



Hybride werken. Hoe ziet werk eruit na corona?

Hoe bereidt u zich voor op een nieuwe en hybride manier van werken? Is ons werk echt blijvend veranderd? Een eenduidig antwoord is er nog niet maar één ding is zeker: de coronacrisis heeft werk in no time naar een ander plan getild. Thuiswerken en virtueel vergaderen was ineens voor veel mensen mogelijk, zeker voor kantoorwerkend Nederland. En een groot deel van de Nederlanders zegt dit deels te willen blijven doen in de toekomst. Wat betekent dit voor onze manier van werken in de ruimste zin van het woord?

Thuiswerken blijft

De coronacrisis kan gezien worden als een versneller voor ontwikkelingen die al gaande waren. Was de houding van veel werkgevers ten opzichte van thuiswerken eerst nog ambigue, in een klap werd duidelijk dat het kon: vanaf de keukentafel of de zolderkamer het werk draaiend houden. Een groot deel van de werkenden in Nederland verwacht ook in de toekomst vaker kantoor aan huis te houden, blijkt uit diverse onderzoeken van Intermediair tot het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid. De redenen: minder reistijd, meer vrijheid om zelf de tijd in te delen, meer tijd met het gezin, betere concentratie en een hogere productie (mits er geen kinderen thuis zijn) en meer tijd om te sporten.

Zelfstandige professionals

Er blijkt iets mogelijk te zijn waar werkgevers voorheen nog maar weinig op durfden te vertrouwen: werknemers blijken veel meer de zelfstandig, opererende professionals te zijn. Professionals die best in staat zijn hun eigen tijd in te delen en verantwoordelijkheid te nemen. Professionals die productiever en efficiënter zijn dan ooit. Efficiency is nog steeds één van de belangrijke drijfveren voor veel organisaties, maar niet de enige. Door de situatie met corona komen andere, meer wezenlijke zaken, om de hoek kijken. Niet alleen gaat het nu om de balans tussen virtueel en fysiek samenwerken maar vooral om de balans tussen effectiviteit, verbinding en creativiteit.

Structureel anders werken

De echte uitdaging wordt duidelijk wanneer de coronacrisis onder controle is. Van een aantal maatregelen zullen we snel weer afscheid nemen en het thuiswerken gebeurt misschien minder massaal. Maar we kunnen er zeker van zijn dat er op een structureel andere manier wordt gewerkt in de toekomst. Dat moeten we niet alleen faciliteren maar daar moeten we nu actief op voorsorteren.

Wat gaat er dan blijvend veranderen? De rol en functie van het kantoor bijvoorbeeld. Het wordt minder vanzelfsprekend om daar elke dag fysiek aanwezig te zijn. En hopelijk staan we straks niet meer met zijn allen in de file of in een bomvolle trein. Als we nadenken over hoe we in de toekomst structureel anders (samen)werken en welke manier van werken en omgaan met elkaar daarbij hoort, moeten we op de volgende vragen een antwoord vinden:

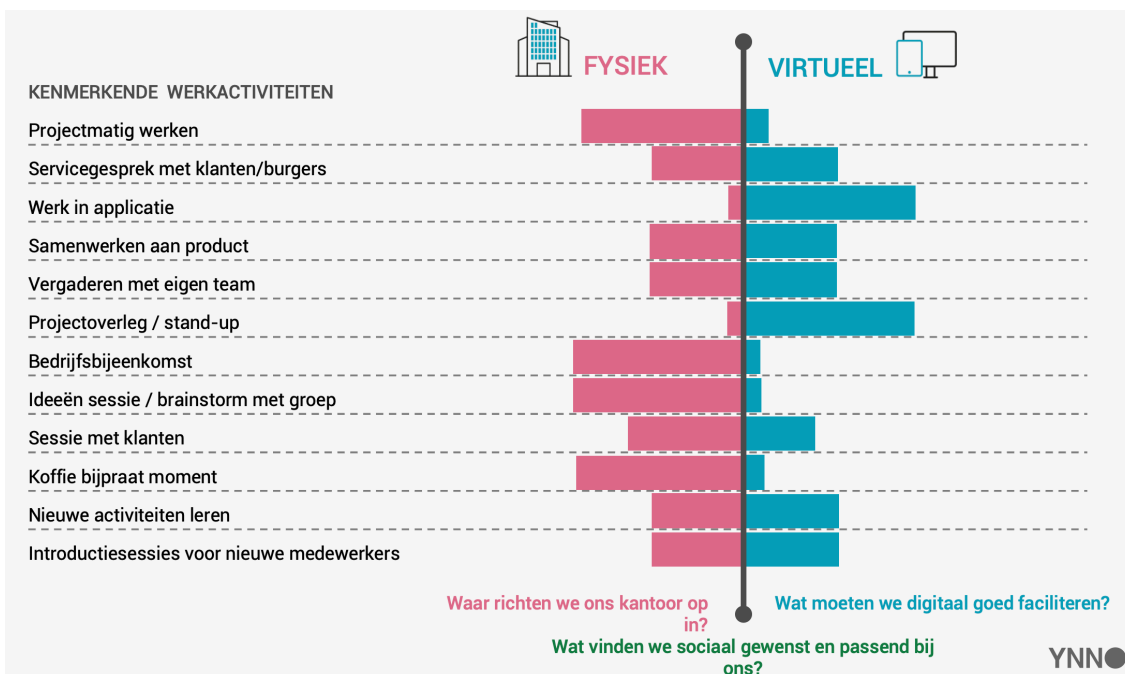
- 1 Wat is de optimale balans tussen fysiek en digitaal?
- 2 Hoe begeleiden we elkaar het beste op afstand?
- 3 Hoe blijven we verbonden met elkaar als we hybride werken?
- 4 Hoe houden we onze medewerkers vitaal?
- 5 Hoe organiseer je een effectieve digitale werkomgeving?
- 6 Wat is de functie van het kantoor?
- 7 Wat betekent dit voor onze vastgoedstrategie?

1. Wat is de optimale balans tussen fysiek en digitaal?

Er is geen goed of fout: stel de optimale balans voor úw organisatie vast

De coronacrisis heeft aangetoond dat bijna alle activiteiten digitaal kunnen. Of dat wenselijk is, is een andere vraag. De sociale component van het kantoor blijft nodig om de verbinding met de organisatie en de collega's te houden. Uit onderzoeken blijkt dat 'live' contact met collega's en koffiemomenten worden gemist en dat bij veel thuiswerken de verbinding met het team en de organisatie onder druk staan. Wat is dan de juiste verhouding tussen fysiek en digitaal?

De één is zielsgelukkig met thuiswerken, voor de ander ligt eenzaamheid op de loer of is het in een druk huishouden gewoonweg niet mogelijk geconcentreerd thuis te werken. Dus de vraag wat de juiste verdeling is tussen fysiek en digitaal is niet in één antwoord te vangen. Het is de taakvolwassenheid en zelfbewustzijn van een medewerker of het team waar de grens ligt. Hoe hoger de taakvolwassenheid en het vertrouwen in elkaar, hoe makkelijker collega's elkaar weten te vinden, ook op afstand. Door op teamniveau het gesprek aan te gaan, kan gezamenlijk een goede balans worden gevonden tussen fysiek en digitaal.



Hoe klaar 'ready' is jouw team voor het hybride werken?

YNNO heeft in nauwe samenwerking met haar opdrachtgevers een effectieve aanpak ontwikkeld voor de voorbereiding, uitvoering en kwaliteitsbewaking van begeleidingstrajecten rond nieuwe manieren van werken. Centraal in deze aanpak staat de Readiness Check .

De Readiness Check maakt inzichtelijk hoe klaar medewerkers zijn voor de beoogde manier van werken en helpt teams duiding te geven hoe zich het beste op het hybride werken voor kunnen bereiden. Op teamniveau worden de meest voorkomende onderwerpen waar medewerkers in de nieuwe werkomgeving mee in aanraking komen besproken, zoals digitale samenwerking, weekspreading en teamcohesie.



Voorbeeld Readiness Check

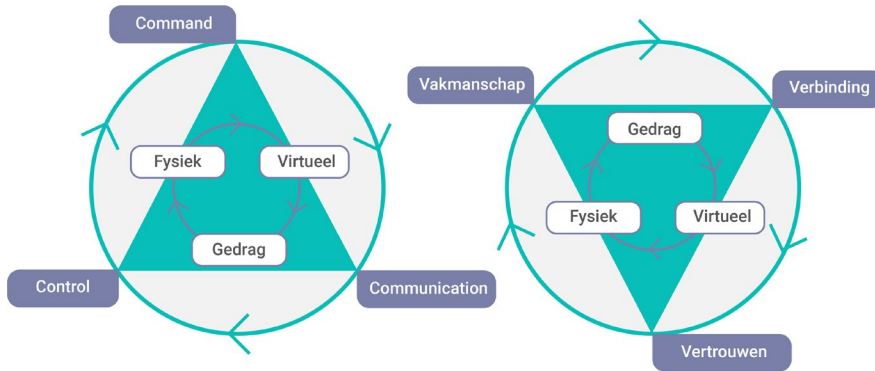
2. Hoe geven we het beste sturing aan elkaar op afstand?

Coach uw medewerkers als zelfstandige professionals.

Bij 'hybride werken' vraagt niet alleen om een andere manier van werken van de medewerkers. Misschien wel net zo cruciaal is het feit dat hybride werken ook een andere manier van aansturen vraagt van leidinggevendenden. Dit kan (sommigen zouden zelfs zeggen moet) ook echt als een hefboom werken voor de verandering van cultuur en van individueel gedrag om hybride werken mogelijk te maken. Wat verandert er dan concreet in leiderschapsstijl? We laten de 3C's los en omarmen de 3V's: het loslaten van Command, Control en Communicatie en het omarmen van Vakmanschap, Verbinding en Vertrouwen. Vakmanschap, verbinding en vertrouwen zijn gebaseerd op de zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. De uitdaging is deze kwaliteiten bij medewerkers zo goed mogelijk te ontwikkelen en te benutten.

Deze manier van leidinggeven doet recht aan de meest recente, neurowetenschappelijke inzichten waaruit blijkt dat mensen gemotiveerd raken als betekenisvol werk, autonomie en de eigen professionaliteit samenvallen. Managers kunnen hun medewerkers daarbij helpen door ze geleidelijk mee te nemen in de belangrijkste uitdagingen en ambities van de organisaties en de randvoorwaarden daarvoor helder te maken. En door ze te coachen om binnen die randvoorwaarden zelf tot oplossingen te komen. Tegelijkertijd is het ook cruciaal

om managers te begeleiden deze coachende rol aan te nemen. Ook voor managers is het lang niet altijd vanzelfsprekend om in hun leiderschapstijl aan te passen van de 3C's naar de 3V's.



Bron: De valkuilen van Het Nieuwe Werken – Jaap Peters en Harold Janssen

Sturing & Leiderschap

De teamscan Sturing & Leiderschap is ontwikkeld om in gesprek te gaan over de huidige en gewenste stijl van sturing en leiderschap. Middels vragen worden drie aspecten van sturing en leiderschap in beeld gebracht. Organiseren we op basis van command, communication en control? Of op basis van vakmanschap, verbinding en vertrouwen? De scan helpt teams om tot concrete en 'gedragen' afspraken te komen voor de (door)ontwikkeling van de wijze van sturing en leiderschap.

Bij onze organisatie wordt maatwerk eerder gezien als...

een kostenpost de gewenste manier van werken

nu over 1 jaar

Licht je antwoord kort toe. Waarom zie je graag dat dit aspect van sturing en leiderschap in jullie team verandert of juist blijft zoals het is? Om de teamsessie goed voor te kunnen bereiden, zijn je toelichtingen erg belangrijk. Je toelichtingen zullen anoniem worden gepresenteerd.

Voorbeeldvraag teamscan Sturing & Leiderschap

3. Hoe blijven we verbonden met elkaar als we hybride werken?

Zorg voor nieuwe rituelen waarbij iedereen de verbinding echt ervaart.

Contact houden en verbonden blijven met elkaar is in een hybride werkvorm net even anders. Medewerkers missen de echte contactmomenten met elkaar alsook de erkenning en waardering omdat niemand 'echt' ziet wat ze zoal doen. Samen vanuit dezelfde kernwaarden werken aan resultaat en successen delen, met elkaar en met de klant, blijft belangrijk. Net zoals de social talk en de koffieautomaatgesprekken broodnodig zijn om je echt verbonden te voelen met je collega's.

Alleen: hoe doe je dat als je niet meer dagelijks bij dat koffieapparaat staat? Hoe zorg je ervoor dat de verbinding ook echt gevoeld en ervaren wordt als de grens tussen fysiek en virtueel vervaagt?

Heeft een organisatie een stevig sociaal fundament en is de verbinding tussen collega's solide, dan wordt dat nu versterkt. Collega's kunnen elkaar goed door een lastige tijd heen helpen en zoeken elkaar op een natuurlijke manier op. Was het ijs al dun, dan zak je er nu doorheen. De sleutel is dan om blijvend met elkaar het gesprek aan te gaan om binnen de praktijk van het werk te inspireren tot verbinding. Door gezamenlijk nieuwe rituelen en verbindende activiteiten te ontwikkelen op individueel, team- en organisatieniveau, zodat iedereen het ook echt ervaart. Op kantoor, thuis of elders. Denk bijvoorbeeld aan organisatie brede evenementen, kenniskampen, interne TED-talks, de virtuele koffieautomaat, een succesboom tot een ludiek in-werkprogramma voor nieuwe medewerkers.

4. Hoe houden we onze medewerkers vitaal?

Vitale medewerkers zijn goud waard: zet in op preventie.

De snelheid waarin werk verandert en de impact van de coronacrisis vragen veel van medewerkers. Of organisaties goed blijven functioneren in tijden van verandering, begint bij de basis: vitale medewerkers. Vitale medewerkers zijn wendbaar en in staat om succesvol op een nieuwe manier te werken.

Het welzijn van medewerkers wordt bevorderd door:

- > Inzicht te krijgen in wat nodig is om medewerkers vitaler te maken inzicht te krijgen in de werkkenmerken die de werkbeleving van medewerkers bepalen.
- > De focus op het bevorderen van gezondheid vast te leggen vanuit integraliteit.
- > Resultaatgericht te werken door de dingen die stress opleveren te verminderen en hulpbronnen te versterken en uit te breiden.
- > Te bouwen aan een opwaartse spiraal van vitaliteit, door een positieve balans tussen hulpbronnen die worden benut en stressoren die men aan kan.

- > Hiermee blijven medewerkers bevlogen en daarmee de organisatie wendbaar.

Tips voor zinvol werken in een nieuwe tijd

- 1 Regel wat vandaag de dag nodig is en richt je organisatie in op de nieuwe tijd;
- 2 Zoek naar de juiste mengvorm van werken die past bij uw organisatie;
- 3 Ontwerp en richt de werkomgeving in met een goede balans tussen digitaal en fysiek;
Zorg voor een managementstijl waar zelfsturing en begeleiden op afstand tot het repertoire hoort;
- 4 repertoire hoort;
- 5 Geef aandacht aan medewerkers om verbinding in het team en met de organisatie te versterken;
- 6 Werk preventief aan een vitale organisatie.

5. Hoe zorg je voor een effectieve digitale werkomgeving?

Up-to-date, gebruiksvriendelijk en veilig

De coronacrisis is ook een versneller gebleken voor digitale innovaties die werken op afstand makkelijker maken. Innovaties die zich in rap tempo door ontwikkelen. Werken op afstand betekent niet alleen digitaal samenwerken binnen de eigen organisatie maar ook met klanten, opdrachtgevers en andere externe samenwerkingspartners. Dat vraagt om up-to-date digitale tools, toegankelijke en gebruiksvriendelijke systemen, heldere informatiestructuren waar iedereen moeiteloos in kan (samen)werken, maar waar wél de veiligheid gewaarborgd is. One size fits all gaat hier echter niet meer op. Systemen moeten op desktops, mobiele apparatuur en schermen aan de wand gebruikt kunnen worden en geschikt zijn voor alle werkstijlen, van accountmanager tot administrateur.

Naast de balans tussen werkbaar voor iedereen en toch veilig, heeft digitaal samenwerken nog andere interessante uitdagingen:

- > Hoe zorgen we dat we de juiste tools, structuren en veiligheid hebben om digitaal goed samen te werken binnen en buiten onze organisatie?
- > Hoe zorgen we ervoor dat we over de juiste digitale vaardigheden beschikken om goed samen te werken?
- > Hoe voorkom dat je altijd bereikbaar bent en daardoor digitale over productiviteit?
- > Hoe zorg je voor voldoende digitale inclusiviteit als we hybride samenwerken en vergaderen?
- > Hoe zorg je dat iedereen nieuwe systemen en permanente updates uit de "cloud" goed adopteert en digitaal vaardig blijft, nu en in de toekomst?
- > Hoe houden we het digitaal ook leuk met voldoende sociale interactie die tot nieuwe ideeën en samenwerking leidt en niet per se altijd over werk hoeft te gaan?

6. Wat is de functie van het kantoor?

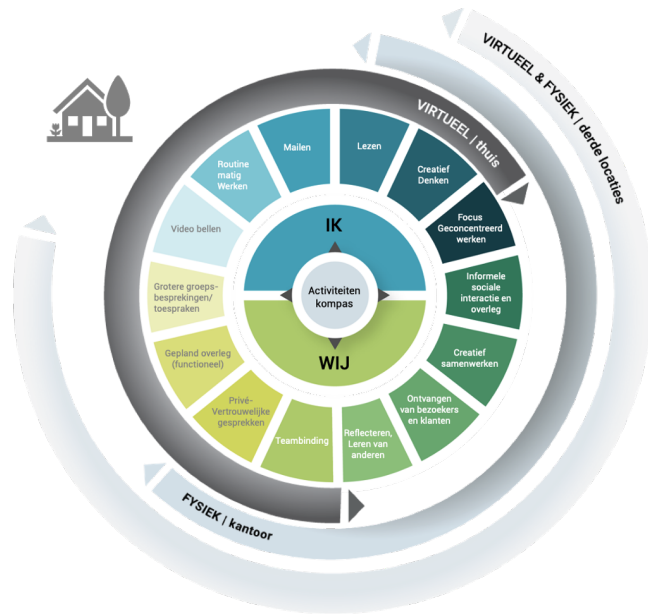
Kantoor is een plek om te ontmoeten, thuis een plek om te concentreren

Kantoren zullen veel meer ontmoetingsplekken voor collega's worden. Het kantoor wordt steeds meer een plek waar zogenaamde betekenisvolle interacties plaatsvinden.

Samenwerken, of samen werken, is hierin het sleutelwoord. Zo ga je naar kantoor als je wil brainstormen, samenwerken, onderdeel bent van een creatief proces, samen output wilt produceren of simpelweg elkaar wil ontmoeten. Het kantoor moet een soort bijenkorf worden: medewerkers vliegen in en uit, het is een centraal ontmoetingspunt, maar men komt er wel altijd met een doel. Niet langer om "gewoon naar kantoor te gaan, zoals elke dag". Zo zien we dat kantoren veel meer gebruikersgericht zijn dan ooit tevoren: we passen ons meer dan ooit aan op de behoeften van de medewerkers. We willen samenwerken stimuleren, en daarmee naar kantoor komen ook in bepaalde mate stimuleren. Dan moet het kantoor wel een beleving zijn: een prettige werkomgeving waar men graag is, waar men zich vitaal en productief voelt.

Tegelijkertijd verwachten we dat er nog steeds een deel van de tijd wordt thuis gewerkt. Namelijk, zaken die je in je eentje moet doen en waarvoor je geconcentreerd moet werken, doe je thuis. Ondanks dat deze lijn niet altijd strak te trekken is - want we moeten ook rekening houden met de persoon en persoonlijke omstandigheden – zien we nu al de eerste voorbeelden in de dagelijkse praktijk dat deze balans ook door medewerkers als heel prettig wordt ervaren.

Als handvat hebben wij een Werkstijl Kompas ontwikkeld die helpt definiëren welke activiteiten virtueel, fysiek of 'hybride' plaats kunnen vinden in organisaties. Op basis van het werkstijlkompas kunt u uw eigen mengvorm in werken samenstellen. Het Werkstijl Kompas helpt definiëren welke activiteiten virtueel, fysiek of "hybride" plaats kunnen vinden in organisaties. Met als resultaat een vorm op maat als grondlegger voor de nieuwe manier van werken.



7. Wat betekent dit voor onze vastgoedstrategie?

Maak een analyse en ontwikkel een visie voor uw huisvesting.

Als het kantoor van de toekomst vooral een ontmoetingsplek wordt voor brainstormen, creatieve processen en samenwerking, waar moeten organisaties in de vastgoedstrategie dan rekening mee houden? Wij adviseren nu al na te denken over de strategische huisvestingsvisie en het locatiebeleid op de lange termijn. Hierbij kan het helpen om antwoorden te formuleren op vragen als: hoe ziet de strategische personeelsplanning eruit? Wie werkt er straks op kantoor, hoe vaak, op welke manier en hoeveel ruimte is hiervoor nodig? Als de functie van kantoor verandert, wat betekent dit voor de inrichting? Gaan we naast het kantoor ook gebruik maken van externe hubs? En hoe zien de toekomstige (huur)contracten er dan uit? Een analyse van het huidige en gewenste portfolio aan plekken thuis, op kantoor en elders is essentieel om tot een goed plan te komen dat toekomstbestendig is.

Ga de uitdaging aan!

Het hybride werken zal voor veel organisaties een grote uitdaging zijn. Maar laat je niet weerhouden. Een nieuwe manier van werken biedt ook heel veel kansen. Denk aan de positieve bijdrage aan de werkbeleving, het bevorderen van aantrekkelijk werkgeverschap, en de positieve impact op duurzaamheid. We hoeven tenminste minder de auto of de trein in. En

misschien is dit wel de tijd om nu echt de stap te maken in de transitie die al jaren in de organisatie sluimerde.

Wat kunnen wij voor u betekenen?

Wij kennen ons vak inmiddels al 20 jaar. Met die kennis en ervaring zijn wij ook in staat vooruit te blikken en een visie te hebben op het kantoor van de toekomst. COVID-19 is voor ons vooral de katalysator van waar wij al een tijd mee bezig zijn. Daarom zijn wij ook in staat antwoord te geven op de vragen die u als organisatie heeft over de manier van werken na COVID-19 en welke consequenties dit heeft voor de integrale werkbeleving. Vragen zoals in dit paper: over vastgoedstrategie, manier van werken, strategische personeelsplanning en competentieontwikkeling.

Hoe gaan wij te werk?

Wat de nieuwe manier van werken ook mag zijn, deze staat of valt bij de manier waarop medewerkers en managers erbij betrokken zijn. Wij willen bruggen bouwen met slimme oplossingen voor niet standaard problemen. Wij analyseren uw organisatie, organisatievorm, de aard van het werk, uw wensen en behoeften voor de toekomst. Daarover geven we advies en stellen we kritische vragen. Zo ontwikkelen we samen een unieke digitale en fysieke vorm die naadloos aansluit bij uw organisatie.

We helpen klanten hun ambities te realiseren, vanuit een integrale visie op werk en de werkomgeving. We willen toonaangevend zijn in kennis en werken met een uitgebreid netwerk. In de overtuiging dat in alles een uitdaging zit, waarderen we zowel grote als kleine opdrachten.

Dit doen wij vanuit verschillende rollen:

- **Adviseur:** adviseren op inhoud en opgebouwde expertise;
- **Programmamanager:** sturing geven aan uw integrale en complexe traject;
- **Coach:** adviseren en begeleiden van directeur tot expert op inhoud en proces;
- **Verandermanager:** sturing geven aan één of meerdere (deel)projecten;
- **Trainer:** begeleiden van medewerkers en sessies.

Wil je meer weten?

Neem contact op met een van onze adviseurs.



Pieter van der Laan

06 53 37 32 31



Marco van Walstijn

06 20 13 88 09



Nick Lettink

06 39 42 13 41