

THE RETURN OF THE KANTOORTIGERS

Hoe we na corona koers zetten
naar succesvol hybride teamwerk



Met uitneembare

KOERSKAART

nsvp



"Mensen gilden heel hard dat ze terug wilden naar kantoor, maar nu zijn de bezettingscijfers vervolgens heel laag."

Colofon

© NSvP 2023

Dit is een uitgave van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP). De NSvP is een onafhankelijke stichting en vermogensfonds, en zet zich in voor een menswaardige toekomst van werk. Wij ontwikkelen, delen en verspreiden kennis op het gebied van mens, werk en organisatie. Door te investeren in kennis en maatschappelijk initiatief, door kansen te bieden aan frisse denkers en onbenut talent, jagen we vernieuwing aan. Zodat werken voor iedereen werkt.

ISBN/EAN: 978-90-824202-6-5

Tekst: Luc Dorenbosch (NSvP)

Illustraties: Bob Mollema

Concept en vormgeving: Zichtbaar

Website: www.innovatiefinwerk.nl

Inleiding

Waarom dit boek?

Vier jaar na het uitbreken van de wereldwijde corona-pandemie is het covid19-virus geen nieuws meer. Zelfs niet toen op 18 augustus 2023 de laatste Nederlandse corona-patiënt uit een lange reeks van opnames van de IC werd ontslagen. Dat was een klein bericht onderaan pagina 5. De samenleving lijkt weer in de oude 'leefstand' is teruggeveerd, maar geldt dat ook voor werkend Nederland na de opheffing van alle corona-restricties in 2021? De 'return' van de kantoorrijders is een feit, maar hebben we ook écht koers gezet naar een hybride vorm van werken waar iedereen beter van wordt?

Nooit meer terug naar het oude normaal?

In het eerste coronajaar 2020 raakten we niet uitgepraat over de beelden van wat we al snel 'het nieuwe normaal' gingen noemen. Dat ging in eerste instantie over wat we meer normaal moesten gaan vinden tijdens de pandemie, maar scheen ook meteen het licht op 'het oude normaal'. Wat die nu zo ideaal? Er volgde een bijna filosofische exercitie waarbij we ons met velen tegelijk een voorstelling van de toekomst van werk gingen maken. Ook over hoe we zouden gaan werken. Dagdromend in ons thuishok of keukentafel ging het al vrij snel over de dingen waarvan we hoopten dat ze straks na de pandemie écht anders zouden zijn. Geen nutteloze verplichte vergaderingen meer? Geen manager die dingen managet die we prima zelf (en zelfs beter) kunnen managen? Meer thuiswerken om meer gedaan te kunnen krijgen (terwijl ondertussen de was draait)?

Hybride werken stilletjes de norm

Dat straks van toen is nu geworden. We hoeven niet meer te speculeren over de veranderingen in werk na corona. We kunnen ze nu zien. Deze NSvP-publicatie volgt de publicatie 'Terug van Weggeweest' uit 2021. Daarin stelden we ons de vraag hoe de 3 tot 4 miljoen Nederlandse kantoorwerkers die veelal thuis hebben gewerkt tijdens de pandemie zouden gaan terugkeren naar kantoor.



En of dat allemaal wel zo soepel zou verlopen. In dit boek vind je de resultaten van drie case studies over de afgelopen tijd van terugkeren bij Rijkswaterstaat, Deloitte en Universiteit van Amsterdam, uitgevoerd door een team onder leiding van onderzoeker Hanneke Grutterink. Zij verkregen in 2022 een NSvP-subsidie om onderzoek te doen naar de TerugkeerChallenge die organisaties te wachten stond.

"Zoek het samen maar uit"

Zowel leidinggevenden als medewerkers van de drie onderzochte organisaties gaven inzichten terug over de mate waarin het terugkeren naar werk ook gepaard gaat met onduidelijkheid en gebrek aan sturing. Hybride is stilletjes de norm geworden, maar het half terugkeren naar kantoor gaat niet overal en voor iedereen even goed. Vooral als je als team ergens samen voor wilt gaan, maar wel met ieder zijn eigen individuele werkwensen. Organisaties lijken top-down tegen hun teams en afdelingen te zeggen "Zoek het samen maar uit", maar het voeren van een sterke teamdialoog over hybride werken laat vooralsnog te wensen over. Dat kan beter en kan organisaties ook echt wat opleveren in de werktevredenheid en betrokkenheid van medewerkers. Niet onbelangrijk in een tijd waarin personeel schaars is en volop baankansen elders heeft.

Koers zetten naar succesvol hybride teamwerk

De NSvP wil de opgedane kennis ook invoelbaar en praktisch toepasbaar maken. Achterin dit boek vind je daarom een nieuw ontwikkelde KoersKaart om als organisatie of team verder te blijven bouwen aan een post-corona manier van (samen)werken waarin iedereen zich gehoord voelt. Deze Koerskaart is tot stand gekomen op basis van de onderzoeksuitkomsten van de TerugkeerChallenge. Gebruik het om de dialoog over het hybride werken in teams een duwtje in de goede richting te geven.

Veel inspiratie en leesplezier gewenst!

Tijdslijn: Corona-momenten die de wereld van werk veranderden

Hoe zijn we gekomen waar we nu zijn? Om het tijdsbeeld van dit boek te vatten, zetten we hier enkele momenten tussen 2020 tot 2023 op een rij. Wat waren belangrijke beslissingen en ontwikkelingen? En wat heeft bijgedragen aan de manier waarop we over hybride werken na de pandemie zijn gaan praten en denken?



2020

Het is begonnen!

Eerste Corona besmetting in Nederland.

Thuiswerkadvies van kracht

Corona persconferentie waarin we voor het eerst werden opgeroepen om zoveel mogelijk thuis te werken. In ieder geval tot 31 maart 2020. Little did we know. Dit thuiswerkadvies verviel uiteindelijk pas op 15 maart 2022.



Anderhalvemeterconomie

Onderzoekers van de Rabobank becijferen dat in de ontstane anderhalve meterconomie bijna 43 procent van de economische activiteit in Nederland geheel thuis zou kunnen worden gedaan.



Zoom-moe

Het eerste artikel over 'Zoom-vermoeidheid' verschijnt. Het veelvuldig videovergaderen begint zijn tol te eisen.



Nieuwe managementboeken

Het eerste managementboek over hybride werken komt uit. 'Werk heeft het gebouw verlaten' van Jitske Kramer wordt op de voet gevolgd door het boek 'Leiding geven in de hybride organisatie' van Jeroen Busscher.

2021



Eerste corona-vaccinatie

Eerste corona-vaccinatie toegediend bij priklocatie in Veghel. We kennen de merken inmiddels uit ons hoofd: Pfizer, Moderna, Astra-Zeneca, Janssen. Op de werkvloer leidt dat tot de ethische discussie of bedrijven haar medewerkers de toegang tot kantoor mogen weigeren als ze niet gevaccineerd zijn.



The Great Resignation

Universitair docent Anthony Klotz (Texas A&M University) noemt de term 'The great resignation', in een bijzin in een interview met Bloomberg. Het triggert ook in Nederland de gedachte dat bedrijven zich moeten opmaken voor een vloedgolf aan werkenden die hun baan gaan opzeggen. Een jaar corona heeft ze massaal doen inzien dat ze écht iets anders willen met hun werklevens, aldus Klotz.



Terug-naar-kantoor-dag!

Het kabinet heeft het oude advies (werk thuis, tenzij het niet anders kan) vervangen door een nieuwe: wees maximaal de helft van je werktijd aanwezig op kantoor. Kantoorwerkers mogen weer, maar doen het nog met mate.



Omikron-variant verpest het opengaan

Het feest was van korte duur. Aan het einde van 2021 gingen kantoren, horeca, onderwijsinstellingen en winkels opnieuw op slot door een nieuwe corona-variant: Omikron. Na de eerste vaccinatieronde, kwam er nu de boosterronde voor extra bescherming. In februari 2022 waren we over de ergste ziektepiek op de ICs heen.



Quiet Quitting in 17 seconden

Een filmpje op TikTok van muzikant Zaid Leppelin leek zó te appelleren aan een groot publiek dat het een wonderlijk serieuze status kreeg. Zaid stelde het heel simpel: ik doe in mijn werk alleen nog het hoogstnoodzakelijke en ga niet meer doen dan mijn salaris breed is. Quiet quitting (jezelf stillertjes ontslaan van extra taken) werd op de socials de nieuwe werkmoes. Een reflex van een generatie die twee jaar van hun jonge leven door corona hebben zien verdampen?

Nieuw woord: De DIDO-economie

Stevenen we af op een DIDO-economie? Dat is de vraag die de coalitie Anders Reizen zich stelt in een nieuwe rapport. Er blijken nog maar weinig redenen te zijn om maandag, woensdag en vrijdag op kantoor te komen. Als je gaat is er niemand en veel is via video-vergaderen te doen. Mensen hebben steeds meer hun leven ingericht op alleen dinsdag en donderdag naar kantoor (met de bijhorende files).



Nederlandse werkgevers omarmen hybride werken

Werkgeververeniging AWWN concludeert na een rondgang bij 216 werkgevers uit verschillende sectoren dat bij 95% er geregeld thuis wordt gewerkt. Per organisatie gaat het dan om gemiddeld 58% van de mensen die dat kan en wil (en ook doet). Sturing hierop is er wel, maar de meerderheid van de werkgevers (58%) biedt teams zelf de ruimte om werk- en vergadertijden samen te bepalen.

2022



Nederlandse politiek ziet een toekomst voor hybride werken

Minister Van Gennip omarmt het hybride werken in nieuwe kamerbrief. De strekking: 'Het is nu hét moment voor werkgevers en werknemers om structureel vorm te gaan geven aan de combinatie van thuiswerken en werken op locatie, ofwel het hybride werken als pijler van nieuwe vormen van (samen)werken.'



Musk niet blij met thuiswerkers

Waar in Nederland het hybride werken geen grote discussies geeft, is dat in de Verenigde Staten écht anders. Onder andere Tesla-baas Elon Musk stuurt e-mail naar medewerkers met de titel 'Remote work no longer acceptable.' Musk geeft daarin expliciet aan dat het bij Tesla de bedoeling is dat je op kantoor werkt. Als je dat niet voor minstens 40 uur per week wilt, dan mag je vertrekken. In 2023 zegt Musk zelfs dat hij thuiswerken moraal verwerpelijk vindt. Het creëert een onwenselijke afstand tussen de kantoorwerkers en mensen die in hun beroep niet thuis kunnen werken.



Nieuwe thuiswerk-wet?

Wetsvoorstel 'Wet werken waar je wilt' door de Tweede Kamer aangenomen. Dit wetsvoorstel geeft de werknemer het recht om te thuis te werken. Thuiswerkverzoeken van de werknemer moet door de werkgever worden geaccepteerd (tenzij zwaarwegende bezwaren). De Eerste Kamer heeft de wet in 2023 echter nog steeds niet aangenomen.



2023

De file is weer terug!

De Volkskrant kopt dat de 'woon-werkfile' weer helemaal terug is. De filezwaarte concentreert zich voornamelijk op de dinsdag en de donderdag. Op de andere dagen is het écht veel rustiger dan voor de pandemie. Het hybride werken heeft dus een duidelijke weekindeling gekregen.

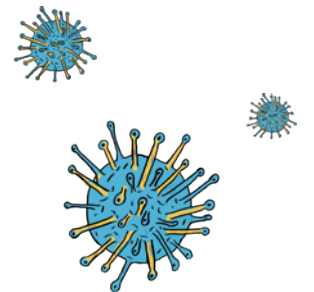


Geen covid-patiënten meer op IC

Voor het eerst sinds het uitbreken van het virus in februari 2020 liggen er geen mensen met covid meer op de IC. Dat heeft dus in totaal 1268 dagen geduurd.

Werkend Nederland 2 jaar na de pandemie

WAT IS ER ÉCHT VERANDERD?



We beleefden in 2020, 2021 een stukje 2022 wereldwijd het grootste natuurlijke werkexperiment dat ooit heeft plaatsgevonden. Met in Nederland alleen al 3 tot 4 miljoen kantoorwerkers die van de ene op de andere dag een totale nieuwe mindset en technologische skillset moesten aanboren om het werk naar goed fatsoen gedaan te krijgen. En met duizenden werkgevers en leidinggevenden die de dagelijkse sturing en leiding een totaal nieuwe invulling gaven. Wat gebeurde er toen de kantoordeuren weer van het slot gingen, en wat sluimert er nog aan uitdagingen voor de toekomst?

Is de pandemie voor vooral de Nederlandse kantoorwerkers een omslagpunt gebleken in werken en leidinggeven? Om dat te concluderen moeten we echte trendbreuken gaan zien, veelzeggende veranderingen ten opzichte van de situatie van voor de pandemie. Maar zijn die er ook?

In dit eerste deel van het boek bekijken we of er na het coronawerkexperiment sprake is van serieuze tekenen van:

- ★_{WD} een nieuwe werkdag
- ★_{WW} nieuwe werkweek
- ★_{WP} nieuwe werkplek
- ★_{KL} nieuw kantoorleven
- ★_{VC} nieuwe vergadercultuur
- ★_{VT} nieuwe vacatures
- ★_{AD} nieuwe arbeidsmarktdynamiek
- ★_{LS} nieuw leiderschap



Museum van kantooroudheden



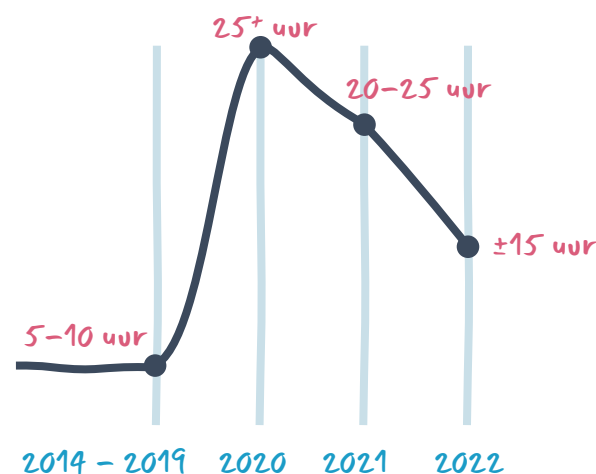
Een nieuwe werkdag?

Is de werkdag zoals we die kende enorm veranderd sinds de coronapandemie? Dat we die werkdag vaker vanuit huis zijn gaan invullen is geen verrassing als je ook maar even om je heen kijkt. Het is niet dat dit voor Nederland helemaal nieuw is. Integendeel. Nederland was voor de pandemie al Europees koploper thuiswerken. Maar cijfers tonen dat in Nederland het aantal mensen dat überhaupt wekelijks wel eens thuis achter de computer kruipt flink is toegenomen. Tegelijkertijd is dat gegroeide aantal thuiswerkers gemiddeld ook meer dagen thuis gaan werken. Maar wat is de trend na de pandemie?

De grafiek hieronder laat zien hoe het gemiddeld aantal uren thuiswerkijd zich heeft ontwikkeld tussen 2014 en 2022 met name in de échte kantoorsectoren: ICT, zakelijke dienstverlening, financiële dienstverlening en openbaar bestuur. De teller lijkt in 2022 te blijven steken bij gemiddeld twee dagen per week thuiswerken, waar dat in diezelfde kantoorsectoren eerder gemiddeld één dag per week thuis was.

Thuiswerkijd

Hoe heeft de gemiddelde thuiswerkijd (uur per week) zich ontwikkeld tussen 2014 – 2022. Thuiswerkuren in de kantoorsectoren ICT, financiële instellingen, zakelijke dienstverlening en openbaar bestuur.



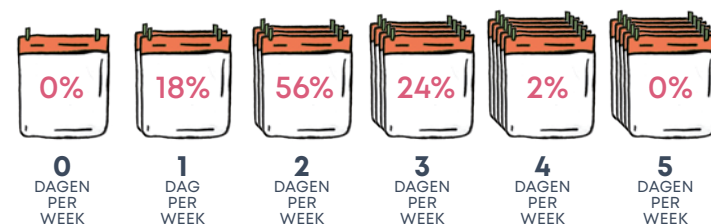
Bron: Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden (www.monitorarbeid.tno.nl)

"Waarom zou ik met mijn auto 20 minuten naar kantoor rijden, terwijl het ook thuis kan? Dat is zonde van de benzine, milieu, duurzaamheid en mijn portemonnee."

De stijging van de thuiswerkuren in 2020 en 2021 was natuurlijk enorm. De piek is hier erg hoog. Logisch, want in deze coronajaren mocht men voor het grootste deel van de tijd niet eens het kantoor binnen. In februari 2022 was dat écht voorbij en de cijfers van dat jaar tonen alweer een neergang in de thuiswerkuren. De laatste cijfers tonen desondanks een verdubbeling van het aantal thuiswerkuren in vergelijking met de jaren voor de pandemie. Dat zijn zo'n 3 tot 4 miljoen extra thuiswerkdagen per week die erbij zijn gekomen. Aardig wat minder kantine-kroketten en bekertjes automatenkoffie.

Thuiswerkdagen

Hoeveel werkdagen werken uw werknemers gemiddeld thuis, als zij vanuit huis kunnen werken (bij voltijd)?



Bron: AAVN ledenonderzoek 2023. Bewerking door NSvP.

Een nieuwe werkweek?

Maar als het aantal thuiswerkdagen is verdubbeld, waarom heerst medio 2023 dan het idee dat de files op de Nederlandse snelwegen heviger zijn dan ooit? De ANWB rapporteert in het eerste kwartaal van 2023 zelfs meer files dan voor de pandemie. Het antwoord toont zich in de dagen waarop de files het meest voorkomen: de dinsdag en de donderdag.

Welke dagen thuis werken?

Op welke werkdagen werken uw medewerkers het vaakst vanuit huis? (1 voor minst voorkomende dag, 5 voor vaakst voorkomende dag)

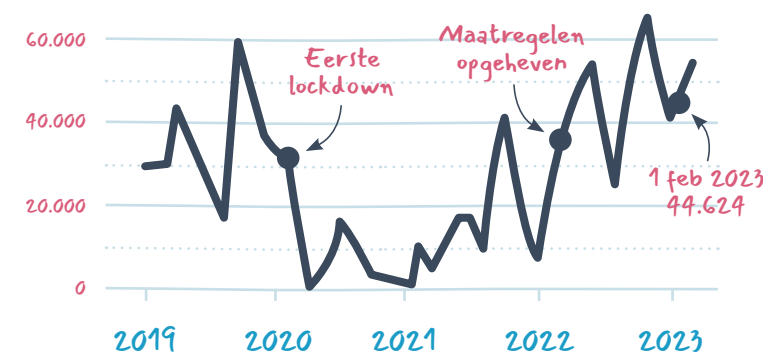


Bron: AAVN ledenonderzoek 2023. Bewerking door NSvP.

Het collectief Anders Reizen denkt dat we afstevenen op een Di-Do economie: 'Na corona is er namelijk een nieuwe piekdruk ontstaan op de dinsdag en donderdag. We staan met name op die dagen in de file, het openbaar vervoer zit overvol en bedrijven zien piekbelasting in kantoorpanden.' We gaan nu dus massaal op twee dagen in de week de weg op, terwijl het op de Ma-Wo-Vrijdagen een stuk rustiger is geworden op kantoor en op de weg.

Meer files dan voor de pandemie?

Dagelijkse filezwaarte*, gemiddelde per maand. *Lengte van files maal de duur in kilometerminuten per jaar.



Bron: Rijkswaterstaat. Analyse door de Volkskrant. Bewerking door NSvP.

Het collectief Anders Reizen met 70 aangesloten organisaties maakt zich hard voor ander reisgedrag, maar het lijkt alsof de Di-Do kantoorwerkweek zich snel en hardnekkig heeft weten te nestelen als de nieuwe norm. Het betekent ook meteen de doodssteek voor de beroemde vrijdagmiddagborrel. Hoewel. Deze wordt volgens horeca-ondernemers in het Parool nu gewoon een dag eerder gepland. De Vrijmibo wordt Domibo.



Op kantoor



Thuis

"Er was ook een collega met zwangerschapsverlof waarbij ik dacht, volgens mij heb ik hellemaal niet gezien dat jij zwanger bent. Dat zou voorheen niet gebeurd zijn."

Een nieuwe werkplek?

Ergens tijdens de pandemie was er de voorspelling dat de kantoren er helemaal anders uit zouden gaan zien. Een open clubhuis die meer een sociale functie zou hebben dan een werkfunctie. Maar dat is anno 2023 zeker (nog) geen realiteit geworden. De paradox was dat op de kantoordagen iedereen juist weer op zoek ging naar rustige plekjes om te videobellen met externen. Zijn we bij eindelijk weer als collega's bij elkaar, gaan we meteen op zoek naar een eigen afgesloten plek.

Zeker, de vergaderzalen zijn beter uitgerust voor een videovergadering. Ja, er wordt beter nagedacht over de functie van een kantoor – sociale ingerichte ruimtes afgewisseld met concentratieplekken. Maar grote veranderingen? Een kantoor blijft toch een kantoor.

Andere voorspellingen waren dat het kantoor zou worden ontmanteld en opgesplitst in vele deeltkantoren, zogenaamde co-working spaces, ook ver buiten de randstad. Deze co-working kantoren zoals *Seats2meet*, *Spaces*, *Tribes* of *Regus* bestaan natuurlijk al langer en werden veelal bevolkt door zzp'ers en kleine bedrijfjes die te los-vast werkten voor een kantoor (en die ook soms het huis uit moesten). Na de pandemie zouden er veel meer van dit type deeltkantoren bij moeten komen, omdat ze straks ook bevolkt worden door traditionele kantoorrijgers. Met een abonnement van de baas zouden ze dan aanschuiven op een gedeeld kantoorplekje meer in de buurt van het eigen huis of van de klant. Toch valt dit tegen. De deeltkantoren zien voorsnog geen belegd brood in het openen van vestigingen ver weg van de randstad en de bestaande kantoren. Het is eerder dat er meer bijkomen in stadskernen dan in de periferie.

Frisse ideeën zijn er ook. Zo lezen we in de Wall Street Journal over een klein architectenbureau dat zich na de pandemie in een sportschool heeft gevestigd. Werken afgewisseld met je in het zweet werken. Maar er is ook een ander bewustzijn gekomen – je kunt ook volledig op afstand gaan werken. Aan het strand in een altijd zonnig land. Het kantoor is een digitaal kantoor, het maakt niet uit waar je bent als er maar wifi is. En er is zeker een groep die dit helemaal is gaan omarmen – vooral in zzp-kringen.

Een nieuw (sociaal?) kantoorleven ★ KL

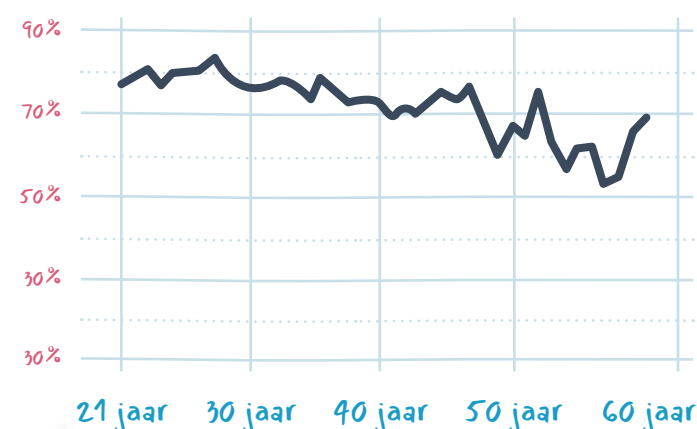
Het kantoor als een tweede thuis waarin iedereen zich elke dag op dezelfde tijd door de security-poortjes naar binnen piept is passé. Het lijkt toch écht gedaan met de hang-out voor volwassenen, waar lief en leed wordt gedeeld en hiërarchie dagelijks voelbaar is. Het sociale kantoorleven en de bekende kantoorcultuur is niet meer vanzelfsprekend en zal waarschijnlijk nooit meer terugkomen. Fijn voor de een. Minder leuk voor de doorgewinterde kantoortijgers.

Professor Kevin Rockmann beschreef in 2015 al het fenomeen van 'Het eenzame kantoor'. Naarmate meer mensen die je graag ziet niet meer naar kantoor komen, blijven de mensen die nog wel voornemens waren vaker te gaan ook steeds meer weg. De besmettelijkheid van het thuiswerken maakt dat de kantoren steeds leger en eenzamer worden.

Onderzoekers van Microsoft laten zien dat de aanwezigheid van directe collega's nog wel een belangrijke reden kan zijn om meer naar kantoor te komen. Vooral voor de jongere generaties is het sociale aspect belangrijk. Naarmate men al wat langer op de kantoorvloer heeft rondgelopen, neemt het belang van de sociale contacten met echte collega's af. Bedenk daarbij dat er in Nederland er al heel wat vergrijsde organisaties zijn, waar de meerderheid van de medewerkers steeds minder te porren is voor het kantoor als aantrekkelijke plek. Lege, eenzame kantoren nopen tot andere manieren om toch een binding met elkaar te kunnen hebben en krijgen. En misschien was het aantal uren op een zielloos kantoor zoals we kenden van voor de pandemie een beetje teveel van het goede. We zijn in ieder geval af van het collectieve Stockholm-syndroom, waarbij we ons vrijwillig fulltime lieten gijzelen door een anoniem kantoorpand.

"Ik ben toch wel voorzichtiger, omdat ik diegene niet fysiek heb gezien en niet goed genoeg ken om te weten of een grap goed gaat vallen."

Percentage werknemers (naar leeftijd) die zeggen dat ze vaker naar het kantoor zouden komen als directe collega's / teamleden aanwezig zijn.



Bron: Work Trend Index (2020). Bewerking door NSvP.

Een nieuwe (online) vergadercultuur? ★ VC

Een grote ergernis voor velen. Ellenlange doelloze vergaderingen waar niemand blij van werd. Een historisch kantoorroetueel dat tijdens de pandemie werd vervangen door online vergaderen, wat zo mogelijk nog erger bleek. Zoom-moeheid, was niet voor niets een herkenbaar gevoel tijdens de kantoorlockdowns. Is de gehekelde vergadercultuur van voor de pandemie nu doorbroken? Ondanks dat je elkaar nog zeker geregeld moeten zien en spreken: zijn we het wel anders gaan doen?



Volledig op afstand



Hybride



Op kantoor

Een ding is zeker. De servers van de digitale vergaderdiensten zoals Zoom, MS Teams en WebEx zijn sinds de eerste week van de pandemie in maart 2020 flink op de proef gesteld. Miljoenen mensen wereldwijd kropen in een klein venstertje samen bij elkaar. We werden er al snel zeer bedreven in en switchte van de ene online meeting naar de andere. Harvard Business Review publiceerde een artikel waarin er op basis van 3 jaar vergaderdata op de diverse servers een beeld kon worden geschetst van de nieuwe online vergadercultuur. Het betrof de data van 48 miljoen online meetings van zo'n half miljoen werkenden. Over de periode 2020 en 2022 zijn vier heldere conclusies te trekken:

1. We zijn per persoon vaker online gaan vergaderen. Meer meetings dus.
2. De lengte van de afzonderlijke vergaderingen is korter geworden.
3. Het gemiddeld aantal deelnemers in de vergaderingen is gehalveerd.
4. Er is een toename van meer kleine spontane één-op-één meetings (bila's).

De conclusies tonen een beeld van een nieuwe online vergadercultuur waarin we niet minder, maar wel bewuster zijn gaan afspreken. Kortere, spontanere en selectievere. Wat niet op de servers staat is of we op de offline dinsdagen en donderdagen op kantoor niet weer ten prooi zijn gevallen aan de aloude reflex van het uurtje samen zitten met een kan koffie en thee. Misschien is dat nu wel leuker geworden en mogen we dat eigenlijk geen vergaderen meer noemen.

Nieuwe baansoorten / vacatures? ★ VC

Heeft de pandemie nieuwe baansoorten gecreëerd? Uit de coronatijd zelf kennen we de plotselinge grote vraag naar medewerkers voor priklocaties of mensen verantwoordelijk voor de covid-veiligheid. Nieuwe taken, die al snel weer verdwenen nadat Nederland uit de lockdown ging.

Misschien een functie die we voor de pandemie écht nog niet kende is de Chief Hybrid Officer. Microsoft Nederland stelde Shanna Bosmans speciaal aan om het hybride werken in de organisatie in goede banen te leiden. Maar ze is de enige, want andere organisaties zijn deze taken gewoon gaan toevoegen aan het werk van menig HR professional. Geen échte grote omslag dus.



Wel écht nieuw is dat vacatures tegenwoordig expliciet vermelden of de baan on-site, hybride of volledig remote en dus 100% thuis kan worden verricht. De 'remote job' waar men zoekt naar een locatie-onafhankelijke baan is niet meer weg te denken.

Klantadviseur (volledig thuiswerken)

Achmea 3,8
Werk van thuis
€ 13,18 - € 14,28 per uur Fulltime +2 ma-vr +3
Op zoek naar meerdere kandidaten

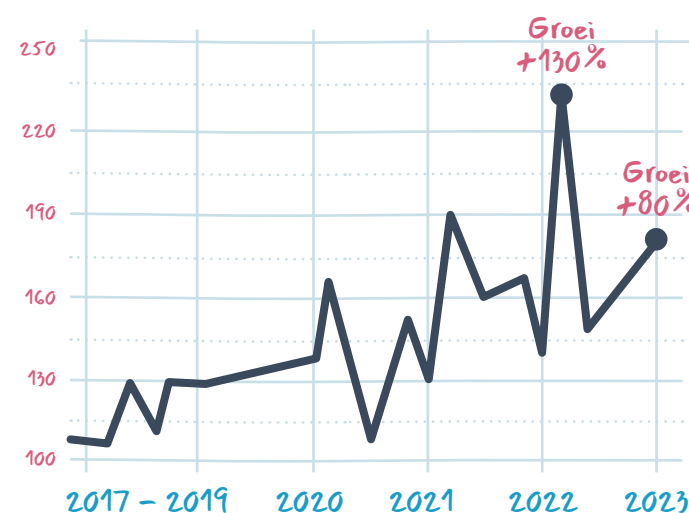
Organisaties hebben naast een contractuele flexibele schil ook een geografische flexibele schil gekregen. Sommige functies blijken namelijk prima 100% digitaal te kunnen worden gedaan, zonder de vereiste van veel collegiaal contact. Er is een hele reeks aan callcenter functies, waar het gaat om digitaal klantcontact, die nu helemaal thuis kunnen worden gedaan. In de pandemie werd ons huis al snel een eigen callcenter. De stand van de technologie maakt dat ook allemaal makkelijk mogelijk. En bedrijven moeten ook wel. Met grote arbeidsmarktcrisissen van na de coronatijd moeten ze alles in de strijd werpen om mensen te kunnen vinden. En de thuiswerk-optie is een zeer aantrekkelijke arbeidsvoorwaarde geworden.

Vind de juiste match

Zoek vacatures, trefwoorden, bedrijven Voer locatie in of 'op afstand'

Maar ook de online klussenmarkt is groter geworden. Op deze markt zijn er geen vacatures, maar heel veel korte gigs via online arbeidsplatforms als Fiverr en Upwork. Je kunt er van alles doen: van logo design tot websites bouwen. Maar ook simpele administratieve microklussen als foto's annoteren (beschrijven wat je ziet) of ingescande kassabonnen overtikken. Wat al voor de pandemie was ingezet is alleen maar groter geworden. De universiteit van Oxford houdt deze online arbeidsmarkt in de gaten en constateert gestage groei van online werk. We hebben ons digitale thuishkantoor in de pandemie netjes ingericht en kunnen nu op allerlei manieren werk vergaren en uitvoeren.

Groei van projecten beschikbaar op grote online arbeidsplatforms (o.a. Upwork, Mechanical Turk, Fiverr) sinds 2016.



Bron: Online Labour Observatory (Oxford Internet Institute en ILO). Bewerking door NSVP.

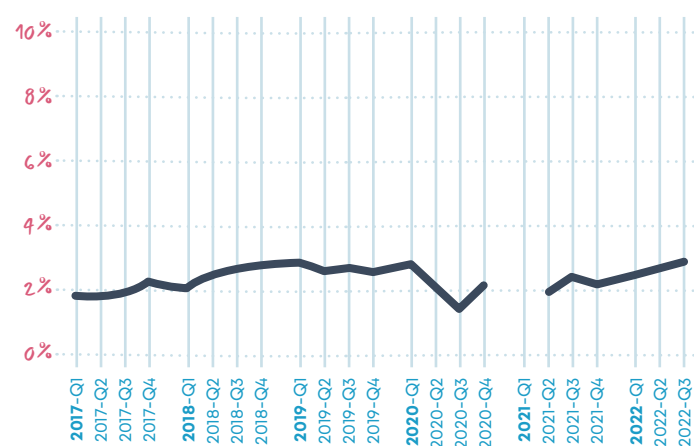
Een nieuwe arbeidsmarktdynamiek?

De coronatijd zou een tijd van diepe contemplatie zijn geweest. Mensen hadden de tijd om over alles na te denken, waaronder hun relatie en hun baan. Ben ik met beide nog wel zo gelukkig? Bij beide werd een flink effect van de coronatijd verwacht. Er werd een grote echtscheidingsgolf voorspeld, evenals een grote vertrek golf onder werknemers wat in de Verenigde Staten al gauw The Great Resignation ging heten. Allebei de voorspellingen zijn niet uitgekomen. Althans, niet in de vorm van een simpele beweging waarin mensen massaal andere keuzes gingen maken.

Volgens de Nationale Echtscheidingsmonitor 2023 is ondanks de coronatijd het aantal echtscheidingen in Nederland blijven dalen. In 2022 zit dit cijfer op het laagste punt in 10 jaar. Geen shockeffect door al die diepzinnige corona-overpeinzingen dus. Misschien zijn we thuis juist wel dichter tegen elkaar aangekropen en zijn vele liefdes weer opgebloeid. Al speelt de krappe huizenmarkt waarschijnlijk ook een rol (je kunt bijna geen kant op als je elkaar beu zou zijn). Als werkende kun je op de krappe arbeidsmarkt van na de pandemie juist wel alle kanten op. Na de pandemie bleek ineens overal een personeelstekort te zijn. Maar gingen we ook massaal van baan wisselen zoals als die krantenartikelen over The Great Resignation ons voorhielden? Er zijn een paar zaken opvallend:

1. Ja, in de Verenigde Staten lijkt er een piek te zijn in het aantal werkenden dat is vertrokken bij de baas. Maar men noemt dit ook wel uitgesteld vertrek. The Great Resignation is gewoon The Great Correction gebleken. Niks bijzonders dus, al zie je wel in een kortere tijdsperiode veel mensen iets nieuws doen.
2. In Nederland zijn er ook cijfers over het percentage baanwisselingen. Interessant hierbij zijn de mensen met een vast contract. Hebben die nu zo diep nagedacht in coronatijd, dat zij tot de conclusie zijn gekomen dat het anders moet? Zelfs als ze de zekerheid van hun contract moeten opgeven? Nee. Er is een lichte stijging (van 2% naar 3%) van werknemers die zijn gewisseld, maar een enorme vertrekpiek kunnen we dat niet noemen.
3. Wat wel een sprong heeft gemaakt is het aantal zzp'ers. In het 3e kwartaal van 2022 ging het om een recordaantal van ongeveer 60.000 werknemers die de overstap maakten naar een zelfstandig bestaan.

Percentage wisselingen van werkgever van mensen met een vast contract ten opzichte van een kwartaal eerder (Nederland 2017 – 2022).



Bron: CBS. Bewerking door NSVP.

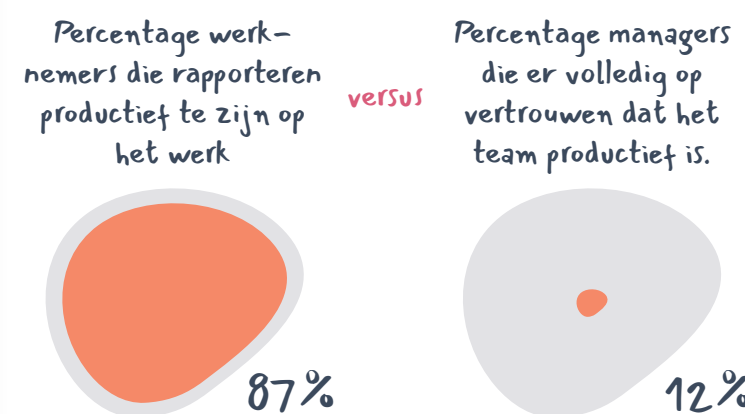
Misschien is de groei aan zzp'ers wel het echte effect dat door de pandemie een push heeft gekregen. Mensen hebben niet over hun baan bij die ene werkgever nagedacht, maar over de vraag of ze überhaupt nog voor een baas willen werken. Het oude idee van werken in de kantoorhiërarchie is tanende. Mensen hebben aan vrijheid geproefd en dat is naar meer gaan smaken.

Nieuw leiderschap?

Er is dus zeker wel iets aan de hand op de werkvloer na corona. Menig manager stond begin 2022 dan ook voor een totaal nieuwe opdracht: hoe ga ik leidinggeven aan een team dat maar twee tot drie dagen aanwezig is, maar niet allemaal tegelijkertijd? Hoe zorg ik voor een soepele hybride samenwerking, terwijl ik ook moet sturen op resultaten, wat veel makkelijker lijkt als iedereen op kantoor zou werken? Wat is eigenlijk mijn rol nog in dit geheel? Hebben mijn mensen mij eigenlijk nog wel nodig, nadat ze zich tijdens de pandemie ook zelf hebben leren managen?

Er werd net na de coronapandemie veel gepraat over het nieuwe leiderschap. Dat moet er een zijn van vertrouwen geven en ruimte bieden. Maar de manager die moet leiden in hybride tijden voelt ook de onrust: 'Ik wil wel vertrouwen, maar wordt daar geen misbruik van gemaakt op de dagen dat we elkaar niet zien?'

In de vakbladen valt te lezen dat managers kunnen lijden aan 'productivity paranoia'; het gevoel dat je hybride team niet meer maximaal aan het presteren is. Onderzoek van Microsoft liet zien dat slechts 12% van de managers er volledig op vertrouwt dat het team optimaal productief is. Daar tegenover staat 87% van de werkenden die aangeeft juist wél productief te zijn. Dit is nogal een verschil.



Bron: Work Trend Index (2020). Bewerking door NSVP.

Maar wat kun je als manager met dat gevoel? Er zijn twee soorten reflexen komen bovendrijven. Enerzijds wordt er gevraagd om van bovenaf echt strak bedrijfsbeleid te maken. Vooral in de Verenigde Staten zie je grote bedrijven die hun medewerkers weer gingen verplichten om naar kantoor te komen. Alsof ze wilden zeggen: 'Het is nu wel mooi geweest zo.' Elon Musk werd hiervan de vaandeldrager door binnen Tesla een interne e-mail te sturen met de mededeling dat je ontslag kon nemen als je niet bereid bent om veertig uur per week op kantoor te verschijnen. Hij was er helemaal klaar mee en trok de teugels strak aan.

De andere reflex is een zeer democratische, waarbij leidinggevendenden toegeven dat ze het ook niet weten. Als gevolg daarvan worden alle medewerkers betrokken om met elkaar een nieuwe manier van (samen)werken te bedenken. Hybride werken vraagt een gedeeld inzicht in hoe je als individu, als team, als 'functie' of 'resultaatgebied' in de organisatie wilt opereren. Het is echter niet makkelijk om daar gezamenlijk een eensluidend ontwerp van te maken. Individuele wensen kunnen op gespannen voet staan met wensen van teamleden en de opgave van het team.

Leidinggeven aan een nieuw bedachte hybride werkwijze vraagt erom de nieuwe werkwijze ook écht te gaan implementeren en opvolgen. Zoals we in deel 2 zullen zien is dat de achilleshiel van het hybride werken. Er worden afspraken gemaakt, die al snel weer dreigen te versloffen. Een te sterke 'laissez-faire' werkcultuur kan in hybride tijden zomaar ook mensen frustreren en weggagen.

Conclusie

Is corona een 'gamechanger' gebleken voor onze manier van werken? Voor 3 tot 4 miljoen kantoorwerkers is er gemiddeld één thuiswerkdag per week bijgekomen. We weten ook dat deze dag eerder een maandag, woensdag of vrijdag is, dan een dinsdag of donderdag. In de DiDo-werkweek, staan we op deze twee dagen zelfs meer in de file dan vóór corona. Dat zien en ervaren we inmiddels ook zelf.

Op andere gebieden is het lastiger om erg grote veranderingen te zien. Ja, we zijn bijvoorbeeld online anders gaan vergaderen. Kortere vergadering, maar wel vaker. Ook is niet iedereen spontaan van werkgever veranderd na corona. De voorspelde 'Great Resignation' lijkt vooral uitgesteld gedrag te zijn (men wilde toch al van baan veranderen). De meest opvallende beweging is dat er een record aantal zzp'ers zijn bijgekomen.

Maar hoe is het nu op de werkvloer zelf? De consequenties van de deels lege kantoren op de samenwerking tussen collega's laat zich moeilijker vangen in de cijfers. In het volgende hoofdstuk zijn drie organisaties nader bekeken in hun tevredenheid met de (gedeeltelijke) terugkeer van medewerkers naar kantoor. Wat gaat goed en wat verloopt minder vlekkeloos?



Bank of America
says goodbye to
remote work

De buitenlandse worsteling met hybride werken

‘The party is over. Kom nu maar weer terug.’

In Nederland kennen we amper een hybride tegenbeweging in de vorm van politici, CEOs of andere prominenten die de ingezette thuiswerktrend publiekelijk aan banden willen leggen. Het lijkt alsof het hybride werken al ergens in ons arbeidsmarkt DNA zat, terwijl andere landen voor de pandemie een veel striktere fulltime kantoorcultuur kenden. Op internet verschenen berichten van bedrijven die werknemers maanden om écht weer meer dagen naar kantoor te komen. The party is over. Kom nu maar weer terug. Elon Musk (van Tesla, Space X, Twitter X) spande de kroon en zette zijn kantoorwerkers bij Tesla voor de keuze: of je bent achter je bureau of je hoeft helemaal niet meer te komen.

Maar als reactie schreven werknemers van nu brieven terug om hun werkgevers te laten inzien dat ze niet volledig willen terugkeren naar kantoor. Dat de voordelen van hybride werken groter zijn dan de nadelen. Dat hoe sterk voor de pandemie de lokale kantoorcultuur ook was, niemand meer zin heeft om daar fulltime naar terug te keren. Die wens lijkt wereldwijd hetzelfde. Andere grotere bedrijven zoals het Zweedse Spotify gingen hier juist helemaal in mee. Daar werd het beleid na de pandemie al gauw dat alle 6500 medewerkers mochten werken waar ze wilden. Het vrijwillige vertrek van medewerkers daalde sindsdien aanzienlijk.

De grote vraag is of bedrijven of landen die hier beter mee kunnen omgaan dan anderen op lange termijn ook echt beter af zijn dan bedrijven of landen waar voortdurend hybride werkculture clashes opspelen. En daarmee misschien autonome hoogopgeleide kenniswerkers het land uitjagen.

Rees-Mogg:
Civil servants
must make
‘rapid return’
to the office



Wie geeft er eigenlijk richting aan het hybride samenwerken?

TUSSEN LEIDERSCHAP EN LOSLATEN

Tijdens de pandemie werkten ongeveer vier miljoen Nederlanders vanuit huis. Sinds hun terugkeer lijkt het hybride model, waarbij werknemers deels op afstand, en deels op kantoor werken, niet meer weg te denken. Ondanks de verwachting dat dit 'nieuwe normaal' snel zou worden omarmd, zien we nog steeds regelmatig krantenkoppen voorbijkomen, als 'baas wil werknemer vaker op kantoor', of andersom, 'werknemer wil niet terug naar werk'. In de Verenigde Staten zijn deze tegengestelde wensen nog veel duidelijker (zie intermezzo B).

Deze koppen suggereren dat leidinggevend en medewerkers tegenovergestelde opvattingen hebben over hoe hybride werken er precies uit moet zien. Maar is dat eigenlijk wel zo? En hoe kunnen we ervoor zorgen dat we de vele kansen en mogelijkheden van hybride werken beter benutten? Management, werknemers, teams en HR lijken hierin op elkaar te wachten om dit te ontdekken. Wie neemt de leiding in het hybride werken? Werkgeververeniging AWWN concludeert in 2023 na een rondgang bij 216 werkgevers uit verschillende sectoren dat bij 95% van de bedrijven er geregeld thuis wordt gewerkt. Men heeft in dat onderzoek ook gevraagd of er expliciete sturing van bovenaf plaatsvindt om dit in goede banen te leiden. Sturing hierop is er wel, maar de meerderheid van de Nederlandse werkgevers (58%) biedt decentrale ruimte aan teams om werk- en vergadertijden samen te bepalen. Met andere woorden: **Zoek het samen maar uit.**

Wie neemt de regie?

Maar kunnen teams het eigenlijk wel goed samen uitzoeken? Een groep onderzoekers van de Universiteit van Amsterdam (UvA) deed samen met de NSvP onderzoek bij drie grote organisaties - Deloitte, Rijkswaterstaat en de Universiteit van Amsterdam - om actiever richting te geven aan het hybride samenwerken. Het doel van deze studie was om inzicht te krijgen in hoe deze nieuwe vorm van hybride samenwerking in de praktijk vorm krijgt. Centraal staat de vraag hoe leidinggevend en hun teamleden hybride werken zinvol en effectief kunnen vormgeven.

BAAS WIL WERKNEMER
VAKER OP KANTOOR ZIEN:
'DIT IS ECHT DE
VERKEERDE AFSLAG.'

PERSONEEL WIL NIET
TERUG NAAR KANTOOR,
HOE RICHT JE JE
BEDRIJF IN VOOR
HYBRIDE WERKEN?

De hybride impasse

Hoe kunnen leidinggevenden en werknemers elkaars perspectieven begrijpen, hun ideale werksituatie met elkaar bespreken en van daaruit goede afspraken maken? Uit de verzamelde kwalitatieve en kwantitatieve gegevens van meer dan 1000 medewerkers en 200 leidinggevenden komen belangrijke spanningsvelden naar voren. Een opvallend spanningsveld is de paradox tussen autonomie en sturing. Hierbij wordt duidelijk dat zowel leidinggevenden als medewerkers veel waarde hechten aan het maken van heldere afspraken over wie wanneer waar werkt, maar dat beiden ook de autonomie die ze nu ervaren niet meer willen opgeven. Noem het een hybride impasse waar je niet uitkomt wanneer je als team het gesprek erover vermijdt.

Enkele quotes van deelnemers aan het onderzoek illustreren het gebrek aan duidelijkheid over de hybride afspraken nu de kantoren alweer een tijdje open zijn.

"Dus ik vind leidinggevende enerzijds heel goed omdat ze heel veel tijd en ruimte geeft en eigen invulling, maar daarbij faciliteert ze eigenlijk te veel dat persoonlijk belang."

"Onze manager heeft dat zo opgepakt dat ze in de team-call heeft gezegd: ja die 50/50 lijkt me prima voor ons, en in principe zijn jullie vrij om te bepalen hoe je dat wil doen, met dien verstande dat er natuurlijk soms afspraken zijn die niet online kunnen."

"Ik verplicht ze naar kantoor te komen, en dat mag niet. Ik zeg, je bent er gewoon. Dat is goed voor jou, goed voor het team, goed voor de zichtbaarheid. En als je er twee keer niet bent, dan bel ik je na."

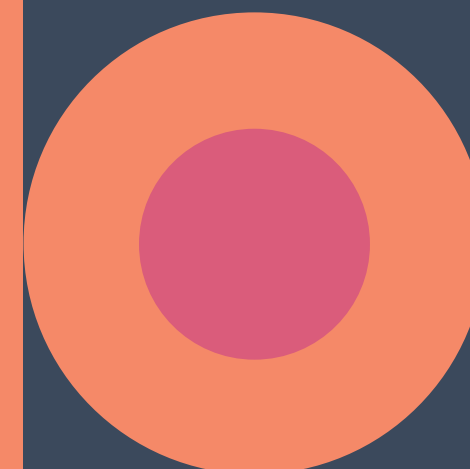
"Ik weet nu niet of dat inderdaad een harde afspraak is of niet, en of dat gecommuniceerd is naar degene die meestal online zijn, geen idee. Ik heb dus geen mailtje gezien met 'goh jongens vanaf nu doen we dit!'"

"We moeten het gesprek voeren, maar dat is natuurlijk een beetje vaag. En bovendien, het gebeurt niet."

"We moeten wel zorgen dat een directieteam niet denkt van 'goh we hebben een afspraak van iedere maandag naar kantoor'. Nee, die afspraak moet geëvalueerd worden, er moet worden bijgehouden worden of het werkt, hoe de mensen in hun vel zitten."



INTERMEZZO



Onderzoek bij drie organisaties over succesvol terugkeren na covid werken

'Heldere hybride werkafspraken doen ertoe, maar zijn geen vanzelfsprekendheid'

Al drie organisaties die zijn onderzocht kennen een hele andere dynamiek. Rijkswaterstaat is een grote overheidsorganisatie (9000 medewerkers), Deloitte een internationaal opererend adviesbureau (5500 medewerkers) en de Universiteit van Amsterdam is grote wetenschappelijke onderwijs- en onderzoeksinstituten (6000 medewerkers). Samenwerking tussen collega's in advies- of onderzoeksprojecten is een cruciaal onderdeel van het werk, waar dat voor de pandemie toch veelal op de diverse kantoren gebeurde. Na de pandemie zien we verschillen

in hoe de drie organisaties omgaan met het hybride werken. Maar ook overeenkomsten.

Geen hard beleid, wél richtlijnen

Zowel Rijkswaterstaat, Deloitte als de Universiteit van Amsterdam hebben geen hard beleid omtrent hoe hybride te werken. Toch zijn de richtlijnen om als medewerker minimaal 40-50% op kantoor of locatie te werken. Deloitte heeft één vaste kantoor dag voor fysiek overleg. Meer beleidskaders zijn er officieel niet.



Er is geen hard beleid omtrent hybride werken. Er is wel een richtlijn gecommuniceerd van 40% van de werktijd op kantoor/locatie (i.e. niet vanuit huis).



Ook hier geen hard beleid. Er is wel 1 vaste kantoor dag waarin het team overlegt. Overige dagen zitten veel medewerkers ook bij klanten op locatie.



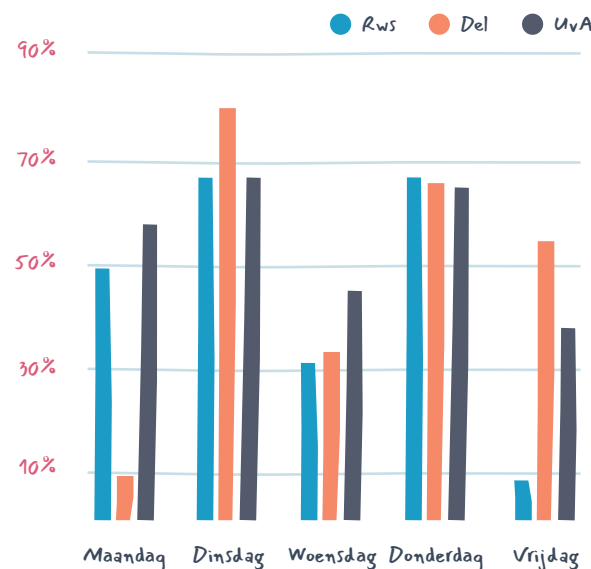
En ook de UvA hanteert geen top-down beleid omtrent hybride werken. Er wordt gecommuniceerd om 50% van de tijd aanwezig te zijn op kantoor.

Is een 'di-do kantoorcultuur' de sociale norm?

Vraag je medewerkers van de drie organisaties op welke dagen ze op kantoor zijn, dan volgt dat een patroon dat in meerdere organisaties is te zien (zie deel 1). Het figuur hiernaast toont dat dinsdagen en donderdagen de topkantoor dagen zijn. Het grootste verschil zien we op de maandag en de vrijdag. Bij Deloitte is op maandag het kantoor nagenoeg leeg. Terwijl dat bij Rijkswaterstaat op de vrijdag het geval is. Bij de UvA zien we minder grote verschillen - daar is de hele week door bedrijvigheid te vinden.

Hoewel er geen formeel aanwezigheidsbeleid is, is dat er dus informeel wél. Er is een patroon dat een sociale norm creëert om toch vooral op dinsdag en donderdag op kantoor te verschijnen. De di-do kantoorcultuur is er ongeacht de soort organisatie.

Op welke dagen op kantoor? (% medewerkers)



Wordt men blij van de nieuwe hybride werkafspraken?

Bij de diverse afdelingen, teams of onderzoeksgroepen in de drie organisaties zijn er na de pandemie doorgaans gezamenlijk wel nieuwe afspraken gemaakt. Hoe gaan we het doen? Wat doen we op kantoor en wat doen we thuis? Maar verloopt dat samen afspraken maken allemaal vlekkeloos?

In het onderzoek is aan medewerkers bij elk van drie deelnemende organisaties gevraagd hoe sterk zij het actief leiderschapsgedrag ervaren bij het bepalen van een nieuwe hybride werkwijze. Is de leidinggevende genoeg bezig om iedereen op een lijn te krijgen? De onderstaande vijf aspecten zijn hierbij bevestigd, met de tevredenheid over de gemaakte afspraken als aanvullende vraag.

Aspecten van participatief leiderschap

Geïnformeerd door leidinggevende over hybride werken

Stimuleren van hybride werken door leidinggevende

Duidelijke afspraken hybride werken

Ervaren naleving door medewerkers van gemaakte hybride werkafspraken

Ervaren toezicht op naleving door leidinggevende op gemaakte hybride werkafspraken

Tevredenheid met gemaakte afspraken

Korte toelichting

Mate waarin medewerkers door hun leidinggevende geïnformeerd worden over beleid/toepassing van hybride werken

Mate waarin leidinggevend actief bezig zijn met het stimuleren/promoten van hybride werken binnen hun team

Mate waarin er binnen het team duidelijke afspraken zijn gemaakt aangaande hybride werken

De perceptie die medewerkers hebben op de naleving van de gemaakte afspraken door hun teamgenoten.

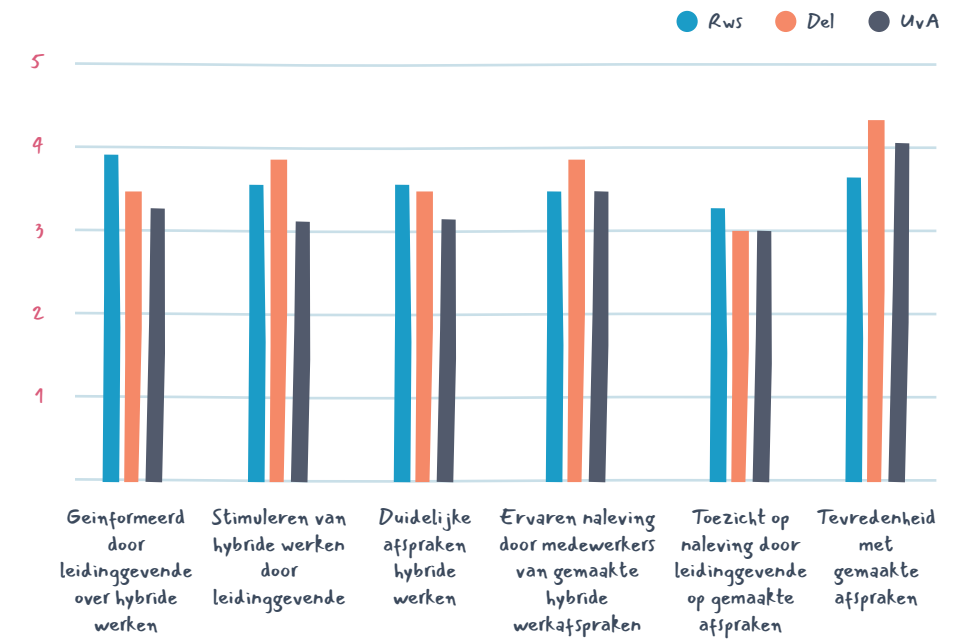
De perceptie die medewerkers hebben van de mate waarin de leidinggevende toeziet op naleving van de gemaakte afspraken

Met een score tussen de 1 (= helemaal oneens) en 5 (= helemaal eens) laat de figuur hiernaast zien dat er geen hele lage scores zijn. Medewerkers zijn gemiddeld genomen ook best tevreden met de gemaakte afspraken. Het laagst scoort ervaren toezicht op naleving door leidinggevende van de gemaakte afspraken. Dat is opvallend. Daar zit juist ook de 'hybride impasse'. Zijn we in staat echt tot één gezamenlijke én effectieve manier van deels terugkeren naar kantoor te komen? Is het geoorloofd om iets te vinden van de gevallen waarbij een medewerker zijn/haar individuele autonomie boven het teambelang stelt? Laat staan er op in te grijpen?

Zien leidinggevend hetzelfde beleid als medewerkers?

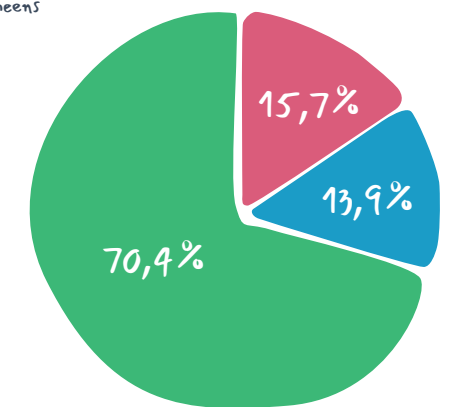
Wat het naleven van hybride werkafspraken bemoeilijkt is dat leidinggevend, mogelijk meer dan terecht, denken dat het allemaal wel helder is, terwijl collega's dat onderling niet zo zien. Dit zien we bij de UvA, waar in het onderzoek ook veel leidinggevend zijn bevestigd. Op de stelling 'Binnen onze groep zijn er duidelijke afspraken gemaakt aangaande hybride werk' blijken leidinggevend veel positiever te antwoorden dan de medewerkers met wie die afspraken zijn gemaakt.

Zijn de afspraken rondom hybride samenwerken voor iedereen duidelijk en effectief?



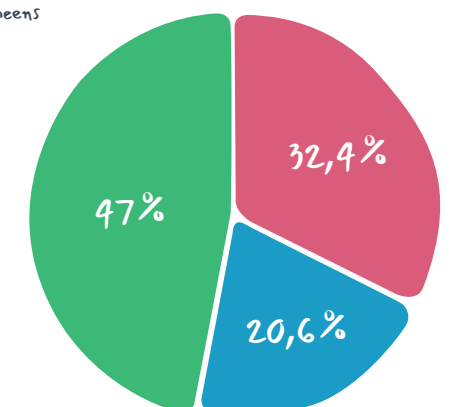
UvA Leidinggevend over de stelling "Binnen onze groep zijn er duidelijke afspraken gemaakt aangaande hybride werk"

Eens Neutraal Oneens



UvA Medewerkers over de stelling "Binnen onze groep zijn er duidelijke afspraken gemaakt aangaande hybride werk"

Eens Neutraal Oneens



"Nu kan ik echt zelf kiezen wanneer in de week ik die uren maak. En of ik ze overdag maak of 's avonds, of ik het weekend zelfs. Dat kun je helemaal zelf weten. Dus niet alleen hybride, maar ook flexibel."

Duidelijke hybride afspraken doen ertoe

Maakt het uit als er onduidelijkheid heerst over het hybride samenwerken? Is de 'hybride impasse' schadelijk voor werkenden? Er is nog weinig bekend over hoe na de pandemie het weer opnieuw met elkaar werken in een hybride context positief of negatief inwerkt op mensen. In dit onderzoek krijgen we hier een eerste beeld van. Hieronder staan de correlaties weergegeven tussen aspecten van actief hybride leiderschap en algemene welzijnsuitkomsten zoals werkstress, uitputting, bevlogenheid en tevredenheid.

De tabel laat voor elk van de drie onderzochte organisaties zien of er een eerste negatief (-) of positief (+) verband is te leggen. Bij de plusjes en minnetjes is er sprake van een significante relatie. Waar er n.s. in een bolletje staat is er geen significante relatie.

De resultaten tonen aan dat vooral bij Rijks-waterstaat en UvA een heldere hybride aanpak kan bijdragen aan het verminderen van werkstress, het bevorderen van bevlogenheid en de baantevredenheid van werkenden. Bij Deloitte zijn de verbanden minder sterk. Daar worden stress, tevredenheid en bevlogenheid

mogelijk sterker bepaald door andere zaken. Een belangrijk verschil is dat bij Deloitte meer projectmatig in wisselende en kleinere teams wordt gewerkt, waardoor de afspraken over hybride werken makkelijker op elkaar zijn af te stemmen. Maar voor organisaties met een meer klassieke afdelingsstructuur kan het dus écht lonen om met elkaar goede afspraken te maken. Vooral in een tijd waarin met de krapte op de arbeidsmarkt mensen meer kansen hebben op het vinden van een andere baan, is het slim om er ook in te investeren.

Relaties van actief hybride leiderschap met:

	Werkstress			Bevlogenheid			Baantevredenheid		
	Rws	Del	UvA	Rws	Del	UvA	Rws	Del	UvA
Geïnformeerd door leidinggevende over hybride werken	—	n.s.	—	+	n.s.		+	n.s.	+
Stimuleren van hybride werken door leidinggevende	—	n.s.	—	+	n.s.		+	n.s.	+
Duidelijke afspraken hybride werken	—	n.s.	—	+	n.s.		n.s.	n.s.	+
Ervaren naleving door medewerkers van gemaakte hybride werkafspraken	—	n.s.	—	+	n.s.		+	n.s.	+
Ervaren toezicht op naleving door leidinggevende op gemaakte hybride werkafspraken	—	n.s.	—	+	n.s.		n.s.	n.s.	+
Tevredenheid met gemaakte afspraken	—	n.s.	—	+	n.s.		+	n.s.	+

Conclusie

De eerste bevindingen laten zien dat daadwerkelijk een oplossing te vinden is voor de impasse tussen de vraag om 'bottom-up autonomie' aan de ene kant en 'top-down sturing' aan de andere kant. Het gesprek aan gaan werkt. Aanvullende analyses tonen dat wanneer teams gezamenlijke afspraken maken, dit ook leidt tot betere samenwerking en een grotere bereidheid om bij de organisatie te blijven. Interessant genoeg blijkt er een duidelijke behoefte te zijn om dit gesprek regelmatig te voeren op zoek naar wat werkt. Bovendien blijkt dat wanneer teamleiders het initiatief nemen voor deze gesprekken, dit nog betere resultaten oplevert.

Uit interviews blijkt dat het met elkaar aangaan van het gesprek ook door leidinggevenden nog als moeilijk wordt ervaren: hoe pak je dat aan? Daarvoor is met de inzichten uit dit onderzoek een speciale KoersKaart over Hybride Teamwerk ontwikkeld. Voorafgegaan door een korte inleiding bieden we je deze aan in deel 3.



"We hebben een soort reserveringssysteem, waarin je een kantoorplek kan regelen, en waarin je kunt aangeven dat je naar kantoor komt. Standaard staat het zo ingesteld dat je maximaal drie keer in de week kunt reserveren."



Zet koers naar **succesvol** hybride teamwerk

*NIEUWE KOERSKAART FACILITEERT
DE TEAMDIALOGOOG*

Zoek het samen maar uit met dat hybride werken. Dat lijkt de lijn waarop Nederlandse organisaties na de pandemie hun teams vrij laten in het maken van onderlinge hybride werkafspraken. Zoals we hebben gezien is het geen vanzelfsprekendheid dat dat altijd goed gaat en kan het niet aangaan van het teamgesprek over effectief hybride werken een negatieve weerslag hebben op het welbevinden van werkenden. Dat kan en moet beter.

Om precies dat teamgesprek of teamdialoog aan te wakkeren en te structureren vind je in dit boek een handige dialoogtool genaamd de **KoersKaart Hybride Teamwerk**. Met dit hulpmiddel kunnen teams gestructureerde en gefocuste gesprekken voeren, waarbij belangrijke thema's niet over het hoofd worden gezien. Zowel leidinggevendenden als teamleden kunnen deze kaart gebruiken om het gesprek op gang te brengen.

Ook zelfsturende teams hebben de mogelijkheid om het gesprek op gang te brengen. Het uiteindelijke doel is om elkaars persoonlijke perspectieven en belangen te begrijpen en vanuit dit gezamenlijke begrip afspraken te maken over hybride werken. Deze afspraken zijn niet alleen nuttig voor het team, maar ook voor individuele medewerkers en leidinggevendenden. Zet dus koers naar succesvol hybride teamwerk!

Ontwikkeling KoersKaart Hybride Teamwerk

De KoersKaart is inmiddels een bekend product binnen organisaties en haakt in op het faciliteren van gesprekken over allerlei onderwerpen zoals duurzame inzetbaarheid, gezond nachtwerk of werk-geluk. Deze specifieke KoersKaart over Hybride Teamwerk is een uniek uitvloeisel van wetenschappelijk onderzoek (zie deel 2) waarbij de diverse opzetten in de praktijk zijn getest bij de drie onderzochte organisaties Deloitte, Rijkswaterstaat en Universiteit van Amsterdam.



Focus: Teamopgave centraal naast eigen hybride werkwensen

Hoewel het verleidelijk is als medewerker om vast te houden aan een persoonlijke hybride werkaanpak die voor iedereen afzonderlijk goed past, kan dat op gespannen voet staan met de teamopgave (= hetgeen ons als (project)team, afdeling of unit samen te doen staat). Leer elkaar daarom beter kennen ieders gedachtes bij:

- **WAT** persoonlijk nog meer prioriteit heeft (werk én privé)
- **WAAR** we het best ons werk kunnen doen (kantoor, thuis of elders) en
- **WIE** ons daar het beste in kan aansturen en begeleiden (wijzelf of manager)

Vandaaruit:

- Leer je elkaars spanningsvelden in hybride teamwerk beter begrijpen (van medewerker én manager)
- Stel je vast wat écht belangrijk is om af te spreken om bij te dragen aan de teamopgave (en wat niet)
- Concretiseer je hoe iedereen daar persoonlijk nog een stap in wil en moet maken
- Wijs je aan wie mogelijk kan helpen om het hybride teamwerk een zetje te geven.
- Zet je koers naar meer teamverbinding naast je eigen wensen in het hybride werken.

Probeer het zelf in je team!



Epiloog

Met deze NSvP-publicatie willen we de professionele herinnering aan de massale terugkeer naar het kantoor in gedachten houden. Een bijzondere tijd die al bijna weer vergeten is. Corona dwong 3 tot 4 miljoen Nederlandse kantoorwerkers ruim twee jaar lang online vanuit huis te werken, wat ook zijn weerslag heeft gehad op het werkende leven na de pandemie. Maar wat is er écht veranderd?

De beelden van een nieuwe werkend leven waren tijdens de pandemie veel grootser en radicaler dan we nu 2 jaar later in praktijk terugzien. Ja, het thuiswerken is voor een grote groep gemeengoed geworden. En ook kun je nu solliciteren op banen die je volledig vanuit huis kunt doen.

Maar is er een duidelijke visie bij organisaties en bedrijven op hybride werk te bespeuren of blijft het aanmodderen? Onderzoek door de Universiteit van Amsterdam (met NSvP-subsidie) bij drie grote, maar verschillende organisaties toont dat actief hybride leiderschap kan bijdragen aan de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers. In aanvullende interviews werd wel duidelijk dat de dilemma's bij hybride samenwerken moeilijk te bespreken zijn. Er lijkt überhaupt weinig te worden geëvalueerd. Hoe gaat het nu eigenlijk? Kunnen we ons werk samen nog goed doen?

Met de KoersKaart in deze publicatie hopen we dat dat teamgesprek weer gevoerd gaat worden. En dat een team er sterker uit komt richting de eigen teamopgave. Doorbreek de hybride impasse en maak gewoon een nieuw begin met een goed gestructureerde teamdialog!

Dit boek was er niet gekomen zonder de inzet van een mooie groep mensen. We danken Hanneke Grutterink en Roy Sijbom van de Universiteit van Amsterdam voor hun onderzoeksinspanningen bij drie case-organisaties. Sjoukje Giesing (Rijkswaterstaat), Marjolein Wevers (Deloitte) en Petra Brok (UvA) danken we voor de ondersteuning en mogelijkheid om het onderzoek te kunnen verrichten. Bijzondere dank aan Sietse Rauwerdink (KoersKaart) voor het actief omzetten van de onderzoeksuitkomsten naar een werkbaar gesprekstool. Bureau Zichtbaar maakte er voor dit boek een mooi grafisch geheel van.

Quotes van KoersKaart gebruikers:

"In het ontwikkeltraject van deze KoersKaart viel mij op dat het onderwerp Hybride Teamwerk er veel meer toe doet dan ik vooraf dacht."

"De individuele deelnemers krijgen ook eens de kans om hun persoonlijke werk en privé afwegingen in het hybride werken eens goed onder de aandacht te brengen bij hun collega's, wat ook niet vanzelfsprekend is."

"De KoersKaart werkt als een sterk kompas voor een gesprek. Als gespreksstarter, opent en leidt de kaart je door een sterke dialoog."

"Wat onder tafel zit, komt met de KoersKaart mooi boven tafel. Eindelijk hebben we het er eens over."

"KoersKaart ondersteunt het op zoek gaan naar effectieve routes in het complexe doolhof van paradoxen die kenmerkend zijn voor hybride werken. Het laat je met elkaar ontdekken wat voor werkt."



Eerder verschenen in deze reeks en te downloaden op www.innovatiefinwerk.nl

