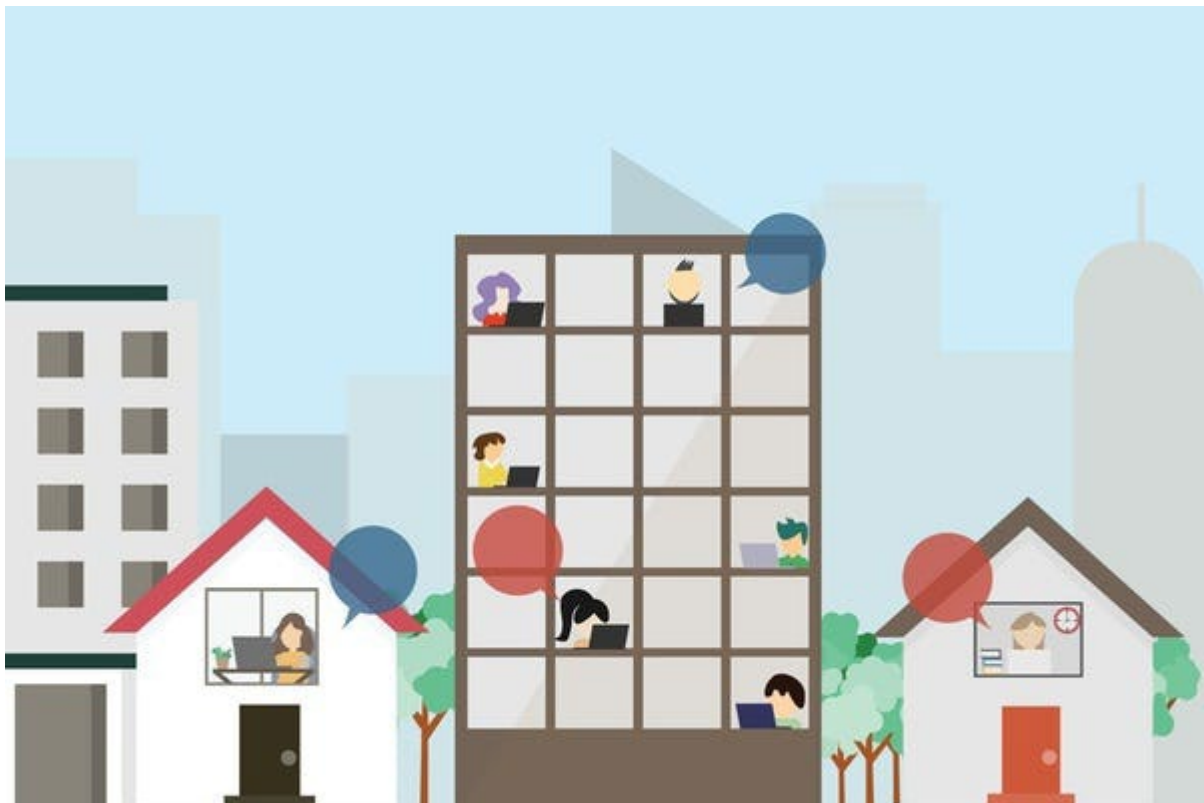


Hybride werken: handvatten voor een hybride toekomst

Noortje Wiezer

15 jun. 2021

Het hybride werken is het 'nieuwe normaal' aan het worden. Maar hoe kunnen organisaties, teams en werknemers de risico's zo klein mogelijk houden? En hoe kunnen zij de positieve effecten van hybride werken juist vergroten? Dit kunnen we leren uit de ervaringen tijdens de coronapandemie.



Een situatie waarin we op grote schaal hybride werken is nieuw. Wat de consequenties daarvan zijn of hoe je hybride werken organiseert weten we nog niet goed. Maar we kunnen wel veel leren uit de ervaringen met ‘op grote schaal thuiswerken’ tijdens de coronapandemie. TNO volgde in 2020 een grote representatieve groep Nederlandse werknemers. Zowel thuiswerkers als mensen die niet thuis werkten. TNO onderzocht hun werkomstandigheden en de gevolgen daarvan voor hun productiviteit en welbevinden. De resultaten vertaalden ze in aandachtspunten voor de toekomst.

Handvatten voor een hybride toekomst

Het lijkt erop dat hybride werken de norm wordt in de organisaties waar het werk het toelaat. Maar hoe kunnen organisaties, teams en werknemers de risico's zo klein mogelijk houden? En hoe kunnen zij de positieve effecten van hybride werken juist vergroten? Organisaties kunnen maatregelen nemen op verschillende niveaus. Op het niveau van de organisatie als

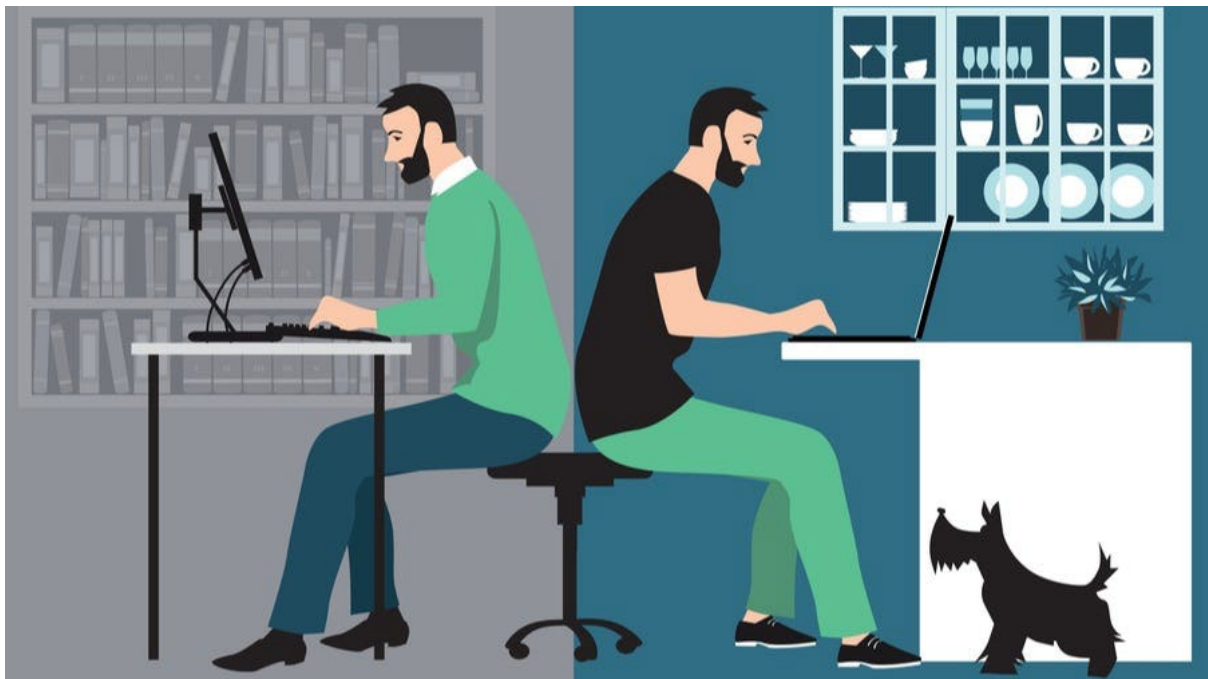
geheel, op het niveau van het team en op het niveau van het individu. Managers spelen een belangrijke rol bij deze maatregelen.

Bewustwording

Allereerst is het belangrijk dat de organisatie, maar ook de werknemers, zich bewust zijn van de risico's van thuiswerken. Dat vereist een goede risicoanalyse. Het is belangrijk om werknemers te informeren over deze risico's en hoe je die risico's kunt verminderen. Dit vereist ook dat werknemers risico's signaleren en melden en adviezen zoveel mogelijk opvolgen.

Leiderschapsstijl bij hybride werken

De leiderschapsstijl die het beste past bij hybride werken is er een van vertrouwen, in plaats van controle. Dit vraagt om een cultuur in de organisatie waarin vertrouwen een belangrijke rol speelt. De basis voor zo'n [cultuur en leiderschapsstijl](#) ligt aan de top van een organisatie.



BEKIJK OOK

[Succesvol hybride werken? Dit kunnen we er met z'n allen aan doen](#)

Versterken van de autonomie

Alleen wanneer leiderschap op vertrouwen is gebaseerd, kan hybride werken de autonomie versterken. Het gaat om een situatie waarin een werknemer de vrijheid heeft om te beslissen waar, wanneer en hoe hij zijn taken uitvoert. Uit onderzoek blijkt dat autonomie een positief effect heeft op het welzijn van werknemers. Een belangrijke voorwaarde voor autonomie is dat werknemers weten wat er van hen verwacht wordt. Duidelijke strategische organisatiedoelen, die worden vertaald naar teamdoelen, kunnen daarbij helpen.

Medewerkers moeten een duidelijk beeld hebben van hoe zij aan deze doelen bijdragen. Dit helpt niet alleen om verwachtingen duidelijk te maken, maar het draagt ook bij aan de verbinding tussen medewerkers en de organisatie. Stimuleer medewerkers dan ook om aan de bel te trekken als niet duidelijk is wat er van ze verwacht wordt. Dat is altijd belangrijk, maar bij hybride werken meer dan ooit.



BEKIJK OOK

[Hybride werken: hoe haal je het beste uit 2 werelden?](#)

Rekening houden met verschillen tussen werknemers

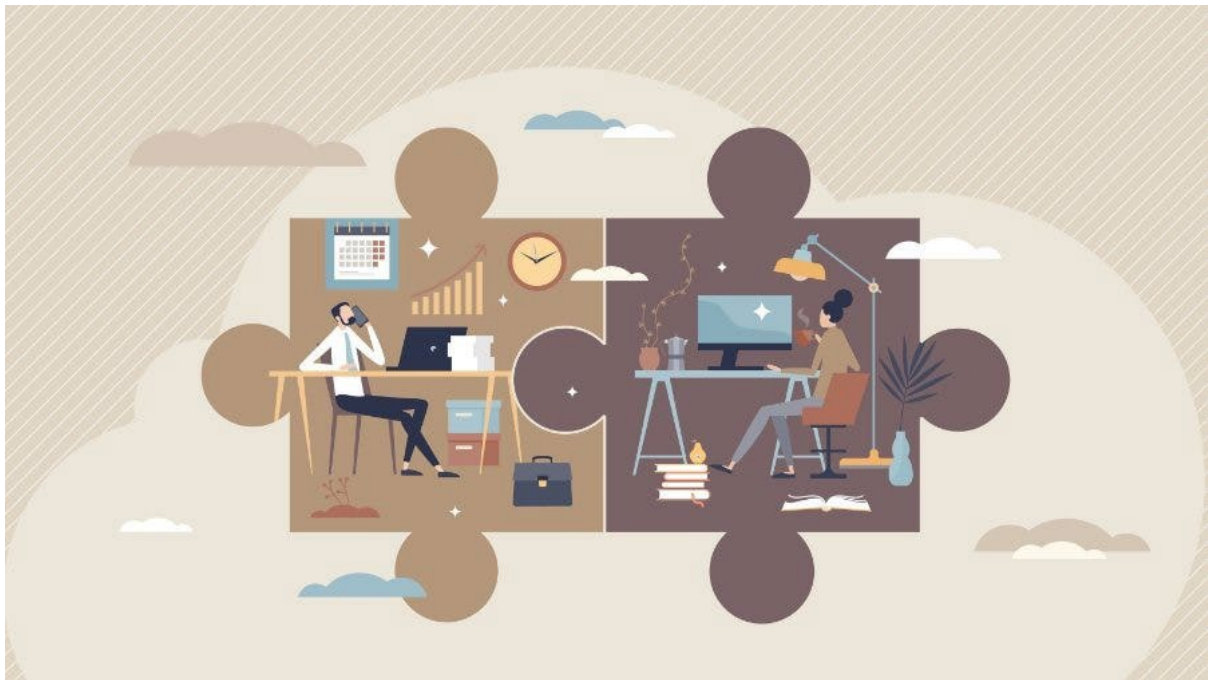
De gevolgen van thuiswerken zijn niet voor iedereen hetzelfde. Waar de ene werknemer er goed bij vaart, voelt de ander zich juist eenzaam door het thuiswerken. Emotionele eenzaamheid geldt vooral voor jonge werknemers. Maar ook de groep mensen met een westerse migratie-achtergrond springt er in negatieve zin uit. Een deel daarvan zijn deels expats. Deze resultaten zijn ook te zien in andere onderzoeken naar de effecten van werken op afstand. Minder sociale contacten, minder binding met de organisatie. Maar ook minder toevallige ontmoetingen. En juist die toevallige ontmoetingen zorgen voor creativiteit in een organisatie.

Voor managers is het belangrijk om rekening te houden met de verschillen tussen werknemers. Voor sommige groepen zullen speciale maatregelen nodig zijn. En sommige groepen hebben meer aandacht nodig dan andere.

Verschillende behoeften

Werknemers hebben ook verschillende behoeften. Bijvoorbeeld wat betreft [werktijden en beschikbaarheid](#). De een begint liever om 07.00 uur 's ochtends, de ander begint liever laat en werkt 's avonds. Het is belangrijk dat medewerkers dit bespreken met hun manager, maar ook met hun collega's. En dat zij hierover ook afspraken maken. Dit kan werknemers ook

helpen om de grens tussen werk en vrije tijd te bewaken. Bij het bespreken hiervan kunnen werknemers ook de behoefte aan formele en informele contacten aan de orde stellen. Bijvoorbeeld: 'mag ik je even bellen als ik een snelle vraag heb?' Of: 'zullen we elke vergadering beginnen met: hoe gaat het vandaag met je?'



BEKIJK OOK

[Zo werkt hybride echt: actief beleid, duidelijke afspraken en heldere bedrijfscultuur](#)

Belang van informele contacten onderkennen

Tijd en ruimte voor informele contacten kan de verbinding versterken. Informele contacten kunnen ook leiden tot nieuwe ideeën en samenwerkingsverbanden. Het is belangrijk om hier aandacht aan te blijven besteden. Alleen voor vergaderingen naar kantoor komen of op maandag afdeling A en op dinsdag afdeling B kan ten koste gaan van [informele ontmoetingen](#) en contacten.

Positieve effecten versterken en de negatieve effecten minimaliseren

We hebben veel geleerd van de positieve en negatieve effecten van op grote schaal thuiswerken. Maar ook de komende tijd moeten we met elkaar onderzoeken hoe hybride werken ingericht kan worden. Maar ook welke technologie daarbij het beste past. En welke stijl van leidinggeven en cultuur dat het best ondersteunt. Dit met als doel om de positieve effecten van thuiswerken te versterken en de negatieve effecten te minimaliseren.

Tekst | Noortje Wiezer (principal consultant) en Karen Oude Hengel (epidemioloog en senior onderzoeker), beiden werkzaam bij TNO.