



10

AANDACHTSPUNTEN VOOR
**TOEKOMSTBESTENDIG
HYBRIDE WERKEN**

Angélique Cramer
Debby Beckers
Sabine Geurts
Yannick Griep
Madelon van Hooff

Verantwoording

Dit rapport is onderdeel van het onderzoeksproject *Samen op weg naar toekomstbestendig beleid voor flexibele werktijden en thuiswerken* dat geleid werd door een kernteam van wetenschappers aan de Radboud Universiteit. In afstemming met een breed consortium van stakeholderpartijen uit de praktijk en wetenschappers uit verschillende vakgebieden was het einddoel van dit onderzoeksproject om belangrijke aandachtspunten te formuleren met betrekking tot toekomstbestendig hybride werken. De geformuleerde aandachtspunten met betrekking tot hybride werken zijn gebaseerd op wetenschappelijke bronnen – onder andere een [kennisdossier](#) dat door het kernteam in een eerder stadium van het project werd geschreven – aangevuld met inzichten verkregen uit focusgroepen en interviews.

Over het kernteam:

- Dr. Angélique Cramer is Universitair Hoofddocent aan het Centre for Urban Mental Health, Amsterdam UMC, Psychiatrie, UvA, Amsterdam
- Prof. Dr. Debby Beckers is Hoogleraar 'Flexibiliteit in Werk' aan het Behavioural Science Institute, Radboud Universiteit, Nijmegen
- Prof. Dr. Sabine Geurts is Hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie aan het Behavioural Science Institute, Radboud Universiteit, Nijmegen
- Dr. Yannick Griep is Universitair Hoofddocent Arbeids- en Organisationspsychologie aan het Behavioural Science Institute, Radboud Universiteit, Nijmegen
- Dr. Madelon van Hooff is Universitair Hoofddocent Arbeids- en Organisationspsychologie, Faculteit Psychologie, Open Universiteit



Behavioural
Science
Institute



instituut **gak**

Hybride werken

Voor steeds meer organisaties is hybride werken de nieuwe norm. Hybride werken omvat een vorm van werken en samenwerken waarbij werknemers een deel van hun contracturen ergens anders uitvoeren dan op de traditionele werkplek (meestal thuis). Met andere woorden, hybride werken houdt in dat werknemers deels thuiswerken en dat teams vaker online zullen samenwerken, waarbij een deel van het team vanuit huis aanhaakt bij afspraken. Als dit onderzoeksproject één ding duidelijk maakt dan is het wel dat thuiswerken – en daarmee hybride werken – niet automatisch een succesverhaal is. Onder de juiste omstandigheden kan thuiswerken, en daarmee hybride werken, bijdragen aan een gezonde werk-privé balans (bijv. doordat een werknemer werktaken makkelijker kan combineren met gezinsverantwoordelijkheden), productiviteit (bijv. doordat een werknemer thuis geconcentreerder kan werken) en gunstige sociale aspecten van werk (bijv. doordat thuiswerken werknemers met een beperking of chronische ziekte de mogelijkheid biedt om op een haalbare manier te participeren op de arbeidsmarkt). Echter, onder de verkeerde omstandigheden kan thuiswerken juist een risico vormen voor diezelfde werk-privé balans (bijv. doordat thuiswerken kan leiden tot meer overwerk), productiviteit (bijv. omdat er geen rustige thuiswerkplek is), en ook sociale aspecten (bijv. verminderde teamcohesie doordat teamleden elkaar te weinig face-to-face treffen).

De tien aandachtspunten die wij in dit document formuleren, gaan over die factoren waarvan wij op basis van wetenschappelijk onderzoek vaststellen dat ze de kansen maximaliseren dat thuiswerken – en dus hybride werken – een succesverhaal wordt voor zowel werknemers als organisaties. We benoemen eerst kort de 10 aandachtspunten waarna elk van deze aandachtspunten nader wordt toegelicht.

De 10 aandachtspunten en hun nadere toelichting zijn onder andere gebaseerd op het wetenschappelijke onderzoek dat in het kader van dit project in een eerder stadium werd verricht (en gepubliceerd, u kunt doorlinken):

- [Cramer, A., Beckers, D., Geurts, S., Griep, Y., & van Hooff, M. \(2022\).](#) Wanneer thuiswerken werkt. Voordelen, valkuilen en aandachtspunten met betrekking tot de werk-privébalans, productiviteit en sociale aspecten van werk.
- [Cramer, A., Beekman, E., van Hooff, M., Geurts, S., & Beckers, D. \(2023\).](#) Het nieuwe normaal? Een visie op toekomstbestendig hybride werken ten gunste van de werk-privébalans en productiviteit. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 39, 219-240. DOI: <https://doi.org/10.5117/TVA2023.2.006.CRAM>
- [Houben, E., Beckers, D., Griep, Y., van Hooff, M., & Geurts, S. \(2021\).](#) Hybride werken onboarding.
- [Houben, E., Beckers, D., van Hooff, M., Griep, Y., & Geurts, S. \(2022\).](#) Diversiteit en inclusie in hybride werken: een kans of een uitdaging? *Tijdschrift voor Human Factors*, 47, 6-9.

Aandachtspunten voor toekomstbestendig hybride werken

1. Formuleer **beleid** op organisatieniveau om hiermee de 'in principe'-regels over thuiswerken vast te stellen, maar laat tevens ruimte voor **maatwerk** op team- en individueel niveau.
2. Sta als werkgever open voor het toestaan van **substantieel thuiswerken** maar zorg hierbij wel voor goede afstemming tussen leidinggevende en werknemer over wederzijdse verwachtingen en voorwaarden.
3. Ga met elkaar het gesprek aan over een goede **thuiswerkplek**: een ergonomisch verantwoorde thuiswerkplek waar een werknemer zich goed kan concentreren.
4. Zorg voor goede **faciliteiten op kantoor voor hybride overleg**, denk hierbij aan adequate **technologische tools** (groot beeldscherm, audio, en video) en makkelijk te reserveren **vergaderruimtes**, en **trainingen** om met technologische tools om te gaan.
5. **Bespreek als team** welke hoeveelheid en wijze van thuiswerken bij jullie team past. Durf vervolgens te **experimenteren** met thuiswerken en evalueer wat goed gaat en wat anders moet om gezond en effectief hybride te werken en samenwerken.
6. Plan als **team** tenminste één **vaste kantoordag** in die ook echt een teamdag is, maar laat werknemers verder hun thuiswerkdagen en kantoordagen zoveel mogelijk vrij inplannen (**flexibiliteit**).
7. **Kom naar kantoor voor taken** die vragen om **creativiteit** en **innovatief vermogen** van een team als geheel en/of om samenwerking met collega's **buiten het eigen team**.
8. Maak goede afspraken over **hybride/online vergaderingen**: zorg dat ook thuiswerkers volwaardig kunnen deelnemen en maak online vergaderingen niet te lang (bijv. "1 uur ingepland = 50 minuten vergaderen + 10 minuten pauze").
9. **Hybride leiderschap** vraagt om (a) het maken van **resultaatafspraken** met teamleden; (b) bewuste aandacht voor het **onderhouden van de werkrelatie**; (c) het **face-to-face** blijven voeren van **moeilijke gesprekken**; en (d) borgen dat **carrière kansen** van werknemers niet beïnvloed worden door de mate van thuiswerken.
10. Zorg voor goede **onboarding** van nieuwe werknemers: zeker in de eerste weken is het aan te bevelen om **veel face-to-face** kennismakingsmomenten in te plannen met directe collega's. Virtuele ontmoetingen zijn juist weer heel handig om snel collega's buiten het eigen team te leren kennen.

Formuleer beleid op organisatieniveau om hiermee de ‘in principe’-regels over thuiswerken vast te stellen, maar laat tevens ruimte voor maatwerk op team- en individueel niveau

Het is aan te bevelen om op organisatieniveau ‘in principe’ beleid over thuiswerken te formuleren. Op die manier is het voor werknemers duidelijk wat er binnen de organisatie ‘mag en kan’ op het gebied van thuiswerken. Een organisatie zou bijvoorbeeld in principe kunnen verlangen dat werknemers minimaal twee dagen per week naar kantoor komen of dat ze juist minimaal twee dagen per week thuis werken. Naast dergelijk algemeen geldend beleid ten aanzien van de aard en mate van het thuiswerken zelf, is het formuleren van beleid ook wenselijk ten aanzien van mogelijke consequenties van thuiswerken. Zo laat onderzoek bijvoorbeeld zien dat thuiswerkers makkelijker doorwerken als ze ziek zijn hetgeen het herstel van werknemers ongunstig kan beïnvloeden. Het formuleren van beleid dat thuis doorwerken tijdens ziekte ontmoedigt, kan aldus bijdragen aan een duurzame inzetbaarheid van werknemers en aan een organisatiecultuur waar niet iedereen altijd beschikbaar hoeft te zijn.

‘In principe-beleid’ geeft werknemers en managers duidelijkheid. Tegelijkertijd is het wenselijk dat er voldoende ruimte is om op team- of individueel niveau flexibel om te mogen gaan met het organisatiebeleid ten aanzien van hybride werken. Er kunnen voor individuen immers goede redenen zijn – in de werk- of privé-situatie – om af te willen wijken van algemeen beleid. Het kan bijvoorbeeld zijn dat een werknemer vanwege mantelzorg graag een extra dag thuis zou willen werken. Ook kan het zijn dat een team binnen een organisatie behoefte heeft aan meer dagen face-to-face samenwerken op kantoor, omdat een specifiek project daarom vraagt. Onderzoek laat zien dat dergelijke flexibiliteit gunstige effecten heeft op de werk-privé balans en productiviteit van de individuele werknemer.

Substantieel thuiswerken biedt vele voordelen, maar zorg wel voor goede afstemming over wederzijdse verwachtingen en voorwaarden

Onderzoek wijst uit dat substantieel thuiswerken (bijv. 3 dagen per week) en productiviteit positief samenhangen: van thuiswerken wordt een werknemer niet minder productief, ook niet als er substantieel wordt thuisgewerkt. Sterker nog, soms neemt de productiviteit zelfs toe als er substantieel wordt thuisgewerkt in vergelijking met op kantoor werken. Daarnaast zijn er geen aanwijzingen dat de werk-privébalans per definitie nadelig wordt beïnvloed door substantieel thuiswerken. Wat betreft sociale aspecten van werk heeft substantieel thuiswerken niet noodzakelijk een negatief effect, zolang het thuiswerken maar regelmatig wordt afgewisseld met face-to-face contactmomenten. Kortom: een werkgever hoeft niet terughoudend te zijn in het toestaan van substantieel thuiswerken wanneer een werknemer hier behoefte aan heeft.

Het is wel belangrijk om bij substantieel thuiswerken – meer dan bij beperkt of niet thuiswerken – ervoor te zorgen dat er op regelmatige basis goede afstemming plaatsvindt tussen de leidinggevende en de werknemer ten aanzien van wederzijdse verwachtingen, voorwaarden en ervaringen. Een werknemer kiest misschien voor substantieel thuiswerken om het werk beter af te kunnen stemmen op bijvoorbeeld de breng- en ophaaltijden van schoolgaande kinderen. Pakt dit in de praktijk toch niet goed uit – de werknemer is bijvoorbeeld te vaak op cruciale momenten afwezig op het werk en/of de werknemer mist de sociale contacten van het werk – dan is het wenselijk dat werkgever en werknemer dit op korte termijn kunnen bespreken en zo nodig in gezamenlijk overleg de werkweek anders inrichten. Ook is het wenselijk om regelmatig met elkaar in gesprek te blijven over bepaalde voorwaarden rondom substantieel thuiswerken, zoals bijvoorbeeld in hoeverre en wanneer een werknemer bereikbaar moet zijn voor overleg tijdens thuiswerkdagen. Door flexibiliteit te combineren met goede afstemming en duidelijke afspraken, kunnen werkgever en werknemer een balans vinden die voor beide partijen werkt.

Ga met elkaar het gesprek aan over een goede thuiswerkplek

Het is belangrijk voor werkgever en werknemer om met elkaar in gesprek te gaan over de randvoorwaarden voor een goede thuiswerkplek en dat een werkgever – waar haalbaar en redelijk – meehelpt aan het realiseren van een dergelijke plek waar een werknemer productief en prettig (substantieel) kan thuiswerken. Dit aandachtspunt ligt wellicht erg voor de hand, maar onderzoek tijdens de COVID-19 pandemie maakt duidelijk dat minder dan de helft van de thuiswerkers in Nederland over alle benodigde middelen beschikte (bijv. een beeldscherm van goede kwaliteit en een los toetsenbord) om te kunnen spreken van een ergonomisch verantwoorde thuiswerkplek: zie de website van [Arboportaal](#) voor meer informatie.

Naast puur ergonomische aspecten is het wenselijk dat een thuiswerkplek een aparte ruimte is. Het kan bijvoorbeeld makkelijker zijn om thuis de grenzen te bewaken tussen werk en privé als er een aparte werkruimte is die alleen gebruikt wordt om te werken. Ook voor de productiviteit is het gunstig als de kans op verstoringen tijdens het thuiswerken – bijvoorbeeld een partner die in dezelfde ruimte online zit te vergaderen of kinderen die er spelen – geminimaliseerd wordt.

Met elkaar in gesprek gaan over de thuiswerkplek valt in het bijzonder aan te bevelen in het geval dat een werknemer uitdagingen ervaart met betrekking tot de werk-privébalans, de productiviteit, of de werkhouding tijdens het thuiswerken. Niet iedereen heeft de mogelijkheid om een afgezonderde, ergonomisch verantwoorde thuiswerkplek te realiseren. Een gesprek tussen leidinggevende en werknemer zou dan tot doel kunnen hebben om samen (kleine) haalbare oplossingen te bedenken om de gegeven thuiswerkruimte zo goed mogelijk te optimaliseren. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan het aanschaffen van een *noise cancelling* koptelefoon maar ook aan afspraken maken over werktijden die aansluiten bij de momenten dat een werknemer ongestoord kan thuiswerken (bijv. tussen 08:30 en 15:00 als de kinderen op school zijn).

Zorg op kantoor voor goede faciliteiten voor hybride overleg

Binnen de context van hybride werken is het erg belangrijk dat er goede, veilige en betrouwbare software wordt gebruikt om digitaal met elkaar te kunnen communiceren, chatten, brainstormen of projecten te plannen. Daarnaast is het van belang dat de gekozen technologische tools compatibel zijn met elkaar (bijv. een softwareprogramma voor projectmanagement inclusief chatmogelijkheid waarin ook makkelijk Word documenten geüpload kunnen worden). Goede software is echter niet genoeg. Het verdient aanbeveling om vanuit de organisatie trainingen en ondersteuning aan te bieden zodat werknemers vertrouwd kunnen raken met het gebruik van deze tools en ondersteuning krijgen als ze vastlopen. Voor de werkgever is het hierbij van belang om te faciliteren dat werknemers dergelijke trainingen binnen de reguliere werktijden kunnen volgen.

In een hybride werksetting is het maar zelden het geval dat teamleden allemaal thuis aan het werk zijn of allemaal op kantoor aanwezig zijn. In de praktijk komt het er vaker op neer dat een deel van het team thuis aan het werk is en een ander deel op kantoor. Het is aldus nodig dat er voldoende afgesloten vergaderruimtes op kantoor beschikbaar zijn om te kunnen vergaderen met de collega's thuis; en dat deze vergaderruimtes eenvoudig, en op relatief korte termijn, te reserveren zijn. Deze ruimtes dienen voorzien te zijn van een beeldscherm dat groot genoeg is om in vergaderopstelling te kunnen zitten en van audiofaciliteiten die ervoor zorgen dat iedereen – thuis en op kantoor – goed te verstaan is. Deze faciliteiten zijn met name nodig om te faciliteren dat thuiswerkers volwaardig aan een overleg kunnen deelnemen.

Experimenteer als team met welke hoeveelheid en wijze van thuiswerken bij jullie past

De literatuur is glashelder: er bestaat geen simpele succesformule voor hybride werken in teams. Er is bijvoorbeeld geen ideale mix tussen het aantal thuiswerk- en kantoordagen die voor iedereen en in iedere context optimaal werkt. Dit komt onder andere omdat er verschillen zijn tussen mensen in de mate waarin ze behoefte hebben aan thuiswerken. Sommige werknemers hebben bijvoorbeeld behoefte aan een zo duidelijk mogelijke scheiding – liefst fysiek – tussen het werk- en het privé-domein, en werken daarom het liefst op kantoor. Andere werknemers varen juist wel bij het makkelijk kunnen switchen tussen werktaken en privéverantwoordelijkheden, en werken daarom juist het liefst thuis. Naast persoonlijkheidsverschillen zijn er verschillen tussen mensen in de thuissituatie (bijvoorbeeld wel of geen (jonge) kinderen, mantelzorgtaken, aard woonsituatie) en de aard en context van het werk (bijvoorbeeld noodzaak tot fysieke of creatieve samenwerking, of face-to-face contact, zie ook aandachtspunt 7). Al die verschillen samen zorgen ervoor dat er niet één gouden regel is voor thuiswerken: het is aan een team (of afdeling) om samen te onderzoeken wat het beste werkt.

Een eerste stap hierin is als team met elkaar het gesprek aangaan over welke hoeveelheid en wijze van thuiswerken het beste past bij de taken van het team en bij de wensen van de individuele teamleden. Na een dergelijk gesprek kan er een bepaalde periode 'geëxperimenteerd' worden (en dit kan meerdere malen gedaan worden) met de afgesproken wijze en hoeveelheid van thuiswerken. Zo kan er bijvoorbeeld in de proefperiode gekozen worden voor een vorm waarbij er maximaal 2 dagen thuisgewerkt kan worden en waarbij er 1 dag op kantoor wordt gewerkt waarbij het hele team fysiek aanwezig dient te zijn. Na de proefperiode zou er een evaluatie moeten volgen die ruimte biedt voor bijsturing. Enkele vragen die tijdens de evaluatie besproken kunnen worden:

1. Zijn de doelen van het project op tijd gehaald en zijn we tevreden met het uiteindelijke resultaat?
2. Hebben we voor ons gevoel voldoende mogelijkheden gehad om te overleggen – ofwel live of virtueel – op de momenten dat het nodig was?
3. In hoeverre maakte hybride/virtueel communiceren ons werk makkelijker of juist lastiger?
4. Zijn er bepaalde aspecten van het project die meer of juist minder geschikt leken te zijn voor hybride/virtueel werken?
5. Wat heeft deze combinatie van thuiswerkdagen en kantoordagen ons elk, individueel, gebracht (voor ons privéleven en in het werk)?
6. Continueren we de huidige afspraken rond thuiswerken of zijn er aanpassingen nodig?

Plan als team tenminste één vaste kantoor dag in, maar laat werknemers verder vrij in hun keuzes (flexibiliteit)

Tijdens de COVID-19 pandemie heeft nagenoeg iedereen het aan den lijve ondervonden: substantieel of zelfs fulltime werken kan goed uitpakken voor veel werktaken, maar het gebrek aan face-to-face contact met collega's werd in het algemeen als een groot gemis ervaren. Om echt verbinding met andere mensen te voelen, is het belangrijk dat mensen elkaar begrijpen en dat is juist lastiger als er niet face-to-face gecommuniceerd wordt. Online overleggen maakt het bijvoorbeeld lastiger om (indirect) gevoelens duidelijk te maken. Offline face-to-face contact is niet alleen belangrijk voor bepaalde aspecten van het werk, zoals bijvoorbeeld een feedbackgesprek met een relatief nieuwe werknemer, maar ook voor het creëren en onderhouden van een goed teamgevoel. Daarom bevelen wij aan om de mogelijkheid tot substantieel thuiswerken te combineren met het inplannen van tenminste één vaste dag in de week waarop alle leden van het team op kantoor aanwezig zijn. Het is hierbij belangrijk dat deze tijd ook zo goed mogelijk benut wordt om samen te werken en het groepsgevoel te versterken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een wekelijkse teammeeting over het werk zelf, maar ook aan een gezamenlijke lunch of wandeling. Hiermee wordt de kantoor dag geen verplichting, of een dag zoals alle anderen waarop veel taakgericht vergaderd wordt met leden binnen en buiten het team, maar juist een dag met meerwaarde waarvoor iedereen graag naar kantoor komt.

Deze aanbeveling dient echter gebalanceerd te worden met onze aanbeveling om naast tenminste één vaste kantoor dag vooral flexibel te zijn. Zowel voor de werk-privébalans als voor productiviteit is het belangrijk dat werknemers substantiële keuzevrijheid hebben wat betreft dagen en tijden waarop wordt thuisgewerkt. Zelf kunnen kiezen om thuis te werken als er bijvoorbeeld een monteur langskomt, of wanneer de kinderen naar een sportactiviteit gebracht moeten worden, maakt dat het werk- en privé domein makkelijker op elkaar afgestemd kunnen worden. De productiviteit van een werknemer kan ook gunstig worden beïnvloed als een werknemer bijvoorbeeld kan thuiswerken op een dag dat er verder niemand thuis is. Ook flexibiliteit in werktijden op thuiswerkdagen kan een gunstige impact hebben op zowel de werk-privébalans als productiviteit: zo kan een werknemer er bijvoorbeeld voor kiezen om heel vroeg in de ochtend te starten, omdat hij/zij dan het meest productief en/of creatief is. Wij adviseren dan ook om deze keuzevrijheid waar mogelijk aan werknemers te geven met inachtneming van tenminste één gezamenlijke kantoor dag.

Kom naar kantoor voor taken die vragen om teamcreativiteit en/of samenwerking met collega's buiten het eigen team

Er zijn heel wat taken waarbij het niet zozeer gaat om het creatieve en/of innovatieve vermogen van een individueel teamlid, maar om het creatieve vermogen van een team als geheel. Het wetenschappelijke onderzoek naar dit onderwerp is eenduidig over wat er nodig is voor het faciliteren van teamcreativiteit: enige mate van face-to-face contact. Met name in de beginfase van een creatief/innovatief teamproces is het belangrijk dat teamleden vaker fysiek bij elkaar komen. Dat is ten eerste belangrijk omdat de beginfase vaak gekenmerkt wordt door brainstorm-overleg: het uitwisselen van creatieve ideeën en gezamenlijk met een eerste plan van aanpak komen, verloopt soepeler indien teamleden fysiek in dezelfde ruimte zijn. Een tweede reden waarom face-to-face contact belangrijk is voor teamcreativiteit in de beginfase van een creatief proces is dat er middels fysiek samenzijn vertrouwen opgebouwd kan worden tussen de teamleden. Vertrouwen is een belangrijke randvoorwaarde voor het delen van informatie hetgeen weer van belang is voor succesvol innoveren.

Belangrijk om hierbij te vermelden, is dat bovenstaande overwegingen niet lijken te gelden voor het creatieve/innovatieve vermogen van een individuele werknemer. Thuiswerken lijkt in dit geval minimaal een neutrale en soms zelfs positieve relatie te hebben met innovatie en creativiteit: de individuele werknemer wordt juist mogelijk extra innovatief en/of creatief tijdens thuiswerken. Indien een werknemer de beschikking heeft over een adequate thuiswerkruimte (zie aandachtspunt 3) zou het zo kunnen zijn dat een werknemer tijdens het thuiswerken minder afgeleid wordt door collega's – zeker als op kantoor bijvoorbeeld in een kantoortuin gewerkt wordt – en zich zodoende beter kan concentreren op taken die een beroep doen op het individuele creatieve en/of innovatieve vermogen.

Maak goede afspraken over hybride/online vergaderen zodat iedereen volwaardig kan deelnemen

Gedurende het substantieel of zelfs fulltime thuiswerken tijdens de COVID-19 pandemie lag een gevaar duidelijk op de loer: de hele dag achter het beeldscherm zitten en van de ene online vergadering meteen inhaken in de volgende online vergadering. Een dergelijke indeling van de dag komt het welzijn en de prestaties van werknemers niet ten goede. Om gezond en uiteindelijk daarmee ook langdurig effectief te kunnen werken, is het belangrijk om af te wisselen tussen inspanning (werk) en herstel (pauze). Thuiswerken biedt in principe eenvoudig de mogelijkheid tot het vinden van een optimale balans tussen inspanning en herstel, bijvoorbeeld doordat een werknemer tussen de bedrijven door even een wandeling kan maken in nabijgelegen natuur. Dit grote voordeel van thuiswerken wordt echter tenietgedaan als thuiswerken synoniem wordt aan de hele dag online vergaderen.

Videobellen wordt door velen als inspannender ervaren dan face-to-face vergaderen, bijvoorbeeld omdat het lastiger is om in te schatten wat een collega precies bedoelt wanneer diens lichaamstaal niet (helemaal) te zien is. Het is dus extra belangrijk om tussen online vergaderingen door te kunnen herstellen. Wij raden aan om een online vergadering van 1 uur te laten bestaan uit maximaal 50 minuten daadwerkelijk overleg waarna iedereen 10 minuten de tijd heeft om even in beweging te komen en te herstellen. Bij langere vergaderingen is het aan te bevelen om meerdere korte pauzes in te lassen.

We herhalen hier wat we al eerder onder de aandacht brachten: succesvol hybride overleggen staat of valt met het volwaardig kunnen deelnemen aan het hybride overleg, of men nu op kantoor aanwezig is of thuis aan het werk is. Hiervoor is niet alleen hoogwaardige audio en video belangrijk. Ook raden wij aan om, waar opportuun, een voorzitter aan te wijzen die onder andere als taak heeft om ervoor te zorgen dat ook de thuiswerkers die inbellen voldoende mogelijkheden krijgen om te spreken. Zeker in die gevallen waar geen groot beeldscherm voorhanden is, wordt de inbreng van thuiswerkers al gauw vergeten.

Hybride leiderschap: gericht op resultaat én aandacht voor de werkrelatie, face-to-face op belangrijke momenten, en borging van gelijke carrièrekansen voor iedereen

De COVID-19 pandemie heeft ons geleerd dat thuiswerkers net zo hard werken als collega's op kantoor. Vertrouwen hebben dat een werknemer een effectieve route kiest om thuis aan taken te werken, in combinatie met het maken van concrete afspraken over resultaten: dat is waar modern, hybride leiderschap onder andere om vraagt.

Gerichte sturing op taken is zeker nodig, maar daarnaast vraagt effectief hybride leiderschap meer dan ooit om blijvende investeringen in het onderhouden van prettige werkrelaties en hierin verbinding blijven zoeken met alle teamleden, of ze nu veel, weinig of niet thuiswerken: denk hierbij bijvoorbeeld aan regelmatige gesprekken tussen leidinggevende en werknemer over werktevredenheid, cohesie binnen het team en het bewaken van de werk-privébalans. Veel van dit soort gesprekken zijn prima online te voeren maar we benadrukken dat voor 'moeilijke' gesprekken (vaak met een emotionele lading) – denk bijvoorbeeld aan een verdrietige privésituatie of een niet-positief functioneringsgesprek – face-to-face contact sterk te prefereren is boven het online alternatief.

Werknemers die (substantieel) thuiswerken, kunnen minder zichtbaar zijn voor hun leidinggevende. Ook is niet al het werk dat ze doen, of de route die ze hebben afgelegd om een bepaald werkdoel te bereiken, zichtbaar. Leidinggevendens zijn ook gewoon mensen, en dus niet ongevoelig voor blinde vlekken. Een bekende blinde vlek betreft het onbewust meer kansen bieden aan werknemers die vaker in de fysieke nabijheid van de leidinggevende verkeren. Dit is ergens heel logisch: waarom niet de verantwoordelijkheid voor een mooi, nieuw project aan die ene bekwame werknemer geven die net met je bij de koffieautomaat stond? Het gevaar ligt echter op de loer dat thuiswerkers – die even bekwam of misschien zelfs bekwamer zijn dan de collega op kantoor – hierdoor over het hoofd gezien worden voor interessante projecten en/of promoties. Met name in organisaties waar substantieel thuiswerken niet de norm is, maar wel wordt toegestaan, is dit een reëel gevaar. Modern hybride leiderschap vraagt daarom dan ook om het borgen van gelijke carrièrekansen op basis van competenties en verdiensten, voor iedereen, of iemand nu wel of niet substantieel thuiswerkt.

Onboarding van nieuwe werknemers in een hybride werkcontext vraagt om zowel face-to-face kennismaking (eigen team) als online kennismaking (buiten het eigen team)

De eerste periode als werknemer in een nieuwe baan is sowieso spannend en wennen. Effectieve onboarding – dat wil zeggen het faciliteren van het socialisatieproces van nieuwe werknemers binnen de organisatie – is hierbij van groot belang, ongeacht de mate van thuiswerken binnen een organisatie. Voor hybride organisaties benoemen we wel extra aandachtspunten wat betreft effectieve onboarding.

Onboarding begint eigenlijk al voordat de werknemer daadwerkelijk in dienst komt. In een hybride werksetting valt het bijvoorbeeld aan te bevelen om voorafgaand aan de indiensttreding het beleid rondom hybride werken goed te communiceren richting de nieuwe werknemer: hoeveel dagen mag er in principe worden thuisgewerkt? Zijn er vaste kantoordagen binnen het team? Welke mate van flexibiliteit heeft de werknemer ten aanzien van het invullen van de werkweek? Wat zijn de regels wat betreft beschikbaarheid en bereikbaarheid?

Bij aanvang van het dienstverband is het belangrijk om de nieuwkomer voldoende tijd te geven, meer dan in een traditionele organisatie: de baan, cultuur en collega's leren kennen vraagt immers meer tijd in een hybride werkcontext. Wat betreft het leren kennen van directe collega's – bijvoorbeeld de collega's in hetzelfde team – raden wij aan om zeker in de eerste weken veel face-to-face kennismakingsmomenten in te plannen. Als het gaat om nieuwe collega's buiten het eigen team, kan het virtuele aspect van hybride onboarding juist voordelen bieden omdat met digitale kennismakingen sneller een groter sociaal netwerk opgebouwd kan worden in vergelijking met face-to-face kennismakingsmomenten. Om dit voordeel van hybride onboarding optimaal te benutten is het aan te raden dat de werkgever/leidinggevende zelf het initiatief neemt om dergelijke online kennismakingen te organiseren, en dit niet over te laten aan de nieuwkomer zelf.

Tenslotte is het in het beginstadium van het dienstverband cruciaal om regelmatig feedbackmomenten in te plannen. Hierbij is de frequentie belangrijker dan de locatie: meerdere online feedbackmomenten zijn te verkiezen boven sporadische face-to-face feedbackmomenten.

Slotwoord

Dit rapport maakt duidelijk dat het inzet en flexibiliteit vraagt om van hybride werken een succes te maken voor zowel de organisatie als de werknemers. Gezond en effectief hybride werken vraagt om: **goede voorzieningen**, zowel op kantoor als thuis, **modern leiderschap** (coachend, relatiegericht), en tenminste één **vaste kantoordag** voor teamcohesie alsmede voor het op kantoor samenwerken aan taken die creativiteit/innovatie van een team als geheel behoeven. Tevens is het zeer belangrijk dat een organisatie een balans vindt tussen **organisatie-breed beleid voor hybride werken** (incl. thuiswerken) enerzijds en **flexibiliteit** op team- en individueel niveau ten aanzien van de omvang en wijze van hybride werken anderzijds. Naast duidelijk in-principe beleid is ruimte bieden voor maatwerk noodzakelijk om hybride werken tot een succes te maken.

Zorgen voor goede voorzieningen, beleid formuleren, flexibiliteit inrichten, experimenteren met verschillende vormen van thuiswerken binnen teams: het vergt een flinke inspanning om hybride werken dusdanig te organiseren dat het ook echt werkt binnen een organisatie. Waarom is investeren in hybride werken de moeite waard? Omdat hybride werken – mits zorgvuldig en goed ingebed – kansen biedt tot een meer inclusieve arbeidsmarkt, duurzame inzetbaarheid van werknemers alsook productiviteit.

Hybride werken kan het combineren van werk en (mantel)zorgtaken faciliteren en heeft de potentie om een bijdrage te leveren aan de inclusie van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt: denk hierbij aan betere kansen op arbeidsparticipatie voor mensen met een grotere herstelbehoefte of fysieke/mentale beperking. Maar denk ook aan het potentieel van een droombaan kunnen aannemen verder weg van je woonplaats omdat substantieel thuiswerken geen probleem is.

Ook vanuit organisatieperspectief is hybride werken kansrijk: mits goed aangepast aan de behoeften van werknemers (flexibiliteit), kan thuiswerken – als onderdeel van hybride werken – tot meer productiviteit en effectiviteit leiden bij taken waarvoor teamcreativiteit niet nodig is. Indien een groot deel van de werknemers parttime thuiswerkt, biedt hybride werken tevens kansen tot kostenreductie en duurzaamheid: denk hierbij bijvoorbeeld aan duurzaam gebruikte kantoorpanden, of de reductie van CO₂ uitstoot door minder woon-werk verkeer.

Een moderne organisatie kan eigenlijk niet meer om de kansen heen die hybride werken te bieden heeft, en doet er derhalve verstandig aan om hybride werken mogelijk te maken op een manier die past bij zowel de kernactiviteiten van de organisatie in kwestie als bij de behoeften van de werknemers die in deze

organisatie werkzaam zijn. Met dit rapport hebben wij beoogd om 10 punten onder de aandacht te brengen die in ieder geval op orde moeten zijn om van hybride werken een succes te maken. Met inachtneming van deze aandachtspunten, kunnen organisaties een succesvolle (door)start maken met het inbedden van hybride werken.

Dankwoord

Dit rapport en het bijbehorende onderzoeksproject zijn mogelijk gemaakt door financiering van Instituut Gak, waarvoor veel dank. Daarnaast zijn wij de leden van het consortium zeer erkentelijk voor hun bijdrage aan ons project: Prof. Dr. Allard van der Beek (Amsterdam UMC), Dr. Gijsbert van Lomwel (NVAB), Dr. Karen Oude Hengel (TNO), Prof. Dr. Pascale Peters (Nyenrode Business Universiteit), Dr. Jelderik Schutz (NVP), Dr. Erwin Speklé (ArboUnie/Human Factors), Drs. Yvette Tietema (FNV), Drs. Beater van der Velden (FNV), Prof. Dr. Marc van Veldhoven (Tilburg University), Dr. Hardy van de Ven (TNO), Drs. Margreet Xavier (AWVN) en Dr. Mara Yerkes (Universiteit Utrecht). Tot slot spreken wij onze dank uit richting de twee leden van de externe adviesraad voor hun goede advies en hun bijdrage: Dr. Josje Dijkers (Hogeschool Utrecht) en Dr. Ir. Ben Jansen (Déhora Consultancy Group).