

## Round Table ‘Hybride werken – De uitdaging van het samenwerken’

# HEAD OF CHANGE MOET HYBRIDE SAMENWERKEN IN GOEDE BANEN LEIDEN

Bij organisaties moet er een Head of Change komen, die met een overall view het samenwerken bij hybride werken in goede banen leidt. Daarvoor pleiten de deelnemers aan de Round Table ‘Hybride werken – De uitdaging van het samenwerken’.

TEKST *Peter Bekkering*

FOTOGRAFIE *Michael Kooren*

### JUISTE EVENWICHT

Janneke Koeleman trapt na de inleiding de Round Table af: “Als Brink zijn we een opleidingsbedrijf. Daarbij merken we nu dat als we ieder individu de keuze laten dat niet per se goed is voor het collectief. Als senior adviseurs ervoor kiezen om veel thuis te werken omdat ze dat prettig vinden is dat lastig voor de mensen die net zijn aangenomen en juist op kantoor naast een senior willen zitten om van hen

te leren. De komende periode zal in het teken staan van het zoeken naar het juiste evenwicht.”

De deelnemers bogen zich onder leiding van moderator vervolgens over de eerste vraag van de Round Table, ‘wat hebben medewerkers nodig om goed te kunnen samenwerken?’. René Keijzer, programmamanager hybride werken bij DCMR, trapt af: “Bij DCMR is er duidelijk

een tweespalt: onderzoek geeft aan dat 60 procent dat ze 21 uur of meer thuis willen werken, terwijl het management verwacht dat ze dinsdag en donderdag met zijn allen op kantoor kunnen zitten. Dat gaat niet samen. Daarnaast is er nog een probleem: ik heb een taakstellende opdracht gekregen om 3000 vierkante meter in te leveren.” Keijzer ziet een duidelijke uitdaging voor de managers: “Zij moeten meer op de mens gaan zitten en niet op de inhoud. Dat vinden sommige managers best lastig.” Zelf probeert Keijzer daarin te faciliteren door op kantoor meer ontmoetings- en inspiratieruimtes in te richten. Bij het faciliteren van hybride werken kijkt Keijzer ook naar de mogelijkheden om DCMR-medewerkers elders aan te laten landen en om indien nodig vergaderruimte te huren. “We kiezen er nu ook bewust voor om tot eind september te experimenteren. Daarna gaan we evalueren en kijken wat we nog moeten

aanpassen.” Keijzer heeft zelf zijn evenwicht al gevonden, zo geeft hij aan: “Ik werk momenteel vaak tot ongeveer 13.00 uur op kantoor en vervolg mijn werkzaamheden dan verder vanuit huis. Dat vind ik fantastisch.”

### COMPLEXITEIT EN SAMENWERKING

Ook Essent is, samen met Reworc, op zoek naar de cijfers en het gevoel wat wel of niet werkt voor medewerkers bij hybride werken. Janine Kleverwal, die bij Essent bezig is met het opstellen van een werkplekvisie: “We krijgen op basis van input van medewerkers en aantallen dankzij Reworc een analyse hoe het nu zit. Vervolgens moeten we een balans zoeken tussen hoe willen we dat het wordt en wat verwachten we dat in de toekomst nodig zal zijn. Daarbij kijken we naar de verhouding tussen op kantoor achter een bureau zitten en op een andere manier willen werken. Tegelijker-

tijd kijken we ook naar de ambities van Essent – co-creatie, co-investeren en innoveren en testen in een snel veranderende energiemarkt – en welke toename in complexiteit verwachten we daarbij qua manier van werken. We zien namelijk dat veel medewerkers nog rigide achter hun bureau zitten en nog op de as zitten van weinig complex en weinig samenwerking. De vraag is of je met de fysieke werkomgeving een hefboom kunt zijn om medewerkers te laten verschuiven op die as of is het naïef om zo te denken? Of moet je de medewerkers zelf bewust maken van het feit dat ze op een andere manier moeten gaan werken?” Kleverwal deelt ook een zorg: “Ik merk dat medewerkers steeds meer vanuit hun privéleven gaan redeneren in plaats vanuit werk zoals voorheen. En ik verwacht dat als je op deze manier blijft werken dat het veel negatieve impact heeft op betrokkenheid en resultaat en dat dat niet goed komt.”

Adriaan Visser: **We zullen serieus moeten nadenken over hoe we onze kantoren gaan inrichten en hoe we daar zoveel mogelijk ontmoetingsplekken van maken, ‘huiskamers voor iedereen.**



VOORDAT DE DISCUSSIE VAN START GAAT, VERZORGT ADRIAAN VISSER, SINDS 2,5 JAAR CEO BIJ BRINK EN VOORMALIG WETHOUDER VAN ROTTERDAM, EEN KORTE INLEIDING. HIJ BENADRUKE DE ACTUALITEIT VAN HET THEMA, DIE NOG VERSTERKT WERD DOOR HET FEIT DAT DE ROUND TABLE PLAATSVOND OP DE DAG, 15 MAART 2022, WAAROP HET KABINET AANKONDIGDE HET THUISWERKADVIES AF TE SCHAFFEN.

### LASTIG

VISSER GEEFT RUITERLIJK TOE DAT HIJ DE AFGELOPEN CORONATIJD LASTIG VOND: “IK HEB ME REGELMATIG AFGEVRAAGD OF HET WEL GOED ZOU KOMEN. IK VROEG ME NAMELIJK AF HOE WE WEL DE VERBINDING KONDEN KRIGEN, HOE WE NIEUWE MEDEWERKERS GOED AAN DE ORGANISATIE KONDEN VERBINDEN, HOE WE ELKAAR GINGEN INFORMEREN OVER WAT ER BINNEN EN BUITEN SPEELDE EN HOE WE ER VIA TEAMS TOCH EEN ‘HUISKAMER’ VAN KONDEN MAKEN.” VISSER ZIET TEGELIJKERTIJD

DAT ONDANKS CORONA BRINK, MAAR OOK VERGELIJKBARE ORGANISATIES, GOED PRESTEERDEN EN DAT DE MAATSCHAPPIJ BLEEF FUNCTIONEREN. MOMENTEEL ZIET VISSER TOT ZIJN VERBAZING DAT ER ORGANISATIES ZIJN DIE MEDEWERKERS VERPLICHTEN WEER FULLTIME NAAR KANTOOR TE KOMEN. EN DAT OOK DE SNELWEGEN EN DE TREINEN IN DE SPITS WEER OVERVOL ZIJN. “BIJ BRINK HEBBEN WE GEZEGD: WAT THUIS KAN, MAG THUIS EN WAT OP KANTOOR KAN, MAG OP KANTOOR. IK BEN ECHTER BENIEUWD HOE DAT NIEUWE EVENWICHT ERUIT GAAT ZIEN. MAAR OOK PRAKTISCH: ALS JE BESLUIT EEN AANTAL HYBRIDE SESSIES OP KANTOOR TE DOEN, WAAR DOE JE DIE? ALS STRAKS DE BEZETTING TOENEEMT HEBBEN WIJ IN IEDER GEVAL NIET VOLDOENDE GESCHIKTE PLEKKEN VOOR TIENTALLEN MENSEN MET ALLEMAAL HUN EIGEN TEAM-SESSIES. AL DIE VRAAGSTUKKEN MAKEN HET TOT EEN INTERESSANTE TIJD.” VISSER VERVOLGT MET EEN PERSOONLIJKE ONTBOEZEMING: “IK BEN EERLIJK GEZEGD OOK WEL GEWEND GERAAKT AAN HET THUISWERKEN EN AAN

### OUDE WERKEN NIET HET NIEUWE NORMAAL

Ilya Devèrs, die met Reworc software maakt waarmee kenniswerkers inzicht krijgen in hoe ze werken en hoe dat aan verandering onderhevig is, licht vervolgens de rol van Reworc toe. “We hebben de afgelopen twee jaar veel mensen bevestigd op werkstijlen en ontwikkeling in werkstijlen. Inmiddels beschikken we over een kritieke massa, waarmee we ook tendensen op het gebied van zich ontwikkelende werkstijlen en wat medewerkers daarvoor nodig hebben nationaal en internationaal kunnen gaan duiden. Tegelijkertijd blijft het een zoektocht. De afgelopen tien jaar hing de hele werkplekconceptadviesmarkt bijna helemaal van best practices aan elkaar. Inmiddels is er echter de waterafscheiding van voor, tijdens en straks na corona waardoor die best practices niet meer ter zake doen. Want de medewerkers willen niet dat het oude werken het nieuwe normaal wordt.” Devèrs maakt vervolgens een kanttekening: “We moeten enerzijds kijken naar wat de verschillende doelgroepen binnen een organisatie nodig hebben en anderzijds – zoals Kleverwal al aangaf – de vraag stellen of wat goed is voor het individu ook goed is voor de organisatie. Je ziet daarbij dat als aan de basisvoorwaarde van impact maken met je werk en leuke dingen doen met collega’s is voldaan je vanuit die inhoud vorm kunt geven aan andere zaken.”

### AUTONOMIE

Devèrs ziet uit de overkoepelende cijfers dat medewerkers meer autonomie krijgen om beslissingen te maken. “Die autonomie leidt meestal tot meer tevreden medewerkers maar is tegelijkertijd het moeilijkste te regisseren. Want hoe zorg je ervoor dat het vijfdegenkantoor geen driedagenkantoor wordt met twee dagen loos gebruik?” Om mensen goed te laten samenwerken in een hybride omgeving is volgens Devèrs nodig dat alle informatie ook hybride aanwezig is. “Dat betekent dat je ook zaken als kennismaking en de informele processtromen via digitale middelen goed moet onderhouden. Naast natuurlijk de formele kennismomenten en terugkoppelingen. Ook moet een organisatie aandacht besteden aan de tegenhanger van het hybride werken, het ‘ nabijheidseffect’: “als mijn baas ziet dat ik aan het werk ben denkt hij dat ik goed werk aan het doen ben en dat is goed voor mijn carrière”. De uitdaging voor het management en het leiderschap zit daarom bij het hybride werken in het zoeken naar de balans tussen kennis delen en mensen aanmoedigen. Ik zie nu als leuk innovatietraject dat medewerkers buiten het kantoor afspreken op een andere locatie. Daardoor staat hybride samenwerken niet altijd gelijk aan kantoor.” Devèrs ziet ook dat medewerkers

HET FEIT DAT IK DAARDOOR FLEXIBEL BEN.” HIJ SLOOT AF MET EEN VOORZICHTIG DOORKIJKJE NAAR DE AANPAK VAN BRINK VAN HET HYBRIDE WERKEN: “WE ZULLEN SERIEUS MOETEN NADENKEN OVER HOE WE ONZE KANTOREN GAAN INRICHTEN EN HOE WE DAAR ZOVEEL MOGELIJK ONTMOETINGSPLEKKEN VAN MAKEN, ‘HUISKAMERS VOOR IEDEREEN’. KANTOREN DIE FIJN ZIJN OM NAARTOE TE KOMEN, WAAR JE KUNT AANLANDEN EN OP ALLERLEI MANIEREN JE COLLEGA’S KUNT ONTMOETEN. TEGELIJKERTIJD IS ER OOK DE VRAAG IN HOEVERRE DAT VRIJWILLIG IS EN IN HOEVERRE ER SPRAKE IS VAN ONDERKOELDE DWANG OMDAT JE TOCH ZO NU EN DAN OP KANTOOR MOET ZIJN. VOORALSNOG MONITOREN EN ANALYSEREN WE HET GEBRUIK EN KIJKEN VAN DAARUIT OF EN HOE STRUCTURELE AANPASSINGEN AAN ONZE KANTOREN NODIG ZIJN.”



niet alleen voor het clubhuisgevoel naar kantoor komen. “Samenwerken betekent ook samen aan moeilijke dossiers werken. Hybride zijn ook in je onderzoek wordt daarom een grote uitdaging.” Bert Wessels haalt daarop [de Digital Employee Experience \(DEX\)](#) aan. “Daarbij draait het erom dat medewerkers digitaal in hetzelfde document kunnen werken maar ook dat ze van de organisatie digitaal krijgen wat ze nodig hebben. De DEX gaat volgens mij een flinke omslag betekenen, inclusief de uitdaging medewerkers digitaal vaardig te krijgen.”

### PSYCHOLOGISCHE BASISBEHOEFTE

Pieter van der Laan, die zich bij YNNO bezighoudt met het brede palet van hybride werken, waarbij zowel digitale als fysieke aspecten aan de orde komen en zich daarbij focust op de veranderkundige aspecten, gaat terug naar het begin, wat betekent samenwerking eigenlijk? “Mij valt op dat je door corona een tweespalt ziet. Teams binnen organisaties die samenwerking goed georganiseerd hadden hebben het ook in coronatijd gered. Maar teams waar die samenwerking lastig liep zakten tijdens corona door het ijs: slecht contact met managers, mensen die buiten de boot vielen en digitaal niet meer aangesloten werden in gesprekken of overleggen. Een werkomgeving is een faciliterende vorm om de samenwerking te ondersteunen, maar ik vind het vooral interessant om te kijken naar de basis: hoe heeft een organisatie de samenwerking georganiseerd? Daarbij gaat het ook om de psychologische basisbehoeften voor het samenwerken binnen een organisatie: autonomie, verbondenheid en competentie. De grootste shift die ik nu zie als je naar de manier van werken kijkt en naar het aansturen, was dat pre-corona vooral nog de command, control & communicatie-aansturing, terwijl je nu een VVV-aansturing ziet: vakmanschap, verbinding en vertrouwen. Dit zou voor leiders een oplichting moeten zijn, want als ze dit doen

krijgen ze zeeën van tijd, die ze kunnen steken in verbinding, maar ook in veranderen en innoveren. Zelf was ik precorona vooral bezig met gedrag in relatie tot huisvesting en digitaal werken, terwijl je nu gedrag bijna los kunt zien van de werkomgeving.”

### SAMENWERKING EN SOCIALE BINDING

Wessels, die zich Rijksbreed bezighoudt met het hybride werken en vooral met werkplek- en werkomgeving concepten, haakt daarop in: “Bij de Belastingdienst hebben we een grote organisatie met een enorme diversiteit. Zo zitten bijvoorbeeld in Heerlen medewerkers die zich vooral bezighouden met administratieve processen en die processen en individuele dossiers doen, terwijl in Utrecht meer de creatieve- en denkprocessen plaatsvinden. Uit de coronatijd zijn voor mij twee thema’s naar voren gekomen, samenwerking en sociale binding. Vervolgens kijk ik tien jaar terug en tien jaar vooruit. We zijn eigenlijk al tien jaar bezig met het onderwerp ‘hybride werken’, dat eerst ‘Het Nieuwe Werken’ heette en draait om tijd- en plaatsafhankelijk werken. Die vindt plaats in een grote beweging: de overgang van het industriële naar eerst het digitale en vervolgens het kennistijdperk. Corona heeft ons daarbij over de drempel geduwd, waarbij er zaken gebeuren die we al langer wilden. Want als ik tien jaar vooruitkijk, weet ik vanuit de demografie dat de gemiddelde

leeftijd bij de Rijksoverheid hoog is en een groot gedeelte uit de arbeidsmarkt zal stappen. Deze capaciteit zal op een slimme manier weer ingevuld moeten worden en daar kan Hybride werken een belangrijke bijdrage in leveren. Het gevolg van dit alles is dat je als organisatie terug moet naar het individu – met de aspecten diversiteit, generaties en mensen – dat naar een andere manier van werken gaat en naar een andere cultuur. Het individu op zijn beurt moet leren meer vanuit eigen verantwoordelijkheid en autonomie te werken.”

### VERANDERING ENIGE CONSTANTE

Volgens Sander Munsterman blijkt uit de discussie en uit de ontwikkeling rond het hybride werken opnieuw dat verandering de enige constante is. Hij memoreert een evenement dat Approx in 2021 organiseerde met professor [Kilian Wawoe](#). “Wawoe hamerde op het belang om medewerkers frequent op kantoor te krijgen en om bewustzijn van cultuur te stimuleren en om te zorgen voor contact tussen afdelingen zoals HR en Finance.” Zelf spreekt Munsterman vanwege de FlexApp veel organisaties die met hybride werken bezig zijn en hij ziet op basis van data van het gebruik van de app een verandering in type werkplekken die worden gebruikt. “Een grote verandering is dat pre-corona het reserveren van een werkplek een enorm taboe was en werd gezien als ‘handdoekje leggen’. Nu is dat radicaal veranderd, want bij schaarste moet je als organisatie de medewerkers op afstand zekerheid geven of ze naar kantoor kunnen gaan. Een meer recentere ontwikkeling is bijvoorbeeld de stijging van het aantal videobelwerkplekken.” Munsterman spreekt van de ‘Workplace Employee Journey’ die steeds verandert en die je als bedrijf zo optimaal mogelijk dient te faciliteren.

### DISRUPTIEVE VERANDERING

Daar waar het overgrote deel van de organisaties duidelijk in beweging is en met hybride werken bezig is, is er een klein deel dat zijn medewerkers het liefst weer volledig op kantoor wil. Devèrs: “Je ziet dat er daarnaast ook veel werkgevers zijn die hun medewerkers op een andere manier willen monitoren als ze niet op kantoor zijn. Met Tayloriaanse productiviteitsmeters zoals keyboard strokes, Teams-meetingen en verstuurd mails.” Munsterman ziet een ander beeld: “Ik zie een groot verschil bij de Flex App voor en na corona. Voor corona was het vooral een sensor-based oplossing. Medewerkers die in moesten checken bij een sensor hadden toch het gevoel dat ze gemonitord werden. Inmiddels is er door corona veel meer vertrouwen in medewerkers doordat managers zagen dat medewerkers thuis output leverden. Daarmee is de sensor overbodig geworden. De sensor en het controlemechanisme dat daardoor

#### DE DEELNEMERS AAN DE ROUND TABLE:

- [BERT WESSELS](#), STRATEGISCH ADVISEUR HUISVESTING EN WORKPLACE INNOVATOR BIJ DE BELASTINGDIENST.
- [JANINE KLEVERWAL](#), BUSINESS PARTNER FACILITY SERVICES BIJ ESSENTE.
- [JANNEKE KOELEMAN](#), SENIOR MANAGER HUISVESTING- EN ORGANISATIESTRATEGIE BIJ BRINK.
- [RENÉ KEIJZER](#), HOOFD FACILITAIR MANAGEMENT BIJ DCMR MILIEUDIENST RIJNMOND.
- [PIETER VAN DER LAAN](#), VERANDERKUNDIGE EN PARTNER BIJ YNNO.
- [SANDER MUNSTERMAN](#), CO-FOUNDER FLEXAPP APPROXX.
- [ILYA DEVÈRS](#), CO-FOUNDER REWORC.
- [WIM KOOYMAN](#), DIRECTEUR SMART WORKPLACE.

## Janine Kleverwal: We moeten een balans zoeken tussen hoe willen we dat het wordt en wat verwachten we dat in de toekomst nodig zal zijn.



Moderator  
Wim Kooyman



wordt ervaren is daarom bij de meeste FlexApp gebruikers niet langer onderdeel van het concept omdat het overbodig is gebleken; eigenlijk best een disruptieve verandering dat de sensor juist minder nodig blijkt.”

### INNOVATIE EN CREATIVITEIT

Janneke Koeleman moet daarop wat van het hart: “Ik vind het een wat negatieve, kort door de bocht benadering, om er vanuit te gaan dat controle de reden is om mensen ‘terug te halen’ naar de werkplek. Ik hoor namelijk veel dat vanuit sturing en leiding geven keuzes gemaakt worden om medewerkers wel of niet naar kantoor te laten komen. Ik zie echter dat medewerkers veel meer naar kantoor worden teruggehaald vanwege het ontbreken van ‘zachte’ organisatiekenmerken als innovatie en creativiteit en ik vind dat die aspecten – zeker bij kennisintensieve bedrijven – de komende jaren veel aandacht mogen krijgen. Ook een cultuurverandering is lastig digitaal voor elkaar te krijgen.”

Vervolgens pleit Koeleman voor maatwerk: “Ik zie dat het in nieuwsberichten vooral gaat over de verhouding thuis-kantoor, dat alles over hybride werken over één kam wordt geschoren en dat organisaties vooral vragen aan ons hoe andere organisaties het aanpakken. Terwijl een belangrijke les van de afgelopen jaren juist is geweest dat individuele voorkeuren een belangrijke rol zijn gaan spelen. Die voorkeuren zijn steeds verder uit elkaar gaan lopen, binnen een organisatie maar ook tussen organisaties. Je kunt een topdown-bedrijf namelijk niet vergelijken met een kennis- of netwerkorganisatie waar het informele contact belangrijker is. Ons vakgebied moet ook duidelijk de boodschap uitdragen dat er bij hybride werken niet een ‘one size fits all’-aanpak is voor Nederland.” Munsterman ziet dat ook bij de vraag uit de markt: “Het aantal settings in onze FlexApp om aan de achterkant zaken in te regelen zodat je als organisatie precies uitvoering kunt geven aan je beleid is fors toegenomen, van enkele tientallen tot boven de 200.”

## Pieter van der Laan: Organisaties geven nu vaak aan dat verandering belangrijk is, maar maken daar geen geld voor vrij.

### INHOUD VOLGT WERK

René Keijzer: “Bij DCMR hadden we bij hybride werken twee uitgangspunten genomen: 50 procent werkt thuis en 50 procent op kantoor en inhoud volgt werk. De regel van 50 procent werkt thuis en 50 procent op kantoor hebben we al snel laten vallen. Die regel werd té letterlijk opgevat. Er is nu meer ruimte voor maatwerk, bijvoorbeeld als jongeren – vanwege huisvestingsproblemen thuis – wel vijf dagen naar kantoor willen. Verder is het kantoor niet werkplekgericht, maar samenwerkingsgericht. Belangrijk is ook de onboarding. De afgelopen twee jaar waren er 200 nieuwe medewerkers, die vaak alleen op kantoor zijn geweest om de spullen op te halen. We gaan hen nu een podium bieden. Zo was er op 12 april een terugkomdag van Bedrijfsvoering. Daarbij kwamen alleen de mensen van Bedrijfsvoering naar kantoor en kregen de nieuwe medewerkers een podium. Daarnaast willen we ook samen weer cultuur en tradities opbouwen zoals de tweewekelijks donderdagborrel.”

### VERANDERKUNDE

Van der Laan beaamt de opmerking van Koeleman dat er bij hybride werken geen ‘one size fits all’ is en haalt de veranderkunde erbij. “Je hebt verschillende veranderkundige strategieën. Allereerst de hiërarchische, zoals bij Van Oord: je komt gewoon naar kantoor. Daarnaast was er lange tijd een strategie waarbij vooral werd benadrukt hoe leuk een nieuwe werkomgeving was en welk comfort en variatie die

bood. Nu zie je een andere strategie, waarbij we meer gaan naar een lerende verandering." Musterman vult aan: "Je ziet dat de tijd van soft management al is begonnen en zich doorzet."

Devèrs ziet momenteel verschillende dingen: "Om te beginnen mensen zoals inleider Adriaan Visser, die zeggen: kom naar kantoor, want hier is het gezellig, hier leren we elkaar kennen en hier doen we aan binding en innovatie. Daarnaast mensen die zeggen: kom allemaal naar kantoor want we gaan keihard werken en productief zijn. Verder volgens heb je CFO's die zeggen: de helft minder mensen op kantoor is de

de werkomgeving. Terwijl juist die tailormade experimenten en oplossingen nodig zijn zoals Koeleman en Munsterman al memoreerden."

#### SERVICECOÖRDINATOR

Devèrs ziet ook rollen veranderen. "Zo heeft een klant van ons bij FM servicecoördinatoren, die verantwoordelijk zijn voor een gebouw. Dat waren voorheen vaak veredelde conciërges, maar op één van de locaties is dat nu een gastvrouw, die nudges bedenkt – van bakavonden en bloemen verzorgen tot gameavonden – om op andere momenten en op andere manieren het kantoor op een verschillende manier te gaan

mensen gaan zitten." Het brengt Keijzer tot een ontboezeming: "Ik hoor eigenlijk nooit een manager aan een medewerker de vraag stellen: wat kan ik voor jou als manager betekenen zodat jij als medewerker je werk beter kunt uitvoeren."

#### NIEUWE FUNCTIE OF EEN VERANDERENDE FUNCTIE?

De opmerkingen van Devèrs en Keijzer brengen moderator Kooyman bij de volgende vragen in de Round Table: Hoe faciliteer je als leidinggevende het samenwerkingsproces? Wat voor iemand moet zo'n leidinggevende zijn? Ontstaan er nieuwe functies en rollen of verandert de functie van iemand binnen de organisatie?

Van der Laan ziet dat daarbij veel vanuit de medewerkers komt en dat bij organisaties experimenteren het nieuwe buzzword is. "En dan vooral vanuit een agile manier met een *experienced design structure*: je pakt iets, ontwikkelt iets, test iets, haalt feedback en gaat weer verder. Daarnaast heb je de rol van de workplace manager, die in een lerende omgeving naar het hybride werken mensen meeneemt en coacht bij het doorontwikkelen van vaardigheden."



**Sander Munsterman:  
Bij schaarste moet je als organisatie de medewerkers op afstand zekerheid geven of ze naar kantoor kunnen gaan.**



**René Keijzer:  
Managers moeten meer op de mens gaan zitten en niet op de inhoud.**

helft minder vierkante meters. En tenslotte heb je nog medewerkers die naar kantoor komen om zich te concentreren en die dus een bureau nodig hebben. Het gevolg van dit alles is: meer open kantoorlandschappen in minder vierkante meters, nog intensievere menshouderij en een nog slechter presteren-

gebruiken. Ik vond dat een menselijke invulling van ervoor zorgen dat mensen zo nu en dan naar kantoor komen en zo verbinding houden. Want ik ril van het op gezette tijden naar kantoor komen om creatief te zijn. Dat werkt niet. Ik sluit me veel meer aan bij wat Keijzer eerder aangaf: managers moeten meer op de

#### COMMUNICATIE

Keijzer ziet nog een andere ontwikkeling: "Door corona is FM gedwongen om samen te werken met HRM en ICT. Bovendien is er een vierde element aan toegevoegd: communicatie. Want het is van belang om het concept van hybride werken goed over de Bühne te krijgen." Van der Laan ziet dat de crux daarbij niet zozeer ligt binnen de teams, maar veel meer bij de afstemming en samenwerking in de keten of tussen verschillende teams of afdelingen. "Organisaties lopen daar tegenaan en komen er niet meer uit. De workplace manager staat dan voor de keus: moet ik faciliterend en ondersteunend zijn of juist lerend en ontwikkelend?"

#### SPANNING

Koeleman ziet daarbij een spanning ontstaan: "Enerzijds wordt de stuurbaarheid steeds minder, anderzijds worden de kosten voor vrijwel alle bedrijfsvoeringsprocessen wel hoger. Neem huisvesting: medewerkers werken aan de ene kant meer thuis, aan de andere kant worden op kantoor de pieken en dalen extremer. En ook de

mobiliteitsbewegingen gaan weliswaar naar beneden, maar tegelijkertijd zijn er nog weinig goede flexibele oplossingen en zitten bedrijven met vaste kosten voor leasecontracten en OV-abonnementen die doorlopen. Denk daarnaast aan de extra kosten voor bijvoorbeeld ICT en communicatie en je ziet dat dit op de lange termijn niet houdbaar is. En dat maakt het lastig, want je wilt eigenlijk ook de vrijheid opzoeken en processen laten ontstaan."

Volgens Kleverwal is FM vooral geneigd om de vraag vanuit de fysieke kant te benaderen. "Ook ik mis de vraag die daaraan vooraf gaat: hoe werken we samen? Maar ook: wat verstaan we onder samenwerking en onder creativiteit? Vanuit de werkomgeving wordt wel geprobeerd om het te hebben over gedrag, verandering en samenwerking met HR en IT. Eigenlijk is dat echter verkeerd om: je wilt namelijk juist vanuit de vraag naar wat nodig is voor samenwerking de verbinding met HR en ICT zoeken."

#### BLINDE VLEK

Devèrs noemt het de grote blinde vlek van kenniswerkend Nederland: "Organisaties zeggen tegen nieuwe medewerkers: dit is de huisstijl en het Powerpoint-template. Maar organisaties stellen niet de vraag: hoe kunnen en willen we samenwerken, hoe zorgen we ervoor dat we elkaar gaan vinden en hoe gebruiken we het pand effectief? Dat wat Stephen Covey 'sharpening the saw' noemt – het onder de loep nemen van je samenwerkingsskills en ze vervolgens verbeteren – doen we eigenlijk nooit." Kleverwal heeft wel een verklaring: "Dat voelt voor organisaties te moeilijk, dus kiezen ze voor de gemakkelijkere weg: de fysieke oplossingen."

Wessels vindt dat het individuele belang en het organisatiebelang bij samenwerking niet op gespannen voet met elkaar hoeven te staan en dat het juist aan de manager is om te coachen vanuit indivi-

du en vanuit organisatie: "We moeten bij het hybride werken niet meer de fout maken van Het Nieuwe Werken dat vanwege bezuinigingen en de economische crisis in een verkeerde context kwam. We moeten nu eerst tot een nieuwe manier van samenwerken komen en pas daarna naar het kantoor gaan kijken."

Devèrs is hoopvol: "Ik merk dat organisaties van de vorige periode geleerd hebben. Ze zullen nu niet meer zonder HR, zonder gedragscomponent en zonder organisatietaalent dingen gaan doen. Het vakmanschap van meewerkend voorman zijn gaat namelijk ook over de goede definitie van samenwerken en het goed invullen met het verspreiden van kennis en ervoor zorgen dat mensen aangehaakt zijn. Anders gaat het Peter-principe gelden, waarbij elke werknemer in een hiërarchie stijgt tot diens onbekwaamheid."

#### TEAMS

Devèrs pleit ervoor dat organisaties teams een grotere rol gaan geven. "Vanwege de diversiteit – van callcenter tot huisvestingsteam – kunnen teams het het beste van binnen uit op hun niveau regelen." Van der Laan knikt instemmend: "Door teamgeoriënteerd te werk te gaan kun je sneller een verandering teweeg brengen." "En commitment krijgen", vult Munsterman aan. Koeleman maakt wel een kanttekening: "Het lastige daarbij is dat veel organisaties steeds minder in vaste teams werken, maar juist met teams die continu van samenstelling veranderen. Daarom is het ook een continu verandert traject en moet het niet worden aangepakt als een project met een begin- en einddatum. Bovendien moet een organisatie het aanjagen wanneer het niet vanuit teams zelf gebeurt."

Wessels heeft bij de Belastingdienst te maken met een grote diversiteit aan medewerkers en aan generaties. Hij ziet verschillende processen: "Jonge generatie zien het vooral vanuit hun eigen ver-



**Janneke Koeleman:  
De komende periode zal in het teken staan van het zoeken naar het juiste evenwicht.**

andering. Bij mensen die lange tijd vooral 'productiewerk' deden, blijkt nu dat ze thuis productiever zijn en dat ze – tegen hun eigen verwachting in – op individueel niveau prima zaken kunnen organiseren. Daarnaast sluit ik me aan bij de woorden van de vorige sprekers over teams: de manager moet kijken naar de teams en het soort werk en waar nodig ondersteunen."

#### GENERATIES

De deelnemers gaan vervolgens in op het aspect 'generaties'. Devèrs: "Daarbij zijn het cultural traits van overtuigingen en manieren van werken die je tot een cohort maken. Zo'n cohort beleeft samen nieuwe avonturen en vormt nieuwe tradities. Wat ik in de huidige situatie lastig vind is dat we enerzijds alles simpel willen maken, maar daarin doorslaan en zaken te simpel maken waardoor we weinig oog hebben voor de echte nuance en complexiteit. In deze postmodernistische periode waarin alles waar en alles niet waar is zou daarom gestructureerd experimenteren ons echt kunnen helpen." Wessels haalt in dit verband trendwatcher Farid Tabarki aan: "Hij heeft het in deze periode van verandering over de oude en de nieuwe macht en benoemt een aantal tegenstellingen – zoals management tegenover zelfsturend – die door generaties en manier van denken heen lopen. Bovendien gaat die verandering verder dan alleen het hybride werken."



## Bert Wessels: Uit de coronatijd zijn voor mij twee thema's naar voren gekomen, samenwerking en sociale binding.

### HEAD OF CHANGE

Van der Laan pleit bij de overgang naar het hybride werken voor een 'Head of Change'. "Zo iemand moet niet binnen een organisatie de verandering managen, maar meer vanuit een veranderplatform (de vraag van de medewerkers) kijken welke organisatieveranderingen plaatsvinden en inschatten welke verandering meer of minder aandacht nodig heeft en welke verandering – op bijvoorbeeld het vlak van digitalisering, huisvesting of organisatie – meteen moet worden opgepakt en welke nog wel even kan wachten. Daarmee kan hij dan invloed uitoefenen ten gunste van de totale verandering, innovatie of verbetering van een organisatie." Ook pleit Van der Laan voor funding voor veranderingen: "Organisaties geven nu vaak aan dat verandering belangrijk is, maar maken daar geen geld voor vrij."

Munsterman is een voorstander van de Head of Change zoals Van der Laan voorstelt. Hij ziet vanuit de praktijk ook nog een andere beweging: "Pre-corona sprak ik bij organisaties vooral met FM, inmiddels zit er bij gesprekken een heel consortium met ook HR, vastgoed, directie, IT en communicatie."

Ook Koeleman vindt de suggestie van een Head of Change interessant: "Ik zie namelijk dat weliswaar de integraliteit wordt opgezocht, maar dat dit tegelijkertijd leidt tot een opeenstapeling van veranderingen die moeten plaatsvinden. Vervolgens is de regie daarover echter zoek. Evenals het inzicht in de prioriteit van de veranderingen en in het absorptievermogen van een organisatie." Keijzer knikt instemmend: "Ook ik zie het



nut in van een Head of Change. Tegelijkertijd weet ik ook dat een mens maar een aantal veranderingen tegelijkertijd aan kan. Het moet ook behapbaar en leuk blijven. We moeten ook geen rocket science van hybride werken maken." Devèrs: "Met dat laatste ben ik het van harte eens. Ten slotte is hybride werken een continuering van Het Nieuwe Werken, met tijd-, plaats- en device-onafhankelijk werken. Kortom: hele oude wijn in hele nieuwe zakken. Tegelijkertijd constateren we zojuist ook dat het nodig is om het portfolio aan programma's, dat met hybride werken samenhangt, te rangschikken om te voorkomen dat we overbelast raken. Vandaar dat ook ik het pleidooi voor een Head of Change steun, want dat rangschikken is juist zijn rol."

### ECHT NADENKEN OVER SAMENWERKEN

Devèrs ziet bij steeds meer organisaties een ander besef indalen: "Echt nadenken over hoe we bij hybride werken samenwerken als organisatie en als team is de

essentie van wat we doen. En dat is – zoals Koeleman al memoreerde – niet een project maar een continu proces. Waarbij we in de komende vijftien jaar de quantumsprong gaan maken naar de nieuwe kenniswerker." Kleverwal haakt daarop in: "Ik ben daarbij nieuwsgierig of de nieuwe manier van werken – met een grotere rol voor 'privé' en thuis – ertoe leidt dat de verbinding met werk slechter wordt op een manier die slecht is voor het bedrijf. Of ontstaan er van binnenuit bij organisaties organisch



## Ilya Devèrs: De medewerkers willen niet dat het oude werken het nieuwe normaal wordt.

nieuwe manieren van verbinden?" Devèrs is niet zo bang voor het teloorgaan van de verbinding met werk: "Onderschat niet de mate van zelfverwezenlijking en identiteit die mensen ontlenen aan hun werk. En dat is niet alleen het fysiek aanwezig zijn, maar gaat veel verder en heeft bijvoorbeeld ook met ownership te maken. Sta jij aan de lat, thuis of kantoor, voor de resultaten van je team en organisatie?" Munsterman ziet daarin nog wel een uitdaging: "Mensen zijn gehecht aan hun autonomie en willen die niet zomaar kwijt. En ze vinden dat ze daar recht op hebben zolang ze maar de gevraagde output leveren." Van der Laan vult aan: "Als ieder teamlid daarin andere keuzes maakt, is het voor de manager nog een hele uitdaging om data te prikken voor frequente bijeenkomsten met elkaar."

Het brengt Munsterman ertoe om Kilian Wawoe nog eenmaal aan te halen: "Kantoren zijn er met een reden. Daarom mag je wel verwachten als organisatie dat medewerkers met een bepaalde frequentie op kantoor zijn. De voornaamste reden voor die verwachting is volgens Wawoe dat je een gezamenlijk doel dient hebben. Je vergroot de kans om gezamenlijk dat doel scherp voor ogen te hebben als je een gezamenlijke cultuur hebt en gedeelde waarden." Koeleman sluit af: "Nu zijn de grenzen erg vervaagd tussen werk en privé. Mijn persoonlijke hoop is dat we de losse onderdelen werk en privé weer terugkrijgen. En dat we elkaar als meer gaan zien als alleen functioneel en dat er weer een loyaliteit komt met de werkfamilie, want dat element heb ik tijdens corona erg gemist."