst). Daarbij wordt het volgende onderscheid gemaakt in de volgende werkzaamheden:

- Persoonlijke productie
- Overleggen en afstemmen
- Beslissen
- Leren
- Oplossingen verzinnen
- Socialiseren

Hoe kun je dit model nu toepassen? In een teamoverleg kun je praten over de gehanteerde indeling en werkzaamheden toevoegen of weghalen. Vervolgens kun je met elkaar stilstaan bij die activiteiten waarvoor de teamleden op kantoor afspreken en de activiteiten die ook - of juist - thuis kunnen worden uitgevoerd.



2

VANUIT HET PERSPECTIEF VAN DE MEDEWERKERS

WAT VINDEN MEDEWERKERS BELANGRIJK?

Organisatieadviesbureaus als CapGemini en McKinsey hebben onderzoek gedaan naar de wensen van medewerkers ten aanzien van hybride werken. De uitkomsten zijn samengebracht in twee onderdelen: afspraken en ondersteuning.

Afspraken

Medewerkers willen op de hoogte zijn van zaken als:

- Wanneer werken we thuis, wanneer op kantoor?
- Wat doen we (voornamelijk) thuis en waarvoor komen we naar kantoor?
- Wie is wanneer op kantoor?
- Wanneer zijn de team-events voor sociale ontmoetingen?

Ondersteuning

Medewerkers kijken naar de organisatie voor goede ondersteuning. Het gaat bijvoorbeeld om het volgende:

- Heb ik de juiste digitale / online tools om mijn werk te doen en om samen te kunnen werken?
- Ben ik voldoende opgeleid om deze tools goed te kunnen gebruiken?
- Luistert en reageert de organisatie op zaken die de medewerkers over hybride werken laten horen?
- Zijn er duidelijke richtlijnen over hoe we communiceren, en hoe we omgaan met documentatie en opslag daarvan?

NADRUK OP ANDERE KWALITEITEN EN VAARDIGHEDEN

Hybride werken vraagt meer van medewerkers dan alleen de antwoorden op bovenstaande vragen. Om hybride te kunnen (blijven) werken, zijn ook andere kwaliteiten en vaardigheden vereist, zoals empathie, veerkracht, teambuilding, samenwerken en creativiteit. Uit onderzoek blijkt dat juist deze kwaliteiten en vaardigheden ernstig worden ondermijnd wanneer medewerkers gestrest, opgebrand en uitgepunt zijn. Het is dus belangrijk dat deze vaardigheden worden getraind en dat coaching erop wordt ingezet of aangeboden.

SPANNINGSVELD

Hybride werken kan een spanningsveld tussen medewerkers en leidinggevenden veroorzaken. Het is een herkenbaar spanningsveld tussen *vrijheid krijgen* en *verantwoordelijkheid nemen*. De medewerkers krijgen meer vrijheden en de manager wordt geacht los te laten en vooral op resultaten te sturen. Dat valt niet altijd mee. Veel managers waren gewend dat hun medewerkers op dezelfde verdieping zaten en hadden vaak letterlijk zicht op wat de medewerkers deden. Ook voor de medewerkers kan het lastig zijn: zij moeten nu laten zien verantwoordelijk te kunnen omgaan met de verkregen vrijheid.

Het spanningsveld is te verkleinen door goed naar de randvoorwaarden te kijken en concrete afspraken te maken omtrent wat er van de medewerkers wordt verwacht. Ook wanneer de leidinggevende geen moeite met loslaten heeft, blijft het relevant om de randvoorwaarden door te spreken. Het gaat bij de randvoorwaarden om eigenschappen als:

- Discipline
- Zelforganisatie
- Intrinsieke motivatie
- Verantwoordelijkheidsgevoel
- Aanpassingsvermogen

Concrete afspraken kunnen betrekking hebben op bijvoorbeeld de wijze en frequentie van contact tussen de medewerker en de leidinggevende, of over de communicatie met de rest van het team over voortgang en resultaten. HR zou hier een mooie rol kunnen spelen door te zorgen voor training of coaching voor medewerkers.

3

VANUIT HET PERSPECTIEF VAN DE ORGANISATIE

Binnen het perspectief van de organisatie op hybride werken onderscheiden we vier onderdelen: aanpak, medewerkers, cultuur en kantoor.

AANPAK

- **Helder beleid.** Natuurlijk betrek je medewerkers bij de discussie over hoe het hybride werken wordt georganiseerd, maar het initiatief zal veelal vanuit de organisatie zelf komen. Stel helder beleid op, zodat medewerkers weten welke afspraken voor wie gelden.
- **Empathische cultuur.** Als medewerkers minder vaak naar kantoor komen en het contact wisselt tussen fysiek en online, zie je elkaar minder vaak 'in het echt'. In het vorige hoofdstuk beschreven we de nadelen hiervan. Check daarom regelmatig hoe het met de medewerkers gaat.
- **Frequente en transparante communicatie.** In tijden van crisis wordt veel energie en tijd in communicatie gestoken. Naarmate de coronasituatie langer aanhoudt, zien we de aandacht echter verslappen. Blijven investeren in frequente en transparante communicatie is cruciaal. Houd medewerkers op de hoogte van waar de organisatie staat - niet alleen van genomen besluiten maar ook daaraan voorafgaand: welke stappen zetten we en wanneer kan een besluit worden verwacht?

MEDEWERKERS

- **Gelijk speelveld voor medewerkers.** Zelfs op een fysiek kantoor kan het al voorkomen: hoe groter de afstand tussen jouw bureau en dat van de manager of het secretariaat, hoe minder informatie je meekrijgt. Wanneer medewerkers vaker online of elders werken, kan zo'n verschil alleen maar groter worden. Zorg dus voor een gelijk speelveld. Oók met betrekking tot promotiekansen. Want thuiswerkers verdienen dezelfde kansen en mogelijkheden als hun collega's die op kantoor werken.
- **Aandacht voor nieuwe medewerkers.** Hoe ziet de eerste dag, week en maand van een nieuwe medewerker eruit? Hoe zorg je voor een warm welkom in een organisatie die hybride werkt?
- **Ruimte voor ervaringen van medewerkers.** Aan het begin van de coronacrisis was het collectieve gevoel 'schouders eronder, we klaren deze klus met elkaar'. Thuiswerken went, maar leidt er bijvoorbeeld ook toe dat werk en privé met elkaar vermengd raken. Hybride

werken is een mengvorm die door iedere werknemer anders kan worden ervaren. Geef ze de gelegenheid zich hierover uit te spreken.

CULTUUR

- **Waar staat de organisatie voor?** De cultuur van een organisatie is vaak lastig in woorden te vatten. Het heeft te maken met de manier waarop je dingen doet, hoe je met elkaar omgaat, hoe besluiten worden genomen en wat je met elkaar belangrijk vindt. Een hybride organisatie kan als los-vast worden ervaren. Het is daarom belangrijk te blijven bespreken waar de organisatie voor staat.
- **Visie en missie.** De visie en missie van de organisatie worden vaak beschouwd als 'teksten op tegeltjes op de muur'. Ze zijn echter de ruggengraat van je organisatie en van groot belang in je communicatie. Haal ze aan in alle communicatie: in vacaturetesten, CEO-videoboodschappen en nieuwsbrieven, bij het vieren van mijlpalen en het voorstellen van nieuwe medewerkers.

KANTOOR

- **Kantoorinrichting.** Veel organisaties houden zich er al mee bezig: hoe kan de kantoorinrichting worden aangepast aan het verwachte toekomstige gebruik? Wie gaat waar, wanneer, en waarvoor werken? Naar verwachting draait het in het kantoor van de toekomst vooral om samenwerken en ontmoeten. De inrichting en uitstraling zal daarop moeten worden afgestemd.
- **Verduurzaming.** Hybride werken biedt mogelijkheden voor een duurzamere inrichting van kantoren. Minder vierkante meters, multifunctioneel gebruik en andere keuzes rond catering kunnen bijdragen aan de duurzaamheidsdoelen van je organisatie.
- **Kostenbesparing.** De aanpassing van het (gebruik van het) kantoor kan leiden tot lagere kosten. Het geld dat daarmee wordt bespaard, kan wellicht op andere onderdelen van het hybride werken worden ingezet.

VOORBEELD

FrieslandCampina

In een interview voor de CHRO-website geeft Joke Nijhoff, HR-directeur van FrieslandCampina, aan dat ze niet verwacht dat medewerkers weer volledig terug naar kantoor zullen komen. Haar analyse is dat hoewel de productiviteit is gestegen bij het thuiswerken, te veel thuiswerken niet goed is voor het welbevinden van medewerkers en evenmin voor de connectie met FrieslandCampina. 'Er is minder direct contact met collega's. Creativiteit, innovatie en werkplezier raken achterop. En achter een scherm houd je niet meer op, je gaat door en door'.
Hun aanpak, genaamd *Our way of working*, omvat een hybride manier van werken die is gebaseerd op vijftig procent thuis en vijftig procent op kantoor werken.

FrieslandCampina onderscheidt drie vormen van werken: focus, samenwerken en verbinding. Focus en samenwerking kunnen vanuit huis, voor de verbinding kom je naar kantoor. Daarnaast wordt gekeken welke taken medewerkers op hun bordje hebben en waar ze die het best kunnen uitvoeren, mede afhankelijk van individuele omstandigheden.

Lees hier het volledige artikel: *Joke Nijhoff, HR-directeur FrieslandCampina Dairy Essentials: 'Hybride werken vraagt flexibel leiderschap'.*

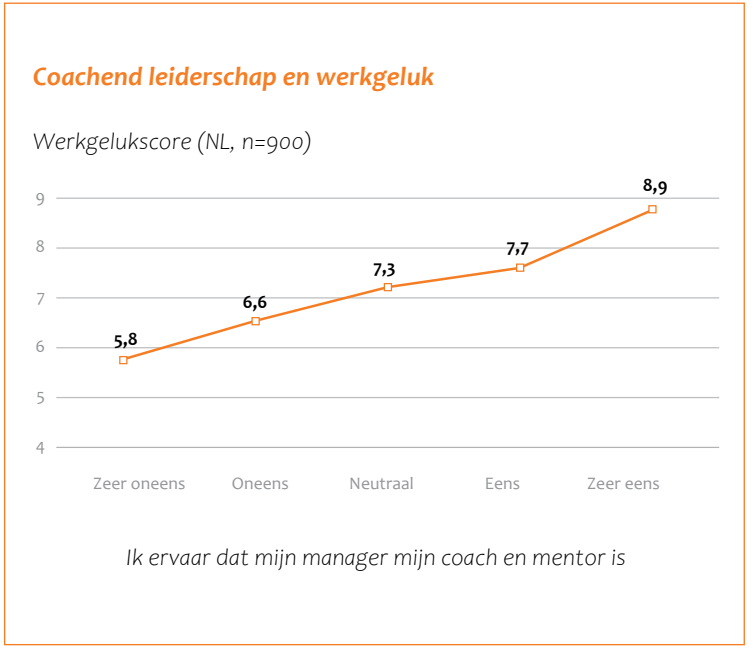
4

VANUIT HET PERSPECTIEF VAN DE LEIDINGGEVENDE

Leidinggeven tijdens de coronacrisis is niet altijd makkelijk. Vooral leidinggevenden met een wat groter ego en minder empathische kwaliteiten hebben het zwaar. Vóór corona zaten ze tijdens een vergadering aan het hoofd van de tafel, nu zijn ze een van de vele schermpjes in een Teams- of Zoom-meeting. Ze krijgen te maken met medewerkers die moeite hebben met thuiswerken, hun collega's missen, hun kinderen moeten helpen met thuisonderwijs of wellicht zelfs dierbaren aan corona hebben verloren. De inlevende en meelevende vaardigheden van de leidinggevende zijn belangrijker dan ooit, naast het sturen op resultaat door meer los te laten.
Binnen het perspectief van de leidinggevende op hybride werken onderscheiden we drie onderdelen: rol, teamwork en medewerkers.

ROL

- **Veranderende rol.** Als het over hybride werken gaat, wordt soms gesproken over 'de toekomst van het werk'. Dat klinkt hoogdravend, maar voor leidinggevenden kan hybride werken een grote verandering inluiden. Het is belangrijker dan ooit dat de leidinggevende weet wat er in de organisatie speelt. Nu medewerkers en afdelingen elkaar minder frequent ontmoeten aan de lunchtafel of bij het koffieapparaat moet de leidinggevende de verbindersrol op zich nemen en dwarsverbanden leggen met andere medewerkers en projecten in de organisatie.
- **Loslaten.** Van micromanagement werd niemand al gelukkig, maar als medewerkers meer *remote* werken moet de leidinggevende vrijheid én sturing geven. Die combinatie voorkomt dat de medewerkers niet aan hun lot worden overgelaten.
- **Transparantie.** Als iedereen op kantoor is, is het makkelijker om mensen bij te praten of mee te nemen in de ontwikkelingen. Als medewerkers afwisselend thuis en op kantoor werken en afwisselend alleen en samen, is het cruciaal om transparant te zijn en veelvuldig te communiceren.
- **Leiderschap, management en coaching.** Het soepel kunnen afwisselen van de rol van leider (nadruk op uitdragen visie, nieuwe ontwikkelingen), manager (focus op resultaten, planning, afspraken) en coach (naast medewerkers staan in hun ontwikkeling) is bepalend voor de rol van de leidinggevende. Juist nú frequent de rol van coach kunnen oppakken maakt het verschil in omgang met de medewerkers. Dit laatste zien we sterk terug in onderstaande afbeelding. Dit komt uit onderzoek van het HappinessBureau. We hebben bij de stelling 'Ik ervaar dat mijn manager mijn coach en mentor is' de relatie bekeken met werkgeluk. Medewerkers die het er zeer mee oneens zijn hebben een gemiddelde werkgelukscore van 5,8. Medewerkers die het er helemaal mee eens zijn scoren op werkgeluk bijna een 9.



TEAMWORK

- **Afspraken maken.** De leidinggevende heeft als leider van het team diverse taken bij het hybride werken. Als er nog geen afspraken zijn gemaakt over wie waar wanneer waaraan werkt, dan moeten deze afspraken in samenspraak met de teamleden worden gemaakt.
- **Verbinding met visie en waarden.** Als vertegenwoordiger van de organisatie is het ook aan de leidinggevende om het team te verbinden met de visie en waarden van de organisatie. Zeker medewerkers die veel thuiswerken kunnen een lossere band met de organisatie ervaren. Het is belangrijk dat de leidinggevende regelmatig stilstaat bij het doel van de organisatie, bijvoorbeeld door behaalde successen door die bril te bekijken of verhalen van klanten te delen.
- **Gelijk speelveld voor medewerkers.** Nu sommige teamleden thuiswerken en elkaar niet iedere dag tegenkomen, is de leidinggevende verantwoordelijk voor het creëren of behouden van een gelijk speelveld voor alle medewerkers. Dit betreft zowel werkplekvoorzieningen, het delen van informatie als promotiekansen.
- **Voorkomen tweedeling.** Met het onderscheid tussen op kantoor werken en thuiswerken zal de leidinggevende aandacht moeten hebben voor het voorkomen van een wij-zij-cultuur: wij die op kantoor werken en zij die vooral thuiswerken. Blijf daarom investeren in positieve relaties en organiseer regelmatig fysieke bijeenkomsten voor het gehele team.

MEDEWERKERS

- **Mensen verschillen.** Medewerkers vormen één team. Daarbinnen zijn het individuen met eigen wensen, behoeften, omstandigheden kansen en problemen. Een mooie en soms lastige taak als leidinggevende is hier goed aandacht aan te besteden. Want mensen verschillen écht. Iemand die pas begonnen is met werken en nog bij zijn ouders thuis woont, heeft andere behoeften dan iemand die vóór 18.00 uur de kinderen van de opvang moet ophalen. Jongere medewerkers kunnen heel bedreven zijn in werken met moderne technologie, ouderen moeten wellicht meer worden meegenomen. Aandacht hebben voor ieders omstandigheden als leidinggevende is cruciaal. Nieuwe medewerkers hebben daarbij vaker een-op-een aandacht nodig om zich welkom te voelen, te weten wat ze moeten doen of wat de mores zijn van de nieuwe organisatie.
- **Veilige werksfeer.** Een werksfeer waarin medewerkers psychologische veiligheid ervaren draagt bij aan een grotere betrokkenheid bij het team.

VOORBEELD

TomTom

Hoe vaak je bij TomTom naar kantoor komt, bepaal je helemaal zelf. Na verschillende metingen bleek dat medewerkers niet weer terug wilden naar de tijd vóór corona. TomTom kwam daaraan tegemoet en stelde een eigen post-corona-strategie op: *Activity based working*. Medewerkers kiezen zelf wanneer en hoe vaak ze naar kantoor gaan, zo lang het maar is afgestemd met hun leidinggevende en hun teamgenoten.

Well-being
Naarmate de coronacrisis langer aanhield, zagen ze bij TomTom de weerbaarheid van hun medewerkers afnemen. Er werd een apart well-being-programma opgezet voor mensen met bijvoorbeeld stressgerelateerde klachten. Daarnaast werden leidinggevenden getraind in het omgaan met de medewerkers die er doorheen zaten.

Onboarding
TomTom onderkende al langer het belang van een goede start van nieuwe medewerkers. En dat begint al weken vóór de eerste officiële werkdag. Ook is er een buddysysteem en een grote betrokkenheid van direct leidinggevenden. Het is de taak van de leidinggevenden om er regelmatig op toe te zien hoe het de nieuwe medewerkers vergaat. Tijdens corona is het hele inwerkprogramma digitaal geworden. Leidinggevenden worden, vooral op de zogeheten *moments that matter*, ingeseind als het tijd is voor een belletje of een videogesprek.

Lees hier het volledige artikel: *Hoe vaak je naar kantoor komt, bepaal je bij TomTom zelf.*

5

VANUIT HET PERSPECTIEF VAN DE TEAMS

Bij dit perspectief komen we aspecten tegen die hiervoor ook al zijn belicht. Het hangt dus van de organisatiestructuur af of de aspecten al elders zijn belegd. We noemen daarnaast nog enkele punten voor het opzetten van hybride teams.

AFSPRAKEN

- **Wie, wat, wanneer.** Het is voor teams van belang te weten welke teamleden wanneer waaraan werken en met wie. Maak daarnaast afspraken over de beschikbaarheid voor overleg en voor momenten om fysiek bij elkaar komen.
- **Teamgevoel.** Fysieke bijeenkomsten versterken het teamgevoel en het gevoel er écht bij te horen.

AANDACHT

- **Aandacht voor elkaar.** Teamleden hebben een verantwoordelijkheid om aandacht voor elkaar te hebben, zeker in grote organisaties. Digitale communicatie heeft niet dezelfde rijkheid als communicatie in elkaars aanwezigheid. Zo kost het opbouwen van vertrouwen gemiddeld 6 ontmoetingen, maar als de onmoetingen online plaatsvinden meer dan drie keer zo veel: 16 ontmoetingen.
- **Aandacht voor de samenwerking.** Schenk aandacht aan het werk en de werkdruk en evalueer het samenwerken. Wees waakzaam voor het ontstaan van een wij-zij-cultuur en bespreek hoe je dat kunt voorkomen.

HYBRIDE TEAMS

Hoe zorg je ervoor dat hybride teams goed functioneren? Recruiter Hays publiceerde twee blogs vol tips voor het leiden van een hybride team en het goed laten samenwerken van een team. Veel van deze tips komen in dit e-book al aan de orde. In de bronnenlijst achterin dit e-book vind je de links. Specifiek voor (het leiden van) hybride teams zijn deze tips het vermelden waard:

- **Besteed evenveel tijd en focus aan elk lid van je team.** De hoeveelheid aandacht en hulp die je aan elke werknemer geeft, mag niet afhangen van waar ze werken of wat hun rol is.
- **Bedenk hoe je prestaties op een eerlijke manier gaat meten.** Je focus

zal moeten verschuiven van inspanning of uren op kantoor naar output op basis van de vooraf gestelde doelen.

- **Ontwerp inclusieve teamvergaderingen.** Verzamel feedback van de medewerkers om te bepalen hoe teamvergaderingen het best voor iedereen kunnen werken. Nu veel teams ervaring hebben met virtuele vergadertools als Zoom, Webex of Teams, is de beste oplossing wellicht om deze te blijven inzetten. Zo ervaren alle collega's dezelfde interactie, in plaats van dat de thuiswerkers zich in een vergadering het vijfde wiel aan de wagen voelen.
- **Zorg dat elk teamlid een stem heeft.** Controleer bij aanvang van de vergadering of alle deelnemers die op afstand deelnemen de anderen kunnen horen en gehoord kunnen worden. Geef iedereen voldoende tijd om deel te nemen. Benoem bijvoorbeeld expliciet dat iedereen kan bijdragen en dat je ieders mening waardeert.
- **Creëer mogelijkheden voor informele gesprekken.** Creëer doelbewust informele interacties tussen medewerkers op afstand en medewerkers op kantoor, zoals virtuele koffiechats op maandagochtend, vrijdagmiddagborrels of door mensen uit te nodigen om aan het einde van een vergadering aan de lijn te blijven voor een informeel gesprek.

VOORBEELD

Spotify

Net als andere organisaties heeft ook Spotify een naam bedacht voor hun aanpak: *Working from Anywhere*. Medewerkers kiezen zelf waar ze willen werken; het mag zelfs in een ander land. De aanpak is gebaseerd op verschillende uitgangspunten, waaronder:

- Werk is niet iets waarvoor je naar kantoor komt, het is iets dat je doet.
- Effectiviteit kan niet worden gemeten aan de hand van het aantal uren dat medewerkers op kantoor doorbrengen. Door medewerkers de vrijheid te geven om te kiezen waar ze werken, wordt de effectiviteit vergroot.
- Door de medewerkers meer flexibiliteit te geven, ondersteun je een betere balans tussen werk en privé en kun je bovendien nieuw talent aantrekken.

Lees hier het volledige artikel: *Distributed-First Is the Future of Work at Spotify*

6

VANUIT HET PERSPECTIEF VAN HR

Voor de afdeling Human Resources (HR) - of Personeelszaken of People & Culture - is een belangrijke rol weggelegd. Zij zijn idealiter (mede) de aanjager van de discussie over hybride werken. Veel van wat eerder onder het perspectief van de organisatie is genoemd, vindt zijn oorsprong bij HR, of wordt daar in ieder geval uitgewerkt.

Daarnaast zien we voor HR drie specifieke aandachtspunten: vinger aan de pols, faciliteren en nieuwe medewerkers.

VINGER AAN DE POLS

- **Vorm en inhoud aan hybride werken.** Bij zowel de discussie hierover als in de uitvoering ervan, dient HR een vinger aan de pols te houden en de volgende vragen te stellen:
  - Hoe staat het met de uitvoering van de afspraken over wie wanneer waar en waaraan werkt?
  - Wat vinden de medewerkers van de afspraken? Zijn deze aan verandering onderhevig?
  - Hoe is het gesteld met het werkgeluk van de medewerkers? Hoe gaat het met de well-being-programma's of andere ondersteuningsprogramma's?
  - Hebben medewerkers voldoende mogelijkheden om te uiten wat goed gaat en waar ze tegenaan lopen?
- **Maatwerk bieden.** Juist vanuit HR is het goed rekenschap te geven dat iedereen uniek is. De omstandigheden kunnen zeer uiteenlopen, waardoor maatwerkoplossingen erg belangrijk zijn.

Het HappinessBureau heeft de Hybride Werken Monitor ontwikkeld, een korte krachtige vragenlijst waarbij op 8 thema's de beleving rond het hybride werken wordt weergegeven. Meer informatie vind je hier.

FACILITEREN

- **Helder beleid.** Het is aan HR om de discussie over hybride werken te faciliteren en te zorgen dat er een helder, begrijpelijk beleid wordt geformuleerd - met zo veel mogelijk inbreng van de medewerkers.
- **Nieuwe rituelen.** Rituelen versterken de cultuur van een organisatie. Welke rituelen hebben standgehouden nu medewerkers minder op kantoor zijn? Zijn er online rituelen ontstaan? Zijn er nieuwe rituelen nodig?
- **Nieuwe medewerkers.** De introductie van nieuwe medewerkers verloopt in het hybride werken anders dan voorheen. Welke ervaring wil de organisatie nieuwe medewerkers bieden en hoe zorgt HR ervoor, samen met de betrokken afdelingen en leidinggevenden, dat deze ervaring wordt geleverd?
- **Employee journey.** Breder bezien is het aan HR om de gehele medewerkersreis (employee journey) onder de loep te nemen. Welke ervaring wil je medewerkers bieden en komt deze overeen met hun verwachtingen? Post-corona zijn de *touchpoints* (cruciale contactmomenten en -plekken waar medewerkers hun beeld van de organisatie op baseren) anders dan ervoor - moeten deze wellicht opnieuw worden gedefinieerd en vormgegeven? Zie hiervoor ook het eerdergenoemde voorbeeld van de aanpak van TomTom in hoofdstuk 4.

NIEUWE MEDEWERKERS

- **Andere eisen.** Voor nieuwe medewerkers verandert er niet alleen iets bij de onboarding; het begint eigenlijk nog veel eerder. Hybride werken stelt andere eisen aan medewerkers. Die eisen kunnen in het aannamebeleid worden meegenomen. Medewerkers die hybride willen werken, moeten namelijk:
  - meer gemotiveerd zijn
  - over meer aanpassingsvermogen beschikken
  - meer verantwoordelijkheidsgevoel hebben
- **Training en coaching.** HR kan ten aanzien van deze eisen voor de huidige medewerkers bekijken of aanvullende training en coaching moeten worden ingezet.

VOORBEELD

DropBox

Bij Dropbox heet het plan voor hybride werken *Virtual First*. Werken op afstand wordt het belangrijkste uitgangspunt voor alle medewerkers, aangevuld met persoonlijke bijeenkomsten waar de nadruk ligt op samenwerking in het team.
DropBox heeft een prachtige toolbox ontwikkeld die medewerkers in de (voorbereiding op de) nieuwe werksituatie kunnen gebruiken. Met tips en informatie over:

- Hoe bereid je je voor op de nieuwe situatie van Virtual First?
- Hoe kun je je tijd het beste beheren?
- Hoe zorg je goed voor jezelf?
- Hoe kun je je team ondersteunen?
- Hoe kun je effectief communiceren?

Lees hier meer over de aanpak van DropBox.

AFSLUITING

Hybride werken wordt naar onze mening terecht gezien als ‘de toekomst van het werk’. Het betekent in ieder geval drie zaken:

1. Organisaties en hun medewerkers moeten afspraken maken over de nieuwe manier van werken. Elke organisatie is uniek, maar ook medewerkers hebben verschillende behoeften. Eén oplossing voor alle organisaties of voor alle medewerkers past dus niet; maatwerk is vereist.
2. De gemaakte afspraken zijn niet in beton gegoten. Door opgedane ervaring en andere ontwikkelingen zullen kleine of grotere aanpassingen nodig blijken. Het is verstandig hiermee op voorhand rekening te houden.
3. Het is belangrijk dat organisaties hun medewerkers betrekken bij de stappen die worden gezet en luisteren naar hun ervaringen en wensen ten aanzien van hybride werken.

OVER HET HAPPINESSBUREAU

Het HappinessBureau adviseert en ondersteunt al jaren bedrijven en organisaties die het werkgeluk van hun medewerkers willen vergroten. Het HappinessBureau:

- geeft advies
- meet werkgeluk in organisaties
- verzorgt de Opleiding Werkgelukdeskundige
- biedt verschillende workshops en trainingen aan
- begeleidt in-company werkgeluk- en employee experience-trajecten
- publiceert artikelen en boeken
- geeft presentaties op congressen in en buiten Nederland en
- organiseert het grootste jaarlijkse event over werkgeluk in Nederland: Happy People Better Business

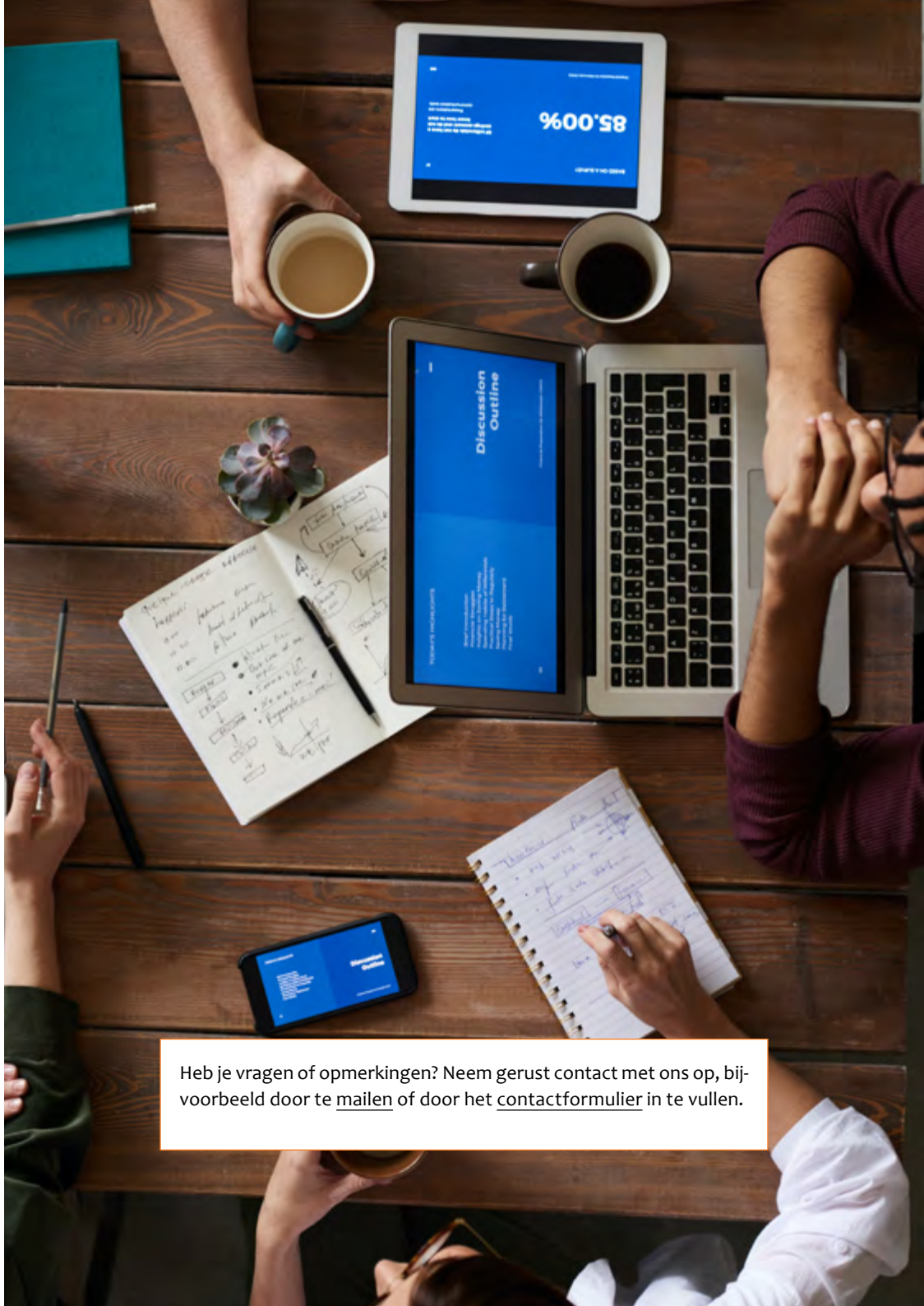
Tijdens de coronaperiode zijn wij experts geworden in het verzorgen van online, interactieve workshops op tal van onderwerpen rond werkgeluk.

Speciaal voor hybride werken hebben we het volgende ontwikkeld:

- De workshop *Hybride (samen)werken, zo doe je dat*
- De Hybride Werken Monitor, waarmee organisaties een vinger aan de pols kunnen houden bij de beleving van medewerkers
- Begeleiding van organisaties bij het voeren van de gesprekken met medewerkers voor het maken van afspraken rond hybride werken

We hebben diverse producten die de introductie van werkgeluk in een organisatie of het vergroten ervan ondersteunen, bijvoorbeeld:

- Werkgelukboosters voor medewerkers en leidinggevenden (in het Nederlands en Engels)
- Happy100Atwork, concrete tools om aan de slag te gaan met werkgeluk
- Werkgelukversnellers voor daadwerkelijk effect van je inspanningen
- Werkgelukvragen om op een andere manier het gesprek te voeren



Heb je vragen of opmerkingen? Neem gerust contact met ons op, bijvoorbeeld door te mailen of door het contactformulier in te vullen.

Bronnen en leestips

Engelstalig algemeen

- BBC: Why the future of work might be hybrid
- BBC: The personalities that benefit the most from remote work
- Boston Consulting Group: Hybrid Work Is the New Remote Work
- CapGemini: The Future of Work (pdf-report)
- Entrepreneur: 5 Ways A Remote Manager Can Kill Your Workplace Culture
- Entrepreneur: How Should We Return to Work? The Future of the Hybrid Workforce
- FastCompany: Managers, it's possible to build a strong remote culture. Here's how
- Financial Times: A bit of both: Will 2021 be the year of the hybrid workplace?
- Forbes: 7 Strategies For Maintaining Employee Motivation When Remote
- Forbes: 9 Questions Every Leader Should Ask Their Team Before Going Back To The Office
- Forbes: Back To Office Anxiety? How To Keep Your Fears In Check
- HRD Connect: We're not machines: it's time to humanise workplace culture
- KornFerry: The Hybrid Hitch
- McKinsey: Communicating with employees during re-entry
- McKinsey: Fit for the postpandemic future: Unilever's Leena Nair on reinventing how we work
- McKinsey: What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries
- Microsoft: The Next Great Disruption Is Hybrid Work - Are We Ready?
- Microsoft: Three secrets to a highly successful hybrid workforce
- MIT Sloan: Redesigning the Post-Pandemic Workplace
- Reworked: Building a New Model For Remote Work
- Techcrunch: Is hybrid working the future of the workplace
- TheHRdirector: The future of work? It's a hybrid experience
- Thrive Global: The New Hybrid Work Model Will Require Hybrid Skills

Engelstalig Teams

- Hays: 7 ways to manage a hybrid team in an inclusive way
- Hays: What is a hybrid team and how do I lead one?

Engelstalige voorbeelden

- DropBox: Virtual First Toolkit
- Spotify: Distributed-First Is the Future of Work at Spotify

---

Nederlandstalig algemeen

- Jeroen Busscher: leidinggeven in de hybride organisatie
- ManagementImpact: Wat is hybride werken?
- NOS: 'Gluurapparatuur' in trek door thuiswerken, vakbonden bezorgd
- Pwnet: Na hybride komt nomadisch werken: wat betekent dat?
- TrendsinHR: 12 tips om hybride werken te organiseren

Nederlandstalig voorbeelden

- CHRO: Joke Nijhoff, HR-directeur FrieslandCampina Dairy Essentials: 'Hybride werken vraagt flexibel leiderschap'
- MT/Sprout: Hoe vaak je naar kantoor komt, bepaal je bij TomTom zelf
- TryAngle: Case Study: Hoe Google omgaat met hybride werken
- Vodafone/Ziggo: Hoe overwin je de complexiteiten van hybride werken?

Nederlandstalig vergaderen

- TrendsinHR: Hybride vergaderen, het vergaderen van de toekomst?
- Wouter Smit: De transitie naar hybride werken, hoe pak je dat aan? (YouTube)

HappinessBureau

COLOFON

Dit is een uitgave van het HappinessBureau
www.happinessbureau.nl
info@happinessbureau.nl

Auteur
Lucas Swennen - *lucas@happinessbureau.nl*

Vormgeving
De Stijlerij

Mei 2021