

ONS WOORD VOORAF



1

Hoe te beginnen?

Dit boek gaat over samen werken op afstand. Samen werken op afstand vraagt een brede kijk op de manier waarop mensen in je organisatie samenwerken, hoe dit bijdraagt aan jouw business, wat dit betekent voor de klant, wat dit vraagt op het vlak van leiderschap en gedrag, maar ook op het vlak van faciliteiten en digitalisering. Veel organisaties zijn inmiddels gestart met hybride werken waarbij volgens ons het op afstand kunnen samenwerken een noodzakelijke voorwaarde is.

Met dit boek willen we je vanuit verschillende invalshoeken handvatten bieden om jouw organisatie wendbaarder te maken door deze hybride in te richten. Samen werken op afstand, of samenwerken op afstand – die ene spatie maakt al verschil! Dit betekent in elk geval dat je zelf maximaal digitaal kunt werken, dat je slim samenwerkt binnen je organisatie, met je omgeving en dat dit samenwerken bovenal meer waarde voor je klanten oplevert. We willen je inspireren om niet eendimensionaal aan de slag te gaan, maar hybride werken of digitale transformatie integraal te benaderen om je organisatie opnieuw in te richten en jezelf opnieuw uit te vinden om de mogelijkheden van deze tijd ten volle te benutten.

Hoe dan? Door te kijken wat dit betekent voor de mens – jijzelf, jouw medewerkers, jouw klanten en partners – voor de organisatie – de processen, de manier van werken, de wijze van organiseren en het beleid en tot slot voor de locaties waar je werkt en de technologie, die het mogelijk maakt het werk anders in te richten en slim te organiseren en die jouw organisatie helpt groeien en ontwikkelen. Het één kan niet zonder het ander. Het heeft geen enkele zin nieuwe technologie beschikbaar te stellen als niet duidelijk is wat het nut en de noodzaak is, of als mensen er niet mee kunnen of willen

werken. Of je wilt mensen ook tegemoetkomen door de gelegenheid te bieden vanuit een andere locatie te werken, terwijl de organisatie daar nog niet goed op is ingericht. Een integrale aanpak is nodig om daadwerkelijk effectief en duurzaam te veranderen.

Dit boek bestaat uit drie delen. In deel 1 nemen we je mee in onze visie, de tijdgeest, ontwikkelingen en trends, en delen we voorbeelden van organisaties die hier al mee aan de slag zijn. In het tweede deel kijken we vanuit de drie invalshoeken Mens, Organisatie en Technologie wat je concreet kunt doen om wendbaarder te worden, zoals de ontwikkeling van medewerkers en leidinggevenden, het inrichten van hr-processen, het inrichten van je IT organisatie en de technologische mogelijkheden. In het laatste deel nemen we je mee in hoe je deze verandering kunt realiseren en continu kunt meten wat het effect is, zodat je kunt bijsturen waar nodig.

Je hoeft dit boek niet van a tot z te lezen, je kunt ook de onderwerpen lezen die jou raken en die voor jouw rol in de organisatie belangrijk zijn. Je kunt het boek daarna doorgeven aan een collega en zo vanuit verschillende invalshoeken met elkaar in gesprek gaan. En daarna natuurlijk wel aan de slag!

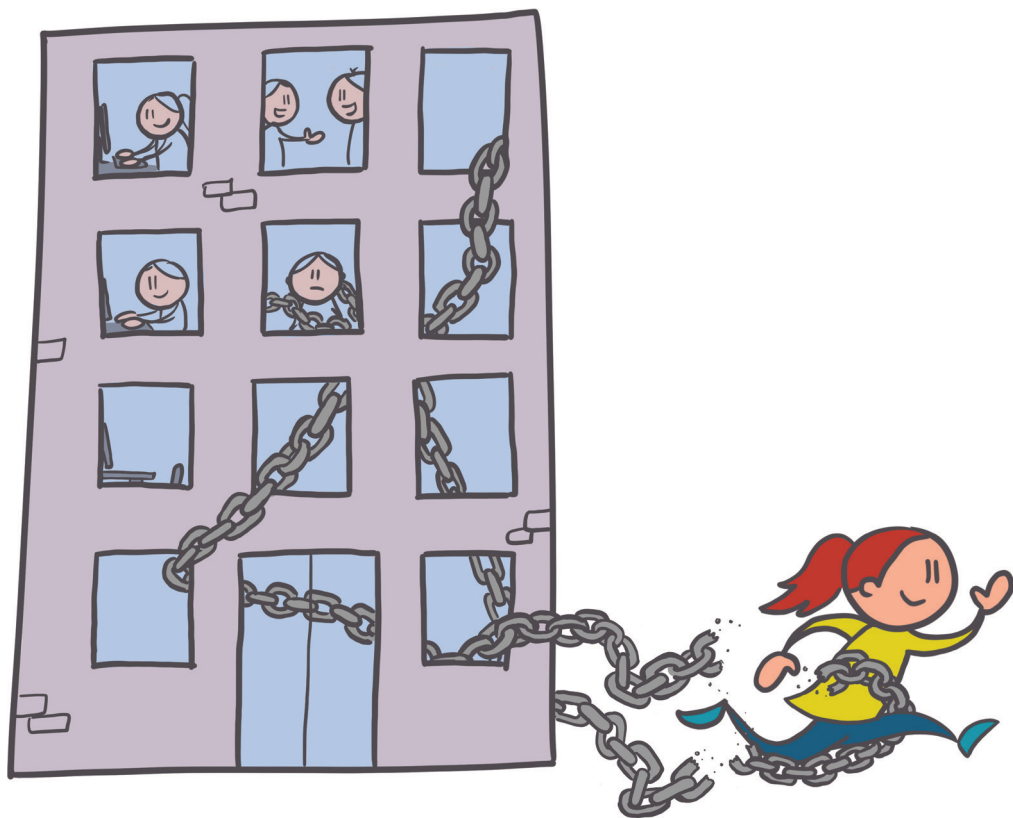
Daarvoor zijn in het boek een aantal experimenten opgenomen aan het eind van verschillende hoofdstukken, die je hiervoor kunt gebruiken en individueel of met collega's kunt doen. Je kunt deze natuurlijk ook gebruiken als inspiratie voor eigen experimenten.

Een boek over hybride werken is natuurlijk ook zelf hybride. Daarom krijg je naast dit boek toegang tot een speciale website met sjablonen voor oefeningen die je zelf kunt invullen, praktische tools en handvatten die je kunt toepassen in de praktijk.

Na het lezen van dit boek zie je waarschijnlijk overal wel aanknopingspunten om je wendbaarheid te vergroten en meer digitaal op afstand samen te werken. Geen zorgen, er is veel te doen. Begin met de kleine, haalbare aanpassingen. De rest volgt dan vanzelf. We wensen je in elk geval veel inspiratie toe.

Bas Krikke en Gonny Vink

WAAROM ZOU JE HYBRIDE WERKEN?



2

Waarom dit boek?

Al jaren helpen wij organisaties om wendbaar te worden in een digitale tijd. We staan voor tal van complexe vraagstukken en uitdagingen. Werken in de eenentwintigste eeuw vraagt een nieuwe manier van organiseren, waarin de mens centraal staat. Na jaren in de IT te hebben gewerkt ben ik, Gonny, in 2007 gestart met work21, omdat IT voor mij geen doel, maar een middel is. Al snel is Bas erbij gekomen, met dezelfde passie en dezelfde drive. En vanuit deze passie en drive zijn we tot dit boek gekomen. Wendbaar worden in een digitale tijd gaat over het anders organiseren van je organisatie, het samenwerken opnieuw vormgeven, niet alleen intern, maar ook samen met klanten en partners. Het gaat over je organisatie hybride inrichten, zodat je optimaal gebruikmaakt van de mogelijkheden van deze tijd.

We zijn er echter nog lang niet. In onze ogen is er nog ontzettend veel te doen. Hybride werken vraagt om een veel bredere blik op mens en organisatie. Het gaat in onze ogen vooral over hoe je als organisatie wendbaar wordt, snel kunt schakelen, slim samenwerkt, wanneer en waar je het best kunt werken en wat voor positieve effecten dit heeft op je prestaties voor je klanten. Digitalisering is de basis die dit mogelijk maakt. En er is leiderschap nodig vanuit een sterke visie op de mens, het wendbaar worden, om het lerend vermogen te vergroten door een hoge mate van autonomie en verantwoordelijkheidsgevoel. Kortom: het is tijd voor een nieuwe fase, de hybride revolutie!

Technologie is daarbij voor ons zoals gezegd geen doel, maar vooral het middel om het werk slimmer, beter en bovenal leuker te organiseren. En ook om mensen te verbinden en samenwerking soepel te laten verlopen. Technologie uitrollen en mensen leren hoe

het werkt, is niet voldoende. Dat zorgt niet voor de verandering die je beoogt, maar levert eerder frustratie en gedoe op. Nog steeds mislukt circa zeventig procent van de IT-projecten doordat er te weinig aandacht is voor de organisatie, de mensen, de manier van werken en de communicatie. We zien bovendien vaak een grote kloof tussen IT, hr en de operationele afdelingen. Wij vinden dat alleen een integrale benadering van mens, organisatie en technologie een organisatie daadwerkelijk verder brengt, bijdraagt aan wendbaar worden en hybride werken mogelijk maakt. IT en hr hebben samen de belangrijke taak om een brug te slaan tussen mens en technologie, zodat de organisatie optimaal ondersteund wordt, zich kan onderscheiden en het beste uit de mensen kan halen. De COVID-19-pandemie heeft laten zien dat er veel meer kon dan we ooit voor mogelijk hielden. *Never waste a good crisis*, nietwaar?



3

Eerst even terug

In de achttiende eeuw begon de industriële revolutie. Er werden machines ontwikkeld en grote fabrieken gebouwd. Producten konden daardoor in grote hoeveelheden worden geproduceerd. Zo werden ze goedkoper en daardoor konden steeds meer mensen zich deze producten veroorloven. Door de industrialisering verbeterde de levensstandaard van mensen, waardoor ze niet alleen langer leefden, maar het leven ook nog eens prettiger werd. De mens werd in de fabriek vooral als productiefactor gezien.

Door de verschuiving van mechanische en analoge technologie naar digitale en computertechnologie ontstond in de twintigste eeuw de digitale revolutie. Dankzij de opkomst van internet werd informatie voor iedereen eenvoudig toegankelijk. Inmiddels hebben wereldwijd meer dan drie miljard mensen toegang tot internet en zijn automatisering en digitale technologie niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven en werk. Er worden steeds meer producten digitaal geleverd, zoals de digitale notaris, onlinebestellingen van producten en diensten, online belastingaangifte doen, online-inzicht in al je verzekeringen en zelfs online doktersconsulten. Daarnaast zijn er ook allerlei slimme oplossingen (Internet of Things – IoT) voor thuis, zoals apps waarmee je verlichting op afstand aan of uit kunt doen, gordijnen kunt openen en sluiten of je energieverbruik ieder moment kunt bekijken en op basis daarvan apparatuur kunt aanzetten of juist niet. Terwijl veel mensen voorheen dag-en-nachtstroom hadden, is dat nu niet meer logisch door de komst van zonnepanelen. Slim gebruik maken van stroom op het moment dat de zon schijnt loont en zo zijn er apps die ervoor zorgen dat jouw elektrische auto wordt geladen op het moment dat de stroom het goedkoopst is. Deze mogelijkheden worden ook steeds belangrijker in het kader van duurzaamheid en goed omgaan met onze schaarse grondstoffen. Zakelijk gezien

biedt digitalisering ook veel kansen en mogelijkheden om interne processen anders in te richten en het werk flexibeler en slimmer te organiseren. Veel organisaties hebben de digitalisering van hun producten en diensten al succesvol doorgezet naar hun interne digitalisering. Hierdoor worden ze wendbaarder. Tegelijkertijd zien we dat de snelheid van de transformatie aan de consumentenkant niet in de pas loopt met de interne transformatie naar digitalisering en daarmee de verhoging van de wendbaarheid van je organisatie. Waar mensen thuis vaak al de beschikking hebben over allerlei slimme applicaties en apparatuur, lopen organisaties nog achter. Er is veel werk aan de winkel voordat organisaties optimaal de innovaties aan de klantkant ook toepassen op hun interne processen.

3.1 VERSNELLING

De coronapandemie, vanaf begin 2020, heeft voor nog meer versnelling gezorgd, doordat we noodgedwongen van de ene op de andere dag massaal vanuit huis moesten werken. Het werk moest daarbij zo veel mogelijk gewoon doorgaan. Dat betekende niet alleen dat allerlei werkprocessen opeens digitaal werden geregeld, maar het deed ook een enorme aanspraak op de creativiteit en ons oplossend vermogen. Horecabedrijven gingen massaal thuis bezorgen en afhaalmaaltijden aanbieden, burgers konden allerlei zaken online regelen waarvoor ze voorheen uitsluitend op het gemeentehuis terecht konden, winkels schakelden over naar onlineverkoop, click-en-collect of zochten wanneer ze nog niet online waren naar nieuwe manieren om hun producten onder de aandacht te brengen. Scholen gaven noodgedwongen onlineonderwijs, congressen en events werden online verzorgd en gestreamd en ook allerlei adviesgesprekken vonden online plaats.

Aan het eind van de pandemie spraken wij één van onze contactpersonen bij een organisatie waar we jaren geleden heel hard hebben gewerkt om Het Nieuwe Werken voor elkaar te krijgen (toen nog een zeer actuele term). De aanleiding was destijds de verhuizing naar een nieuw en duurzaam pand, dat helemaal was afgestemd op een flexibele manier van werken. Maar geen eigen vaste werkplek meer hebben, digitaal leren samenwerken, de verhuizing naar het nieuwe pand, de andere manier van werken en passend leiderschap riepen veel weerstand op. Onze contactpersoon zei regelmatig aan ons te hebben gedacht, aan hoe hard

we destijds moesten werken om zaken voor elkaar te krijgen. En nu bleek dat het allemaal prima kon en dat er zelfs meer mogelijk was dan haar collega's ooit voor mogelijk hadden gehouden. Gelukkig maar! Het maakt ook goed duidelijk hoe een hoge urgentie helpt om verandering voor elkaar te krijgen. Deze organisatie had al een heleboel zaken voorbereid doordat ze al aan de slag was met Het Nieuwe Werken, mensen al flexibel konden werken en medewerkers ook de juiste middelen hadden.

In de tijd voor de coronapandemie waren veel organisaties al overgestapt op nieuwe manieren van werken, ofwel Het Nieuwe Werken. Ze zagen hierin kansen om hun productiviteit te verhogen en kosten te verlagen. Immers, doordat ze minder werkplekken nodig hadden en geen vaste werkplekken meer inrichtten, scheelde dit niet alleen in de vierkante-meterprijs, maar ook nog eens in de interne verhuiskosten. Medewerkers ervoeren het vaak als het afpakken van hun werkplek en maakten zich zorgen of deze manier van werken hun carrière niet zou schaden doordat ze te weinig fysiek aanwezig zouden zijn. Het Nieuwe Werken werd ook door leidinggevenden niet altijd even enthousiast omarmd. Ze zeiden vaak dat het niet zou werken voor het soort werk van hun afdeling, het delen van kennis, het type mensen en hun klanten. Veel leidinggevenden gaven leiding door rond te lopen, door zichtbaar te zijn voor hun team, door mensen te zien, bij te kunnen sturen en op weg te helpen en te begeleiden waar nodig. Het vertrouwen dat medewerkers op afstand hun werk net zo goed of zelfs beter zouden doen, was er vaak nog onvoldoende. Moest dat nu allemaal?

In een workshop tijdens de coronapandemie zeiden leidinggevenden van een organisatie dat de productiviteit enorm was gestegen en dat bleek dat hun mensen prima in staat waren zaken zelf te organiseren. Ze vroegen zich af wat dat betekende voor hun rol, want op deze manier was de lol er eigenlijk wel af, dit was niet waarom ze leidinggevende waren geworden. Waren ze nog wel nodig? Ze moesten zichzelf echt opnieuw uitvinden.

Mensen die al gewend waren aan de nieuwe manier van werken, bijvoorbeeld omdat ze dit al eerder deden in een andere baan bij een andere organisatie, werden naar hun

gevoel vaak teruggeworpen in de tijd als ze in een andere organisatie startten waar nog niet op zo'n manier werd gewerkt. Door hun ervaringen te delen en andere collega's mee te nemen in wat dit voor hen betekende, waarom dit voor hen belangrijk was en hoe het werkte, konden ze collega's en leidinggevenden de voordelen laten zien. De vrijheid en de autonomie in het organiseren van het werk wordt als een groot goed ervaren en heeft een positief effect op het functioneren van medewerkers. Inmiddels kunnen we ons niet meer voorstellen dat je weer 'gewoon' elke dag aansluit in de file om rond negen uur op kantoor te zijn, daar vijf dagen per week werkt en een vaste werkplek hebt. Alhoewel, als je het aantal files ziet... Mensen zijn toch gewoontedieren.

De coronapandemie heeft ons laten zien dat als de nood hoog is, we als mensen en organisaties heel wendbaar kunnen zijn, snel kunnen schakelen, onze processen en manier van werken kunnen aanpassen en oplossingen weten te vinden voor problemen en complexe vraagstukken die we niet eerder hadden kunnen voorzien. Organisaties die niet snel konden schakelen of een afwachtende houding hadden, hebben het daarvoor extra zwaar gehad om te overleven, hebben veel moeten inleveren of het helemaal niet gered.

Op basis van de ervaringen van de afgelopen jaren kiezen daarom ook steeds meer organisaties ervoor om hybride te werken. Wanneer je doorvraagt naar de redenen hiervoor, blijkt het vaak ingegeven doordat medewerkers niet meer fulltime terug willen naar kantoor en organisaties deze medewerkers tegemoet willen komen. In een tijd waarin het heel lastig is om mensen te vinden, er een enorme krapte is op de arbeidsmarkt en medewerkers steeds meer eisen stellen aan hun werkomgeving, wordt dit argument steeds belangrijker. En toch...

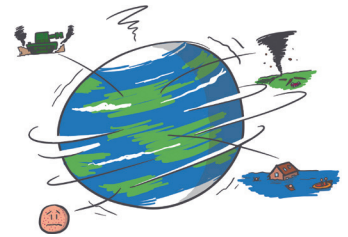
Bij sommige organisaties is de roep er wel degelijk om weer helemaal terug te keren naar kantoor. Voormalig hr-directeur Laszlo Bock van Google, tegenwoordig CEO bij softwareontwikkelaar Humu Inc., zegt dat hij het hybride werken maximaal drie tot vijf jaar geeft. Hij verwacht dat we daarna weer helemaal naar kantoor gaan, omdat het beter is voor je carrière, promotiekansen en salaris. Ook geeft hij aan dat niet ieder team er geschikt voor is. Daarnaast denkt hij dat medewerkers vaker naar kantoor zullen komen, omdat leidinggevenden graag meer grip willen houden. Of neem Elon Musk, die zegt dat iedereen die thuis wil werken minimaal al veertig uur op kantoor moet werken en, als mensen dat niet doen, ze moeten vertrekken bij Tesla.

De vraag is of dit in Nederland zo'n vaart zal lopen. De arbeidsomstandigheden en cultuur zijn in Amerika heel anders dan hier, mensen zijn daar veel minder beschermd en zeker van een baan. Los daarvan zou je natuurlijk helemaal niet op deze manier willen dreigen en mensen willen verplichten naar kantoor te komen zonder een goede motivatie en uitleg.

Dit alles gaat volledig voorbij aan de behoefte van medewerkers, het vertrouwen dat mensen het goed willen doen in hun werk en dat de aard van het werk en de autonomie in de organisatie ervan veel meer creativiteit en productiviteit losmaken dan wanneer je hen vastbindt op een locatie waar 'de manager' zich bevindt.

3.2 COMPLEXE WERELD

Duidelijk is dat de wereld steeds complexer wordt. De wereld van nu wordt ook wel de VUCA-wereld genoemd: Vluchtig, Onzeker (*Uncertain*), Complex en Ambigu. Het maakt het lastig om plannen voor de langere termijn in detail uit te werken doordat alles continu verandert en veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen. Misschien komt er nog wel een nieuwe coronagolf, waardoor we opeens weer in lockdown moeten. Ook andere factoren hebben grote en complexere gevolgen, zoals de oorlog in Oekraïne en daardoor ontstane effecten. Het is dan ook moeilijk om ver vooruit te kijken en het is belangrijk om als mens en organisatie flexibeler, wendbaarder te worden en te blijven! Veel organisaties zijn niet voor niets agile gaan werken, met kleine multidisciplinaire en zelfsturende teams. Deze teams hebben een duidelijke doelstelling en de volledige verantwoordelijkheid om deze te realiseren. Het werk wordt hierdoor anders georganiseerd en is transparanter. Dit vraagt ander leiderschap, vanuit vertrouwen, en het faciliteren en creëren van een omgeving waarin snel kan worden geschakeld. Grenzen tussen de organisatie en omgeving vervagen. Wat er in de organisatie gebeurt, wordt buiten steeds zichtbaarder, en daarom is het belangrijk dat deze beelden overeenkomen.



Door de coronapandemie hebben we gezien dat er veel meer mogelijk is dan we ooit hadden kunnen bedenken. Dit heeft geresulteerd in de hybride revolutie, blijkt ook uit onderzoek van Gartner (2021).

Verandering van werk levert echter vaak veel weerstand op. Gartner heeft in dit kader een zevental mythes geïdentificeerd. Misschien herken je deze ook in je eigen organisatie?

‘We gaan snel weer terug naar het oude, de manier van werken zoals het voor corona was.’

Maar het blijkt dat ondernemingen die onderscheidend willen zijn, juist nu de stap vooruit kunnen maken door hybride werken te omarmen. Dit levert zowel de organisatie als de medewerker voordelen op. Denk aan flexibiliteit in dienstverlening en flexibiliteit voor medewerkers.

‘Medewerkers die op afstand werken, zijn minder productief.’

Uit diverse onderzoeken blijkt dat de productiviteit door het thuiswerken met ongeveer veertien procent is toegenomen, en uit het onderzoek van Gartner blijkt zelfs dat door maximale flexibiliteit de productiviteit met veertig procent toeneemt. Voorwaarde is wel dat er in de organisatie een cultuur is op basis van vertrouwen, dat empathie en empowerment vooropstaan en dat leidinggevendenden sturen op output in plaats van aanwezigheid.

‘Toevallige ontmoetingen op kantoor zijn de belangrijkste drijfveer voor innovatie.’

Er wordt vaak veel waarde gehecht aan de toevallige ontmoetingen bij de koffieautomaat, maar het is de vraag wat daadwerkelijk het effect daarvan is en of innovatie daardoor ook daadwerkelijk toeneemt. Uit onderzoek van Microsoft blijkt dat mensen gedurende de pandemie meer gefocust waren op het eigen werk en het eigen team, dat het netwerken achterbleef en dat dit zeker innovatie in de weg staat. Organisaties en leidinggevendenden moeten zich hiervan bewust zijn en op zoek gaan naar andere manieren om samen te werken, zowel synchroon als asynchroon, want beide zijn belangrijk voor de innovatie van een team. Informatie en kennis moeten stromen en eenvoudig toegankelijk zijn. Een cultuur waarin leren centraal staat en waarin transparant en openlijk wordt samengewerkt, speelt hierin een belangrijke rol. Zo kan innovatie op alle locaties plaatsvinden, fysieke locaties zoals het kantoor en digitale locaties zoals communities, projecten of chatgroepen.

‘Ons werk kan niet op afstand gedaan worden.’

Voor heel veel werkenden geldt inderdaad dat het werk niet op afstand gedaan kan worden, maar alleen op locatie. Deze mensen voelen zich vaak buitengesloten als een organisatie met hybride werken aan de slag gaat, ze kunnen immers niet thuiswerken. Als hybride werken alleen gaat over mogen thuiswerken, is dat ook begrijpelijk. Maar hybride werken is zoveel meer dan dat. Het werk moet natuurlijk echt leidend zijn, en op basis daarvan kijk je hoe je dat slim kunt organiseren. Dus als je voor je werk op een locatie moet zijn, dan is dat een gegeven, maar dat kan nog steeds met een hoge mate van autonomie, ondersteund door digitale middelen, en met vrijheid in de manier waarop je het werk samen met je collega's organiseert.

‘Fysiek contact is nodig om onze cultuur te borgen.’

Uit hetzelfde onderzoek van Gartner blijkt dat op afstand werken meer impact heeft op de cultuur dan werken op kantoor. Door standaard naar kantoor te gaan bouw je blijkbaar niet per se aan een cultuur. Dit moet je bewust doen, maar vaak wordt aangenomen dat dat op kantoor vanzelf gaat. Uit onderzoek blijkt echter dat er door op afstand of hybride werken juist veel meer aandacht en oog is voor de cultuur en het werken daaraan. Het vraagt meer bewustzijn en nieuwe vormen om aan de cultuur te bouwen.

‘Hybride werkmodellen ondermijnen diversiteit en inclusiviteit.’

In tegenstelling tot wat je zou denken, blijken diversiteit en inclusiviteit toe te nemen door hybride werken, doordat obstakels wegvallen. Uit het onderzoek van Gartner blijkt zelfs dat 81 procent van de kenniswerkers met een beperking zich gerespecteerd voelt bij het werken op afstand, tegenover 56 procent op kantoor. Ook geven vrouwen aan dat hun gevoel van veiligheid is toegenomen.

‘Een hybride werkmodel staat gelijk aan de IT-infrastructuur.’

Tot slot merken we vaak dat hybride werken gelijk wordt gesteld aan de implementatie van samenwerksoftware en de adoptie ervan. Het zou natuurlijk superfijn zijn als de introductie van bijvoorbeeld Microsoft Teams zomaar vanzelf goed gaat, als het feit dat mensen weten hoe Microsoft Teams werkt ook daadwerkelijk leidt tot succesvol en effectief samenwerken. Helaas is de praktijk vaak weerbarstig. IT-infrastructuur moet het hybride werken ondersteunen, maar het echte verschil maak je door hybride werken te borgen in de cultuur en manier van werken.

Samen werken op afstand

Hybride werken begint met een visie op hoe je jouw organisatie wendbaar inricht, nu en in de toekomst. Echt wendbaar werken draait niet om een werkplek of tools.

De aard van het werk, wanneer en hoe er wordt samengewerkt en het welzijn van de medewerkers staan centraal. Kortom, dit vraagt (digitale) vaardigheden, ander gedrag en nieuwe competenties van medewerkers en leidinggevenden.

Veranderingen die alleen mogelijk zijn als ook hr, ICT en huisvesting mee bewegen. Maar waar begin je?

In dit boek lees je alles wat je moet weten om er een succes van te maken.



Gonny Vink is oprichter en chieff happiness officer van work21 en auteur van *Leidinggeven op afstand*.



Bas Krikke is adviseur bij work21, bedenker en uitvoerder van veranderstrategieën die hout snijden.

Een praktische gids boordevol cases, inclusief toegang tot een online platform waar je gebruik kunt maken van handige stappenplannen, modellen en invuloefeningen.

Samen met hun collega's schudden ze organisaties, teams en leidinggevenden wakker met de mogelijkheden van nieuwe technologie om in te spelen op de uitdagingen van de huidige tijd.

