

*“Teruggaan naar
volledig thuis-
werken of volledige
aanwezigheid op
kantoor is voor hen
geen optie meer”*



Carlijn Brouwer MSc: Consultant TNO, healthy living and work
Dr. Lidewij Renaud: Projectleider TNO, healthy living and work
Dr. Jenny Huijs: Consultant / Scientist TNO, healthy living and work
Amber Vernooij MSc: Scientist TNO, healthy living and work
Dr. Noortje Wiezer: Principal Consultant TNO, healthy living and work

Hybride werken, wat hebben we tot nu toe geleerd?

Carlijn Brouwer, Lidewij Renaud, Jenny Huijs, Amber Vernooij en Noortje Wiezer

97

De pandemie was een katalysator voor de shift naar hybride werken in Nederland. Deze snelle verandering heeft de vraag doen rijzen: welke knelpunten en succesfactoren ervaren werkgevers en werknemers met het hybride werken? In dit artikel wordt een onderzoek omschreven waarin elf organisaties zijn gevolgd in hun transitie naar hybride werken. De resultaten en de adviezen voor leidinggevend en HR vanuit de organisaties worden besproken.

Hybride werken is tijd- en plaats onafhankelijk werken, waarbij een deel van de tijd thuis wordt gewerkt. Tijd-onafhankelijk werken wordt ook wel asynchroon werken genoemd. Hierbij werken collega's samen aan taken, maar niet op hetzelfde moment. Hybride werken wordt op dit moment op grote schaal toegepast door kantoormede-

werkers. De combinatie van thuiswerken en werken op locatie is in principe niet nieuw (Hamersma e.a., 2020; Hooftman e.a., 2020), maar de schaal waarop het nu gebeurt is wel nieuw. Door de coronapandemie die in 2020 uitbrak, werden we als maatschappij gedwongen om meer thuis te werken. Vanwege de ervaren voordelen van het thuiswerken,

zoals minder reistijd, betere werk-privé-balans en autonomie (Peijen e.a., 2020), is er een 'shift' ontstaan in de manier waarop we (willen) werken anno 2023. Medewerkers en organisaties zijn daarin zoekende naar een optimale balans, want ook op locatie werken heeft voordelen, zoals verbondenheid met collega's en betere samenwerking. Daarbij spelen leidinggevendenden een belangrijke rol in het geven van vertrouwen en autonomie (Contreras e.a., 2020; Terkamo-Moiso e.a., 2021)

In de zoektocht naar een optimale inrichting van hybride werken binnen organisaties zijn voor werkgevers en HR-professionals de volgende vragen relevant:

- Wat zijn de effecten van hybride werken op productiviteit en welbevinden van werknemers?
- Wat zijn ervaren knelpunten bij hybride werken en hoe kunnen deze worden weggenomen?
- Wat zijn de succesfactoren voor hybride werken?
- Hoe kan hybride werken het beste ondersteund worden?

Om antwoord te geven op bovenstaande vragen, startte TNO samen met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een onderzoek naar (de overgang naar) Hybride werken in de praktijk. De studie, waaraan elf organisaties deelnamen, werd uitgevoerd tussen februari en september 2022.

Leren van de praktijk

In het onderzoek hebben we de praktijk van het hybride werken op twee manieren in kaart gebracht: met een dagboek-

studie (korte dagelijkse vragenlijstjes voor medewerkers) en doormiddel van interviews en focusgroepen met medewerkers, HR-professionals en leidinggevendenden. In dit artikel worden de resultaten van de interviews en focusgroepen beschreven. Er is getracht een zo breed mogelijk palet aan organisaties te werven om zo een volledig beeld te krijgen over hybride werken. Uiteindelijk zijn er elf organisaties geïncludeerd van verschillende groottes en uit verschillende sectoren (onder meer zakelijke dienstverlening, zorg, overheid, chemie en retail). Daarnaast varieerde de grootte van een organisatie van ongeveer 50 tot meer dan 10.000 medewerkers.

De werving van de deelnemers gebeurde via de organisaties zelf, waarbij vooral de kantoormedewerkers werden benaderd via email en/of intranet met door de onderzoekers aangeleverde informatie. Na aanmelding werd onderscheid gemaakt tussen medewerkers en leidinggevendenden/ HR.

Interviews

De interviews zijn afgenomen tussen april en juli 2022. De medewerkers werden in duo's geïnterviewd en de leidinggevendenden solo. In totaal zijn er 25 medewerkers en zeven leidinggevendenden geïnterviewd. Bij de interviews werd gebruik gemaakt van een semigestructureerd interviewleidraad. Ten eerste werd in kaart gebracht hoe hybride werken er voor de deelnemers uitzag op het moment van het interview. Het tweede onderwerp was de knelpunten en succesfactoren van hybride werken en recente ervaringen hiermee. Als derde ging het over de samenwerking met collega's en

leidinggevende tijdens hybride werken. Hierbij is gevraagd naar veranderingen in contact sinds hybride werken tussen medewerkers en tussen de medewerkers en hun leidinggevende. Bij de leidinggevendenden is ook gevraagd hoe ze het contact tussen medewerkers onderling stimuleren. Als laatste werd ingegaan op hoe de deelnemers de toekomst van hybride werken voor zich zien.

Focusgroepen

Er zijn zes verschillende focusgroepen georganiseerd in mei en september 2022: drie voor medewerkers en drie voor leidinggevendenden/HR. De focusgroepen bestonden uit deelnemers uit verschillende organisaties zodat ook onderling tips en ervaringen uitgewisseld konden worden. In totaal hebben 21 medewerkers en elf leidinggevendenden/HR meegedaan met een focusgroep. Elke focusgroep had een ander protocol met andere onderwerpen. De onderwerpen voor de focusgroepen werden bepaald aan de hand van de uitkomsten van de voorafgaande focusgroep. Voor de medewerkers zijn in de verschillende focusgroepen de volgende onderwerpen behandeld: definitie van hybride werken, behoeftes rondom hybride werken, randvoorwaarden en spelregels van hybride werken, best practices van hybride werken, beste en slechtste toekomstscenario van hybride werken, hoe autonomie en vertrouwen van de leidinggevende wordt ervaren in de hybride setting en asynchroon werken. In de focusgroepen van de leidinggevendenden/HR zijn de volgende onderwerpen behandeld: het maken van teamdoelen in een hybride setting, kaders stellen in een hybride setting,

vertrouwen en autonomie geven in een hybride setting en asynchroon werken.

Hybride werken in beeld

Ondanks de verschillen tussen de organisaties in grootte en sector leek de vorm van hybride werken bij de organisaties op elkaar. De meeste organisaties hadden geen strikte centrale regels over aanwezigheid, maar wel kaders. De afspraken werden onderling gemaakt in de teams zelf. Die afspraken kwamen vaak neer op ongeveer de helft van de werkweek op locatie werken en de helft thuis, in de praktijk werd er minder op locatie gewerkt dan afgesproken. Sommige meetings werden standaard op locatie gepland zodat er een centraal moment ontstond dat iedereen fysiek aanwezig was. Over de werktijden waren zelden afspraken gemaakt, de ongeschreven regel bestond om zoveel mogelijk tijdens kantooruren te werken en in de eigen agenda duidelijk te maken wanneer je werkt en wanneer je niet werkt.

Knelpunten

Verbinding

De medewerkers gaven aan dat ze het lastig vinden om in verbinding te blijven met collega's en leidinggevendenden. Ze werken gevoelsmatig meer 'alleen' dan samen. Medewerkers hebben meer autonomie en vinden dat zij minder afstemming hebben met collega's als ze thuiswerkten dan op locatie. Dit resulteert erin dat medewerkers meer dan voorheen zelf beslissingen nemen en dit zorgt bij sommige medewerkers voor onzekerheid. Anderzijds gaven andere medewerkers aan dit prettig te vinden

aangezien het minder afstemmen met collega's veel tijd scheelt. Gebrek aan verbinding vormt ook een extra hindernis voor nieuwe medewerkers. Het blijkt moeilijk om nieuwe medewerkers in een hybride setting te laten landen, ze hebben minder live contact met collega's. Nieuwe medewerkers leren de mensen, cultuur en gebruiken van een organisatie kennen door veel mee te kijken met collega's. Daarnaast leren nieuwe medewerkers die nog überhaupt onervaren zijn in het werkveld beter on-the-job hun taken goed meester te worden. Dit gaat moeilijker op afstand en hierdoor duurt het in een hybride setting soms langer voordat ze productief zijn. Verder zien leidinggevendenden ook dat de nieuwe medewerkers die binnenkomen zich minder hechten aan de organisatie. Dit heeft voor sommige organisaties al geleid tot het sneller afscheid moeten nemen van nieuwe medewerkers dan ze gewend waren. Leidinggevendenden ervoeren ook een uitdaging in het behouden van verbinding tussen medewerkers onderling. Daarnaast gaven ze aan dat ze het soms lastig vinden in te schatten hoe het met een medewerker gaat als ze elkaar minder live zien, het wordt moeilijker gevonden om non-verbale communicatie te volgen via een videogesprek. Leidinggevendenden gaven ook aan zoekende te zijn hoe ze hun medewerkers kunnen blijven boeien op afstand aangezien ze minder snel aan medewerkers zien wie met plezier zijn werk doet en wie niet.

Kruisbestuiving

Leidinggevendenden merkten op dat er minder kruisbestuiving tussen teams

“Toen we weer naar kantoor gingen dacht ik vaak; Hoe gaan we dat nou doen? Ik kreeg er veel stress van om weer alles te combineren”

plaatsvindt wat mogelijk een negatief effect heeft op creativiteit. Doordat medewerkers elkaar minder tegenkomen op locatie is het aantal spontane ontmoetingen (zoals bij het koffie- of printapparaat) een stuk minder. Daarnaast zoeken medewerkers vooral bekenden en collega's uit hun team op in de schaarse tijd dat ze wel op kantoor zijn.

‘Medewerkers trekken sneller naar de collega's toe die ze al goed kennen’

Medewerkers gaven zelf ook aan dit als nadeel te ervaren en voelden soms dat ze meer op ‘eilandjes’ werken. Het is daarnaast lastiger om elkaar kort aan te spreken om te sparren, dit kon altijd op kantoor vrij laagdrempelig en nu moet daar vaak een afspraak voor ingepland worden.

‘Vervaging grens tussen werk en privé en het effect daarvan op de werk-privébalans’

Door het thuiswerken en de mogelijkheid tot asynchroon werken vervagen steeds meer grenzen tussen werk- en

privéverplichtingen. Zowel de leidinggegenden als medewerkers lieten blijken dit lastig te vinden. Voor een leidinggevende is het moeilijk te zien of medewerkers (te veel) overwerken. Werkt iemand die 's avonds een mail stuurt over, of werkt deze collega op een ander tijdstip dan zijn of haar collega's? Leidinggegenden willen daar ook niet steeds op controleren.

'De enige optie die ik heb is sturen op output en vertrouwen geven'

Medewerkers waren van mening dat het zelf kunnen indelen van tijd een voordeel is, maar ook een nadeel kan zijn. Het is thuis verleidelijk om de laptop later dicht te klappen of 's avonds nog te werken. Ook wordt de schakeltijd gemist tussen werk en privé. Deze vond voorheen automatisch plaats tijdens woon-werkverkeer wat soms dienstdoet als buffer tussen de werkdag en thuissituatie.

Bereikbaarheid

Werktijden worden indien mogelijk afgestemd op de (privé) agenda en wensen van individuele medewerkers. Dit heeft tot gevolg dat medewerkers niet meer allemaal op hetzelfde moment aan het werk zijn, waardoor er minder momenten zijn om samen te overleggen. Een leidinggevende gaf aan dat het hierdoor ingewikkeld is om een meeting met een team te plannen.

Asynchroon werken is niet voor iedereen mogelijk. Wanneer er sprake is van werk wat op gezette tijden moet gebeuren, zoals contact met klanten of patiënten, is dit geen optie. In organisaties waarin een deel asynchroon werkt en een deel niet,

kan dit verwarring en frustratie opleveren. Asynchroon werken levert namelijk voordelen op voor individuen, het wordt makkelijker om werk- en privéverplichtingen te combineren, maar tussen medewerkers kan het juist wrijving opleveren met collega's die die voordelen niet hebben.

Succesfactoren

Flexibiliteit

De meest genoemde succesfactor is dat hybride werken meer flexibiliteit biedt om taken te doen waar en wanneer je ze het beste kunt uitvoeren. Zowel leidinggegenden als medewerkers gaven aan dat dit zorgt voor een verhoogde productiviteit. De thuiswerkcontext biedt meer ruimte voor concentratietaken doordat er thuis meestal minder prikkels en afleiding zijn. Medewerkers lieten weten dat ze thuis meer 'gedaan krijgen' dan op kantoor. De hoge productiviteit thuis werd vaak ook als reden gegeven waarom men niet meer fulltime naar kantoor zou willen. Daarnaast werkt het kantoor volgens medewerkers en leidinggegenden beter voor brainstorms, creatieve taken en grote overleggen.

Combineren werk- en privétaken

Het combineren van werk- en privétaken gaat makkelijker wanneer men thuis werkt. Doordat er geen reistijd is kan men eerder kinderen van de opvang/school halen en gemakkelijker sport-, of sociale afspraken in plannen. Daarnaast zorgt thuiswerken ervoor dat men meer flexibiliteit heeft om medische afspraken overdag te plannen of boodschappen te doen op een rustig moment. Sommige medewerkers gaven aan dat ze tijdens de

overgang naar hybride werken zich soms afvroegen hoe ze voor de pandemie alle privé- en werktaken voltooiden en fulltime naar kantoor reisden.

‘Toen we weer naar kantoor gingen dacht ik vaak; Hoe gaan we dat nou doen? Ik kreeg er veel stress van om weer alles te combineren’

Daarnaast gaven sommige medewerkers en leidinggevenden aan in de pandemie te zijn verhuisd en verder van kantoor zijn gaan wonen. Doordat niet elke dag de afstand overbrugd hoeft te worden voelen medewerkers zich vrijer om verder van hun werklocatie te gaan wonen. Dit betekent wel dat de reistijd op de dagen dat ze naar kantoor reizen langer is geworden.

Randvoorwaarden

Faciliteiten

De laatste jaren zijn werkgevers aan de slag gegaan met het faciliteren van thuiswerkplekken voor medewerkers. In ons onderzoek viel op dat de verschillen tussen organisaties nog groot zijn. Een thuiswerkplek werd niet overal vergoed en leidinggevenden gaven aan het lastig te vinden om zicht te krijgen op hoe mensen er thuis ‘bij zitten’ en daar een goede risico inschatting bij te maken. Medewerkers lieten weten het vervelend te vinden als de faciliteiten niet op orde zijn. Hierbij ging het zowel om goede hardware thuis (zoals een verstelbaar bureau, goede stoel en beeldschermen) als om hardware op kantoor: werkplekken waren daar niet altijd compleet en men heeft vaak geen vaste plek meer. Doordat er meer online- en hybride

overleggen plaatsvinden dan voorheen is er een grote behoefte aan individuele stilteplekken op kantoor. Daarnaast vergt het online werken ook een goede internetverbinding en kennis en software voor goede hybride overleggen.

Samenvatting: huidige stand van zaken hybride werken

Uit ons onderzoek bleek dat het hybride werken de meeste medewerkers en leidinggevenden erg goed is bevallen, teruggaan naar volledig thuiswerken of volledige aanwezigheid op kantoor is voor hen geen optie meer. Verder viel het op dat de knelpunten en succesfactoren in het hybride werken overeenkwamen ongeacht de verschillen tussen de deelnemende organisaties. De grootste knelpunten gingen over verbinding tussen collega's, kruisbestuiving tussen medewerkers en bereikbaarheid. De grootste succesfactoren waren meer flexibiliteit om zelf te bepalen waar je welke taak uitvoert en minder reistijd. Een randvoorwaarde voor hybride kunnen werken zijn de faciliteiten op kantoor en thuis en voor hybride vergaderen. Ondanks de overeenkomsten zijn er ook verschillen naar voren gekomen tussen de ervaring van hybride werken voor leidinggevenden en medewerkers. Leidinggevenden hadden vaker moeite met de nieuwe situatie in relatie tot het uitvoeren van hun taken als manager. Sommige leidinggevenden vinden het lastig dat ze medewerkers minder vaak fysiek zien waardoor ze het lastig vinden om goed te kunnen inschatten hoe het met medewerkers gaat en waar ze mee bezig zijn. Vooral medewerkers lieten blijken dat ze zichzelf niet volledig

De grootste knelpunten gingen over verbinding tussen collega's, kruisbestuiving tussen medewerkers en bereikbaarheid

zagen terugkeren naar kantoor nu ze alle voordelen van hybride werken hebben ervaren. Leidinggevendenden waren bereid om vaker op kantoor aanwezig te zijn maar hiervoor gold ook dat het merendeel graag deels thuis bleef werken. Veel leidinggevendenden gaven aan dat ze wel graag wilden dat sommige medewerkers vaker naar kantoor kwamen, maar ze wisten niet goed hoe ze dit voor elkaar kunnen krijgen. Er heerste ook een onzekerheid over of hybride werken mogelijk zou blijven. Zo gaven sommige medewerkers aan bang te zijn dat de werkgever ze weer zou willen verplichten om volledig naar kantoor te gaan.

Praktische handvatten voor leidinggevendenden en HR

In de interviews en focusgroepen zijn veel nuttige tips gedeeld. Hieronder een aantal van deze tips.

Voor leidinggevendenden:

1. **Verbinding collega's:** Als medewerkers elkaar minder vaak op locatie treffen kan het prettig zijn om elkaar wat vaker op de hoogte te houden hoe het met iedereen gaat. Voorheen zagen collega's dat direct op de werkvloer, met

hybride werken is het soms nodig hier expliciet aandacht aan te besteden. Meld daarom als leidinggevende expliciet aan het team wanneer een collega afwezig is door ziekte of een andere reden. Meld het ook als iemand wel aanwezig is maar verminderd inzetbaar is. Zo voorkom je bijvoorbeeld dat collega's niet weten dat een collega al langere tijd met een gebroken been aan het werk is. Daarnaast is het van belang om specifiek aandacht te geven aan sociale evenementen. Bijvoorbeeld maandelijks een borrel op kantoor te organiseren of een gezamenlijke lunch.

2. Betrokkenheid met organisatie:

Met name bij kleine bedrijven is het handig om organisatiebeslissingen en praktische zaken vaker expliciet mede te delen aan medewerkers aangezien ze dat voor het hybride werken vaak via de wandelgangen meekregen. Door medewerkers op de hoogte te houden van de ontwikkelingen kun je ze ook meer betrokken houden bij de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld door wekelijks of maandelijks een mail te sturen met updates of een bijeenkomst te organiseren waarin elke afdeling een update geeft van de successen en blunders van de afgelopen periode.

3. Zichtbaarheid als leidinggevende:

Wees zichtbaar als leidinggevende op locatie. Door hybride werken zie je jouw medewerkers waarschijnlijk minder face-to-face en vice versa, waardoor de drempel voor een medewerker om jou te benaderen hoger kan zijn. Zorg op de dagen dat je als leidinggevende op locatie bent, dat je zichtbaar bent en tijd hebt om te

socializen. Sommige medewerkers zullen eigen vaste dagen aanhouden om naar locatie te gaan. Houd er dan rekening mee dat je zelf op wisselende dagen op locatie bent zodat je zichtbaar bent voor alle medewerkers. Het helpt om niet in een kantoor te zitten met de deur dicht maar vaker dan voorheen rond te lopen op de afdeling of zelf te werken in de kantoortuin.

Voor HR:

1. **Faciliteiten:** Het goed organiseren van faciliteiten rondom hybride werken is noodzakelijk voor de slagingskansen. Hierbij gaat het om een ergonomisch verantwoorde thuiswerkplek, genoeg concentratieplekken op kantoor voor online meetings en goede hardware en software voor hybride overleggen.
2. **Afspraken:** Maak duidelijke afspraken over hybride werken. Om onduidelijkheid te voorkomen is het belangrijk dat teams zwart op wit de kaders van het hybride werken hebben staan. Als HR kun je leidinggevend ondersteunen om deze afspraken op teamniveau met het team zelf te maken.
3. **Sociale doelstellingen:** Het kan helpen om als organisatie niet alleen te sturen op bedrijfsresultaten maar ook op sociale resultaten. Deze zijn vaak minder duidelijk geformaliseerd dan bijvoorbeeld KPI's, maar kunnen helpen om het team ook verantwoorde-lijkheid te geven voor het teamgevoel en de verbinding. Hiervoor is het mogelijk om te kijken naar MBO of MTO-scores maar er kan ook een teamthermometer worden bijgehouden waarin medewerkers elke maand anoniem een cijfer formuleren hoe ze

in hun vel zitten. Op teamniveau kan hiernaar gekeken worden en eventueel het gesprek over worden aangegaan.

Literatuur:

- Peijen R., Harakeh Z., Niks I., Brouwer C., Hooftman W., en Oude Hengel, K. De effecten van langdurig thuiswerken gedurende de coronapandemie op de gezondheid. *TNO Rapport voor het ministerie SZW*, 2022. Rapport is te downloaden via www.monitorarbeid.tno.nl
- Hamersma M., de Haas M., en Faber R. (2020) Thuiswerken en de coronacrisis: Een overzicht van studies naar de omvang, beleving en toekomstverwachting van thuiswerken in coronatijd. *Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (KiM) rapport*, 2020. Rapport is te downloaden via www.kimnet.nl
- Hooftman W, Oude Hengel K., Wiezer N., Bouwens L., Zoomer T, en de Vroome E. (2021). De impact van de COVID-19 crisis op werknemers. Stand van zaken na de eerste golf. *TNO Rapport*, 2021. *De impact van de COVID-19 crisis op werknemers* (tno.nl).
- Terkamo Moisio, A., Karki, S., Kangasniemi, M., Lamintakanen, J., & Häggman Laitila, A. (2022). Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. *Journal of advanced nursing*, 78(3), 595-608., SO 690.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271.