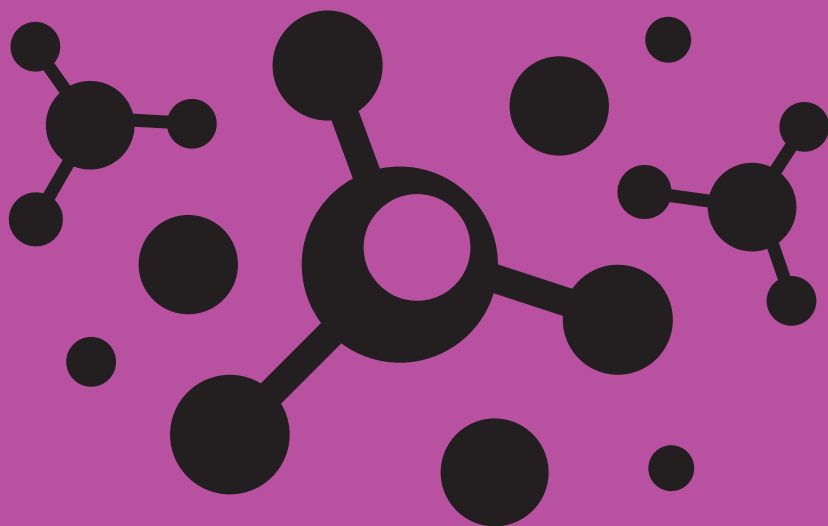


Marjolijn Feringa | Bregje Spijkerman

# HYBRIDE TEAMS



**NIEUWE ROUTINES  
VOOR BETERE RESULTATEN  
EN MEER WERKGELUK**

**Boom**

Marjolijn Feringa | Bregje Spijkerman

# HYBRIDE TEAMS

**NIEUWE ROUTINES  
VOOR BETERE RESULTATEN  
EN MEER WERKGELUK**

**Boom**

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op [www.bua.nl](http://www.bua.nl).

© 2021 Marjolijn Feringa en Bregje Spijkerman & Boom uitgevers Amsterdam

Vormgeving omslag en binnenwerk: Hans Roenhorst, H2R+

ISBN 9789024443260

ISBN e-book 9789024444694

NUR 801

#### ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-uvo.nl](http://www.stichting-uvo.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

# INHOUD

Voorwoord van de schrijvers	7
Inleiding	9
Doe de test: hoe hybride ben jij?	12
<b>1. Wat is hybride werken en waarom zou je het doen?</b>	<b>15</b>
1.1 Wat is hybride werken?	17
1.2 Misverstanden over hybride werken	20
1.3 Voor- en nadelen van hybride teams	23
1.4 Waarom gaan we hybride werken?	25
ANWB: ‘De eerste 100 dagen niet klagen’	29
<b>2. Wat maakt een goed team?</b>	<b>31</b>
2.1 Sterke teams als basis voor hybride werken	34
2.2 Welke factoren maken het verschil?	38
2.3 Hoe bevorder je een goed hybride teamklimaat?	40
2.4 Elkaar ervaren in virtuele settings	47
FrieslandCampina: ‘Vrijheid voor lokale teams’	49
<b>3. Nieuwe werkwijzen voor hybride teams</b>	<b>51</b>
3.1 Nieuwe principes voor hybride teams	53
3.2 Wanneer naar kantoor en wanneer werken vanuit huis?	54
3.3 Een inspirerend kantoor	58
3.4 Asynchroon werken en deep work	60
3.5 Vuistregels voor interne asynchrone communicatie	69
3.6 Videobellen, hoe doe je dat?	72
3.7 Effectief digitaal vergaderen	75
3.8 Agendamanagement	79
Rabobank: ‘Wat digitaal goed werkt, blijven we digitaal doen’	86
<b>4. De transitie in de organisatie</b>	<b>89</b>
4.1 Plannen vormen	92
4.2 Beleid maken	94
4.3 Organisatorische aanpassingen	96
Bol.com: ‘Zes maanden om volop te leren en verbeteren’	101

<b>5. Aan de slag met hybride teams</b>	103
5.1 Teamkompas: snel grip krijgen op hybride teams	105
5.2 Hybride teams die samenwerken met andere teams	129
Consumentenbond: 'Meer aandacht voor cultuur en ontwikkeling dan voorheen'	134
<b>6. Leidinggeven aan hybride teams</b>	137
6.1 Vijf aandachtsgebieden van de hybride leider	139
6.2 Een hybride leiderschapsstijl	142
6.3 Teaminteractie op gang brengen in een hybride team	146
6.4 De 'shift' van individu naar team	148
6.5 Delegeren (aan het hele hybride team!)	150
6.6 Omgaan met weerstand tegen verandering	160
6.7 Psychologische veiligheid en vertrouwen	162
Tot slot: drie tips om goed te beginnen	167
Teamkompas evaluatiekaart	168
Noten: gebruikte bronnen	170
Index	172
Over de auteurs	174

## VOORWOORD VAN DE SCHRIJVERS

*Als een deur van geluk sluit, gaat een andere open;  
maar vaak kijken we zo lang naar de gesloten deur,  
dat we de voor ons geopende deur niet zien.*

**Helen Keller, Amerikaans auteur en taalkundige**

---

Al jaren helpen wij organisaties en hun teams om hun manier van werken te optimaliseren en te verbeteren. Manieren waarop je werk kunt organiseren, zoals het concept zelforganisatie, methoden als Lean, Agile en groepsdynamica, vormen de rode draad in ons werk. Onze overtuiging is dat er door anders te kijken naar hoe je werk organiseert, veel te winnen valt in effectiviteit en werkgeluk. De hamvraag is telkens: Hoe doen we het vandaag weer beter dan gisteren?

Het verplichte thuiswerken door corona bleek een goede aanleiding om de manier van werken weer eens onder de loep te nemen. Veel teams kwamen in problemen en bleken niet zo sterk als ze dachten. Wij zagen dat ze gewend zijn om 'individueel in teams' te werken. En door het thuiswerken merkten de teams dit ook. Een team blijkt meer dan een ordening in een organisatieschema, het is de kern van waaruit je werkt. Maar hoe vorm je dan een sterk team dat goed hybride kan werken? Wat is hybride werken precies en hoe voer je dat in?

Start met goed te verwoorden waarom je hybride wilt werken. Wat wil je ermee bereiken voor de organisatie en vanuit dat kader, wat willen teams ermee bereiken? Vanuit een helder en begrijpelijk doel start je de transitie in de organisatie. Maak goede kaders op organisatieniveau en implementeer deze via de lijn van het team. Schud teams wakker en zorg ervoor dat de nieuwe werkwijze bij het team een centrale plek krijgt. Investeer in goede reflectie, samen ervaringen opdoen en bouw nieuwe routines. Genereer data door interne metingen, zodat je voortgang kunt zien en objectiveren. Neem er de tijd voor en geef teams de juiste tools om dit goed te leren. Op individueel niveau zal de competentie 'samenwerken' belangrijk worden.

Wij delen onze kennis en ervaringen in dit boek zodat iedereen in organisaties hiervan gebruik kan maken in hun transitie naar hybride werken. We laten met praktijkvoorbeelden en bruikbare tips zien hoe je jouw or-

ganisatie en de teams van goed naar beter maakt. Omdat hybride werken namelijk direct uitnodigt tot een beter time- en energiemanagement zal je zien dat het leidt tot meer werkgeluk in de teams en betere resultaten.

In de aanloop naar het schrijven van dit boek vroegen we verschillende organisaties om hun doelen, aanpak en transitie met betrekking tot hybride werken met ons te delen. In het boek vind je de beschrijvingen hiervan terug. Zo kun je spieken hoe andere organisaties dit aanpakken.

Met dank aan: Jan Nieuweboer en Kim Teunis voor de casusbeschrijving van Rabobank, Freek-Jan Ronner en Harm Jans voor de beschrijving van Bol.com, Henk de Torbal, Maaïke Kerkstra, Ramon Boender en Niels Kamper voor de casus van de Consumentenbond, Jasper Beltman, Willemijn Noppers en Lauren Bos voor de bijdrage van FrieslandCampina en Marjon Kaper voor input van ANWB, en dank aan Christian van Seeters, eigenaar Project Moore Advocaten.

Najaar 2021

Marjolijn Feringa en Bregje Spijkerman

## INLEIDING

*Eerst komt de gedachte. Daarna komt de organisatie van die gedachte in ideeën en plannen. Ten slotte komt de transformatie van de plannen in de realiteit. Zoals je ziet ligt het begin dus in je verbeelding.*

**Napoleon Hill (1883-1970), Amerikaans motivationeel auteur**

---

Hybride teams zijn niet alleen een hot topic, ze zijn bovendien broodnodig om werkgeluk te vinden. De coronapandemie heeft bewezen dat we werk anders kunnen inrichten. Nu is het zaak om door te pakken. Hoe? Niet door snel te grijpen naar administratieve oplossingen – ‘maandag en dinsdag werken we thuis, de andere dagen op kantoor’ – maar door een gedegen doel te stellen en een transitie in de organisatie te starten waarbij de aard van het werk leidend is voor wat de beste plek is om te werken.

## WERKROUTINES

Er zijn veel verschillende nieuwe manieren om werk vorm te geven. Veel van deze werkwijzen zijn gebaseerd op gewoonten; hoe we gewend zijn te werken. We werken al decennia op eenzelfde manier: iedere dag naar kantoor en daar van 9 tot 5 aan het werk. Dat begon al te schuiven. Steeds meer mensen wilden die vaste werkroutines veranderen en eigenlijk wisten we allemaal wel dat het beter kon. ‘Het nieuwe werken’ is daar een goed voorbeeld van: er kwamen alternatieve kantooromgevingen en de mogelijkheid voor thuiswerken werd geïntroduceerd.

In 2020 werkten we ineens allemaal thuis. Onze gewoonten werden in één keer omver geworpen en dat was even wennen. Velen zullen in het begin hebben gedacht: konden we maar weer terug naar ‘het Oude Normaal’. Mensen werden ‘beeldbel-moe’, de lange calls vermoeiden mensen en het gebrek aan verbinding in het team kon eenzaam maken. Sommigen misten de dagelijkse routines van het ‘naar je werk gaan’. Daar een kop koffie drinken, lekker met je pasje inchecken bij de poorten van het kantoor; de rituelen die de dag maakten. We hadden soms minder gevoel bij de collega’s en onze werkgever. Soms leken de routines een sleur, maar eenmaal van hem afgenomen, bleken al deze zaken van waarde voor de werkende mens.



Dus gingen organisaties en teams op zoek naar nieuwe gewoonten en rituelen. Dat had positieve gevolgen. We hebben geleerd wat videovergaderen is en hoe het werkt. We merken dat afspraken gemakkelijker zijn te plannen en dat we effectiever kunnen werken. Organisaties en medewerkers willen de positieve aspecten van werken op kantoor combineren met de positieve aspecten van plaatsonafhankelijk werken. Het ene team slaagde daar beter in dan het andere. Er werden nieuwe ideeën getest en er ontstond een levendige online-uitwisseling van tips en manieren om het thuiswerken zo goed mogelijk vorm te geven. Veel organisaties willen niet meer terug. Dat lijkt begrijpelijk, maar waarom eigenlijk? Ben je benieuwd naar wat hybride werken nu eigenlijk is en waarom je het zou moeten doen? Wat organisaties beweegt om naar hybride werken over te gaan? Je leest het in hoofdstuk 1.

## **EEN NIEUWE MANIER VAN WERKEN**

We hebben er niets aan om nu nieuwe regels te maken om grip te krijgen op een oude manier van werken. Het gaat er juist om dat we op een nieuwe manier naar werk gaan kijken. Hybride werken gaat verder dan de vraag ‘werken we op kantoor of meer hybride’. Dat zou te makkelijk zijn. Het is meer dan een keuze waar je zo uit bent met simpele roostering en afspraken. Dat is juist de achterhaalde mindset, je kijkt dan niet naar wat de aard is van het werk en hoe en waar je dat het best kunt uitvoeren. De slimme organisatie van de toekomst is een hybride organisatie met een hybride werkmodel dat de flexibiliteit biedt die je nodig hebt om lekker te werken.

Deze flexibiliteit brengt met zich mee dat we elkaar niet meer de hele dag zien. In onze visie wordt het teamgevoel steeds belangrijker. Een sterk team heeft een sterk teamgevoel. In de verandering naar hybride teams moet je je dus zeker afvragen hoe sterk deze teams zijn. Wat is er nodig om sterke teams te creëren in een hybride organisatie? Welke hybride werkwijzen kunnen deze teams gebruiken als je hybride gaat werken? Je vindt het terug in hoofdstuk 2 en 3.

Kies je voor de verandering naar een hybride omgeving, dan heb je een aantal cruciale stappen nodig om deze verandering goed in je organisatie te laten landen. Het is een heuse ommekeer, een transitie. Als je de goede toon zet en de juiste kaders stelt voor de gehele organisatie dan help je de teams in jouw organisatie om zich goed te organiseren. In hoofdstuk 4 lees je hoe je deze transitie kunt aanpakken.

Is de transitie ingezet? Dan kunnen de teams ook aan de slag om echt hybride teams te worden. In hoofdstuk 5 nemen we je mee hoe je dat met jouw team kunt aanpakken. Met het Teamkompas geven we je een aanpak waarmee je met je team stap voor stap kunt groeien naar een hybride team. Wat betekent dit voor de rol van manager? Een hybride team hoor je als team aan te sturen, niet als een clubje individuen. In een team is het belangrijk met elkaar verantwoordelijk te zijn, gehoord te worden en samen doelen te halen. Het maakt het team sterker, er komen meer resultaten en misschien nog wel het belangrijkste, meer werkgeluk. In onze praktijk zien we dat veel managers hiermee worstelen en er vragen over hebben. In hoofdstuk 6 laten we zien wat voor leidinggevendens belangrijk is en hoe je je kunt ontwikkelen tot hybride leider.

Met al deze inzichten helpen we je verder met de volgende stap naar een nieuwe werkelijkheid, die van het hybride werken. Maar waar staat jouw organisatie nu al? En jijzelf? Begin dit boek met de test op de volgende pagina en ontdek hoe hybride je al bent.

**DOE DE TEST: HOE HYBRIDE BEN JIJ?**

Hoe werk jij of hoe werkt jouw organisatie? Ben je al aan de slag met hybride werken? Doe de test en ontdek waar je nog verder kunt ontwikkelen.

**DE TEST****Vraag 1 Waar doe jij je werk?**

- A. Ik doe mijn werk altijd op kantoor.
- B. Ons team is op dinsdag en donderdag op kantoor, andere dagen mag je thuiswerken.
- C. Dat is afhankelijk van wat voor werk ik moet uitvoeren.
- D. Met ons team hebben we afspraken gemaakt welk werk we samen op kantoor doen en welk werk we onafhankelijk van elkaar elders kunnen doen.

**Vraag 2 Wat is het beleid van de organisatie met betrekking tot hybride werken?**

- A. Thuiswerken is bij ons niet toegestaan.
- B. Bij ons in de organisatie is er niets over afgesproken.
- C. Er is een thuiswerkbeleid afgesproken.
- D. Er zijn duidelijke kaders over hoe en waar je kunt werken en er wordt van je verwacht dat je maar een gedeelte vanuit kantoor werkt.

**Vraag 3 Ligt de nadruk op synchroon of op asynchroon werken?**

- A. Uhm, wat is asynchroon werken?
- B. We zijn veel in overleg om met elkaar af te stemmen en werken zaken gezamenlijk uit.
- C. We zijn er niet bewust mee bezig maar proberen wel het aantal gezamenlijke momenten te beperken zodat we meer zelf kunnen uitvoeren.
- D. Asynchroon werken is bij ons de norm. We delen het werk in zodat we zoveel mogelijk tijd onafhankelijk van elkaar kunnen werken.

**Vraag 4 Hoe flexibel kun je je werk indelen?**

- A. Werk en privé zijn helemaal van elkaar gescheiden. Als ik een privéafpraak overdag heb dan neem ik daar vrij voor.

- B. Ik kan mijn thuiswerkdag wel eens verschuiven naar een andere dag, maar dat is niet altijd makkelijk.
- C. Als ik iets moet uitwerken of als er thuis iets aan de hand is, kan ik in overleg met mijn team die dag thuiswerken.
- D. Ik deel mijn werkdag helemaal zelf in binnen de kaders die we met het team hebben afgesproken. Zo kan ik makkelijk in de ochtend een privéafpraak hebben of sporten; ik haal dat op een ander moment op de dag of in de avond in.

**Vraag 5 In hoeverre heb jij afspraken over jouw resultaten?**

- A. Ik weet niet precies wat mijn taken zijn. Ik doe wat die dag op mijn bureau komt.
- B. Ik weet wat mijn taken zijn en die voer ik uit.
- C. Ik heb zelf duidelijke resultaatafspraken. Ik weet niet precies welke resultaatafspraken mijn collega's hebben.
- D. Wij hebben duidelijke resultaatafspraken als team. Het team is verantwoordelijk hoe we deze met elkaar bereiken.

**Vraag 6 Hoe rapporteer ik over mijn resultaten en vorderingen?**

- A. Mijn leidinggevende bespreekt de voortgang en resultaten individueel met mij.
- B. We hebben de afspraak dat we onze vorderingen en resultaten aan de leidinggevende rapporteren. Maar dat doe ik niet altijd.
- C. Ik bespreek meestal vorderingen en resultaten tijdens het terugkerend teamoverleg.
- D. Ik weet wat de vorderingen en resultaten van ons hele team zijn; we delen dit samen met onze leidinggevende. Daar hoeft zij niet achteraan.

**Uitkomsten:**

**Heb je het meest A geantwoord?**

Je staat aan het begin van hybride werken. Wat leuk dat je je erin wil verdiepen. Begin eens in het boek met het lezen over misverstanden over hybride werken (hoofdstuk 1). Waar herken jij jezelf of je organisatie in? Neem gerust het boek eens goed per hoofdstuk door en besluit voor jezelf wat de voordelen zijn voor jou om hybride te werken. Heeft de organisatie waar je werkt al een beleid of visie? Hoe denk je er zelf over? Bekijk in hoofdstuk 4 eens wat zo'n transitie inhoudt.

**Heb je het meest B geantwoord?**

Je maakt voorzichtig de eerste stapjes met hybride werken. Een mooi moment om van de eerste intuïtieve stappen te gaan naar meer kennis van wat hybride werken voor jou kan betekenen. Heb je voor jezelf en jouw team of organisatie al duidelijk waarom je hybride wil werken? Dat geeft een goede richting om het werk verder te verbeteren. Misschien is het handig eens in het eerste hoofdstuk te kijken naar relevante onderwerpen die meteen het verschil voor je zullen maken. Ook hoofdstuk 3 over de verschillende werkwijzen kan je zeker helpen.

**Heb je het meest C geantwoord?**

Je bent al goed op weg een echt hybride werker te worden. Bekijk hoofdstuk 3 over nieuwe werkwijzen voor hybride werken eens en bepaal hoe jij met deze tools jouw hybride manier van werken nog verder kan verbeteren. Ook kun je 'spieken' hoe andere bedrijven het doen in de verschillende bedrijfscasussen die je in het boek vindt. Herken je toch nog wat misverstanden uit hoofdstuk 1? Misschien goed om daarover in de organisatie in gesprek te gaan. En hoe sterk is jouw team? Kun je nog verbeteren? Bekijk het in hoofdstuk 5.

**Heb je het meest D geantwoord?**

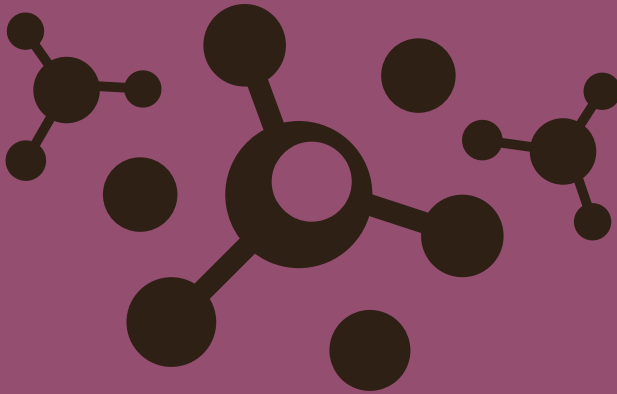
Je bent echt een hybride topper. Veel zaken pas je al in de praktijk toe. De uitdaging is nu om continu te blijven verbeteren. Door de manier van werken periodiek te evalueren, worden jij en je team steeds beter in het hybride werken. Zie hoofdstuk 3 om te weten hoe deep work werkt en lees hoofdstuk 6 om te zien hoe je goed leiding kan geven aan hybride teams. Dit en andere onderwerpen vind je in het boek. Een goede vervolgstap kan ook nog zijn om naar de effectiviteit van de teams te kijken. Wat is daar nog te winnen? Hoofdstuk 2 en het teamkompas uit hoofdstuk 5 kunnen je hierbij onder andere helpen.



Doe de test eens met het hele team. Zie je verschillen? Leuk om met elkaar te bespreken en volgende stappen te bepalen.

# 1

## WAT IS HYBRIDE WERKEN EN WAAROM ZOU JE HET DOEN?





*Het belangrijkste voordeel van informatietechnologie is dat het mensen in staat stelt te doen wat ze willen doen. Het laat mensen creatief zijn. Het laat mensen productief zijn. Het laat mensen dingen leren waarvan ze dachten dat ze het niet eerder zouden kunnen leren, en dus draait het in zekere zin om het potentieel.*

**Steve Ballmer, directeur Microsoft van 2000 tot 2014**

## Nieuw ochtendritueel

Toen corona uitbrak, moest iedereen plotseling thuiswerken. Ook Anne en haar man. Anne werkt bij een internationaal recruitmentbureau en haar man Gijs werkt bij het ministerie van Defensie. Ze wonen 'klein maar fijn' aan de gracht in hartje Utrecht. Er werd veel geïmproviseerd. Ze ontdekten met vallen opstaan wat werkte en wat niet. Door de kleine woonruimte die zij hebben, had het gezin het soms zwaar. Met name het opstarten in de ochtend brak soms behoorlijk op.

Als oplossing ontwikkelde Anne een nieuw ochtendritueel. Ze miste de reistijd in de ochtend waarin ze haar hoofd even leeg kon maken en zich kon voorbereiden op de dag. In plaats daarvan liep ze 's ochtends met haar kinderen naar de bakker, een paar straten verder. Dat werkte goed, ze kon met de wandeling haar hoofd leeg maken, de kinderen vonden het leuk en het maakte het ochtendprogramma thuis veel relaxter. Het was alsof ze naar haar werk liep.

Alleen elke dag een koffiebroodje en een croissant eten, gaf wel weer een uitdaging op de weegschaal. Anne hoorde dat meer collega's dat probleem hadden: rituelen rond eten en goed voor jezelf zorgen. Anne en haar collega's konden er wel om lachen. Hoogtepunten van de werkdag: de croissant en het koffiebroodje. Of toch maar die minder calorierijke krentenbol.

## 1.1 WAT IS HYBRIDE WERKEN?

Het woord *hybride* betekent kruising. Hybride werken is dan ook een kruising tussen waar je werkt en de manier waarop je werkt. Hybride werken houdt in dat medewerkers gedeeltelijk op kantoor werken en gedeeltelijk elders. Voor hybride teams betekent dit dat teamleden flexibel kiezen waar, hoe en wanneer zij werken. De plaats waar je werkt, kan een kantooromgeving zijn of vanuit huis maar ook vanaf een andere plek. Ook kan het zijn dat het team vanuit verschillende locaties met elkaar samenwerkt. Hybride werken is ineens realiteit geworden toen de coronacrisis iedereen dwong thuis te werken. Nieuw is het niet, hybride werken bestaat al langer, maar eerder werd vaak de term *activity based werken* gebruikt. De plaats en manier van werken bepaal je aan de hand van:

- het type werk;
- of je dit alleen doet of met anderen;
- wat de voorkeuren zijn van de klant (cliënt, student, afnemer, enz.);
- de mensen in jouw team.



Dat is dus anders dan het kantoor of pand leidend te laten zijn in waar je werkt. Dit vergt dat je bewust moet nadenken over wat je gaat doen en welke manier van werken daarbij past.

## DE GRENS VERKENNEN

Zit er een grens aan hoe hybride je kunt werken? Jazeker. Activity based of hybride werken betekent niet de absolute vrijheid om maar te doen waar je zin in hebt. De keuze 'waar je je werk doet' is afhankelijk van de doelen die jij en jouw team voor ogen hebben. Voor welke taken moeten we echt bij elkaar komen? En welk werk leent zich veel beter voor individueel uitwerken en kan dus beter vanuit huis gebeuren? Om je werk goed te kunnen organiseren, is het wel zo handig dat je jezelf als medewerker goed kent. Sommige medewerkers komen in beweging als zij een heldere deadline hebben, terwijl andere heel gestructureerd en in stapjes toewerken naar een oplevering. Om goed te organiseren moet je dus met elkaar in gesprek, over het werk dat moet gebeuren en wat de beste manier is om dat uit te voeren. Dit alles moet samenkomen in een set goede afspraken.



Vergeet de persoonlijke voorkeuren in het team niet. Jouw voorkeuren kunnen anders zijn dan die van jouw collega. En waar ligt dan de grens? Als het mij heel goed uitkomt om iedere dinsdag niet op kantoor te zijn, kan ik dat dan zomaar doen? De grens van jouw vrijheid eindigt waar die van een ander begint. Bijvoorbeeld: ik heb alle vrijheid om met mijn armen te zwaaien. Maar als ik dit doe en iedere keer jouw neus raak, eindigt hier mijn vrijheid en begint deze van jou. Of als ik liever thuiswerk omdat ook de schilder vandaag langskomt, kan ik dat met mijn eigen werkplanning regelen. Maar als dat betekent dat een belangrijke brainstorm met mijn team niet kan doorgaan, is dat een grens aan mijn vrijheid. Afspraken maak je dus met het team. Bespreek wat persoonlijke voorkeuren zijn en welke gevolgen zij hebben voor de ander en het gehele team. Vaak is daarbij een compromis nodig.

## ADAPTIEF VERMOGEN OF HANG NAAR HET VERTROUWDE?

Een van de eigenschappen van een mens is dat wij ons goed kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Maar aan het einde van de

dag houden we ook van een vast gewoontepatroon. Een voorbeeld: weet je nog, de discussie toen je van een vaste telefoon overging naar een mobiel? Want hoe controleer je dan of die mobiele telefoon wel voor het werk wordt gebruikt? Nu is dat helemaal geen issue meer. We veranderen en vergeten vaak hoe we zaken voor diezelfde verandering beleefden. Kijk maar eens naar de razendsnelle ontwikkeling van de technologie en onze aanpassing en gewenning eraan. We zijn in een rap tempo van altijd contant betalen naar de betaalkaart gegaan en nu is betalen met je telefoon de gewoonste zaak van de wereld.

### **EEN NIEUWE SET GEWOONTEN**

Als je terugkijkt naar je werkende bestaan pre-corona, dan zag dat er misschien heel anders uit. We wennen snel aan nieuwigheden zoals:

- geen reistijd hebben om een klant te spreken;
- je nette pak niet meer aan te hoeven, omdat je via videobellen niet meer strak in het pak gaat;
- een kat die door het beeld loopt tijdens een digitale meeting (dat kan prima en biedt gezellige afleiding);
- iemands deurbel die gaat tijdens de digitale meeting en een teamlid dat even een pakketje aanneemt: dit begrijpt iedereen.

De grens tussen werk en privé vervaagt. Deze nieuwigheden hadden we vroeger echt vreemd gevonden. En wie had kunnen bedenken dat je de meeste werkzaamheden gewoon vanuit huis kunt doen? En dat je zelfs voor overleg elkaar niet fysiek hoeft te zien?

Sommige van onze werkgewoonten zijn goed en moeten we zeker voortzetten. Andere gewoonten belemmeren ons in ons eigen werkgeluk en om de resultaten neer te zetten die we eigenlijk zouden willen. Daarmee willen we natuurlijk stoppen. Maar hoe pak je dat aan? Om dit 'hybride werken' als organisatie in de praktijk te kunnen brengen zijn er veel keuzes te maken en praktische zaken te regelen, bijvoorbeeld serieus kijken naar hoe we het werk inrichten.

En hoe doen we dat in het team als iedereen andere wensen heeft? Iemand met jonge kinderen werkt misschien liever vanuit huis, een jonge medewerker zal misschien graag leren van een senior collega en is daarom graag met de senior collega op de werkvloer. Hybride werken is de oplossing en met een goede inrichting geeft het voor iedereen de juiste werkwijze.

## 1.2 MISVERSTANDEN OVER HYBRIDE WERKEN

Het onbedoelde wereldwijde experiment in thuiswerken heeft een van de meest hardnekkige mythes over medewerkers in een klap van tafel geveegd, namelijk dat als je medewerkers niet ziet je er niet op kunt vertrouwen dat zij hun werk goed doen. Deze gedachte bleek terecht te berusten op een mythe. Wereldwijd hoorden we in de eerste fase van COVID-19 de geluiden van verbaasde werkgevers dat de productiviteit ineens omhoog schoot, nu medewerkers meer online werkten. Veel leidinggevendenden waren aangenaam verrast over dit onverwachte bijeffect van de coronacrisis. Toch vragen velen zich af of dit model van thuiswerken op lange termijn houdbaar blijft. Deze houding berust op oude ideeën over werken.

De hoogste tijd om deze oude denkbeelden te herzien. Want wat maakt eigenlijk dat je medewerkers goed presteren? En hoe zorg je ervoor dat je een werkcultuur scheidt die mensen tot hun recht laat komen en waarin ze zich happy voelen? Onder de noemer ‘high performance’ of ‘medewerkerstevredenheid’ proberen organisaties al jaren productiviteit te beïnvloeden. Vooropstaat dat leiders binnen organisaties er meer oog voor krijgen hoe ze een aantrekkelijke werkgever kunnen zijn om de mensen aan te trekken die zij nodig hebben.

### DE 7 MYTHES OVER HYBRIDE WERKEN

Hybride werken is voor veel organisaties misschien nieuw, maar sommige organisaties zijn hier al jaren mee bezig. Toch worstelen ook daar nog veel leidinggevendenden en teams met deze manier van werken. Laten we eens kijken naar de mythes die lang rondgingen, en soms nog steeds rondgaan. Gartner<sup>1</sup> deed onderzoek en publiceerde in 2021 zeven mythes over hybride werken. Misschien herken je er een paar bij jezelf of hoor je ze terug in de organisatie waar je werkt.

#### ***Mythe 1: Onze bestaande strategie voor ‘thuiswerken’ is ook effectief voor een hybride organisatie***

Bestaande strategieën voor ‘thuiswerken’ gaan ervan uit dat thuiswerk de uitzondering is – iets wat wordt toegestaan voor een minderheid van de medewerkers en onder bijzondere omstandigheden. Met hybride werken is thuiswerken niet meer een uitzondering, maar een standaard voor alle medewerkers. Door deze andere insteek is het huidige thuiswerkbeleid vaak onvolledig of niet meer van toepassing. Het ‘oude’ thuiswerkbeleid kan

een goede start zijn voor het nieuwe beleid voor hybride werken, maar je moet het aanpassen en aanvullen zodat het beleid wordt voor de nieuwe standaard manier van werken.

***Mythe 2: Medewerkers zijn minder productief buiten het kantoor***

Uit onderzoek blijkt dat het aantal high performers toeneemt als zij zeggenschap hebben over waar en wanneer zij werken. Flexibiliteit geeft dus energie aan de prestatie, zou je kunnen zeggen. Medewerkers presteren boven verwachting als zij van organisaties de keuze krijgen zelf te beschikken over het waar, wanneer en hoeveel zij werken. Meten blijft belangrijk, maar meet waar het om gaat: de output, de resultaten. Meten op aanwezigheid of dat ze precies tussen 9 en 5 aan het werk zijn is minder effectief.

***Mythe 3: We moeten controleren en meten wat medewerkers precies doen***

Pre-corona werd thuiswerken vaak ontmoedigd. Veel leidinggevendenden wilden dat medewerkers in dezelfde ruimte zaten zodat zij de boel konden overzien. Het geeft leidinggevendenden een gevoel van controle. En dat terwijl veel leidinggevendenden vaak en veel in overleg zitten en weinig op de werkvloer zijn te vinden. De realiteit is dat thuiswerkende medewerkers vaak veel productiever zijn en beter presteren. Het is ook niet de juiste vraag of thuiswerkers productief zijn. De juiste vraag is wat medewerkers nodig hebben om productief te zijn.

***Mythe 4: Ons werk kan niet ‘op afstand’ worden gedaan***

Veel leidinggevendenden overschatten het aantal banen dat niet op afstand kan worden gedaan. Dit komt omdat zij met aannames en oude denkbepelden kijken naar de functie in zijn geheel en niet naar de taken die bij de functie horen. De realiteit is dat alle functies ergens op het spectrum passen tussen ‘onmogelijk om thuis te doen’ en ‘volledig thuis te doen’. Lopendebandwerk is onmogelijk thuis te doen, omdat de band niet thuis staat, maar een chirurg heeft een mix aan taken die zowel plaatsafhankelijk zijn (patiënten opereren) als niet-plaatsafhankelijk (dossiers bijwerken en aantekeningen maken, collegiaal overleg, voorbereiding, studie etc.). Kijk dus eens anders naar het werk. Voor een hybride werkmodel moet je de taken van een functie bekijken en onderverdelen in plaatsafhankelijk of niet-plaatsafhankelijk. Dan blijkt er ineens veel meer mogelijk.

***Mythe 5: We hebben persoonlijk contact nodig om onze werkcultuur te behouden***

Er zijn executives die vrezen dat minder fysieke nabijheid in een hybride organisatie een negatief effect heeft op de cultuur. De culturele waarden

binnen een hybride organisatie veranderen inderdaad, maar dat hoeft niet negatief te zijn. Een cultuur is geen constante factor. Een cultuur past zich aan aan de dynamiek van de organisatie. Samenwerking, wendbaarheid en vertrouwen zijn steeds belangrijker in gezonde organisaties, maar hangen minder sterk samen met de fysieke locatie. En in een hybride organisatie is zeker ruimte voor persoonlijk contact, alleen waar dit effectief is en bijdraagt aan de doelen.



Denk na over welke culturele normen en waarden je wilt uitdragen als organisatie en welk gedrag daarbij hoort. Gebruik die waarden en normen voor het beleid voor hybride werken. Teams kunnen met dit kader het beleid verder vertalen naar hun werkelijkheid.

### ***Mythe 6: Hybride werkmodellen schaden de diversiteit, gelijkheid en inclusie***

De zorgen over mogelijke eenzaamheid, gebrek aan verbinding tussen collega's voeden de angst dat hybride werken nadelig is voor diversiteit, gelijkheid en inclusie. Het tegendeel is waar. Hybride werkmodellen maken het bijvoorbeeld makkelijker divers talent aan te trekken. Als de organisatie in Maastricht is gevestigd, is het met hybride werken makkelijker collega's aan te nemen die in Groningen wonen, simpelweg doordat woon-werkafstand minder belangrijk is geworden. Hybride of niet, goed beleid op talentmanagement is belangrijk. Het is noodzakelijk aandacht te besteden aan deze thema's en aan vitaliteit in de teams, ongeacht of je elkaar fysiek wel of niet veel ziet. Het mooie is dat medewerkers die hybride werken, zelf rapporteren dat zij meer zichzelf kunnen zijn in hun werk, en dat ze daarvoor productiever en tevredener zijn. Dit stimuleert diversiteit en inclusie, omdat mensen zichzelf meer durven laten zien.

### ***Mythe 7: Een hybride werkmodel is gewoon een kopie van onze IT-infrastructuur***

Bijna 70 procent van de IT-medewerkers zit er niet echt op te wachten na te denken over welke IT-oplossing de hybride wensen van de organisatie verder helpt. Zij zijn vaak meer gericht op betrouwbaarheid en efficiency van de systemen zelf. Daar zijn veel KPI's binnen IT namelijk op gericht. De realiteit is dat wendbare organisaties continu hun IT-strategieën en -infrastructuur in de toekomst zullen aanpassen. Om *work anywhere at any time* technisch mogelijk te maken, zal IT een belangrijke bijdrage moeten leveren. Dat betekent: inspelen op de behoeften van hybride werkers. IT

zal steeds meer met leidinggevendenden binnen organisaties moeten samenwerken om tegemoet te komen aan de eisen die het hybride werken aan IT stelt.

Wil je een begin maken met een goede hybride strategie binnen je organisatie? Start dan eens met het bespreken van deze mythes. Welke leven er in jouw organisatie? En hoe zou je deze kunnen ontmantelen? Bekijk eens de verschillende praktijkvoorbeelden van bedrijven in dit boek. Ze kunnen inspiratie geven voor hoe je jullie hybride strategie kunt vormgeven.



### 1.3 VOOR- EN NADELEN VAN HYBRIDE TEAMS

Tot zover de mythes over hybride werken. Dan hebben we die uit de wereld geholpen. Je leest dit boek niet voor niets: je bent op zoek naar informatie over hybride werken. Dan zijn twee belangrijke vragen: Wat zijn de voordelen van hybride werken in teamverband? En zijn er ook nadelen?

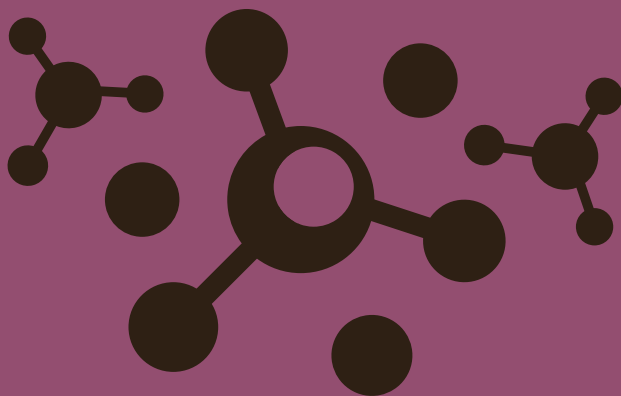
#### DE VOORDELEN VAN HYBRIDE WERKEN

De voordelen van virtuele teams verschillen per team en per organisatie. Het ligt er namelijk maar net aan in welke situatie de organisatie zich bevond voor en na hybride teams. Zonder volledig te willen zijn, schetsen de volgende voordelen een goed beeld van wat hybride teams de organisatie kunnen opleveren.

- **Betere werk-privébalans.** Veel medewerkers geven aan dat ze met hybride werken een betere werk-privébalans kunnen organiseren. Je hebt meer vrijheid om je werk naar eigen inzicht in te delen en er is meer ruimte om tussendoor even iets anders te doen. Je kunt makkelijker even de kinderen naar school brengen of tussendoor naar de tandarts.
- **Betere teamprestaties.** Lid zijn van een virtueel team biedt voordelen voor medewerkers ongeacht hun achtergrond of branche. Verschillende onderzoeken van voor de coronatijd naar het effect van virtuele teams bevestigen dat tijd- en plaatsongebonden werken zijn voordelen heeft op de teamprestatie van ongeacht welk project. Anders dan de traditionele

# 4

## DE TRANSITIE IN DE ORGANISATIE





*Aan het verleden vasthouden is het probleem.  
Het omarmen van verandering is het antwoord.*

**Gloria Steinem, Amerikaanse auteur**



## **Cultuuromslag in een hybride organisatie**

Een verzekeraar met kantoren in de Benelux en Frankrijk wilde over naar het Nieuwe Werken: meer plaatsongebonden werken en medewerkers belonen op het resultaat. Aanvankelijk zag men dit als een facilitaire kwestie met een klein deel cultuuromslag. Facilitaire zaken was nauw betrokken en verheugde zich op minder werkplekken en een functioneel ruimtegebruik; het droomontwerp van de architect lag al klaar. Het zou een grote besparing opleveren.

Al op de eerste communicatieronde vanuit het middenkader volgde een golf van weerstand. Er was onzekerheid over de eigen functie en hoe deze uit te voeren. De medewerkers met meer dan tien dienstjaren hadden allemaal een eigen vaste werkstek en zij zaten niet te wachten op een herplaatsing op een andere locatie. Bovendien had de directie bedacht, dat ze het aantal parkeerplekken zou schrappen, wat er vanzelf voor zou zorgen dat mensen de bus of trein zouden nemen. De weerstand was enorm. Het bleek veel meer dan een facilitaire verandering. Het was een verandering in de totale manier van werken: een grote cultuuromslag met gevolgen die veel verder reikten dan de directie had voorzien. Om te beginnen waren daar de managers die eraan waren gewend hiërarchisch aan te sturen vanaf de werkplek. Managen op afstand en details loslaten was een grote opgave; daarmee had de directie geen rekening gehouden.

De managers kregen een opleiding om te leren meer resultaatgericht aan te sturen. Er werd nauw gelet op de communicatie richting medewerkers, zodat zij met het einddoel voor ogen langzaam konden wennen aan het nieuwe idee. Al met al kostte het de medewerkers van de verzekeraar een paar jaar om de nieuwe werkwijze volledig onder de knie te krijgen. Toen deze nieuwe manier van werken eenmaal in alle delen van de organisatie was doorgevoerd, leverde het wel veel op. Niet alleen in kostenbesparing, maar ook in de tevredenheid van medewerkers die flexibeler kunnen werken en betere resultaten leveren.

**Veel organisaties en medewerkers willen de positieve aspecten van werken op kantoor combineren met de positieve aspecten van plaatsonafhankelijk werken. Om hybride werken als organisatie in de praktijk te kunnen brengen, moet je keuzes maken en praktische zaken regelen. Het is goed jezelf daarvoor een aantal vragen te stellen: Waarom willen we als bedrijf hybride werken? Hoe bepalen we het nieuwe beleid en hoe communiceren we dat? Wat moeten we organisatorisch aanpassen? En hoe starten we? Het beleid dat je daarna opstelt, zorgt ervoor dat de randvoorwaarden voor de teams duidelijk zijn. Het geeft de teams richting hoe zij hybride werken in hun praktijk kunnen toepassen.**

## 4.1 PLANNEN VORMEN

Veranderen doe je niet zomaar. Daar is een reden voor, daar hebben we het in hoofdstuk 3 al over gehad. Om succesvol te veranderen is het belangrijk dat iedereen begrijpt wat er van hem wordt gevraagd en dat het voor iedereen een logische keuze is. Wij hebben inmiddels verschillende voordelen gezien om over te gaan naar hybride werken:

- Voor medewerkerstevredenheid.
- Vanuit kosten.
- Vanuit duurzaamheidsdoelstellingen.
- Vanuit de missie en organisatiedoelen.
- Vanuit flexibiliteit.
- Vanuit vitaliteit.

Zorg er dus voor dat er een duidelijke reden ligt waarom het bedrijf deze verandering ingaat. Benoem die reden bovendien expliciet in je plannen. In de verschillende casussen in dit boek lees je hoe deze bedrijven hun motivatie voor hybride werken hebben verwoord.

### COMMUNICEER EN COCREËR

Een verandering in gedrag vraagt om veel communicatie. Communicatie die iedereen rustig op een zelf gekozen tijd kan nalezen op bijvoorbeeld een intranet én communicatie door met elkaar in gesprek te gaan. Bij verschillende organisaties zien we dat er door dit gesprek veel draagvlak en cocreatie ontstaat in de overgang naar een nieuwe manier van werken.

Draagvlak en cocreatie kun je creëren door een aantal workshops te organiseren waarin teams met elkaar in gesprek gaan. Je kunt hybride werken dan praktisch en concreet maken voor de teams. Hieronder vind je een aantal voorbeeldvragen voor het gesprek in de workshops:

- Wat kun je met de oude manier van werken niet wat je met hybride werken wel zou kunnen?
- Hoe zou hybride werken ons team kunnen helpen in onze samenwerking, effectiviteit, productiviteit en flexibiliteit?
- Welke werkzaamheden in ons team zouden we thuis willen doen en welke activiteiten kunnen we beter doen als we samen op kantoor zijn?
- Hoe gaan we om met onze klanten als we hybride werken?

- Hoeveel tijd zouden we thuis willen werken en hoeveel op kantoor? Welke uitgangspunten willen we afspreken? Bijvoorbeeld: altijd digitaal, tenzij? Of: activiteitgericht werken, waarbij het doel van de taak de locatie bepaalt.
- Wat hebben leidinggevendenden nodig om op afstand leiding te geven?

In dit gesprek zijn de persoonlijke voorkeuren het uitgangspunt. Hoe zitten de verschillende teamleden erin? Vanuit die inventarisatie maak je de slag naar het team. Wat betekent dit voor het team en de resultaten die je samen moet neerzetten? Dit is vitale input voor het opzetten van een goed gedragen beleid.

Je kunt de workshops laten begeleiden door de leidinggevendenden, maar je kunt natuurlijk ook een aantal medewerkers inzetten die dit leuk vinden en goed groepen kunnen begeleiden. Creëer een groep mensen die hybride werken al helemaal ziet zitten en enthousiast is. Zij kunnen de voortrekkers zijn in de organisatie. Verzamel verhalen over hybride werken en communiceer deze. Dat kan in de vorm van een kort interviewtje, maar je kunt ook een vlog maken. Deze vorm van storytelling kan een goede bijdrage leveren aan het concretiseren van de verandering en om de rest van de organisatie verder te enthousiasmeren.

Bij organisatieveranderingen en bij het vormen van het plan voor deze nieuwe manier van werken is het van belang de Ondernemingsraad erbij te betrekken. En, als dit bij jouw organisatie van toepassing is, overleg je ook met de vakbonden. Ook HR en Facilitair Beheer zijn organisatieonderdelen die worden geraakt door deze verandering. Betrek ze erbij en maak gebruik van hun expertise om het plan vorm te geven. Check als directielid hoe de raad van commissarissen of raad van toezicht over de plannen denkt. Ga met hen in gesprek en haal hier feedback en ervaringen op.

Weet je niet veel over een raad van commissarissen of raad van toezicht van een bedrijf en wil je hier meer van weten? **Luister dan naar de podcast met Petri Hofsté.** Zij is in 2019 en 2020 uitgeroepen tot de nummer 1 commissaris van Nederland en vertelt in de podcast hoe zij naar toezichthouders kijkt.



## OVER DE AUTEURS



**Marjolijn Feringa** (1972) is ondernemer, interim-directeur, executive coach en bestuurder. Als (interim-)directeur heeft zij jarenlang veranderingen geleid gericht op het verbeteren van resultaat, organisatiestructuur en manier van werken. Zelforganisatie en methodes zoals Lean en Agile zijn hier vaak onderdeel van. Haar kennis over hybride werken heeft zij onder andere ingezet als Interim Programmadirecteur Hybride werken bij Rabobank. Als executive coach werkt Marjolijn met directieteams om met hen de effectiviteit van het bedrijf te verbeteren en de strategie te operationaliseren. Met haar ervaring als onder andere bankdirecteur en lid van een raad van toezicht kan zij zich goed verplaatsen in deze bestuurlijke situaties.

Voor Marjolijn is het belangrijk een maatschappelijke bijdrage te leveren. Hiervoor zet zij zich in als bestuursvoorzitter bij stichting Prago, een organisatie die basiseducatie verzorgt aan volwassenen die in het reguliere onderwijs niet mee kunnen komen. Zij is auteur van onder andere de boeken *De Toolbox voor dienstverlening* en *Agile focus in besturing* (ook in Engelse vertaling: *Agile focus in Governance*).

Marjolijn spreekt regelmatig op congressen in binnen- en buitenland en is samen met Bregje Spijkerman podcaster bij Bazenradio.



**Bregje Spijkerman** (1975) is ondernemer, trainer, auteur en podcaster. Zij startte in 2006 een opleidingsbureau (Spijkerman Trainingen) waarmee zij jarenlang organisatiebrede projecten verzorgde in het bankwezen, onder andere voor Rabobank. Samen met Erasmus Universiteit ontwikkelde Bregje in 2010 een instrument om teams eenvoudig te analyseren: Het Teamkompas. Bij deze methode schreef zij het boek *Navigeer je team naar succes*. Al in 2016 ontwikkelde Bregje vanuit de methode van Teamkompas een uitgebreid onlinetrainingsprogramma voor teams. In datzelfde jaar richtte zij Teamtalk ([www.teamtalk.nl](http://www.teamtalk.nl)) op met programma's over zelforganisatie en nieuw leiderschap voor diverse klanten in zorg- en welzijn. De afgelopen jaren heeft deze methode veel van haar opdrachtgevers door complexe veranderingen geholpen om samenwerking binnen teams te 'medewerkeriseren'.

Bregje werkt samen met Nyenrode binnen Executive Education waar de module TeamTalk de basis vormt in het leiderschapsprogramma Leading Teams. Zij is hier tevens hoofddocent en programmamanager. Bregje is een graag geziene spreker die naast goed onderbouwde methodes die praktisch toepasbaar zijn ook een aanstekelijk enthousiasme met zich meebrengt.

# EEN VERFRISSEND ANDERE KIJK OP WERKEN IN TEAMS

Hoe gaat dat bij jou op je werk? Werkt je team op maandag en dinsdag thuis en de andere dagen op kantoor? Dat klinkt als een administratieve oplossing om grip te krijgen op een oude manier van werken.

*Hybride teams* biedt managers, leidinggevenden en iedereen die zijn weg zoekt in een nieuwe, hybride werkomgeving een frisse blik op samenwerken in teams. Oude gewoontes gaan overboord. Hybride werken vraagt om nieuwe routines en vaardigheden zoals digitaal vergaderen en asynchroon werken, maar ook om een flinke dosis flexibiliteit en een sterk teamgevoel.

Met het Teamkompas in dit boek groei je stap voor stap naar een sterk hybride team. Daarnaast laten de auteurs zien hoe je je als leidinggevende ontwikkelt tot hybride leider. Voorbeelden van bedrijven die zelf de transitie naar een hybride organisatie doormaken, geven inspiratie en de vele praktische tips stomen je klaar voor een nieuwe manier van werken. Die leidt niet alleen tot betere resultaten, maar ook tot meer werkgeluk.



**Marjolijn Feringa** is ondernemer, interim-directeur en executive coach. **Bregje Spijkerman** is ondernemer en eigenaar van TeamTalk en Spijkerman Trainingen. Samen maken ze de podcast **Bazenradio**.

NUR 801



[www.boomuitgeversamsterdam.nl](http://www.boomuitgeversamsterdam.nl)  
[www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl)