

KIM SPINDER

**EERSTE HULP BIJ
HYBRIDE
WERKEN**

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

Eerste druk, september 2021

© 2021 Kim Spinder

Uitgeverij Business Contact

Omslagontwerp Marize Engelbrecht

Foto auteur Lilian van Rooij

Typografie binnenwerk Elgraphic

Illustraties binnenwerk Marize Engelbrecht

Drukkerij Wilco

ISBN 978 90 470 1607 6

D/2021/0108/771

NUR 801, 807, 808

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit
van Uitgeverij Atlas Contact

www.businesscontact.nl

www.avanteers.nl

Inhoud

Voor je begint 9

Inleiding 11

Stap 1. Wat zijn de kaders? 21

Stap 2. Je persoonlijke voorkeuren bepalen 38

Stap 3. Nieuwe werkafspraken maken 58

Stap 4. Experimenteren 122

Stap 5. Evalueren 144

Oproep: deel je ervaringen 149

Bronnen 151

Noten 153

Voor je begint

Dit boek maakt deel uit van de starterskit 'Eerste hulp bij hybride werken' en dient als praktisch hulpmiddel. Het bestaat uit invuloefeningen waar je zowel individueel als met je team mee aan de slag gaat. Zo heb je aan het eind een concreet en tastbaar resultaat in handen en weet je hoe jullie hybride gaan (samen)werken. Beantwoord de vragen, doe inspiratie op door te lezen over hoe ze het bij andere organisaties aanpakken en zet je eigen experimenten op.

ZO CHECK JE OF DEZE STARTERSKIT INTERESSANT VOOR JOU IS

Loop je hier op dit moment tegen aan?

- Je bent nieuwsgierig naar hybride werken, maar weet niet precies wat je erbij moet voorstellen.
- Je wilt met collega's op een leuke manier in gesprek over hoe je (online) gaat samenwerken, maar je weet niet precies hoe.
- Je wilt graag met je collega's ontdekken hoe hybride werken voor jullie werkt en wat voor werkafspraken je met elkaar kunt maken.
- Je hebt het gevoel dat er meer uit je werk te halen valt dan de hele dag achter je laptop zitten te e-mailen en te vergaderen.

10 Eerste hulp bij hybride werken

- Sommige collega's willen nooit meer naar kantoor, andere werken juist niet graag thuis. Je vraagt je af hoe je hier een evenwicht in kunt vinden waar iedereen achter staat.
- Je bent op zoek naar praktische tips over hybride werken en wilt inspiratie over hoe anderen dat doen.

Herken je dit? Dan is er winst voor jou te behalen! Begin vandaag nog met de starterskit 'Eerste hulp bij hybride werken'.

Kim Spinder

Inleiding

Zo'n anderhalf jaar geleden moesten we door corona ineens allemaal thuiswerken. Zo deden we massaal ervaring op met samenwerken op afstand.

Het is nu tijd om de balans op te maken: wat heeft deze periode ons gebracht? Wat willen we vasthouden? Of willen we juist terug naar hoe het was? Veel organisaties zijn zoekende; ze vragen zich af hoe ze straks het werk zo kunnen inrichten dat iedere medewerker tot zijn recht komt én dat er optimaal samengewerkt wordt.

WERK IS VERANDERD

Door de pandemie is onze manier van werken voorgoed veranderd. Thuiswerken is normaal geworden. Niet iedereen wil bovendien terug naar kantoor. Sterker nog: hybride werken lijkt voor veel organisaties de norm te gaan worden. Hybride werken betekent dat medewerkers op verschillende plekken werken: deels thuis (of elders) en deels op kantoor.

Het klinkt ideaal, maar hoe ziet dat hybride werken er in de praktijk uit? Komen we als polderend land uit op twee dagen thuiswerken en drie dagen op kantoor? En dan het liefst op maandag, dinsdag en donderdag als de rest er ook is? Dan zitten we al snel weer met overvolle kantoortuinen en files. Willen we

WAT WIL JE VASTHOUDEN?



Flexibiliteit
& eigen tijd indelen



Online
meetings



Thuiswerken



Meer tijd met
dierbaren



Efficiënter
vergaderen



Minder reizen,
minder CO2-uitstoot

dat nog wel of gaan we het anders doen? En wat doen we met onderlinge verschillen? Wat als je collega verhuist naar de andere kant van het land om in het groen te wonen, of met een camper gaat rondtrekken in het buitenland en via een laptop en internetverbinding met de rest van de organisatie verbonden is – hoe werken we dan nog samen?

Ruimte voor reflectie

Tijdens de wereldwijde lockdown-maatregelen bleven mensen massaal binnen, waardoor de natuur meer ruimte kreeg. De aanleiding was natuurlijk verschrikkelijk, maar ik genoot stiekem ook van de rust en de ontstane ruimte in mijn agenda. De zon scheen, er was een vliegtuigstreeploze blauwe lucht, ik hoorde de vogels weer fluiten. We konden ineens weer genieten van prachtige uitzichten en een heldere hemel, omdat er minder luchtvervuiling was.²

Hoe langer het duurde, hoe meer zingevingsvraagstukken er in me opkwamen. Ik ging nadenken over zaken als: Wat wil ik bijdragen, en op welke manier? Wat vind ik eigenlijk belangrijk in het leven? Wil ik straks nog wel op de oude manier werken? Naast de nadelen dat je geen collega's en klanten ziet, is het ook fijn om niet zoveel reistijd te hebben, meer vrijheid te hebben om je dag in te delen in plaats van dat anderen je agenda bepalen, en meer tijd te hebben voor zaken die je belangrijk vindt. Is die werkdruk eigenlijk wel normaal?

Ik vraag mij af of we de kansen benutten die deze crisis biedt voor een duurzamere wereld, of gaan we straks weer volop reizen, vliegen en consumeren? Hoeveel invloed heb je daar eigenlijk zelf op?

Ik kijk uit naar de terugkeerfase, maar eerlijk gezegd zie ik er ook een beetje tegen op. Ik wil niet meer terug naar de manier waarop ik altijd werkte, maar is het ook haalbaar om het echt anders te doen?

Terug naar het oude normaal?

Kunnen we wel veranderen? Het lijkt er eerder op dat we ongemerkt terugkeren naar het oude normaal, schrijft Floor Rusman in *NRC*.³ Tijdens de eerste lockdown voorspelden trendwatchers nog dat we niet zouden terugvallen in ons oude gedrag, zoals ieder halfjaar de hele wereld over vliegen, maar volgens haar is daar een jaar later weinig van over. Ook Jan Rotmans, hoogleraar Sustainability Transitions aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, denkt dat we straks ongemerkt teruggaan naar het oude normaal, want volgens hem werken transitie's zo. 'Wel ontstaan hybride patronen, zoals combinaties van online en offline werken, dat zijn versterkingen van al langer bestaande trends. Maar slechts een kleine groep (maximaal 5 tot 10 procent) gooit het roer om qua gedragsverandering na een systeemcrisis, de rest valt terug in oude patronen. Het telt echter wel op na elke systeemcrisis. Totdat we het kantelpunt bereiken bij circa 25 procent; dan komt een transitie in de versnelling.'⁴

Jitske Kramer is vanuit de antropologie positiever.⁵ Volgens haar vindt er wel degelijk een transformatie plaats en kom je altijd anders uit de 'coronacultuurshock' dan je erin ging. Er komt volgens haar straks een nieuw normaal. Wat dat precies is, weten we nog niet, maar dit is wel bij uitstek het moment om het anders te doen. Deze periode is een unieke kans om te experimenteren met een andere manier van werken. Ben jij er klaar voor?

WAT KUNNEN WE LEREN VAN HET NIEUWE WERKEN?

Tijd- en plaatsafhankelijk werken is niet nieuw. Een aantal jaren geleden werden kantoren onder het mom van Het Nieuwe

Werken getransformeerd in activiteitsgerelateerde werkplekken. Niemand heeft volgens zo'n concept nog een eigen werkplek; je zoekt een werkplek bij de activiteit die je doet. Wil je geconcentreerd werken, dan ga je naar de stilteplek. Wil je samenwerken, dan ga je naar de brainstormruimte. Moet je veel telefoontjes afwerken, dan kies je een belcel. En wil je bij je collega's in de buurt zijn om snel zaken te kunnen afstemmen, dan zoek je een flexplek. Sommige organisaties gingen nog een stap verder en richtten het kantoor in op basis van sfeer en stemming: hoe voel je je vandaag en welk soort plek ondersteunt jou dan het best?

Enkele zaken kwam hierbij niet echt van de grond, zoals het ontmoeten van collega's van andere afdelingen om kruisbestuiving en innovatie te stimuleren. Mensen bleken gewoontedieren en hadden geen zin om iedere dag van werkplek te wisselen en hun collega's te moeten zoeken. Al snel kwamen er 'vlekkenplannen', zodat je wist welke ruimte ('vlek') in het pand bestemd was voor jouw afdeling. Zo kon je je directe collega's terugvinden in het pand. Dit was ook handig voor nieuwe collega's. Bij een aantal organisaties werkte het goed en naar tevredenheid.

Het Nieuwe Werken had nog een ander voordeel: het bespaarde veel ruimte. Niet iedereen is namelijk op hetzelfde moment op kantoor, sommige medewerkers werken parttime, dus kun je bureaus makkelijk met elkaar delen, waardoor je er minder nodig hebt. Bij sommige organisaties zorgde dat voor een drastische vermindering van het aantal vierkante meters en bureaus.

Maar ook dit bleek niet overal goed uit te pakken. Ineens werd het een stressvolle bezigheid om überhaupt een plekje te vinden. Medewerkers hadden het gevoel dat ze niet meer alle dagen naar kantoor mochten komen en verplicht een dag per week thuis

moesten werken – er was immers geen plek meer voor hen. Dit zorgde voor vakantietaferelen op kantoor. Je kent het wel: mensen die zeker willen zijn van een strandbedje, extra vroeg opstaan om er stiekem hun handdoek op te leggen en vervolgens doodleuk iets anders gaan doen. Op dezelfde manier gingen sommige medewerkers extra vroeg naar kantoor om alvast op een computer in te loggen en claimden hun werkplek voor die dag, om vervolgens twee uur in overleg te zitten. Je snapt: al snel kwamen er nieuwe regels. Een halfuur je toetsenbord niet aangeraakt? Dan werd je automatisch uitgelogd. Of iemand anders mocht na een halfuur geoorloofd op jouw plek gaan zitten. Dat zorgde voor veel kantoorruzies en scheve gezichten.

Er was nog een nadeel. De flexplekken bevonden zich in grote, open kantooruimtes, ook wel kantoortuinen genoemd. Deze ruimtes zijn rumoerig, wat het lastig maakt om je voor langere tijd te concentreren. Er lopen collega's voorbij, iemand komt iets vragen, of je collega wordt gebeld. Ik hoorde op de werkvloer vaak van gefrustreerde medewerkers dat het gevolg van deze kantoortuinen een enorme toename van het aantal e-mails was. Mensen wilden elkaar niet onnodig storen als ze een vraag hadden, en gingen daarom zelfs collega's die tegenover hen zaten mailen.

Veel medewerkers kijken met gemengde gevoelens terug op deze periode. Het Nieuwe Werken beloofde van alles: vrijheid, verantwoordelijkheid en autonomie. Je mocht tijd- en plaatsonafhankelijk werken en zelf bepalen waar, wanneer, met wie en hoe. Het werk zou effectiever, efficiënter en bovenal leuker worden. Want naast de inrichting van het kantoor (*bricks*) en de ICT die op afstand werken mogelijk maakte (*bytes*), ging het vooral ook om ander gedrag (*behavior*). Helaas kwam van de beoogde cul-

HERKENBAAR?



tuuromslag in veel organisaties maar weinig terecht. Het Nieuwe Werken was vooral een huisvestingsvraagstuk geworden. Oftewel: het bezuinigingsfeestje van de afdeling facilitaire zaken, in plaats van het verandervraagstuk van de afdeling hr.

Aanwezigheid en zichtbaarheid

Veel organisaties waren bij Het Nieuwe Werken vergeten om de heersende aanwezigheidscultuur aan te pakken. De gewenste verandering van sturen op resultaat in plaats van op aanwezigheid bleef uit. Dat zorgde ervoor dat iedereen naar kantoor bleef komen.

Vrijdag was thuiswerken ‘gedoogd’ of je kwam in je casual kleding naar kantoor. De rest van de week was iedereen er gewoon op hetzelfde moment, en daar was het werk dan ook op ingericht. Informatie kreeg je het snelst via de wandelgangen. Als je niet fysiek aanwezig was, telde je niet echt mee. Want wat doe je als de hele afdeling aanwezig is en je steeds informatie mist als je thuiswerkt? Of als er een promotie aan je neus voorbijgaat omdat je niet zichtbaar genoeg bent? Het is dan ontzettend lastig om je daar als thuiswerker aan te ontworstelen.

Er werden vaak grapjes gemaakt over de vraag of je thuis wel echt aan het werk was. Ook hielp de interne werkcultuur niet mee. Als je op kantoor later binnenkwam of eerder wegging, lieten collega’s duidelijk weten wat ze daarvan vonden. ‘Zo, uitgeslapen?’ ‘Vrije middag?’ Op afstand werken werd door de aanwezigheidscultuur niet gestimuleerd.

Wat ook niet hielp, was dat er geen goede ICT-faciliteiten waren om op afstand in contact te zijn met collega’s. Mensen klaagden dat thuiswerkers niet altijd bereikbaar waren. En dat terwijl je je vaak al schuldig genoeg voelde als je thuiswerkte. Ik heb dat zelf ook meegemaakt. Ik stond in de supermarkt en kreeg een belangrijk telefoontje. Ik nam op, hopen dat de winkel niets ging omroepen. Ik voelde me schuldig als collega’s konden horen dat ik niet thuis was; dan dachten ze vast dat ik niks aan het doen was die dag.

TIJD VOOR DE VOLGENDE STAP

Nu het werk zich weer steeds meer terug naar kantoor verplaatst, kunnen we gaan nadenken over de volgende stap. Bijvoorbeeld over zaken als: wat heb je nou nodig om je werk goed te kunnen doen? Ga je nog reizen naar kantoor om vervolgens de hele dag achter je beeldscherm te zitten en mailtjes van collega's tegenover je te beantwoorden, of pak je deze kans om het anders te doen? Zeg je bijvoorbeeld je kantoor op, of zorg je voor ontmoetingsplekken in het land? Deze periode is een unieke kans om te experimenteren met een andere manier van werken en om samen nieuwe dingen te leren.

Wat past bij jouw organisatie, hangt ook af van de cultuur en het type medewerkers. Luister daarbij naar je eigen medewerkers voordat je een terugkeerbeleid maakt. Zij weten als geen ander wat wel en niet voor hen werkt. Vraag naar hun verwachtingen. Waarom komen zij graag naar kantoor? Hoe werken zij het prettigst?⁶

Dit boek helpt je op weg om dit soort keuzes te maken en de manier van werken te vinden die bij jou, het team en de organisatie past. Hiervoor ga je in een sessie met het team in dialoog om samen hybride werken vorm te geven en concrete afspraken te maken. Je doorloopt daarvoor vijf stappen.

Stap 1 en 2: voorbereiding

Stap 1 en 2 doe je ter voorbereiding op de sessie met het hele team. In de eerste stap onderzoek je de kaders. Zijn er vanuit de top van de organisatie regels vastgesteld rondom hybride werken? In de tweede stap maakt ieder teamlid zijn persoonlijke werkcrecept, waarbij iedereen zijn eigen persoonlijke werkvoor-

keuren achterhaalt. Op deze manier ben je goed voorbereid om met de rest van het team in gesprek te gaan over wat het best bij jou past.

Stap 3: teamsessie

In stap 3 ga je met je team werkafspraken maken. Je krijgt alle opdrachten en tools in handen om deze sessie succesvol te doorlopen zodat jullie op het einde een hybride werkplan hebben.

Stap 4 en 5: test in de praktijk

In stap 4 ga je als team in de praktijk experimenteren met nieuwe manieren van (op afstand) samenwerken. Kijk vervolgens samen in de vijfde stap wat écht voor jullie werkt.

Wil je extra hulp? In de (gratis) online training op eerstehulpbijhybridewerken.nl krijg je extra uitleg om je zo goed mogelijk op weg te helpen, zodat je in jouw team kunt gaan experimenteren en de eerste stappen kunt zetten. Download ook de poster om de werkafspraken direct vast te leggen.

Ga met deze starterskit praktisch aan de slag met hybride werken in jouw organisatie. Doe het huiswerk. Organiseer een workshop, maak samen met collega's nieuwe werkafspraken. Probeer in de tussentijd uit wat werkt en ontdek wat bij jullie past!