

*Eerste hulp bij hybride werken* maakt deel uit van de starterskit. Dus heb je dit boek gekocht en kun je nog wel wat extra hulp gebruiken? Kijk dan online naar de bijbehorende materialen. In de gratis training 'Eerste hulp bij hybride werken' leg ik kort en bondig uit hoe je de starterskit optimaal kunt inzetten in jouw team en organisatie. Ik geef praktische tips over hoe je in je team afspraken maakt en hoe je alle tools succesvol inzet. Download bijvoorbeeld de poster om deze in te vullen met je team.

Ga naar [eerstehulpbijhybridewerken.nl](http://eerstehulpbijhybridewerken.nl) en vul de actiecode EHBWKIT in bij het uitchecken om de gratis training te activeren. Of scan de onderstaande QR-code.



# 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 inuloefeningen 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.<sup>2</sup>

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*.<sup>3</sup> 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.'<sup>4</sup>

Jitske Kramer is vanuit de antropologie positiever.<sup>5</sup> 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 vakantietaferelezen 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 kantoorruzzies en scheve gezichten.

Er was nog een nadeel. De flexplekken bevonden zich in grote, open kantoorruimtes, ook wel kantoorruimten 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 kantoorruimten 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 plaatsafhankelijk 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-