Het vormgeven van hybride werken

Inzichten vanuit de praktijk en theorie

Wouter Smit

Organisaties zoeken naar vormen van hybride werken waarbij medewerkers hun taken uitvoeren verdeeld over het kantoor en de thuiswerkplek. De transitie naar een geschikte hybride vorm van werken is een complex vraagstuk dat veel voorbereiding vergt. Dat komt doordat de keuze voor een geschikte hybride vorm afhangt van allerlei belangrijke kenmerken, voorwaarden en behoeften van zowel de medewerker, het team, de organisatie als de omgeving. In dit artikel wordt uitgelegd hoe een team de transitie naar hybride werken kan vormgeven aan de hand van vijf volgordelijke stappen. De stappen geven een overzicht van hoe deze hybride puzzel kan worden gelegd en hoe de gekozen vorm praktisch werkbaar kan worden gemaakt. Het stappenplan is gebaseerd op de 'lessons learned' van zes teams die de hybride transitie hebben doorlopen, aangevuld met inzichten uit de recente literatuur. Teamleiders, organisatieadviseurs en coaches kunnen dit stappenplan gebruiken om samen met de teamleden op zoek te gaan naar een hybride vorm die hen in staat stelt de teamdoelstellingen op een effectieve manier te (blijven) realiseren.

Inleiding: transitie naar hybride werken

De verwachting bestaat dat de meeste organisaties het werk tijdens de coronacrisis op een hybride manier zijn gaan vormgegeven. Organisaties die hybride werken, laten medewerkers hun uren verdelen over (samen)werken op kantoor en individueel werken vanuit huis, bij voorkeur volgens een duidelijke balans (Bloom, 2021; Neumeier, 2020). In Nederland wil 70 procent van de werknemers afwisselen tussen werken op kantoor en thuis, volgens onderzoek van vakbond FNV (Nieuwkerk & Plantinga, 2021). Ruim twee derde van de bedrijven heeft hier inmiddels afspraken over gemaakt, aldus MKB-Nederland en VNO-NCW.[1] Een coalitie van grote 'koploperbedrijven', onder andere de Volksbank, Deloitte en Philips, hebben plannen om thuiswerken en duurzaam reizen aantrekkelijker te maken (BNR, 2020).

Voor de pandemie werd thuiswerken in de regel beschouwd als een 'keuze' waarvoor je toestemming van de baas moest krijgen (Knight, 2017). Bij een volledige hybride

1] Zie https://www.vno-ncw.nl/nieuws/tweederde-bedrijven-heeft-al-afspraken-over-het-hybride-werken.

transitie wordt dit uitgangspunt omgedraaid: thuiswerken wordt dan de norm, ook wel het 'remote first'-beleid genoemd. De verwachting bestaat dat de meeste organisaties het 'remote first'-credo niet geheel gaan omarmen, maar wel op zoek zullen gaan naar een duurzame vorm waarin thuiswerken onderdeel blijft van de werkcontext.

Geen pasklare oplossing

Voor het vinden van een geschikte hybride werkvorm bestaat er nog geen pasklare oplossing (Oosting & Boné, 2020). Een aantal voorbeelden van hybride werkvormen die veel worden gekozen, is weergegeven in tabel 1. Het kiezen van de meest geschikte hybride werkvorm is een moeilijke opgave. Het vraagt binnen de organisatie om een nieuw perspectief op werken en samenwerken (Gratton, 2021; Grzegorczyk, Mariniello, Nurski & Schraepen, 2021). Voor welke taken gaan we naar kantoor? Hoe richten we het gebouw in? En hoe houden we verbinding, zowel wat betreft taakafstemming als wat betreft persoonlijke relatie? Dit zijn belangrijke vragen die de komende periode (misschien wel jaren) centraal zullen staan en waar we nog geen antwoord op hebben.

Voor- en nadelen van hybride werken

Naast de bekende milieu- en besparingsvoordelen – minder werkkilometers en minder kantoorruimte – heeft hybride werken positieve effecten op welzijn en prestatie. Medewerkers ervaren meer autonomie en flexibiliteit in het werk. Ze zijn over het algemeen meer tevreden, minder ziek en rapporteren veelal een hogere arbeidsproductiviteit ofwel meer output in dezelfde periode (Criscuolo e.a., 2020; Saunders, 2020). Daar staan ook mitsen en maren tegenover die belangrijk zijn om rekening mee te houden. Het Britse Office for National Statistics concludeert bijvoorbeeld dat de helft van de medewerkers meer (hybride) uren werkt dan in de periode voor de coronacrisis (Martin, 2021). Bovendien kan hybride werken een onwenselijk effect hebben op de motivatie en

Tabel 1. **Zeven vormen van hybride werken.**

Hybride werkvorm van het team	Voorbeeld (op hoofdlijnen)
Norm aanhouden (bijvoorbeeld 75 procent van de tijd op kantoor)	De teamleden werken 50 procent van de tijd op kantoor en vullen dat naar eigen inzicht in
Naar kantoor voor groepsbijeenkomsten en groepstaken	De teamleden komen wekelijks naar kantoor voor een vergadering en een project waaraan gezamenlijk wordt gewerkt
Dezelfde dagen naar kantoor	De teamleden werken op dinsdagmiddag en donderdag op kantoor
Naar kantoor in bepaalde rol	De teamleden die projectleider zijn binnen een programma werken samen twee middagen op kantoor
Naar kantoor indien vereist	De teamleden komen naar kantoor als zij in de werkruimte of het laboratorium taken moeten doen
Naar kantoor met leerbehoefte	De teamleden werken het eerste jaar van hun aanstelling vier dagen op kantoor
Alleen speciale bijeenkomsten (brainstorms, voortgang verandertraject)	De teamleden komen op kantoor voor intervisie, brainstorm, cursus of het oplossen van een crisis

cultuur: vooral jonge medewerkers (18-29 jaar) vinden het moeilijk om zich thuis werkgemotiveerd te houden (Parker e.a., 2020). Verder gaan medewerkers met een extraverte persoonlijkheid meer naar kantoor, waardoor de introverte collega's minder gezien worden, zowel letterlijk als figuurlijk (Sounders, 2021).

Belangrijk om te weten is dat de positieve effecten van meer autonomie, flexibiliteit en productiviteit alleen ontstaan als er een passende hybride vorm is ingevoerd. Indien dit niet het geval is, kunnen deze voordelen juist schade berokkenen (Bick e.a., 2020; Grzegorczyk e.a., 2021; Nakrošiene e.a., 2019). Te veel flexibiliteit kan bij medewerkers bijvoorbeeld leiden tot een verstoorde werk-privébalans. Te veel autonomie kan leiden tot een gebrek aan sociale en professionele steun en feedback van collega's (Pyöriä, 2011; Sardeshmukh e.a., 2012). Indien het leiderschap niet is toegesneden op hybride werken, bestaat een kans op een 'us versus them'-cultuur tussen subteams die veel op kantoor werken versus teams die meer thuiswerken, waarbij de thuiswerkers zich benadeeld voelen (Bloom, 2021; Neeley, 2021).

Kortom: hybride werken heeft zowel voor de maatschappij, de medewerkers als de organisaties grote voordelen. Anderzijds zijn er ook risico's en schadelijke effecten vastgesteld. Een goede voorbereiding is bij hybride werken dan ook essentieel.

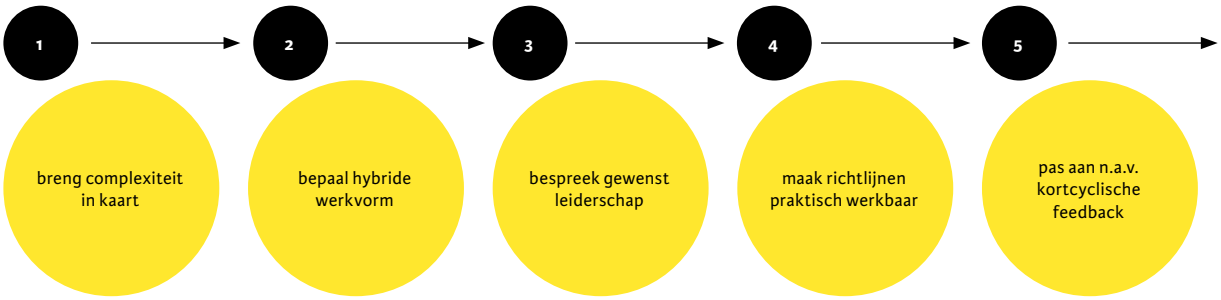
De keuze voor een hybride werkvorm

De keuze voor een geschikte hybride werkvorm vraagt om een startpunt. In lijn met recente literatuur wordt in dit artikel het team binnen de organisatie als startpunt gekozen, omdat de meeste organisaties verdeeld zijn in teams en er op dat niveau de meeste onderlinge afhankelijkheid bestaat (zie o.a. Grzegorczyk e.a., 2021; Neeley, 2021). Daarbij wordt ervan uitgegaan dat een team over voldoende mandaat beschikt om de hybride werkvorm naar eigen inzicht in en door te voeren en niet te sterk beperkt wordt door bijvoorbeeld eisen vanuit de directie of HR.

De transitie naar een geschikte hybride vorm van werken is een complex vraagstuk

Een goed gekozen hybride werkvorm stelt het team in staat de gezamenlijke doelstelling te realiseren, veelal op een effectievere manier dan volledig fysiek of digitaal. Deze hybride vorm is afhankelijk van een groot aantal gemaakte afwegingen en keuzes die passen bij de doelstelling van het team (Grzegorczyk e.a., 2021; Stevenson e.a., 2021). In dit artikel worden drie belangrijke factoren behandeld: de context van het team, de teamkenmerken en de persoonlijke behoeften. Door deze factoren samen te brengen, kunnen gerichte keuzes worden gemaakt en ontstaat een hybride werkvorm die al werkende kan worden geoptimaliseerd.

Figuur 1. **Vijf stappen van hybride werken.**



De transitie volgens een stappenplan

Doel van dit artikel is om teams die hybride willen werken een perspectief te geven op hoe zij dit hybride werken goed voorbereid kunnen invoeren en doorlopend kunnen verbeteren. Daartoe wordt eerst de complexiteit uitgelegd die de hybride puzzel behelst. Vervolgens wordt deze complexiteit behapbaar gemaakt met de introductie van een stappenplan dat het team volgordelijk kan doorlopen.

Dit stappenplan is gebaseerd op een combinatie van inzichten uit de theorie en praktijk. Het theoretisch deel is het resultaat van deskresearch naar de implicaties van en transitie naar hybride werken in de recente literatuur. Het praktijkgedeelte komt voort uit het begeleiden van zes teams die in het eerste half jaar van 2021 de transitie naar een hybride werkvorm hebben doorlopen. Het betreft zes teams die zowel verschillen wat betreft organisatie als wat betreft functiegroep. Tijdens de transitietrajecten (gemiddeld vier maanden per team) zijn de voortgang en belangrijkste aandachtspunten vastgelegd, waarmee het stappenplan verder kon worden uitgewerkt.

Uitwerking van het stappenplan

De vijf stappen van het stappenplan (zie figuur 1) worden hierna een voor een uitgelegd en onderbouwd met relevante literatuur. Ter illustratie van een stap wordt een doorlopende praktijkcasus gebruikt. Deze casus is een van de zes teams die zijn gevolgd tijdens het vormgeven van het hybride werken. Dit HR-team bestaat uit tien leden: zes adviseurs (waarvan een ook teamleider) en vier HR-ondersteuners binnen een grote organisatie.

Breng de complexiteit in kaart

De verkenning van de complexiteit heeft de teamdoelstelling als vertrekpunt. De gezamenlijke doelstelling legitimeert het bestaan van het team (Remmerswaal, 2006). De afwegingen en keuzes die worden gemaakt, dragen bij aan het bereiken van de doelstelling. De complexiteit rondom hybride werken wordt in deze aanpak teruggebracht tot drie factoren waaruit de hybride puzzel bestaat. De eerste factor is de context waarin het team zich bevindt, zowel binnen als buiten de organisatie. De context wordt beschreven aan de hand van kaders waar het team zich toe heeft te verhouden. Deze kaders zijn belangrijk: zo ontstaan er geen verwarring en risico's in het werk en komt de doelstelling niet in gevaar (Grzegorcyk e.a., 2021). Verder bepalen deze kaders de bewegingsruimte die het team heeft wat betreft een eigen hybride werkvorm.

Een belangrijk kader is de set van primaire teamtaken. Geanalyseerd moet worden welke consequenties het heeft als een taak vanuit huis wordt gecontinueerd, bijvoorbeeld voor de overstijgende taken en werkprocessen waar het team onderdeel van is. Een aanpassing van de manier van werken van het team kan impact hebben op de keten of het primaire proces.

Een tweede kader is het beleid van de organisatie rondom hybride werken. De inleiding van deze bijdrage vermeldt dat de meeste organisaties richtlijnen hebben opgesteld, bijvoorbeeld het maximaal aantal dagen op kantoor of de manier van vergaderen (al dan niet verplicht fysiek).

Een team kan de transitie naar hybride werken vormgeven aan de hand van vijf stappen

Een derde kader is de behoefte van de (interne of externe) klant of cliënt. De behoefte van de klant heeft impact op de manier waarop je het werk vormgeeft. Zo heeft een startgesprek bij een hypotheekadviseur minder fysieke eisen dan een eerste gesprek bij een fitnessinstructeur. Na afronding van deze eerste stap is de kadering van de hybride puzzel concreet gemaakt.

Het HR-team organiseert een gezamenlijk startgesprek over de transitie naar hybride werken. In dit groepsgesprek wisselen zij van gedachten over de flexibiliteit die zal ontstaan als zij binnenkort overgaan op hybride werken. Uit de verkenning blijkt dat flexibiliteit met name verwacht wordt op twee onderdelen: ten eerste de manier van samenwerken binnen het team en de afstemming met andere teams en ten tweede de mogelijkheden het werk naar eigen inzicht in te vullen, zowel thuis als op kantoor.
Verder worden de volgende uitgangspunten vastgesteld: a) *de bestaande werk-privébalans blijft gerespecteerd. binnen de werktijd van negen tot vijf kan een hybride werkvorm worden bedacht,* b) *als tijdspanne wordt de werkweek gekozen, waarbij elke werkweek hetzelfde ritme heeft en de hybride verhouding niet van week tot week verschilt,* c) *de bestaande functies in het team worden niet aangepast en* d) *op welke plek buiten het eigen*

kantoor wordt gewerkt, maakt niet uit (bijvoorbeeld thuis of in een andere stad), zolang maar voldoende rekening wordt gehouden met de ergonomische eisen van de werkplek. De doelstelling die het team nastreeft, blijkt minder duidelijk gedefinieerd dan gedacht. De teamleden besluiten om in een vergadering hun doelstelling – die ruim een jaar geleden gezamenlijk werd opgesteld – opnieuw te presenteren. Vervolgens worden de kaders geïnventariseerd waar de hybride werkvorm aan moet voldoen. Het resultaat van de verkenning zijn negen kaders waar het HR-team zich toe heeft te verhouden (zie tabel 2). Deze kaders worden vervolgens ingevuld, onder andere op basis van relevante documentatie, zoals het strategisch jaarplan en het overzicht van werkdagen van de teamleden. Een gesprek met de directie heeft opgeleverd dat er voorlopig geen hybride beleid wordt opgesteld, anders dan dat gemiddeld twee dagen thuiswerken de norm wordt.

Bepaal een geschikte hybride werkvorm

Na de inventarisatie van de kaders die van invloed zijn op de hybride werkvorm wordt in de tweede stap de focus verlegd naar de twee andere factoren, namelijk de behoefte van het individu en de kernmerken van het team. Bij de keuze voor een hybride vorm is het belangrijk rekening te houden met individuele behoeften en prioriteiten, omdat die van persoon tot persoon kunnen verschillen (Neeley, 2021; Oosting & Boné, 2020). Denk bijvoorbeeld aan verschillen wat betreft thuissituatie, afstand tot het werk, persoonlijkheid en welzijn. Ook binnen de werkuitvoering zelf kunnen verschillende voorkeuren bestaan. Zo kunnen teamleden elkaar liever even willen zien om bij te praten bij een vergadering, terwijl er ook teamleden kunnen zijn die liever alleen inloggen op Teams of Zoom. Het heeft de voorkeur om de behoeften en prioriteiten per medewerker op anonieme wijze te inventariseren, bijvoorbeeld met een online vragenlijst. Op die manier ontstaat er geen risico op groepsdruk ('We willen elkaar wel blijven zien, toch?'), waardoor leden met een afwijkende mening of introverte persoonlijkheid ('Ik doe die taak liever thuis') minder gehoord worden en er mogelijk subgroepen ontstaan. Daarnaast is het belangrijk om stil te staan bij de kenmerken die het team in staat stelt

Tabel 2. **Relevante kaders van het HR-team voor het bepalen van de hybride richtlijn.**

Relevante kaders
Beleidsplan komende vijf jaar (visie van de organisatie)
Hoofdtaken van het team
Primair proces van de afdelingen waar het team onderdeel van is
Hybride keuzes die reeds gemaakt zijn door de teams waarmee wordt afgestemd
Mogelijkheden van de (kantoor)ruimte om hybride te werken
Werkdagen dat teamleden werkzaam zijn
Behoeften van de interne klant
Richtlijnen vanuit de sector of cao

het gezamenlijke doel te realiseren. Deze kenmerken gelden voor alle teams. Denk aan het gezamenlijk leervermogen, het welzijn en de (ver)binding, de onderlinge afstemming en de besluitvorming (Remmerswaal, 2006). Een team dat samen moet leren om complexe problemen op te lossen, kan bijvoorbeeld beter bij elkaar komen dan online afstemmen. Een team dat heel democratisch werkt (zoals een onderwijsteam) vraagt om een manier van besluitvorming waar ook de thuiswerkers bij betrokken zijn.

Het is belangrijk dat het team deze kenmerken bespreekt in termen van doelmatigheid ('Helpt dit ons doel te realiseren?') en tevredenheid ('Spreekt deze manier mij aan?'). De inzichten in de persoonlijke behoeften en de teamkenmerken geven richting aan de te kiezen hybride vorm.

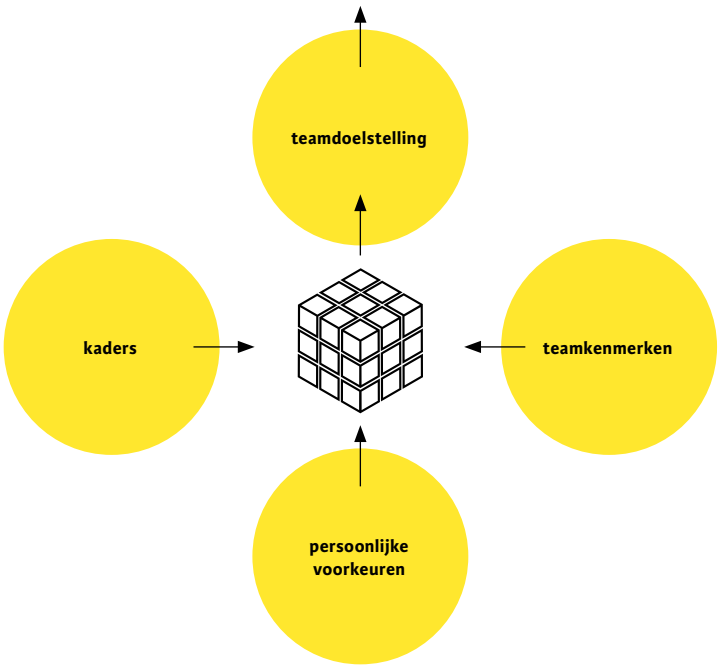
De leden van het HR-team vullen individueel een teamscan in, waarin acht teamkenmerken worden bevraagd op tevredenheid en doelmatigheid. Daarnaast geven zij antwoord op een aantal vragen over hun persoonlijke voorkeur wat betreft hybride werken (tabel 3 toont de lijst van kenmerken en behoeften die zijn uitgevraagd). In een tweede opdracht houden zij gedurende een week in een werktabel hun taken en uren per hoofdtaak bij, waarna geturfd wordt of zij deze taak thuis of op kantoor willen uitvoeren. De (anonieme) resultaten uit de scan en de werktabellen van de teamleden worden door een teamlid gepresenteerd in een korte rapportage.

Samenvattend: er zijn drie factoren besproken waartoe de hybride vorm zicht dient te verhouden om de teamdoelstelling te realiseren: de organisatiekaders, teamkenmerken en de individuele behoeften. In figuur 2 wordt de hybride puzzel weergegeven als een Rubiks kubus, omgeven door de drie factoren. Na inventarisatie van de factoren kan het keuzeproces worden gestart in de vorm van een gestructureerde dialoog.

Tabel 3. **Lijst van uitgevraagde kenmerken en persoonlijke behoeften.**

Belangrijke teamkenmerken	Persoonlijke behoeften en voorkeuren
Samenwerking	Gemiddeld aantal uren naar kantoor
Afstemming	Gemiddeld aantal uren thuis
Besluitvorming	Taken op kantoor
Leervermogen	Taken thuis
Ontwikkelingen signaleren	Dagdelen op kantoor
Flexibiliteit	Vorm van vergaderen
Elkaar helpen	
Sociaal contact	

Figuur 2. **Hybride vraagstuk weergegeven als een Rubriks kubus.**



Om niet alleen tot een gedegen maar ook een gedragen hybride werkvorm te komen, is het belangrijk dat de teamleden samenkomen om de hybride puzzel op te lossen. Dit kan in de vorm van een bijeenkomst met als doel het bepalen van de hybride werkvorm, verder de 'gestructureerde dialoog' genoemd. Dit is de fase in de transitie waarbij de invulling van de drie factoren en de consequenties daarvan worden verkend. Aan de hand van die verkenning bepaalt het team een geschikte werkvorm.

Vragen die hierbij aan de orde komen, zijn bijvoorbeeld: past het fysiek afstemmen (teamkenmerk) nog wel bij wat de leden willen (individuele voorkeuren)? Als het beleid stelt dat teamleden veel taken thuis moeten gaan uitvoeren (organisatiekader), wat doen we dan met de gezamenlijke besluitvorming en het gezamenlijk leren (teamkenmerk)? Door de uitwerking van kaders en het afwegen van de teamkenmerken en de persoonlijke voorkeuren ontstaat er steeds meer duidelijkheid in de hybride puzzel en kan een voorstel worden gedaan voor de meest geschikte hybride werkvorm.

Het HR-team organiseert een heidag om het hybride werken te ontwerpen. De dag gaat van start met de presentatie van het teamdoel. Vervolgens wordt de gestructureerde dialoog uitgevoerd. De inventarisatie van de kaders en de resultaten uit de teamscan worden gepresenteerd. Het team bespreekt eerst de individuele behoeften van de medewerkers, waarna deze worden afgezet tegen de teamkenmerken (zoals het leren van elkaar) en de organisatiekaders (zoals de behoeften van de interne klant). De dialoog leidt vervolgens tot een voorstel voor de hybride werkvorm.

Deze vorm is in de kern als volgt gedefinieerd: 'Teambijeenkomsten en langer durende taken waarbij afstemming nodig is met het eigen team of andere teams doen we op locatie. Daarbij hoort een verplichte fysieke vergadering van een uur op donderdagochtend, waarna er ruimte is om samen te lunchen (facultatief). De vergadering wordt aangevuld met een virtuele 'stand-up' ofwel een kort gezamenlijk afstemmingsmoment op maandagochtend. Verder zijn teamleden vrij om thuis of op locatie te werken, waarbij het uitgangspunt geldt van twee dagen thuiswerken. Afstemming met de interne klant doen we via Teams waarbij we een Teams-account zodanig inrichten dat interne klanten er direct contact met ons kunnen opnemen.'

Bespreek het gewenste leiderschap

Leiding geven aan een hybride team vraagt om meer dan 'de boel bij elkaar houden', als iedereen verschillende taken op verschillende locaties uitvoert. De ervaring leert dat de teamleider sterk van invloed is op het succes van een team waarvan de leden op afstand werken (zie ook Dulk, 2020; Neeley, 2021). Zo'n 'hybride' leider kleurt de leiderschapsrol anders in dan de 'fysiek' leidinggevende (Bernstein e.a., 2020), waarbij het online gedeelte vaak als complex en tijdsintensief wordt ervaren (Kirchner e.a., 2021). Daarom wordt geadviseerd om binnen het team aandacht te besteden aan het verwachte leiderschap en de behoeften die daarbij bestaan.

Hybride werkvormen kunnen teams en organisaties veel voordelen bieden

Een belangrijke implicatie is dat bij hybride leiderschap – net als bij virtueel leiderschap (teamleden werken op afstand) – de focus van de aansturing komt te liggen op het voortgangsproces en het werkresultaat (Neeley, 2021; Ó Síocháin e.a., 2020). Daarbij creëert de leider ruimte en geeft vertrouwen in de manier waarop de medewerkers hun werk uitvoeren, zolang het resultaat en de kwaliteit van het werk maar in lijn zijn met de gestelde opdracht en dit ook zo blijft (Gartner, 2020; Pyöriä, 2011).[2] Het gewenste leiderschap kan door het team worden besproken. Zo kunnen teamleden aan de leider vragen hoe zij de output van hun primaire werktaken het beste kunnen definiëren en wanneer zij hierover met de teamleider afstemmen.

Een tweede belangrijke punt is communicatie. Van een hybride leider wordt verwacht dat deze transparant is over de werktaken en geregeld updates geeft over de resultaatvoortgang. De teamleden kunnen bespreken op welke manier zij geïnformeerd willen worden, bijvoorbeeld door middel van korte tekstjes via een communicatietool of met een korte, wekelijkse stand-up.

Ten slotte is aandacht voor het welzijn van teamleden van groot belang (Gratton, 2021; Nakrošiene e.a., 2019). Het risico is dat er een breuklijn ontstaat tussen kantoor en thuiswerkers, een 'us versus them'-situatie met allerlei schadelijke gevolgen, zoals

2] Zie https://www.gartner.com/en/insights/seven-myths-about-hybrid-future-of-work.

onveiligheid, minder onderling vertrouwen en ondermijnend gedrag. Het risico op zo'n mentale afsplitsing ontstaat al bij gemiddeld twee dagen thuiswerken (Caglar e.a., 2021).

Een tweede risico is dat teamleden – vooral de leden die veel thuiswerken – zich steeds minder gaan identificeren met het team (o.a. Maurer, 2021) en moeite hebben werkgemotiveerd te blijven, wat uiteindelijk kan resulteren in een slechtere werkprestatie (Grzegorczyk, 2021; Neeley, 2021). Omdat bij hybride werken de spontane interactie binnen het team een stuk minder wordt, is het belangrijk te bespreken wat daarin van de teamleider verwacht wordt. De teamleider kan er bijvoorbeeld zorg voor dragen dat in een vergadering of bij een belangrijk besluit alle teamleden gehoord worden. Daarnaast kan de leider voorbeeldgedrag laten zien wat betreft aandacht houden voor het welzijn van teamleden, bijvoorbeeld door hen frequent te vragen hoe het met ze gaat, in de verwachting dat anderen dit gedrag zullen overnemen.

De transitie is een ontwikkel- en verandertraject dat maanden of zelfs jaren vergt

In het laatste inhoudelijke deel van de heidag wordt het leiderschap besproken. Een HR-adviseur presenteert de resultaten over het gewenste leiderschap, zoals bevraagd werd in de voorbereidende scan. Meer aandacht voor het werkresultaat ('wat') en veel minder op de werkwijze en werklocatie ('hoe' en 'waar') wordt in de scan breed onderkend. In de discussie die daarop volgt, wordt (enigszins verassend) vastgesteld dat voor veel belangrijke taken van het team geen resultaatcriteria of prestatie-indicatoren zijn vastgelegd. De teamleider geeft iedereen de opdracht zelf een voorstel te doen over welke taakresultaten zij periodiek met het team willen bespreken.
Vervolgens wordt besproken hoe een 'us versus them'-situatie kan worden vermeden. Het team kiest ervoor om op de donderdagen een (facultatieve) teamlunch te houden op kantoor en tweewekelijks een virtuele borrel met een leuk spelelement om elkaar beter te leren kennen.
Ten slotte wordt het thema 'persoonlijk welzijn' geadresseerd. Vastgesteld wordt dat aandacht voor persoonlijk welzijn een gezamenlijke verantwoordelijk is van zowel de teamleider als elk teamlid. Teamleden kunnen zelf iets aankaarten bij de teamleider, door deze fysiek of virtueel even aan de mouw te trekken. De teamleider geeft aan graag korte gesprekken met teamleden te willen voeren, bijvoorbeeld door even samen te gaan wandelen of (virtueel) te lunchen.

Maak de richtlijnen praktisch werkbaar

Het is van belang dat de hybride vorm praktisch werkbaar wordt gemaakt, zodat de resultaten uit de gestructureerde dialoog niet blijven hangen in abstracties of worden ingehaald door de agenda van alledag (Neeley, 2021; Parker e.a., 2020). Deze uitwerking

bestaat onder andere uit het duidelijk structureren van de onderlinge taakverdeling en het (opnieuw) vormgeven van de vergadering, de besluitvorming en de onderlinge afstemming.

De ervaring leert dat taken die niet duidelijk zijn verdeeld over de teamleden tussen wal en schip dreigen te vallen. In de hybride context ontmoeten teamleden elkaar minder vaak, waardoor onduidelijkheid rondom wie waarmee bezig is en waar het over gaat op de loer ligt (Bick e.a., 2020). Denk bijvoorbeeld aan het beheer van het gezamenlijke CRM-systeem of wie welke relaties onderhoudt met andere contacten en afdelingen. Ook is het raadzaam hierbij escalatielijnen te bepalen, ofwel wie waarover aan wie een signaal afgeeft als er iets misgaat in een kerntaak of wie de 'lessons learned' die voortkomen uit evaluaties implementeert. Tegelijkertijd moet bewaakt worden dat de uitgeschreven taakverdeling en andere structuren niet leiden tot te veel starheid en afzonderlijke werksilo's. Het streven naar flexibiliteit en een gedeelde verantwoordelijkheid richting het teamdoel blijft het uitgangspunt.

Hybride werken vraagt om nieuwe en duidelijke routines in samenwerken en afstemming (Oosting & Boné, 2020; Parker e.a., 2020). De manier van afstemmen en communiceren is minstens zo belangrijk als het doel (Neeley, 2021). Binnen de hybride vorm is het belangrijk het doel op de gekozen vorm van communiceren af te stemmen. Snel en efficiënt schakelen – bijvoorbeeld over de voortgang van een project – werkt virtueel beter. Voor een rijkere interactie is het verstandiger om fysiek af te stemmen, bijvoorbeeld bij een strategiediscussie, een evaluatiegesprek of andere bijeenkomsten waarbij veel emoties kunnen ontstaan (zie ook Singer-Velush e.a., 2020). Ten slotte is het goed om praktische afspraken te maken over het gebruik van digitale communicatiekanalen (Bick e.a., 2020; Parker, 2020), zodat er bijvoorbeeld geen verwarring kan ontstaan over welk bericht als eerste moet worden opgepakt of welke discussie waar (online of offline) moet worden gevoerd.

Het overzicht van taken van het HR-team wordt in een online bestand samengebracht en waar nodig onderverdeeld. Hiervoor wordt het RASCI-model toegepast dat per taak wordt uitgeschreven. Daarnaast wordt een 'communicatiecanvas' ingevuld om focus aan te brengen in de grote hoeveelheid online communicatiekanalen. Zo worden urgente zaken waarover iedereen moet meebeslissen in een vergadering besproken; snelle afstemming gaat via Slack. Ook maakt het team afspraken over de communicatiekanalen die gebruikt worden met andere teams. Om het leervermogen van het team te versterken, wordt er maandelijks een fysieke 'demomiddag' ingepland, waarbij een project of plan wordt gepresenteerd waar collega's inhoudelijk feedback op kunnen geven.

Pas de vorm aan middels kort-cyclische feedback

Na het bepalen en uitwerken van een geschikte hybride werkvorm ontstaat de laatste belangrijke fase: het onderhouden en herijken van de gemaakte afspraken. Na de invoering van de hybride werkvorm kan een team concluderen dat bepaalde uitgangspunten niet blijken te kloppen of dat er nieuwe aanpassingen nodig zijn (bijvoorbeeld

in de manier van vergaderen of afstemmen). Dat geldt niet alleen voor de werktaken; ook persoonlijke behoeften in de balans tussen thuis- en op kantoorwerken kunnen veranderen, bijvoorbeeld doordat een teamlid verhuist of liever vaker naar kantoor wil vanwege gevoelens van eenzaamheid (Lund e.a., 2020, Gratton, 2021). Het is belangrijk snel te signaleren wat niet goed gaat of moet worden aangepast, zodat er geen fricties ontstaan (Bick e.a., 2020). Mensen vinden het lastig om routines aan te passen en nieuwe routines aan te leren (Dweck, 2006).

Kortom: de aandacht voor de gekozen hybride werkvorm mag niet verslappen en vraagt om onderhoud. Daarom wordt geadviseerd te werken met kortcyclische feedback (Bloom, 2021). Een teamlid dat verantwoordelijk is gemaakt voor de signalering rondom de hybride werkvorm kan bijvoorbeeld tweewekelijks feedback ophalen bij de teamleden over wat kan worden verbeterd en om de maand een korte evaluatiesessie organiseren waarin de hybride aandachtspunten worden besproken en verbeteringen worden doorgevoerd. Mogelijk zijn er aanpassingen nodig omdat de kantoorruimte op bepaalde weekdagen overbelast raakt of omdat afstemming met de andere teams online te ingewikkeld wordt. In dat geval wordt geadviseerd de drie factoren (kaders, kenmerken en voorkeuren) opnieuw in samenhang te bekijken, zodat duidelijk wordt welke oplossing het best passend is.

De gekozen hybride werkvorm van het HR-team werkt goed en effectief, aldus de leden tijdens een evaluatie. De afspraken rondom de samenwerking passen goed en er is structuur aangebracht in de manier van communiceren. De fysieke vergadering is verplaatst van de ochtend naar de middag, in verband met piekbelasting in het gebouw. Het aantal wekelijkse stand-ups is uitgebreid naar twee, omdat er toch meer tijd nodig bleek voor werkafstemming.
Het was voor veel teamleden even wennen om te werken in korte stand-ups. De sessies werden al snel discussies over de inhoud van het werk. Nu wordt bij elke stand-up met een vaste moderator gewerkt die iedereen twee vragen stelt: 'Wat ga je deze week doen?' en: 'Wat heb je van de ander(en) nodig?'

Tot besluit

Hybride werkvormen bieden teams en organisaties veel voordelen, mits er sprake is van duidelijke richtlijnen en afspraken, en de gekozen hybride vorm door de organisatie wordt gefaciliteerd.

Het uitvoeren van de transitie volgens vijf volgordelijke stappen stelt een team in staat het hybride werken voor te bereiden en uit te voeren. Er worden verschillende mogelijkheden verkend, zonder het primaire teamdoel uit het oog te verliezen. Het vaststellen van een gedegen en gedragen hybride vorm is een zeer complexe puzzel, zoals gebleken is uit de theorie en de casus van het HR-team. Een gestructureerde dialoog voeren

om de samenhang en de consequenties van keuzes te verkennen, helpt bij de kadering en het verkennen van de hybride mogelijkheden.

Ten slotte is het belangrijk te beseffen dat de transitie een sterke gedragscomponent heeft: als routines niet worden aangepast of de organisatie hybride werken te weinig omarmt, zal de situatie snel 'terugveren' naar werken op kantoor, zoals voor de corona-crisis het uitgangspunt was. Het is daarom belangrijk de transitie te beschouwen als een ontwikkel- en verandertraject dat maanden en misschien zelfs jaren vergt. Alleen voor teams en organisaties die dat ervoor over hebben, liggen de voordelen van hybride werken binnen bereik. ■

Literatuur

Bernstein, E., Blunden, H., Brodsky, A., Sohn, W. & Waber, B. (2020). *The implications of working without an office*. Internet: https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office (juli 2021).

Bick, R., Chang, M., Wang, K.W. & Yu, T. (2020). *A blueprint for remote working: lessons from China*. Internet: https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-remote-working-lessons-from-china (juli 2021).

Bloom, N. (2021). *Hybrid is the future of work*. Stanford: Stanford Institute for Economic Policy Research.

BNR (2020). *Vijftig grote bedrijven willen thuiswerken als nieuwe norm*. Internet: https://www.bnr.nl/nieuws/economie/10411886/50-grote-bedrijven-willen-thuiswerken-als-nieuwe-norm (juli 2021).

Caglar, D., Faccio, E., Couto, V. & Sethi, B. (2021). *It's time to reimagine where and how work will get done*. Internet: https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html (juli 2021).

Criscuolo, C., Nicoletti, G.P. & Leidecker, T. (2020). *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: how can public policies make it happen?* Parijs: OECD.

Dulk, L. (2020). *Werkdruk in een digitaal tijdperk*. Lezing voor Dag van de Coach, 7 september 2020.

Dweck, C. (2006). *Mindset: the new psychology of success*. New York: Ballantine Books.

Gratton, L. (2021). Four principles to ensure hybrid work is productive work. *MIT Sloan Management Review, 62* (2), 11A-16A.

Grzegorczyk, M., Mariniello, M., Nurski, L. & T. Schraepen (2021). *Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work*. Brussel: Bruegel.

Kirchner, K., Hansen, P.J. & Ipsen, C. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research and Practice*. Advance online publication, https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579.

Knight, R. (2017). *How to convince your boss to let you work from home*. Internet: https://hbr.org/2017/05/how-to-convince-your-boss-to-let-you-work-from-home (juli 2021).

Lund, S., Cheng, W.L., Dua, A., Smet, A.D., Robinson, O. & Sanghvi, S. (2020). *What 800 executives envision for the post-pandemic workforce*. New York: McKinsey Global Institute.

Martin, J. (2021). *Homeworking hours, rewards and opportunities in the UK: 2011 to 2020*. Internet: https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/labourproductivity/articles/homeworkinghoursrewardsandopportunitiesintheuk2011to2020/2021-04-19 (juli 2021).

Maurer, R. (2021). *What to consider when moving to a hybrid work model*. Internet: https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/what-to-consider-when-moving-to-a-hybrid-work-model.aspx (juli 2021).

Nakrošiene, A., Buciuniene, I. & Goštautaite, B. (2019) Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower, 40* (1), 87-101.

Neeley, T. (2021). *Thuiswerkrevolutie*. Amsterdam: Business Contact.

Neumeier, L. (2020). *How to lead flexible work*. Perth: Centre for Transformative Work Design.

Nieuwkerk, S. & Plantinga, S. (2021). *Thuiswerken: wat willen FNV-leden?* Internet: https://www.fnv.nl/getattachment/Nieuwsbericht/Algemeen-nieuws/2021/06/Thuiswerken-blijft-slechts-een-op-tien-werknemers/21545-DEF-FNV-Thuiswerkfaciliteiten-2021-highlights-V4.pptx?lang=nl-NL (juli 2021).

Ó Síocháin, T., Ahearne, A., Frost, D., Gantly, M., Kerins, E. O'Donoghue, B. & McCarthy, A. (2020). *Remote working: opportunities, challenges, and policy implications*. Galway: Whitaker Institute.

Oosting, W. & Boné, M. (2020). *Hybride werken*. CBRE: Amsterdam.

Parker, K., Horowitz, J.M. & Minkin, R. (2020). *How the coronavirus outbreak has – and hasn't – changed the way Americans work*. Internet: https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/12/09/how-the-coronavirus-outbreak-has-and-hasnt-changed-the-way-americans-work (juli 2021).

Parker, K., Parker, S. & Jorritsma, K. (2020). *How to make my flexible work smart: a guide for workers*. Perth: Future of Work Institute.

Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review, 34* (4), 386-399.

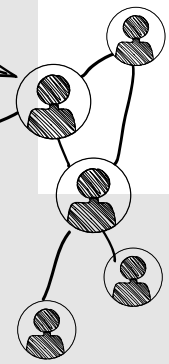
Remmerswaal, J.L. (2006). *Handboek groepsdynamica: een nieuwe inleiding op theorie en praktijk*. Baarn: Nelissen.

Sardeshmukh, S.R., Sharma, D. & Golden, T.D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment, 27* (3), 193-207.

Saunders, A. (2020). *Will hybrid working ever work?* Internet: https://www.managementtoday.co.uk/will-hybrid-working-ever-work/leadership-lessons/article/1696011 (juli 2021).

Singer-Velush, N., Sherman, K. & Anderson, E. (2020). *Microsoft analyzed data on its newly remote workforce*. Internet: https://hbr.org/2020/07/microsoft-analyzed-data-on-its-newly-remote-workforce (juli 2021).

Stevenson, S., Cornel, S. & Hindriks, S. (2021). *Hybride werken in het WO*. Den Haag: Sofokles.



Dr. W. Smit is psycholoog en organisatiekundige. Hij doceert aan de opleiding bedrijfskunde en is onderzoeksleider op het thema wendbaar organiseren aan de Hogeschool van Amsterdam.
E-mail: smit.wouter@gmail.com.

Auteur