

HYBRIDE WÉRK

NIEUWE WERKVORMEN
IN DE PRAKTIJK

Susan Smulders
en **Marianne Sturman**



Boordevol
tips en
checklists

Inhoud

	Inleiding	7
1	Hybride: een blijvertje	11
	Ontwikkeling in thuiswerken	11
	Thuiswerkervaringen	12
	Win-win-win-winsituatie	19
	Arbeidsmarkt als drijfveer	24
2	Hybride werken = maatwerk	27
	Hybride = flexibel werken	27
	Stap voor stap	32
	Uitgangspunten voor hybride	38
3	HR en arbo	43
	Hybride als HR-instrument	44
	Hybride in contracten	46
	Vergoedingen en faciliteiten	52
	Aandachtspunten arbo	56
	Rol van OR	59
	Impact op vaardigheden	62
	Ondersteuning thuiswerken – checklist HR / arbo	64
4	Kantoor- en ICT-faciliteiten	67
	Rollen van kantoor	67
	Impact op kantoorfaciliteiten	71
	Vlekken en zones	78
	Kantoor is emotie	79
	Kantoor als aanjager	82
	De thuiswerkplek	83
	ICT	85
	IT-hardware	86
	Software en applicaties	88
	Communicatie en bereikbaarheid	90
	Beveiliging	92
	Checklist facilitair en ICT	95

- 5 Leidinggeven aan hybride werken 97**
Vrijheid en verantwoordelijkheid 97
Sturen en ondersteunen 98
Patronen en overtuigingen 101
Effectief leidinggeven 104
Hybride leiderschap = Inspirerend leiderschap 110
- 6 Hybride samenwerken en overleggen 113**
Samenwerken doen we op kantoor – of toch niet? 113
Vier vormen van samenwerken 114
Aandachtsgebieden voor samenwerken 119
Rol van overleg 121
Online en hybride overleg 122
Effectief online overleggen 125
Hybride overleg – extra uitdagingen 128
- 7 Verbinding 131**
Verbinding in organisaties 131
Zakelijk en persoonlijk 136
Rafelrandjes aan verbinding 138
Actief verbinden 140
- 8 Impact op medewerkers 145**
Autonomie en keuzestress 145
Werk- en privé domeinen 147
Grenzen stellen 149
Flexstijlen 152
Loopbaan- en levenssituaties 154
- 9 Implementatie van hybride 159**
Drie niveaus 160
Helderheid op organisatieniveau 160
Gesprekken op teamniveau 163
Belangen in balans 164
Teamafspraken 170
Rol van de leidinggevende 176
Valkuilen 177
- Dankwoord 181
Over de auteurs 183

Inleiding

Thuiswerken en hybride werken zijn voor ons al jaren de gewoonste zaak van de wereld. Reeds in 2000 was Marianne ervan overtuigd dat door het internet veel werk onafhankelijk van tijd en plaats was geworden. Waarom zouden we (ook toen al!) achter elkaar aan rijden in de file naar kantoor om daar te mailen met een collega die een paar kamers verderop zit? Het was de basis voor Moneypenny, een bedrijf dat al sinds 2000 met succes managementondersteuning op afstand biedt met behulp van thuiswerkers.

Acht jaar na de start van Moneypenny kwamen wij elkaar tegen op het schoolplein en raakten we in gesprek over Mariannes ervaringen. Het was de starttijd van Het Nieuwe Werken (HNW), een voorloper van hybride werken, en samen zagen we ruimte voor op de praktijk gebaseerde advies- en trainingsdiensten voor organisaties die zelf aan de slag wilden met HNW. Vanuit een gezamenlijk bedrijf (Moneypenny Advies & Training) adviseert en traint Susan sinds 2008 bedrijven en instellingen die werk(processen) wat plaats en tijd betreft flexibeler willen organiseren.

Tot de start van de coronapandemie, begin 2020, hebben we talloze discussies gevoerd met het management in organisaties over de mogelijkheden van plaats- en tijdonafhankelijk werken. Hoewel iedereen altijd wel voordelen zag, waren er ook legio bezwaren. 'Afstemming, innovatie, betrokkenheid, productiviteit, verbinding, kennisdeling ...' Het zou allemaal drastisch te lijden hebben, omdat 'we in onze organisatie nu eenmaal veel overleggen, spontaan ideeën uitwisselen, zicht moeten houden op onze mensen, ...' Als het al hybride kon, waren er altijd wel uitzonderingen voor 'secretariaten (spin in het web), HR-afdelingen (vertrouwelijke gesprekken en papieren dossiers), financiële afdelingen (nog veel meer papier) enzovoort'.

Dit soort discussies hebben we in 2020 en 2021 niet of nauwelijks meer gevoerd, want wat bleek: hybride wérkt! Voor ons niet zo verbazingwekkend, maar voor veel mensen een *eye opener*. Niet alleen lukte het organisaties om in gedwongen lockdowns te blijven functioneren, medewerkers ontdekten (of zagen bevestigd) dat thuiswerken reistijd scheelt en ruimte biedt om werk en privé effectief te combineren.

Tegenwoordig gaan onze gesprekken vooral over hoe je succesvol hybride kunt werken, passend bij je organisatie. Hoe ziet jouw hybride werken eruit? Welke randvoorwaarden heb je nodig? Hoe ga je zorgen dat je organisatie niet alleen op papier maar ook in de praktijk ruimte biedt voor eigen keuzes? Dat zijn veel mooiere discussies, want dan praat je echt over hoe (samen)werken beter, slimmer en leuker kan.

Al jaren stond een boek schrijven op onze bucketlist. We wilden onze visie op hybride werken en onze schat aan ervaring graag delen om organisaties, medewerkers en leidinggevendenden te helpen om deze nieuwe manier van werken handen en voeten te geven in de praktijk. Dat het uiteindelijk gelukt is, bewijst het boek dat je nu in handen hebt.

Het boek start met een hoofdstuk over hybride werken in het algemeen. We onderbouwen waarom hybride volgens ons een blijvertje is. In hoofdstuk 2 staan de opties die hybride werken biedt, centraal. Hybride is altijd maatwerk namelijk – op organisatieniveau, maar ook op het niveau van teams en individuen. In dat hoofdstuk zijn handreikingen te vinden om als organisatie te komen tot een eigen visie op hybride werken.

Hoofdstukken 3 en 4 gaan over de randvoorwaarden voor hybride werken op het gebied van HR en arbo (3), facilitair en ICT (4). In die hoofdstukken is te lezen welke aspecten je als organisatie moet regelen om succesvol hybride werken mogelijk te maken. Aan het eind van deze hoofdstukken staan praktische checklists om na te gaan of alles in je organisatie op orde is.

In de vier hoofdstukken daarna staat steeds een belangrijk thema centraal dat aandacht behoeft bij hybride werken. In hoofdstuk 5 draait het om leidinggeven. Dat is namelijk op een aantal aspecten anders dan bij een traditioneel werkmodel op vaste tijden op kantoor. Hoofdstuk 6 gaat over de veranderingen in samenwerken en overleggen. Welke nieuwe mogelijkheden zijn er? Hoe kun je die optimaal inzetten? We horen vaak zorgen over verbinding. Dat is inderdaad een belangrijk aandachtspunt bij hybride en staat centraal in hoofdstuk 7. We bieden inzicht in de ontwikkeling van verbinding en geven praktische tips om een-op-eencontacten, teamgevoel en verbondenheid met de organisatie in stand te houden. Niet alleen leidinggevendenden hebben te maken met nieuwe uitdagingen, ook medewerkers gaan in hybride op zoek naar nieuwe werkpatronen. In hoofdstuk 8 zoomen we daarop in en kijken we onder andere naar de balans tussen werk en privé.

Het laatste hoofdstuk gaat over de implementatie van hybride. Het biedt praktische handvatten en tools om binnen organisaties het gesprek over hybride te voeren en met een gebalanceerd programma aandacht te besteden aan de cultuurverandering die hybride nu eenmaal is. De hoofdstukken zijn in volgorde, maar ook los van elkaar te lezen. Ze bieden een mix van praktijkervaringen, onderzoeksresultaten, voorbeelden en tips om je te inspireren zelf aan de slag te gaan.

Op het moment van schrijven mogen we op kantoor werken. Wij zijn razend nieuwsgierig hoe Nederland in de komende jaren gaat werken. Pakken we de kansen die hybride biedt of laten we ons verleiden door oude werkpatronen die her en der de kop weer opsteken? Wij gunnen het iedere organisatie om de mogelijkheden van hybride te omarmen en een passend werkmodel te vinden waarvan medewerkers, organisatie, klanten en maatschappij gezamenlijk en in balans de vruchten plukken.

Juli 2022

Susan Smulders en Marianne Sturman

2

Hybride werken = maatwerk

Hybride werken is geen standaardpakket dat je als organisatie even uit de kast trekt om te implementeren. Het gaat immers om een andere manier van werken en samenwerken. Die moet passen bij wie je bent. Bovendien helpt het als helder is wat je ermee wilt bereiken, welke uitgangspunten en kaders gelden en hoeveel ruimte er is voor verschillen. Hybride is namelijk nooit een *one-size-fits-all*-oplossing. Het is maatwerk, zowel op organisatieniveau als voor individuele medewerkers.

Hybride = flexibel werken

Bij hybride werken denken de meeste mensen vooral aan thuiswerken in combinatie met werken op kantoor. Dat is een eendimensionaal beeld. Er zijn namelijk veel meer mogelijkheden. De Sociaal Economische Raad definieerde in 2022 hybride werken als volgt: 'Hybride werken is het combineren van verschillende vormen van plaats- en tijdsafhankelijk werk⁹.' Deze definitie geeft goed aan dat hybride werken ruimte biedt op twee assen: werklocatie én werktijd. Door arbeid los te koppelen van een vaste plaats en strak gekaderde werktijden ontstaat een heel palet aan opties.

Mogelijkheden qua werklocatie

Veel werk werd nog altijd gedaan op een vaste locatie. Sommige werkzaamheden zijn locatiegebonden en zullen dat voorlopig ook nog wel blijven. Dat

⁹ SER, 2022. Advies hybride werken. p. 8

heeft vaak te maken met de aard van het werk, zoals het leveren van fysieke zorg, schoonmaken of het produceren van goederen. Soms heb je bepaalde middelen nodig om je werk uit te voeren die alleen op een bepaalde locatie beschikbaar zijn of is het vanuit veiligheidsoogpunt belangrijk dat je bepaalde informatie alleen op bepaalde plekken kunt raadplegen of verwerken. De flexibiliteit van werklocatie is in dergelijke gevallen beperkt.

Er zijn echter legio werkzaamheden die werknemers kunnen uitvoeren als die een laptop, telefoon en internetverbinding ter beschikking hebben. Dan hebben ze veel opties – zowel in de bedrijfsomgeving als daarbuiten.

Veel organisaties hebben flexibele werkplekken op kantoor zodat je een plek kunt kiezen die bij je werkzaamheden past. Grote werkgevers bieden soms ook mogelijkheden om op andere locaties van de organisatie te werken. De ene dag werk je dan bijvoorbeeld in Leeuwarden en een dag later zoek je na een afspraak een bureau in vestiging Amersfoort. Werken met satellietkantoren is een variant hierop. Naast grote kantoorlocaties met een brede set aan functionaliteiten zijn er daarbij ook kleine locaties beschikbaar die vooral gericht zijn op werken en vergaderen. Werkgevers bieden zo tegen redelijke kosten een fijnmazig netwerk aan werkplekken. Satellieten kunnen specifieke kantoorgebouwen zijn, maar ze zijn soms ook gevestigd in bestaande locaties zonder primaire kantoorfunctie. Boven een showroom of distributiepunt is soms best ruimte voor een paar werkplekken bijvoorbeeld. En natuurlijk hoeven satellieten niet altijd in eigen panden te zitten. Flexibele kantoorconcepten bieden allerlei mogelijkheden – bijvoorbeeld kantoorruimtes, flexibele bureaus, werkcafé-omgevingen en vergaderruimtes.

Bij werkplekken buiten de organisatie gaat het vaak om thuiswerken, maar ook hierbij zijn meer opties. Werken in de eigen woonomgeving is een optie, al dan niet op een specifiek daarvoor ingerichte werkplek, maar ook daarbuiten wemelt het van de mogelijkheden. De een werkt graag in het café om de hoek, een ander gebruikt de tijd in de trein bij woon-werkverkeer om bepaalde werkzaamheden uit te voeren. Sommige mensen werken graag volledig buiten kantoor, oftewel remote. Anderen combineren verschillende locaties en spenderen een deel van hun tijd op de zaak en de rest elders.

Werken vanuit het buitenland

Steeds meer mensen kiezen ervoor om een deel van hun tijd vanuit het buitenland te werken. Daarbij lopen de voorbeelden uiteen van een *workcation* waarbij je gedu-

rende een korte periode werk en vakantie combineert tot digital nomads die, in het meest extreme geval, geen vaste woonplaats meer hebben maar werken waar ze ter wereld op dat moment zijn. Uiteraard leveren internationale opties andere vraagstukken op dan thuiswerken vanuit Nederland.

Mogelijkheden qua werktijd

De tweede as van hybride werken gaat over de ruimte qua werktijd die je biedt als organisatie. Sommige werkzaamheden zijn tijdgebonden. Ze zijn bijvoorbeeld gelieerd aan openingstijden (al dan niet fysiek) of worden beïnvloed door geaccepteerde maatschappelijke gebruiken. Een zakelijke klant bel je in de regel binnen kantoortijden en niet om 21.00 uur. Ook bij roosters of diensten wordt bepaald wanneer je je werkzaamheden moet uitvoeren. Niet alle werk is echter tijdgeboden. Veel kan wel degelijk flexibel worden ingevuld. Daarbij kun je kijken naar kaders qua werktijden, maar ook naar verdeling van tijd over langere periodes en naar de mix tussen tijd op locatie en elders.

Tijdonafhankelijke werkzaamheden kunnen in principe op ieder moment van de dag of week worden uitgevoerd – 24/7 dus. Een enkele organisatie, zoals Moneypenny, kiest ervoor om de werktijden vrij te laten. Medewerkers kunnen zelf kiezen wanneer ze werken. Andere bedrijven en instellingen stellen wel grenzen aan werktijden en kiezen voor ruime opties. Je kunt dan bijvoorbeeld iedere doordeweekse dag tussen 6.00 en 22.00 uur werken en in het weekend niet. Uiteraard blijven bij ieder model wel de wet- en regelgeving met betrekking tot werk- en rusttijden van kracht. Saillant detail is overigens dat ook in organisaties met veel flexibiliteit qua werkuren, het overgrote deel van het werk tussen 8.00 en 18.00 uur gebeurt. Het ritme van de maatschappij stimuleert werken overdag. Krampachtige kaders stellen uit angst voor al te exotische patronen blijkt in de praktijk overbodig.

Werkritmes

Uit onderzoek van CBS en TNO uit 2014 blijkt dat mensen die flexibel kunnen werken geneigd zijn om regelmatig (27 procent) of soms (43 procent) werk in de avonden te doen (tussen 18.00 en 24.00 uur). Ook werkt de helft soms of regelmatig in het weekend. Ook bij mensen met minder flexibiliteit werkt overigens 38 procent met enige regelmaat op zaterdag of vooral zondag. 's Nachts werken gebeurt nauwelijks (3 procent).

Recht op onbereikbaarheid

In de maatschappij is de laatste jaren een discussie ontstaan over het recht op onbereikbaarheid. Als medewerkers of leidinggevenden ervoor kiezen om op exotische tijden te werken, communiceren ze ook vaker buiten reguliere kantoortijden. Dat kan collega's het gevoel geven dat ze hun telefoon voortdurend in de gaten moeten houden om te reageren op informatie of vragen die bijvoorbeeld om 21.00 's avonds of op zondagmiddag binnenkomen. Continu aan staan en een vervagende grens tussen werk en privé kunnen leiden tot stress en op termijn tot burn-out klachten.

In sommige landen is het recht op onbereikbaarheid al wettelijk gereguleerd. Iedere Franse organisatie met 50 of meer werknemers moet sinds 2017 afspraken maken over de mogelijkheid om onbereikbaar te zijn. Onbereikbaarheid is daarbij overigens nog niet wettelijk verplicht, afspraken over hoe ermee om te gaan wel. In 2021 nam het Europees Parlement met ruime meerderheid een wetsinitiatief aan waarin de Europese Commissie werd opgeroepen om te komen met een wetsvoorstel waarin het recht op offline zijn wordt vastgelegd. Ook in de Nederlandse politiek is het een gespreksonderwerp. In 2020 is er een wetsvoorstel ingediend door de Tweede Kamer om de Arbeidsomstandighedenwet aan te passen en te zorgen dat in het arbobeleid afspraken worden vastgelegd over bereikbaarheid buiten werktijden. Het wetsvoorstel wacht half 2022 nog altijd op behandeling.

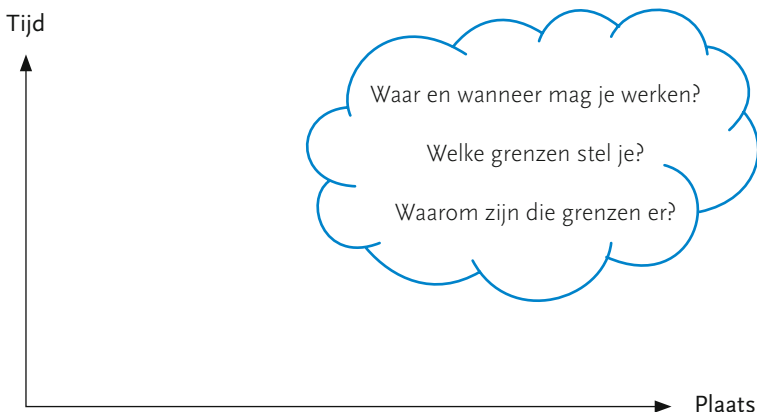
Sommige organisaties vinden het risico groot en kiezen er voor om niet te wachten op wetgeving. Sommige kiezen ervoor om werktijden te beperken en werknemers zo tegen zichzelf te beschermen. Meer extreme opties zijn er ook. Medewerkers van Volkswagen in Duitsland ontvangen bijvoorbeeld al sinds 2011 geen bedrijfsmails meer na werktijd. Tussen kwart over zes 's avonds en zeven uur 's ochtends stuurt het e-mailsysteem geen berichten door naar individuele accounts. Ook Lidl in België blokkeert intern e-mailverkeer gedurende de avond en nacht.

Ook andere aspecten van werktijden lenen zich voor flexibilisering bij hybride werken. Als je werkuren per week variëren, kun je over een langere periode van bijvoorbeeld drie maanden middelen. Als je een duidelijk seizoenspatroon hebt, kan het zelfs interessant zijn om uren over een heel jaar te bekijken. In het jaarcijferseizoen werk je dan als accountant bijvoorbeeld meer uren om op andere momenten minder uren per week te maken of extra vakantie op te nemen.

Tenslotte zijn er ook verschillende modellen om tijd op kantoor en thuis te mixen. Je kunt kiezen voor een minimum (of maximum) aanwezigheid op kantoor, een verhouding tussen remote en op de zaak werken of helemaal geen richtlijnen. Voor 2020 was er vaak sprake van maximaal een of twee dagen per week thuiswerken in organisaties. Uit onderzoek van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en het Nationaal Verplaatsingspanel blijkt dat in 2020 23 procent van de kantoorwerkers gemiddeld 1 dag in de week thuiswerkten. 6 procent deed dat 2 dagen en 7 procent was 3 of meer dagen vanuit huis aan het werk. Post-corona is er vaak een omgekeerde discussie. Hoeveel tijd moeten of willen we mensen op kantoor zien? De variatie daarin is groot tussen organisaties en ook intern kunnen er verschillen zijn tussen doelgroepen. Bij een klinische research organisatie worden alle medewerkers minimaal eens per week op kantoor verwacht om verbonden met elkaar te blijven. Jonge starters in een intensief opleidingsprogramma worden veel vaker verwacht. Zij zijn tijdens hun opleidingsperiode voornamelijk op kantoor zodat ze de organisatie, de mensen én het vak snel onder de knie krijgen.

Invloed op plaats en tijd van werken

Bij het implementeren van hybride werken is belangrijk om goed na te denken over je hybride mix qua werklocaties en werktijden. Als organisatie bepaal je namelijk welke ruimte je wilt bieden aan je medewerkers. Waar en wanneer mag je werken? Welke grenzen stel je? Waarom zijn die grenzen er? De antwoorden op deze vragen bepalen het startpunt voor hybride werken.



Dat is echter niet het eindpunt. Een essentieel element van hybride is namelijk dat medewerkers invloed krijgen op tijd en plaats van werken. Ze krij-

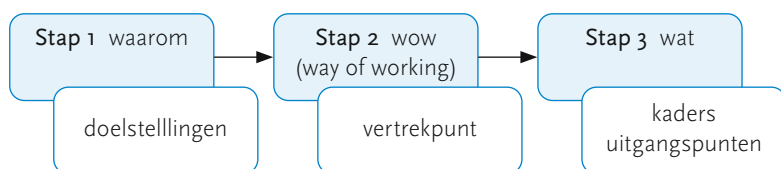
gen vrijheid om te kiezen waar en wanneer ze hun werk het beste kunnen doen binnen het raamwerk dat je als organisatie hebt gedefinieerd. Zonder die vrijheid ontbreekt de ziel van het hybride werken: de autonomie die veel mensen zo waardevol vinden.

Als medewerkers de vrijheid krijgen om hun eigen keuzes te maken, zullen er gegarandeerd verschillen ontstaan. Medewerkers hebben andere functies en taken, verschillende achtergronden en ervaring en uiteenlopende privé-situaties en ambities. Waar de een graag al zijn tijd op kantoor spendeert, vindt een ander het genoeg om tweewekelijks zijn collega's te ontmoeten. Een fanatieke sporter loopt wellicht graag voor de start van de dag al een rondje van een aantal kilometers, terwijl een ouder met schoolgaande kinderen liever wat eerder naar huis gaat en later op de avond nog een uurtje werkt. Zoveel mensen, zoveel wensen en zoveel hybride oplossingen. Dat betekent dat hybride niet alleen meer flexibiliteit biedt, maar die ook vraagt. Werkpatronen zullen immers verschillen tussen collega's.

Als je medewerkers de vrijheid geeft om hun eigen keuzes te maken, zullen er gegarandeerd verschillen ontstaan in tijd en plaats van werken

Stap voor stap

Hybride werken biedt een enorm palet aan mogelijkheden. Als je daarmee aan de slag wil als organisatie helpt het om stapsgewijs te bepalen hoe hybride er in jouw organisatie uit ziet. Eerst bepaal je het waarom van hybride werken: wat wil je ermee bereiken? Daarna breng je de kern van je manier van werken in kaart – je wow (way of working). Dit is het vertrekpunt voor je hybride werken. Tenslotte definieer je wat je hybride werken inhoudt. Welke kaders en uitgangspunten gelden voor jouw organisatie. In de volgende paragrafen komen deze stappen een voor een aan de orde. Praktijkvoorbeelden illustreren hoe iedere stap organisaties helpt bij het vormgeven van hybride.



Stap 1: waarom – een eerlijk verhaal

Als je hybride werken een plek wilt geven in je organisatie, begin je met een eerlijk verhaal over het waarom van hybride. De volgende vragen kunnen je helpen bij deze stap.

- Waarom begin je aan deze nieuwe manier van werken?
- Wat wil je ermee bereiken?
- Wanneer ben je tevreden als organisatie?

In hoofdstuk 1 zijn diverse voordelen van hybride terug te vinden vanuit het perspectief van klant, organisatie, individu en maatschappij. Hoe duidelijker je hebt wat je drijfveren zijn, hoe geloofwaardiger je verhaal is – binnen je organisatie en daarbuiten. Uiteraard kunnen er verschillende doelen zijn die je met hybride wil bereiken. Je aantrekkelijkheid als werkgever vergroten voor schaars talent dat in je eigen regio niet of nauwelijks te krijgen is bijvoorbeeld, maar ook het aanboren van nieuwe klantgroepen door het leveren van diensten op afstand. De duurzame inzetbaarheid van je medewerkers verbeteren, je CO₂-voetafdruk verlagen én je overheadkosten voor je kantooromgeving terugbrengen. Juist door ze allemaal te benoemen en zo concreet mogelijk te maken, geef je richting aan hybride werken en voorkom je ruis.

Als kostenbeheersing of -besparing een van de doelstellingen is, helpt het om daar open en transparant over te zijn. De meeste medewerkers hebben het haarfijn door als dit soort doelstellingen onder het tapijt worden geschoven en de meeste externe belanghebbenden ook. Bovendien is het geheel te rechtvaardigen dat de organisatie nadenkt over de kostenbasis. Voor de continuïteit van de onderneming of instelling is dat namelijk een belangrijk element.

Het helpt om te checken of het verhaal consistent en geloofwaardig is, bijvoorbeeld door een klankbordgroep van medewerkers en eventueel klanten of leveranciers te vragen om mee te denken. Vanuit een ander perspectief komen vaak goede vragen en nieuwe inzichten die het waarom van het verhaal verder aanscherpen.

Stap 2: wow (way of working) als vertrekpunt

Zoals gezegd is hybride per definitie maatwerk. Om te komen tot een passende hybride oplossing is het belangrijk om goed te weten hoe er nu in de organisatie wordt (samen)gewerkt en welke ontwikkelingen je in de

toekomst verwacht. Dat is het vertrekpunt voor hybride werken. De way of working (wow) van ieder bedrijf is anders. Deze wordt vooral beïnvloed door drie factoren: de core business, de cultuur en de medewerkers.

De essentie van wat je doet en levert als organisatie drukt een stempel op de patronen van werken en samenwerken. Wat is de core business? En wat betekent dat voor (samen)werkpatronen? Een internationale drankenproducent die innovatie hoog in het vaandel heeft staan, zoekt naar korte lijnen en laagdrempelige samenwerking. Elkaar kennen en gemakkelijk kunnen vinden is dan extra belangrijk om alle creatieve energie in de organisatie te benutten. Als iemand klachten van burgers over overheidsinstanties afhandelt, is het essentieel om geconcentreerd te kunnen werken en moet er voldoende ruimte zijn voor zorgvuldig en kleinschalig overleg met specialisten. Onderling vertrouwen en ruimte voor inhoudelijk sparren zijn dan kernelementen van je werkwijze.

Uiteraard is niet alleen de core business bepalend voor de wow. Niet alle organisaties in een branche werken immers op dezelfde manier. Een andere bepalend element is je organisatiecultuur. Wat zijn de kernwaarden van je organisatie? Wie zijn er succesvol, ofwel wie zijn de helden? Wat zijn kenmerkende rituelen die illustreren wat belangrijk is? Sommige organisaties hebben een heel duidelijke cultuur, vaak in combinatie met een groot gevoel van trots en onderlinge verbondenheid. Bij een organisatie die medische research faciliteert, is bijvoorbeeld verbondenheid met collega's en daarmee met de organisatie de belangrijkste pijler waar de het bedrijf op rust. Medewerkers kennen elkaar niet alleen vanuit het werk, maar nemen ook deel aan bedrijfsactiviteiten buiten het werk. Het zijn rituelen die bijdragen aan het gevoel onderdeel te zijn van de 'familie'.

Ook de mensen in de organisatie zijn een belangrijke bepalende factor voor de wow. Ervaren specialisten werken anders dan jong talent dat net uit de schoolbanken komt – niet alleen vanwege hun ervaring, maar ook omdat ze in een andere levensfase zitten. Sommige mensen gedijen het beste in een omgeving met veel structuur en processen, terwijl andere zich daarin enorm beknot voelen. Natuurlijk vind je in iedere organisatie een mix aan mensen, maar het is zeer de moeite waard om eens een schets te maken van de medewerkerspopulatie in je organisatie om beter te begrijpen hoe er (samen)gewerkt wordt.

Uiteraard werken core business, cultuur en mensen op elkaar in. Het zijn geen losstaande factoren. Samen bepalen ze wat de essentie is van je way of working. Hoe beter je begrijpt wat de kern van de wow is, hoe beter je hybride werken kan vormgeven. De volgende vragen zijn belangrijk bij het vinden van de wow:

- Wat karakteriseert de manier van werken en samenwerken in je organisatie?
- Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen qua (samen)werken in de komende jaren om strategische uitdagingen het hoofd te bieden?
- Wat betekent dit voor hybride werken?

Hoe beter je begrijpt wat de kern van je way of working, de wow is, hoe beter je hybride werken kan vormgeven voor de organisatie

Het is belangrijk om bij iedere vraag te zoeken naar de kern – enkele steekwoorden die de essentie weergeven. Geen tien volzinnen dus, maar drie tot vijf kernbegrippen. Juist door te kiezen kom je tot wat echt belangrijk en karakteristiek is. Dat is de basis voor succesvol hybride werken.

Wow in de praktijk

Een voorbeeld van een gespecialiseerde hoger onderwijsinstelling illustreert hoe een wow kan helpen bij hybride werken. De kern van (samen)werken in deze organisatie is uitwisseling van kennis, van ervaringen en van persoonlijke aspecten. Kennisuitwisseling zorgt voor kennisdeling en -ontwikkeling. Beide zijn essentieel in het academische proces. Het uitwisselen van ervaringen helpt bij het ontwikkelen van zowel de kerntaken (onderwijs en onderzoek) als de ondersteunende processen. De persoonlijke uitwisseling zorgt ervoor dat mensen elkaar kennen en de lijnen binnen de organisatie kort zijn. Richting de toekomst heeft de organisatie elementen benoemd voor verdere ontwikkeling van de werkcultuur. Een daarvan is eigenaarschap – medewerkers in de hele organisatie worden gestimuleerd om meer verantwoordelijkheid te nemen voor het behalen van hun resultaten én voor de ontwikkeling van de organisatie en zichzelf.

De genoemde kernelementen hebben invloed op de vormgeving van hybride werken. Als uitwisseling de kern van je organisatie is, is het essentieel dat mensen elkaar blijven ontmoeten – zowel face to face als online. De organisatie verwacht daarom van medewerkers dat ze ongeveer 60 procent van de tijd op de werklocatie zijn en de overige 40 procent elders werken. Gezien de aard van het werk kan aanwezigheid in de loop van het jaar variëren en dus geldt dit streven niet per week of maand, maar wordt gekeken naar het hele collegejaar. Om eigenaarschap verder te stimuleren maken teams afspraken over (samen)werken en is er binnen de kaders en afspraken bewust alle ruimte voor mensen om eigen keuzes te maken.

Stap 3: wat – kaders en uitgangspunten als handvatten

Als je weet wat je wilt bereiken (stap 1) en wat de wow is (stap 2) kun je hybride werken gaan kaderen. Deze stap bestaat uit twee met elkaar samenhangende onderdelen. Bepaal welke ruimte je wilt bieden (de kaders) waarbinnen teams en medewerkers hybride kunnen werken. Daarnaast kan er behoefte bestaan aan een set uitgangspunten die handvatten bieden voor het daadwerkelijk hybride werken in de praktijk.

Kaders op organisatieniveau

Met de wow in de hand kun je bepalen welke kaders gelden. Je definieert het speelveld waarop teams en medewerkers hun hybride spel gaan spelen. Want zoals al eerder aangegeven: hybride is geen *one size fits all*.



Een kader op organisatieniveau biedt houvast en duidelijkheid. Wat kan wel en wat is niet gewenst. Daarmee voorkom je enerzijds overloze discussies over of iemand nu wel of niet in het buitenland mag werken en zet je anderzijds piketpaaltjes over wat de organisatie aan mogelijkheden ziet. Als thuiswerken onderdeel is van het aantal mogelijke werkplekken om uit te kiezen is het voor een individuele leidinggevende een stuk lastiger om te zeggen dat hij of zij dat niet ziet zitten. Het is wel van belang om de kaders zo ruim mogelijk te stellen. Zonder ruimte zijn er immers geen keuze-mogelijkheden en ontbreekt de essentie van hybride werken.

Met alleen kaders op organisatieniveau ben je er echter nog niet. De – overkoepelende kaders vertaal je in de organisatie naar concrete kaders op teamniveau, oftewel werkafspraken. Een team is een logische unit om daarmee te starten. Aangezien teams variëren in werkzaamheden, doelstellingen, samenwerkintensiteit, samenstelling en levensfase kunnen afspraken binnen een organisatie behoorlijk uiteenlopen. Bij een hypotheekverstrekker waren er bijvoorbeeld teams die prima konden samenwerken als ze elkaar eens per zes weken een dag zagen, terwijl andere minimaal twee dagen per week bij elkaar wilden zijn. Beide modellen werkten. Een ervaren klantcontactteam, dat vooral een-op-eencontact heeft met cliënten en de beschikking heeft over actuele informatie via een kennissysteem, heeft immers andere behoeften dan een nieuw marketingteam dat innovatieve proposities ontwikkelt. Bij hybride werken is er dus ook op teamniveau ruimte voor verschillen. Hoofdstuk 8 biedt handvatten voor het maken van afspraken op teamniveau.

Binnen de teamkaders gaan individuele medewerkers hun eigen werkpatroon invullen en – het zal niet verbazen – ook dat ziet er niet voor iedereen hetzelfde uit. Als je als jonge starter net begint met werken en je in een overspannen woningmarkt nog een tijd in je oude studentenkamer of bij je ouders woont, is het wellicht heel fijn als je iedere dag op kantoor aan de slag kunt. Ben je anderhalf uur onderweg naar je werk, dan is het heel logisch dat je kiest voor vaker werken vanuit huis of een satellietkantoor in de buurt. Bestaat werk voor een belangrijk deel uit individueel concentratiewerk, dan heb je veel keuzemogelijkheden. Is werk (grotendeels) locatiegebonden, dan is er minder ruimte op de plaats-as. Individuele situaties verschillen flink en leiden tot andere wensen en keuzes.

Teamkaders als gesprekstool over verschillen

Teamkaders bieden niet alleen de grenzen voor individuele keuzes, ze helpen ook om bespreekbaar te maken dat er verschillen zullen zijn en hoe je daar als team mee omgaat. Dat is belangrijk om samenwerking te faciliteren – bij de start van hybride werken en in de toekomst. In Nederland houden we van het ‘gelijke monniken, gelijke kappen’-principe. Dat voelt eerlijk. De verschillen in hybride werken lijken dat principe soms te ondermijnen. Het woord lijken is hier bewust gebruikt – er vindt namelijk vooral een verschuiving plaats binnen het principe. De kaders en afspraken gelden voor iedereen. Daarbinnen kunnen mensen eigen keuzes maken. Gelijke monniken, gelijke kappen dus. De werkpatronen zullen echter verschillen door die keuzes. Die werkpatronen zijn zichtbaar en dat leidt soms tot ongemak tussen collega's.

Dat ongemak kan overigens terecht zijn. Als er spoedklussen zijn in een team worden die traditioneel vaak op kantoor opgepakt. Ben je vaker op kantoor dan je collega's, dan kan het dus zijn dat je vaker dit soort klussen op je bord krijgt. Incidenteel is dat niet erg, maar als het structureel gebeurt, voelt dat niet eerlijk. Aan de andere kant kan het ook zijn dat je zichtbaarder bent als je vaker op kantoor bent. Je hebt dan meer kans op een leuke of uitdagende klus. Iemand die meer vanuit huis werkt, kan zo het gevoel krijgen uit beeld te verdwijnen of op de tweede rang te zitten. Het is belangrijk om dit soort patronen in de gaten te houden. Ze kunnen er namelijk onbewust insluipen en hebben op termijn impact op het succes van hybride werken en op de cohesie in een team.

Uitgangspunten voor hybride

Voor een enkele organisatie is het voldoende om het palet aan mogelijkheden voor tijd en plaats van werken vast te leggen, zeker als dat gebaseerd is op een heldere waarom en een duidelijke wow. De meeste bedrijven en instellingen hebben echter behoefte aan meer invulling om hybride werkend te krijgen. Dat is niet zo raar. Hybride is immers een andere manier van (samen)werken en dat betekent dat je je werkpatronen en -verwachtingen op nieuw gaat kalibreren. Je gaat met elkaar op zoek naar een 'nieuw normaal'.

Een effectief hulpmiddel hierbij is het vaststellen van een aantal uitgangspunten die richting geven aan de implementatie van hybride werken. Ze

vormen een startpunt voor gesprekken in teams en tussen medewerker en leidinggevende of medewerkers onderling. Goed geformuleerde uitgangspunten helpen je organisatie om de doelstellingen van hybride en je nieuwe manier van (samen)werken te vertalen naar de dagelijkse praktijk. Ook kunnen ze accenten aanbrengen door een specifieke werkwijze te benadrukken en stimuleren.

In de uitgangspunten van veel organisaties komen de onderstaande aspecten aan de orde:

- *Kernelementen van de wow*
Hiermee maak je helder wat je belangrijk vindt als organisatie in jouw hybride werken.
- *Afweging van belangen bij het maken van keuzes*
hiermee maak je duidelijk welke afwegingen je verwacht binnen de organisatie en bied je kaders voor het oplossen van belangenconflicten.
- *Praktische aspecten en/of specifieke werkwijzen*
hiermee benadruk je welke specifieke manier van werken je van iedereen verwacht.
- *Ruimte voor hybride*
hiermee borg je dat, binnen de uitgangspunten, iedereen eigen keuzes kan maken.

Bij het opstellen van uitgangspunten is het belangrijk om keuzes te maken. Het gaat echt om de belangrijkste aspecten van hybride werken, niet om allerlei details. De meeste organisaties kunnen met vier tot acht uitgangspunten prima uit de voeten. Het mooie daarvan is dat ze, zelfs met een korte toelichting, op een A4-tje passen. Wie zich laat verleiden tot een lange lijst heeft twee nadelen. Ten eerste bieden de uitgangspunten dan niet voldoende focus voor de organisatie. Als er 15 dingen belangrijk zijn, is er in feite niets belangrijk. Ten tweede biedt het leidinggevend en medewerkers de ruimte om te gaan shoppen. In een lange lijst staan altijd wel dingen die je meer aanspreken dan andere. Gegarandeerd dat je die dingen dan het belangrijkste vindt.

Het formuleren van uitgangspunten

Het helpt om de uitgangspunten weliswaar duidelijk maar ook algemeen genoeg te formuleren. Voor je het weet is er namelijk een handboek vol geven verboden in plaats van een compacte lijst uitgangspunten en schiet je je

doel compleet voorbij. Bij een havenbedrijf discussieerde het management-team over telefonisch contact met klanten vanuit huis. Het MT maakte zich zorgen over de professionele uitstraling als er kinderen thuis werden opgevangen en je dus wellicht kinderstemmen of babygehuil op de achtergrond zou horen. Daar wilden ze iets over vastleggen. Het is uiteraard prima om daar een keuze in te maken. De vraag is echter of je dat zo gedetailleerd wilt definiëren. Wat gebeurt er als je een hond hebt die af en toe blaft? Of een drummende buurman? En wat als er twee huizen verderop wordt verbouwd? De oplossing was in dit geval het volgende uitgangspunt: kies een werkplek waar het werk te doen is. In de toelichting werd benadrukt dat je nadenkt over de werkzaamheden die je gaat doen en op basis daarvan kiest voor een plek waar je op professionele wijze je taken kunt uitvoeren. Het was vervolgens aan leidinggevenden en medewerkers om daar invulling aan te geven en met elkaar te bespreken wat medewerkers waar wel en niet kunnen doen. De discussie komt dan te liggen waar hij hoort: dicht op de werkvloer.

Uitgangspunten in de praktijk. Een voorbeeld van een gemeente

- *Je werk en de burgers, bedrijven en organisaties voor wie je werkt bepalen waar en wanneer je kunt werken*

Je werkzaamheden bepalen hoeveel keuzeruimte je hebt qua tijd en plaats van werken. Veel zal op afstand en op flexibele tijden kunnen, maar niet alles. Daar houd je als medewerker rekening mee bij het maken van je keuzes.

- *Je creëert voldoende mogelijkheden voor verbinding met je collega's en externe partners*

Je doet niet alleen je werk, maar bent ook onderdeel van de organisatie. Verbindend is een van de kernwaarden van de organisatie. Je zorgt ervoor dat je voldoende tijd hebt voor geplande en spontane interactie met collega's en externe partners. Daarbij zoek je naar een mix tussen online en face-to-faceinteractie.

- *Ieder team maakt afspraken over hybride werken*

Het is belangrijk om als team expliciete afspraken te maken over werken en samenwerken op afstand. Ieder team kan daarbij gebruikmaken van een checklist met diverse onderwerpen, zoals: beschikbaarheid, bereikbaarheid, online samenwerktools, face to face en online ontmoetingen en teamverbinding. Het helpt om deze afspraken regelmatig opnieuw te bespreken en waar nodig bij te stellen.

- *Je agenda is up to date en voor iedereen zichtbaar*

Het is belangrijk om elkaar gemakkelijk en snel te kunnen vinden, zowel fysiek als online. De Outlookagenda is daarbij het startpunt. Uiteraard kun je privé-afspraken afschermen.

- *Een werkplek moet geschikt zijn om te werken*

Je kiest een werkplek waar je je geplande werkzaamheden effectief en professioneel kunt doen – in het gemeentehuis of elders.

- *Thuiswerken is geen recht en geen plicht*

Hybride werken biedt de mogelijkheid om thuis te werken als dat past. Het is echter geen recht en ook geen plicht. Als het nodig is kom je naar het gemeentehuis. Daar zijn werkplekken beschikbaar. Naar verwachting spendeer je ongeveer de helft van je werktijd in het gemeentehuis en de andere 50 procent elders. Uiteraard zijn er uitzonderingen voor bepaalde functies. Locatiegebonden taken moeten immers op locatie uitgevoerd worden.

- *Binnen deze uitgangspunten mag je zelf kiezen waar en wanneer je werkt*

Je hebt de mogelijkheid om (binnen de beschreven uitgangspunten) zelf te kiezen op welke locatie en op welke tijd je werkt. Je neemt zelf de verantwoordelijkheid om passende keuzes te maken. De keuzes van medewerkers zullen verschillen en dat is ok.

Over de auteurs

Over Susan Smulders

Susan is van huis uit bedrijfskundige. Zij heeft gestudeerd aan Nyenrode Business Universiteit in Breukelen (BBA) en IMD in Lausanne, Zwitserland (MBA). Ze heeft jaren als marketeer en leidinggevende gewerkt in de telecomsector bij KPN en Telfort. Het consultancyvak heeft ze zich eigen gemaakt bij het toenmalige adviesbureau Booz Allen & Hamilton.

Als ondernemer, adviseur en trainer is Susan de drijvende kracht achter Moneypenny Advies & Training. Al sinds 2008 helpt ze organisaties die meer plaats- en tijdonafhankelijk willen werken, met het ontwikkelen van een visie op hybride werken en het implementeren daarvan. Juist die praktijkant inspireert haar enorm: hoe zorg je ervoor dat mensen écht anders gaan werken en dat er ruimte komt voor meer keuzevrijheid? Susan schrijft al jaren blogs en whitepapers over hybride werken en geeft trainingen en lezingen over dit onderwerp.

Als zogenaamde ‘slashie’ combineert Susan verschillende professionele rollen. Naast haar rol bij Moneypenny is ze sinds begin 2022 ook bevoegd leerkracht en geeft ze twee dagen per week les op een basisschool. ‘Hybride werken betekent meer ruimte om je eigen professionele pad te kiezen. De flexibiliteit van hybride geeft mij de mogelijkheid om mijn passies voor nieuwe manieren van werken en het onderwijs te combineren met een gezin met vier kinderen! Zonder hybride zou ik dat nooit voor elkaar krijgen.’

Over Marianne Sturman

Als bedrijfskundige in de tech-sector zag Marianne eind jaren negentig al dat kantoorwerk dankzij het Internet beter en slimmer georganiseerd kon worden. Ze was in die tijd moeder geworden, kwam in de knel met het aloude 9-tot-5-principe en zocht balans in haar leven: geen files, en meer vrijheid om zelf te bepalen waar en wanneer zij werkte.

Ze vond het jammer dat zoveel moeders kozen voor een (kleine) deeltijdbaan als antwoord op dit dilemma. Was er geen andere oplossing? Wat als

er een organisatie zou zijn waar je thuis kon werken en zelf je werktijden kon bepalen? Dan zou er, naast moeders, nog veel meer 'onbenut arbeidspotentieel' aan het werk kunnen, zoals ouderen en mensen met een beperking tot de arbeidsmarkt. Zo'n organisatie was er niet, dus besloot Marianne haar salesbaan aan de wilgen te hangen, richtte ze Moneypenny op en pionierde ze met thuiswerken. Samen met Susan ontwikkelde ze zich tot aanjager van Het Nieuwe Werken. Toch bleef er enige weerstand tegen remote. Totdat COVID-19 de arbeidsmarkt op zijn kop zette.

Marianne inspireert ondernemers om de gebaande paden te verlaten en de fantastische mogelijkheden van remote samenwerken te benutten. Met Moneypenny levert zij daarvoor zowel de kennis als de talenten.

HYBRIDE WÉRKT

Dat hybride werken kan, weten we sinds 2021 meer dan ooit. Maar hoe zorg je ervoor dat het goed werkt in de organisatie? Het boek *Hybride wérkt* laat aan de hand van best practices, tips en checklists zien dat (samen)-werken beter, slimmer en leuker kan.

Auteurs Susan Smulders en Marianne Sturman helpen met hun bedrijf Moneypenny en daarnaast ook vanuit Moneypenny Training & Advies al sinds het begin van deze eeuw organisaties met – voorloper – Het nieuwe Werken en nu met hybride werken.