Round Table over Hybride Werken

Organisaties moeten hybride werken hybride aanvliegen

Er is geen aanpak bij hybride werken die altijd goed is. Daarvoor zijn organisaties en afdelingen te verschillend. Daarom is het verstandig voor organisaties om hybride werken hybride aan te vliegen. Dat is de conclusie van de Round Table Hybride Werken die Smart WorkPlace organiseerde in het inspirerende kantoor van CTOUCH in Eindhoven.

TEKST Peter Bekkering
BEELD Lieke Kooyman

Jan Roggeveen
Als leidinggevende moet je faciliterend bezig zijn voor je team in plaats van steeds zeggen wat iemand moet doen.

Het gebruik en de functie van het kantoor zijn na de coronapandemie veranderd. Bij het eerste onderwerp van de Round Table gaan de deelnemers in op de vraag van moderator Wim Kooyman welke ontwikkelingen in functionaliteit – het gebruik van de kantooromgeving door de medewerkers – sinds het opheffen van de beperkingen medio februari 2022 waarneembaar zijn. Jan Roggeveen trapt af. "Daar waar tijdens corona iedereen thuis in zijn eigen werkplek zat en we vanuit een crisissituatie ontdekten dat thuis werken kon, zit je nu weer met elkaar in een ruimte. Ik zie dat veel organisaties daarbij in een groot experiment worstelen met de vraag hoe ze hun kantooromgeving structureel moeten inrichten." Bas Braaksma verruimt vervolgens het historisch perspectief van de ontwikkeling: "Je had eerst het kantoor waar iedereen zijn eigen 'werkhokje' had. Vervolgens kreeg je de kantoortuin, waar iedereen kon flexwerken maar nog wel zijn eigen preferred plekje had. Bovendien had je vaak evenveel werk- als zitplekken. Dat verandert nu omdat vier dagen kantoor en één dag thuis vaak drie of vier dagen thuis en één of twee dagen kantoor is geworden. Dat hangt ook af van wat de werkgever wenst of eist natuurlijk: wil hij je op kantoor monitoren of is het akkoord dat je binnen je contracturen je werk af krijgt?" Braaksma ziet ook nog iets anders: "Medewerkers 'ontvluchten' vanwege de energiecrisis hun huis en organisaties geven wel of niet vergoedingen voor thuiswerken." Sander Munsterman wordt door dat laatste getriggerd: "Uit de data van onze FlexApp zien we een ander beeld. In de zomer van 2022 dachten de HR en FM directeuren dat ze zich gereed moesten maken voor een terugkeer naar kantoor.

VAN LINKS NAAR RECHTS: WIM KOOYMAN, JAN HELLENBRAND, PETER BEKKERING, JAN ROGGEVEEN, JAMIE DOUW, KIM VAN BLEIJENBURGH, BAS BRAAKSMA EN SANDER MUNSTERMAN.

Bij mijn klanten zie ik echter dat die terugkeer ondanks de energieprijzen amper aan de orde is. Interessant vind ik ook de mismatch tussen het beleid van organisaties – thuis werken en op kantoor ontmoeten – en de weerbarstige praktijk van medewerkers die op kantoor ook concentratieplekken verwachten om echte werkzaamheden te kunnen doen. We zien dat concentratieplekken veel worden gereserveerd en hebben bij veel bedrijven er zelfs een stop op moeten zetten met twee per persoon."

Jamie Douw vult aan: "Ontmoeten is zeker een reden om naar kantoor te komen. Je ziet daarnaast dat het kantoor een goede werkplek moet bieden voor bijvoorbeeld starters die nog op een kleine kamer zitten en nog geen woning kunnen krijgen. Als ik kijk naar het beeld in de markt en de vraag naar 'het kantoor als ontmoetingsplek' zie ik dat daar echter niet altijd rekening mee wordt gehouden." Munsterman: "Kilian Wawoe, professor HRM aan de VU, noemt naar aanleiding van een groot onderzoek deze laatste groep niet voor niets 'de verliezers van de coronacrisis'. De vijftigers kunnen thuiswerken, de twintigers kunnen dit niet." Kim van Blijenburgh knikt instemmend: "Er zit een generatie thema achter het hele verhaal. Je hebt namelijk te maken met verschillende behoeftes om flexibel te zijn, je aan te passen en om privé en werk in balans te houden." Braaksma: "Je ziet niet voor niets burn-out bij twintigers en dertigers: ze zitten thuis en weten daar soms niet wat werk en privé is. Op kantoor kunnen ze er vervolgens niet over praten omdat hun collega's er niet zijn. Daarom zou juist nu op kantoor meer een clubhuis-gevoel gecreëerd moeten worden. Daar wordt wel veel over gesproken, maar de invulling ervan blijft vaak achter."

Deelnemers

- Kim van Blijenburgh
  HR manager Ctouch
- Bas Braaksma
  Commercieel directeur Openr
- Jamie Douw
  Adviseur facilitair Rever
- Jan Hellenbrand
  Salesconsultant Ricoh
- Sander Munsterman
  Eigenaar FlexApp
- Jan Roggeveen
  Country lead collaboration Cisco

Beleid
Douw beaamt dat er veel vraag is van organisaties om deze functionaliteit in orde te maken. "Om die behoefte op kantoor functioneel en aantrekkelijk in te richten is een onderdeel van het vraagstuk. De gedragsverandering – zoals: hoe zorg je dat oudere collega's naar kantoor komen en dat ontmoetingen met jongere collega's plaatsvinden? – is wellicht nog wel lastiger voor organisaties. Dan komt het namelijk neer op beleid maken en kaders schetsen. Veel organisaties vinden dat in de huidige arbeidsmarkt lastig." Vervolgens geeft ze aan welke functionaliteiten een werkomgeving voor de verschillende generaties moet bieden: "Allereerst ruimte om kennisdelen en samenkomen te stimuleren. Daarnaast moeten er voor de jongere generatie (concentratie-)werkplekken zijn zodat ze op kantoor de werkzaamheden kunnen uitvoeren die ze thuis niet kunnen doen." Roggeveen knikt: "Ik denk dat er allerlei soorten ruimten in een gebouw beschikbaar moeten zijn. Om vervolgens te managen of je genoeg werkplekken hebt, is informatie over gebruik en bezettingsgraad heel belangrijk. Daarmee kun je sturen maar ook plannen of je meer of minder van een bepaalde soort werkplekken nodig hebt. In die zin is het een journey met allerlei scenario's, waarbij je ook moet kunnen switchen."

Waarde van thuiswerken en werken op kantoor Van Blijenburgh vertelt dat CTOUCH met medewerkers gesprekken heeft gehad over wat voor hen de waarde van thuiswerken en van werken op kantoor is. "Daar merkten we echt verschillen. De een wil gezelligheid, elkaar langer spreken, niet functioneel de Teams-meeting in, de klant op kantoor en de energie ervaren die opborrelt als je met een groep of anderen spreekt, de ander wil het team samenbrengen en weer een ander wil vooral een concentratie
werkplek.

Kim van Blijenburgh
Er zit een generatiethema achter het hele verhaal.

Uiteindelijk hebben we gekeken naar de behoeften en naar hoe we op basis daarvan de ruimtes multifunctioneel kunnen inrichten. Verder hebben we lang nagedacht over het beleid en de vraag hoe je de behoeftes van medewerkers mengt met de behoeftes van het bedrijf." Douw vult aan: "Veel organisaties vragen wensen uit bij medewerkers, omdat ze medewerkers zien als basis van hun organisatie. De wensenlijstjes die daaruit voortkomen zijn echter niet altijd toekomstbestendig, het werk wat je doet en hoe je het doet – de activiteitenprofielen/werkdynamiek – wel. Daarom moet dat de basis zijn van het werkplekconcept dat je op kantoor doorvoert." Munsterman wijst op een gevaar van wensenlijstjes: "De gemeente Maastricht heeft 22 type werkplekken aangemaakt, maar daarvan worden 8 niet gebruikt. Daarom vind ik dat data altijd leidend moet zijn bij het optimaliseren van vraag en aanbod." Braaksma adviseert organisaties daarom om niet allerlei werkplektypen aan te maken maar om beleid te formuleren en daar op te laten schieten.

Clubhuizen
Hellenbrand knikt: "Voor mij staat hybride werken niet alleen voor waar en wanneer je werkt, maar ook voor de continu doorgaande verandering. Leg beleid vast, maar houd het hybride, maak kleine aanpassingen, blijf het monitoren en ga op basis van verzamelde gegevens veranderen." Hellenbrand constateert dat de grote kantoorpanden van zijn klanten steeds meer clubhuizen worden: "Onze data leren dat er in die panden minder bureaus met ladeblokken – lees: werkplekken – nodig zijn en meer kleine meetingrooms." Douw ziet bij de opdrachtgevers van Rever dat het afstoten van vierkante meters, wat we in de markt verwachtten, in de praktijk niet altijd het geval is. "Organisaties willen namelijk wel teamzones creëren. Omdat die teams op verschillende dagen komen blijft afstoten van vierkante meters niet altijd mogelijk of in mindere mate dan verwacht. Als ik kijk naar functionaliteiten zie ik dat het centrale hart van een kantoor, bedoeld om mensen tegen te komen, steeds belangrijker wordt. Omdat het echter per organisatie verschilt wat medewerkers nodig hebben zijn we bezig met een maatjasje voor de klant te creëren." Ook het kantoor van CTOUCH in Eindhoven heeft de afgelopen twee jaar een verandering ondergaan, vertelt Van Blijenburgh. "We hebben meer grotere ruimtes gekregen waar we een fysieke setting neer kunnen zetten voor onze klanten en waar we kunnen brainstormen en vergaderen. Maar ook bijvoorbeeld een wand met allerlei monitoren, waarmee we een hele groep medewerkers van klanten kunnen trainen op afstand. Tegelijkertijd zijn er echter ook nog steeds vaste werkplekken, omdat mensen het prettig vinden bij hun clubje te zitten."

Sander Munsterman
Ik vind de mismatch interessant tussen het beleid van organisaties en de weerbarstige praktijk van medewerkers."

Anders inrichten
Roggeveen vertelt dat Cisco al voor corona bezig was met het afstoten van gebouwen, onder meer omdat het kansen biedt meters te maken in duurzaamheid. Daarnaast is Cisco na corona bezig om de ruimtes anders in te richten. "Daarbij gaat het erom dat in elke ruimte ook iemand van buiten binnen kan komen. Dat kan iemand van de eigen organisatie zijn, maar ook iemand van een externe partij. Ons uitgangspunt daarbij is: iedereen – of hij nu thuis zit of fysiek op kantoor – is een equal participant at the table." Hij onderschrijft het belang van data: "Ik zie alle verzamelde data uiteindelijk als een holistisch platform dat je kunt gebruiken voor het sturen van het gebruik van gebouwen."Daar waar Cisco te maken heeft maken heeft met duizenden medewerkers, gaat het bij Openr om acht medewerkers. Inmiddels huurt het bedrijf ruimte inclusief facilities zoals koffie en internet in een coworking space in Amsterdam. Braaksma: "Bij ons is flexibiliteit een sleutelwoord. Daardoor kunnen we eenvoudig op- en afschalen met werkplekken en bureaus." Munsterman zat met de FlexApp voor corona in een ruimte op paleis Soestdijk en zit inmiddels ook in een coworking space in Amsterdam. "De ruimte op paleis Soestdijk was een aansprekende locatie. Tijdens corona zijn we ons echter gaan afvragen: waarom hebben we nog een vaste plek? Onze medewerkers willen liever thuiswerken en zijn niet naar kantoor te slepen. Daarom hebben we besloten ruimte te huren bij Spaces. Dat werkt prima. Het geeft mij en mijn medewerkers vrijheid en wij zouden niets anders willen."

Wat werkt prima?
De opmerkingen van Braaksma en Munsterman triggeren Van Blijenburgh. Ze wil graag weten 'wat' prima werkt. "Is de meetlat 'het resultaat is goed', is de meetlat dat mensen thuiswerken heerlijk vinden en zich daardoor verbonden voelen of is de meetlat dat je hierdoor geen verloop hebt en de goede mensen kunt houden?" Roggeveen reageert: "Wat voor ons werkt is dat je allereerst duidelijke doelstellingen hebt die je als team moet behalen. Vervolgens kies ik vanwege het risico op files de bijeenkomsten uit – workshops met klanten of teambijeenkomsten – waarbij ik mensen wil zien en waarvoor ik fysiek op kantoor moet zijn. Dat zorgt voor energie en afwisseling en maakt het mogelijk dat je de volgende meetings weer kunt doen waar je maar wilt." Van Blijenburgh knikt instemmend: "Dat is de kern van de discussie. We halen bij hybride werken de voordelen eruit en kiezen bewust gelegenheden en klanten uit waarvoor we wel naar kantoor gaan. Tegelijkertijd ben ik me er door twee jaar corona veel meer bewust van geworden wat de waarde is om wel naar kantoor te gaan. Het hangt bovendien af van hoe je werkt – is dat erg projectmatig? – en of de resultaten van de business goed meetbaar zijn." Van Blijenburgh geeft ook aan dat CTOUCH waar nodig functionaliteiten in het kantoor aanpast naar aanleiding van wensen van medewerkers, bijvoorbeeld door meer kleinere concentratiewerkplekken te creëren.

Bas Braaksma
Ik verwacht dat op kantoor veel zal draaien om groen en gezondheid.

Aard van bedrijf
CTOUCH durft daarnaast beleid te maken wat niet bij iedere sollicitant goed valt, zegt Van Blijenburgh: "Zo verwachten wij dat medewerkers het merendeel van de tijd naar kantoor komen. Vanwege het ontmoeten. Wij geloven dat er meer uitkomt als je elkaar ziet en met elkaar communiceert. Bovendien ontvangen we graag klanten op kantoor." Ze geeft toe dat het beleid heeft geleid tot flinke discussies: "We hebben daarom enquêtes en medewerkerstevredenheidsonderzoeken gedaan waarin we vroegen wat ze wilden en waarom. Medewerkers gaven daarin aan dat ze zich thuis beter konden concentreren, dat ze thuis flexibeler waren en dat ze beter de privé-werkbalans konden bewaken. Als organisatie hebben we vervolgens aangegeven hoe wij daarin staan. Zonder de ogen te sluiten voor de aangedragen argumenten van de medewerkers. Daarnaast hebben we gekeken wat het betekent voor de way of working en voor de managers als medewerkers het merendeel van de tijd naar kantoor komen. Je moet als manager namelijk goed weten hoe je team werkt en waar je elkaar raakt in werkzaamheden." Douw onderschrijft het belang van beleid rond hybride werken bij organisaties: "Beleid rond hybride werken is nodig om een balans te vinden tussen het belang van medewerkers en het belang van organisaties." Munsterman snapt daarbij de beleidskeuze van CTOUCH gezien de aard van het bedrijf: "Als je zoals jullie constant aan product development doet, is het op dagbasis verstandig naast elkaar te zitten. Voor een salesorganisatie kan het daarentegen heel efficiënt zijn veel thuis te werken." Ook Douw herkent de situatie: "Wij hebben in Utrecht een loods omgebouwd tot clubhuis, onze werkomgeving, waar we ook rondleidingen geven voor opdrachtgevers en partners om te inspireren. In ons clubhuis willen we dan ook dat er reuring is en men ziet hoe dit gebruikt wordt en welke dynamiek het met zich meebrengt. Daarnaast is het ontwikkelen van werkomgevingen een creatief proces, waarbij je regelmatig bij elkaar moet zijn omdat je elkaar nodig hebt." De conclusie van Roggeveen is dat er bij hybride werken geen manier is die altijd goed is. "De medewerker die het werk moet doen, die moet centraal staan. Die medewerker moet op elke manier gefaciliteerd worden zodat hij prettig kan werken. Daarbij speelt technologie een belangrijke rol, maar draait het uiteindelijk toch om de persoon." Munsterman vult aan: "Uit onderzoek van Wawoe is naar voren gekomen dat je als medewerker wel minimaal een keer per twee weken op kantoor moet zijn om nog enige binding te hebben met de organisatie."

Bewuste keuzes
Hellenbrand is het met bijna niets eens wat hij hoort: "Ik heb het hybride werken omarmd. Ik heb soms acht Teams-afspraken per dag, die niet per se helemaal effectief moeten zijn. Ze zijn productief en persoonlijk. De afspraken duren drie kwartier zodat ik tussen door tijd heb om even van mijn plek te gaan. Overigens rijd ik desgewenst ook een keer per week of maand naar een afspraak toe, geen probleem." Hellenbrand is ervan dat thuiswerken geen enkel probleem is, mits alles goed geregeld is: de juiste apparatuur en een werkplek die goed op orde is. Daarnaast hebben organisaties nog een andere taak: "Organisaties moeten medewerkers aanleren hoe ze bewust met hybride werken omgaan en ze laten nadenken over het transformeren van hun werkgedrag. De medewerkers moeten leren om bewuste keuzes te maken tussen kantoor, thuiswerken en werken elders. Daarnaast moeten ze goed uitvragen waarom medewerkers naar kantoor gaan en wat ze daar verwachten." Zelf houdt Ricoh regelmatig surveys onder medewerkers hoe vaak ze thuis of op kantoor willen werken. "Overall hebben we als beleid 50 procent thuis en 50 procent op kantoor. Vervolgens zien we wel verschillen tussen afdelingen en functies, zoals tussen sales en administratie. Zelf ben ik een halve dag per week op kantoor en dat is voor mij meer dan genoeg."

Jan Hellenbrand
Organisaties moeten medewerkers aanleren hoe ze bewust met hybride werken omgaan en ze laten nadenken over het transformeren van hun werkgedrag."

Verbinding met medewerkers
De laatste opmerking brengt moderator Kooyman op het volgende onderwerp bij de Round Table: de verbinding van medewerkers tot elkaar en tot de organisatie. Die is van fundamenteel belang voor een succesvolle organisatie. Maar hoe organiseer je die als organisatie en als leidinggevende. Roggeveen: "Ons beleid is dat je als leidinggevende verbonden moet blijven met je team. Hoe je dat doet maakt minder uit. Daarbij gaat het niet om het managen maar om het samen naar iets toe werken. Als leidinggevende moet je faciliterend bezig zijn voor je team in plaats van steeds zeggen wat iemand moet doen. Dat laatste slaat namelijk de creativiteit van je team dood."

Munsterman: "Ik denk dat er niet eens veel verschil is voor en na corona." Roggeveen: "Dat klopt. Deze manier van werken, waarbij technologie een belangrijke rol speelt, was al ingebed in onze internationale organisatie." Munsterman geeft aan dat hij vanwege de verbinding graag één keer per week zijn medewerkers wil zien: "Daarnaast hebben we elke vrijdag onze heilige digitale stand-up. Daar moet iedereen bij zijn en bespreken we veel in korte tijd." Bij Ricoh gaat dat net weer anders, zegt Hellenbrand: "Als je kijkt naar zaken als verbinding, vertrouwen en verantwoordelijkheid is het bij ons zo dat iedereen elkaaraanspreekt. Mijn baas is daarbij wel degene die rapporteert naar een hoger niveau, maar niet iemand die me dagelijks op mijn huid zit. Ik hoef me daarbij niet te verantwoorden, want door flexibel te werken maak ik mijn uren toch wel. En dat geldt ook voor mijn collega's: we zijn per slot van rekening professionals." Munsterman knikt instemmend: "Daardoor volstaat monitoren op output."Braaksma stelt bij Openr duidelijke kaders: "Mijn medewerkers mogen allemaal thuis werken, maar ik wil dat ze bij de sales- en marketing meeting fysiek op kantoor aanwezig zijn." Roggeveen: "Wij starten maandag met een Teams-call en hebben donderdag ook een Teams-call. Daarnaast zien we elkaar een keer per maand fysiek en eens in de zoveel tijd doen we met zijn allen iets leuks." Van Blijenburgh beaamt dat laatste: "Verbinding zit ook in het van tijd tot tijd leuke dingen met elkaar doen." Bij Rever zijn de medewerkers regelmatig bij opdrachtgevers in het land. Toch ligt volgens Douw de basis voor veel collega's op het kantoor. "Dat komt omdat ik, maar ook veel collega's, het heel fijn vinden daar te zijn. Bovendien heb ik op kantoor een fijne werkomgeving die me inspireert." De deelnemers concluderen dat er op het punt van verbinding bij hybride werken geen goed of fout is, en ook geen gouden regel voor welke variabelen wel en niet goed werken. Braaksma ziet wel iets anders: "Ik denk dat bij hybride werken het gevoel van vrijheid belangrijk is. Waarbij je de mogelijkheid hebt om thuis te werken maar ook op kantoor."

Over twee jaar
Aan het eind van de Round Table vraagt moderator Kooyman de deelnemers om een voorspelling te doen waar we over twee jaar staan met hybride werken. Braaksma: "Ik verwacht dat op kantoor veel zal draaien om groen en gezondheid." Douw: "Medewerkers zijn al kritisch op de werkomgeving en zullen mogelijk nog kritischer daarop worden. Dat betekent dat de werkomgeving op kantoor echt een meerwaarde moet zijn – een concurrerende factor – ten opzichte van thuis." Munsterman verwacht dat werk en privé nog meer door elkaar zal gaan lopen als nu. "Dat betekent ook minder focus op zaken als uren en vakantiedagen. Ik denk ook dat het moeilijker zal worden om medewerkers te verplichten om naar kantoor te komen. Daarom vind ik het knap dat van CTOUCH dat het jullie wel lukt. Op lange termijn schat ik in dat organisaties gaan zeggen: dit is je takenpakket en daarbij gaan we je op allerlei manieren faciliteren. Soms moet je op kantoor zijn, maar voor de rest wordt het motto: regel het."

Aan het eind brengt Douw nog een nieuw element in, het hybride mobiliteitsbeleid: "Er zijn organisaties die gaan naar een beleid waarbij de medewerker zijn vervoerskeuze kan laten afhangen van zijn werkzaamheden." Hellenbrand knikt: "Hybride werken is breder dan alleen thuis of op kantoor werken. Er komt meer bij kijken, zoals bijvoorbeeld verandermanagement." Van Blijenborgh beaamt dat: "Daarom is het belangrijk om de nieuwe 'ways of working' te blijven evalueren." Hellenbrand vult aan: "Het is ook niet voor niets dat we veel vragen krijgen van eindgebruikers over dit onderwerp. Want veel organisaties zijn nog altijd zoekende." Roggeveen: "Daarom zit er veel kracht en waarde in het combineren van kennis en inzichten zoals bij deze Round Table." Douw: "Dat zagen we binnen organisaties ook tijdens corona. Daar waar HR, FM en IT voor corona soms nog op afgebakende eilandjes zaten en niet echt samenwerkten, gingen ze dat tijdens corona wel doen. Nu blijven ze dat doen omdat ze inzien dat ze niet meer op hun eilandjes kunnen blijven zitten." Het brengt Braaksma tot een krachtige conclusie van deze Round Table: "Het is goed voor organisaties om beleid rond hybride werken te hebben, waar mensen iets van moeten vinden. Maar onderken wel de verschillen: tussen kleine en grote organisaties, maar ook tussen afdelingen onderling zoals sales en marketing. Daarom is mijn aanbeveling: hybride werken moet hybride worden aangevlogen."

Jamie Douw
De wensenlijstjes zijn niet altijd toekomstbestendig, het werk wat je doet en hoe je het doet wel.