

# Hybride werken

*Het hybride tijdperk  
is begonnen! Wat nu?*

Auteur: Christiaan W. Lustig

Versie: 1.0

Datum: juli 2021

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Van thuiswerken naar hybride werken</b> .....	<b>4</b>
2.1	Thuiswerken van gedoogd naar geaccepteerd .....	4
2.2	Terug naar kantoor, maar niet voor het 'echte' werk.....	5
<b>3</b>	<b>Hybride werken is het antwoord</b> .....	<b>6</b>
3.1	Plaats- én tijdonafhankelijk werken.....	6
3.2	'Werken doe je thuis, samenwerken op kantoor' .....	8
3.3	Stel jezelf 7 vragen rond (hybride) werken .....	9
<b>4</b>	<b>Vormen van digitaal (samen)werken</b> .....	<b>11</b>
4.1	Hybride vergaderen is niet de oplossing .....	12
4.2	Hoe kun je anders digitaal (samen)werken? .....	13
4.3	E-mail en chat als laagste gemene deler.....	14
4.4	E-mail als asynchroon communicatiemiddel .....	15
4.5	Betere afspraken maken voor elke samenwerkvorm.....	16
4.6	Niet-kenniswerkers ook meenemen in keuzes .....	17
<b>5</b>	<b>De hybride organisatie</b> .....	<b>19</b>
5.1	Verschillende vormen van hybride organiseren .....	19
5.2	Voorbeelden van hybride organisaties.....	20
5.3	Innovatie-per-koffieautomaat is een mythe .....	21
<b>6</b>	<b>Het belang van de digitale werkomgeving</b> .....	<b>23</b>
6.1	Teams is niet voldoende voor hybride werken .....	23
6.2	Meer werk buiten Office 365 dan erbinnen.....	24
6.3	De digitale werkomgeving voor hybride werken.....	25
<b>7</b>	<b>Samenvattend</b> .....	<b>27</b>

# 1 Inleiding

Sinds zaterdag 26 juni geldt niet langer het advies van de Nederlandse overheid om, als dat kan, thuis te werken. In België is telewerken sinds maandag 28 juni niet meer verplicht. Veel mensen zullen allicht teruggaan naar kantoor en daar heel blij van worden, maar veel anderen willen de pluspunten van werken-op-afstand juist behouden.

Ergo: het tijdperk van hybride werken is begonnen.

Maar wat doen we nu dan? Wat betekent hybride werken meer dan alleen de locatie waar je werkt? Hoe zit het met andere vormen van digitaal (samen)werken? En als de fysiek werkomgeving niet langer de plaats is voor communicatie, samenwerking en bedrijfscultuur, wat is dan de rol van de digitale werkomgeving?

Daarover gaat deze whitepaper.

Huizen, juli 2021

Christiaan W. Lustig

# 2 Van thuiswerken naar hybride werken

Veel mensen werkten de afgelopen achttien maanden vanuit huis, gaven onderwijs aan hun kinderen, en leefden door een pandemie die zijn weerga niet kent. Met alle persoonlijke en maatschappelijke zorgen en lichamelijke en psychische klachten die daar bij horen. Toch hebben velen van hen ook ondervonden dat werken-op-afstand zo z'n voordelen heeft. Geen reistijd meer, gemakkelijker wisselen tussen werk en privé (hoewel dat zeker niet vanzelf ging), en meer tijd en ruimte voor gefocust werk.

## 2.1 Thuiswerken van gedoogd naar geaccepteerd

Voor de pandemie werd thuiswerken eigenlijk alleen maar een beetje gedoogd. Als een soort luxe die kenniswerkers zich konden veroorloven als zij eens een paar uur geconcentreerd wilden werken, of als ze een nieuwe wasmachine lieten bezorgen, of de deur open wilden doen voor de stukadoor. De COVID19-pandemie heeft aangetoond dat werken vanuit huis eigenlijk prima kan, zonder al te groot productiviteitsverlies, of zelfs met productiviteitswinst.

Daarmee heeft corona voor acceptatie van thuiswerken en werken-op-afstand gezorgd. Waarvoor dank.

## 2.2 Terug naar kantoor, maar niet voor het 'echte' werk

Tegelijk heeft de pandemie ook laten zien dat mensen weliswaar deels terug naar hun kantoor willen, maar niet per se alleen voor het 'echte' werk, waarbij ze weer in een veel te drukke kantoortuin moeten zitten. Nee, het lijkt erop dat mensen vooral naar kantoor willen voor ontmoeting met hun collega's. Voor de informele contacten. En voor intensieve vormen van (live) samenwerking. Dat besef is bij veel organisaties intussen ook ingedaald. Sterker: de grotere ondernemingen sturen al aan op meer samenwerkruimten in hun kantoren en minder 'gewone' werkplekken.

Intussen is het ook wel eens mooi geweest, vinden veel (andere) organisaties. Bankdirecteuren zeggen dat iedereen gewoon weer eens aan het werk moet en vergeten gemakshalve dat de mensen waarover ze het hebben de afgelopen 18 maanden hun bedrijf overeind hebben gehouden. Apple vraagt medewerkers doodleuk om op maandag, dinsdag en donderdag naar kantoor te komen, waar die medewerkers (terecht) tegen ageren<sup>1</sup>. Begrijp me goed: op kantoor werken heeft zijn voordelen. Thuiswerken heeft dat echter ook, en dat hebben we, ondanks de pandemie, echt wel geleerd.

---

<sup>1</sup> <https://www.rtlnieuws.nl/economie/tech-business/artikel/5234508/apple-thuiswerken-pandemie-out-office-back-office-terug-naar>

# 3 Hybride werken is het antwoord

Gelukkig is de redding nabij, want het antwoord op al deze problemen is 'hybride'. We gaan hybride vergaderen, we worden een hybride organisatie... en misschien leven we binnenkort wel in een hybride maatschappij. Hybride werken is echter helemaal niet zo nieuw als je zou denken. De talloze zelfstandige professionals in Nederland werken al jaren in een soort hybride vorm. *Digital nomads* zijn daarvan de overtreffende trap. En de meeste kenniswerkers konden ook al vrij goed een of twee dagen vanuit huis hun werk doen.

Hybride is alleen in die zin nieuw dat organisaties er nu een label op kunnen plakken, nu zij erachter zijn gekomen dat het een plausibele route voor de komende maanden en jaren is. Immers: iedereen terug naar de fysieke werkplekken — kantoren, fabrieken, enzovoort — gaat zeer waarschijnlijk niet gebeuren, net zo min als iedereen altijd vanuit huis zal blijven werken. En voilà: je hebt een hybride situatie.

## 3.1 Plaats- én tijdonafhankelijk werken

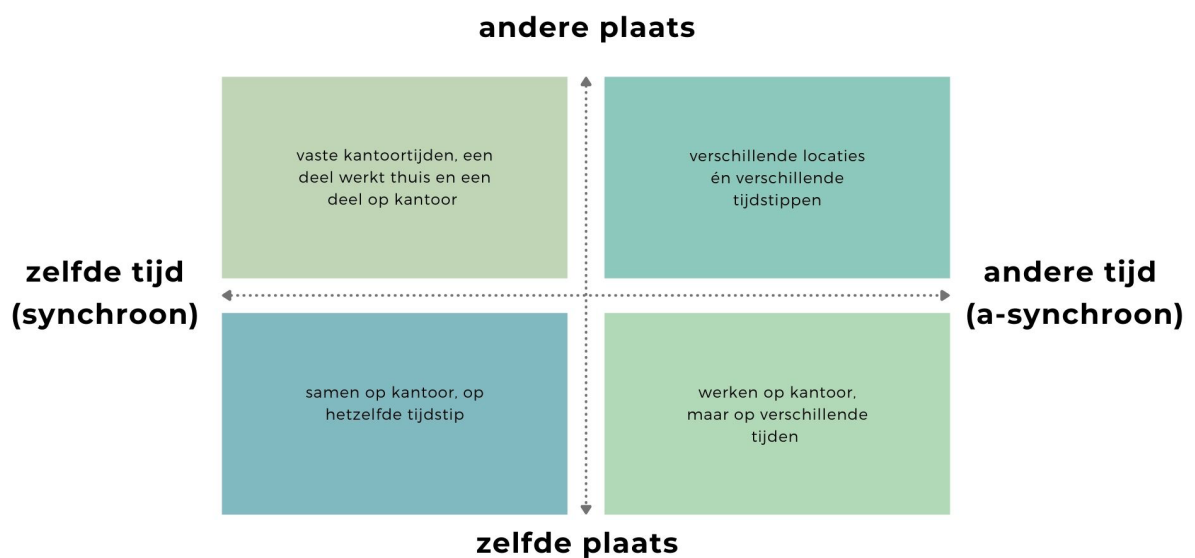
Maar wat is hybride werken eigenlijk? Vooralsnog gaat het gesprek vooral over *waar* je werkt: op kantoor of vanuit huis. Dat is misschien wel het kenmerk van hybride werken dat het meest direct invloed op ons heeft, maar ik vind het zeer de vraag of dat het bepalende kenmerk is. Daarover [schreven Tabhita Minten en ik vorig jaar](#)<sup>2</sup> en

---

<sup>2</sup> <https://www.frankwatching.com/archive/2020/06/25/thuiswerken-5-niveaus-communicatie/>

deze gedachte komt ook terug in ons boek '*Digital employee experience: met je medewerker voorop richting een menselijke digitale werkomgeving*'<sup>3</sup>.

Digitaal (samen)werken maakt het namelijk niet alleen mogelijk om *plaatsonafhankelijk* te werken, maar ook *tijdonafhankelijk*. Onder meer Esther van der Storm maakte hiervoor een kwadrant dat aangeeft hoe plaats- en tijdonafhankelijk werken zicht tot elkaar verhouden<sup>4</sup>.



Eric van den Berg, met wie ik samenwerkte aan het initiatief MijnKerk.nl van de Protestantse Kerk in Nederland, opperde over dit kwadrant: "Je zou je kwadrantenmodel in 3D kunnen maken door er een z-as op te plotten die (samen)werkvormen insluit. Dan maak je van hybride tevens een blended vorm, zoals al tijden in het onderwijs gebruikelijk is."

<sup>3</sup> <https://digitalemployeeexperience.nl>

<sup>4</sup> <https://stormpunt.nl/2021/06/13/hybride-werken-zo-zorg-je-voor-een-kickstart/>

## 3.2 'Werken doe je thuis, samenwerken op kantoor'

Veel organisaties spreken over een splitsing tussen zelfstandig en gefocust werken — dat kunnen medewerkers vanaf nu vooral vanuit huis doen — en interactief samenwerken — dat moet vooral op kantoor plaatsvinden. Dan kunnen de meeste mensen uit de voeten met twee dagen op kantoor en drie dagen thuis, of eventueel andersom als de functie daarom vraagt.

Op het eerste gezicht een prima splitsing, toch? Dat dacht ik ook... totdat Chris Tubb liet zien dat de kans dat je mensen op dezelfde dag treft voor een 'live' vergadering of bijeenkomst bij zo'n verdeling thuis versus kantoor nihil is<sup>5</sup>. Wil je met 5 mensen samenwerken die allemaal twee dagen per week op kantoor zijn, dan is de kans dat je een geschikte dag en tijd vindt slechts 5 procent.

You meet with 5 people	5	4	3	2	1	0
5	0%	0%	0%	0%	0%	0%
4	0%	0%	0%	2%	7%	20%
3	0%	0%	0%	3%	13%	40%
2	0%	0%	1%	5%	20%	60%
1	0%	0%	1%	6%	26%	80%
0	0%	0%	1%	8%	33%	100%

<sup>5</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/every-meeting-now-online-chris-tubb/>



## 3.3 Stel jezelf 7 vragen rond (hybride) werken

Maar er is meer dan alleen plaats- en tijdonafhankelijk werken. Zeker als we het over hybride werken hebben. Jitske Kramer schreef in dat licht al in november 2020 in haar boek 'Werk heeft het gebouw verlaten'<sup>6</sup> dat "Hybride werken staat voor het flexibel kiezen van de locatie waar het werk plaatsvindt" om daar meteen aan toe te voegen:

"In hybride werkculturen is voor de werklocatiekeuze niet het beschikbare gebouw leidend, maar het type werk, het doel van de activiteit, de gewenste mate van interactie, de efficiëntie van communicatie en de persoonlijke voorkeuren van medewerkers en klanten (cliënten, leerlingen, afnemers)."

Ook Isabel De Clercq schrijft in haar recente boekje 'Het hybride werken: een manifest'<sup>7</sup> dat professionals, leidinggevend en organisaties zich moeten afvragen wat ze eigenlijk willen bereiken door hybride werken.

Ik denk dat er 7 vragen zijn die relevant zijn om te bepalen hoe je hybride werk:

1. **Waarvoor:** wat wil ik bereiken? Wat is het doel van mijn taak of opdracht?
2. **Hoe:** op welke manier doe ik het werk? Welke afspraken en processen zijn er?
3. **Waarvoor:** welk gereedschap, welke apps en systemen heb ik nodig?
4. **Wie:** met welke mensen werk ik samen? In welke vorm?
5. **Wat** zijn ieders behoeften, verwachtingen en persoonlijke voorkeuren?

---

<sup>6</sup> <https://www.managementboek.nl/boek/9789024439713/werk-heeft-het-gebouw-verlaten-jitske-kramer>

<sup>7</sup> <https://www.managementboek.nl/boek/9789048642175/het-hybride-werken-isabel-de-clercq>

6. **Wanneer** doe ik dat werk? Op welke dag en welke tijd?
7. **Waar** doe ik dat werk is dan de laatste vraag... en het antwoord erop wordt bovendien vooral bepaald door de antwoorden op de andere vragen.

Hybride werken draait dus om keuzes maken. Voor de beste vorm, tools, communicatie en vorm van samenwerken bij het werk dat je doet. Die keuzes maak je bovendien niet alleen, maar samen met je team of afdeling, of met je projectgroep. En dat betekent mogelijk dat er per groep of team andere afspraken zijn.

Al dit kiezen vergt vaardigheden die we niet per se hebben geleerd. Je moet kritisch kijken naar je eigen werk en naar dat van anderen. Het vraagt ook innoverend vermogen om buiten je huidige werkprocessen te kunnen denken. Het vraagt bewuste keuzes voor welke tools je gebruikt. En het vraagt van leidinggevenden ondersteuning, coaching en voorbeeldgedrag.

# 4 Vormen van digitaal (samen)werken

De afgelopen periode hebben we een overdaad aan online vergaderen meegemaakt. *Zoom fatigue* werd een serieus probleem voor veel mensen. Dat dat niet de bedoeling is, hebben we intussen goed begrepen. Ook hebben we geleerd vaker chat te gebruiken en berichten te posten in Teams (of in Slack of soortgelijke apps) in plaats van te e-mailen. En we delen vaker documenten via gedeelde kanalen dan dat we ze in e-mails over de muur gooien.

Maar is dat echt wel zo vernieuwend als we denken? Ik denk van niet, want:

- Vroeger hadden gemeenschappen bijeenkomsten op het dorpsplein, krasten ze afspraken op stenen die ze vervolgens in een schuur bewaarden. Met paard en wagen werden ze, als dat nodig was, verplaatst.
- Later werden die afspraken op papieren documenten geschreven die vervolgens in mappen in een (archief)kast opgeslagen werden. Als ze gedeeld moesten worden, werden handmatig kopieën gemaakt en die werden door de bode bezorgd.
- Tegenwoordig houden we digitale vergaderingen, bewaren we onze digitale documenten in digitale mappen in een digitale archiefkast, en we versturen die documenten via digitale post, namelijk e-mail.

Met andere woorden: er is niet zo veel veranderd in hoe we werken en samenwerken. Is dat houdbaar in hybride werkende organisaties? Ik denk het niet. Waarom, daarover

schreef Alexia Cambon recent in *The Guardian*: Werken-op-afstand is niet het probleem, dat is vasthouden aan praktijk die bij het kantoor hoorden<sup>8</sup>.

## 4.1 Hybride vergaderen is niet de oplossing

De vraag is of we überhaupt moeten vergaderen voor alles. Net of samenwerken niet kan zonder dat we met elkaar in één (fysieke of digitale) ruimte zijn, en we live met elkaar kunnen spreken. Een recent stuk in *The New York Times* zet uiteen waarom je bij de meeste vergaderverzoeken de vraag 'waartoe?' moet stellen<sup>9</sup>.

Verder is er al meer dan genoeg geschreven over hoe je goede (online) meetings voorbereidt, leidt en afwikkelt. Ik zeg vaak dat een goede online vergadering eigenlijk een ouderwetse vergadering is, zoals je dat misschien kent van een verenigings- of kerkbestuur: minutieus voorbereide agenda, iedereen heeft z'n stukken gelezen, eventueel vooroverleg gehad met andere deelnemers, een voorzitter die strak stuurt op inhoud én tijd, en een speciale notulist die zorgt voor een gedetailleerd verslag.

Hybride vergaderen lijkt in alle opzichten suboptimaal, want met een paar mensen bij elkaar in een vergaderzaal en een paar mensen digitaal op afstand, kun je eigenlijk alleen uit de voeten met speciale apparatuur in die vergaderruimte.

En dan nog zullen mensen die fysiek aanwezig zijn meer non-verbale communicatie opvangen, vooraf samen even koffie kunnen halen, na afloop in de gang nog even napraten, enzovoort. Dat krijgen collega's op afstand allemaal niet of maar heel beperkt mee. Dus gelijkwaardig is hybride vergaderen niet. En '*proximity bias*' — dat wil

---

<sup>8</sup> <https://www.theguardian.com/commentisfree/2021/jun/21/remote-working-office-based-practices-offices-employers>

<sup>9</sup> <https://www.nytimes.com/2021/06/24/business/work-meetings-zoom.html>

zeggen: vooringenomenheid bij leidinggevendenden om degenen die fysiek dichtbij zijn, voorrang te geven — is dus ook een reëel probleem<sup>10</sup>.

## 4.2 Hoe kun je anders digitaal (samen)werken?

Maar er zijn meer vormen van digitaal samenwerken dan alleen (video)vergaderen. Daarover schreven Tabhita Minten en ik vorig jaar ook<sup>11</sup>, op basis van een boeiend stuk van Sam Marshall. Intussen is ook de piramide gemeengoed geworden waarin Matt Mullenweg de vijf niveaus van autonomie van gedistribueerd/gespreid werk uiteenzet<sup>12</sup>.

Recent stuitte ik op een andere piramide, namelijk die van Workplaceless, die verschillende vormen van (samen)werken onderscheidt, met daarbij of je die vorm makkelijker of moeilijker asynchroon kunt doen<sup>13</sup>.

---

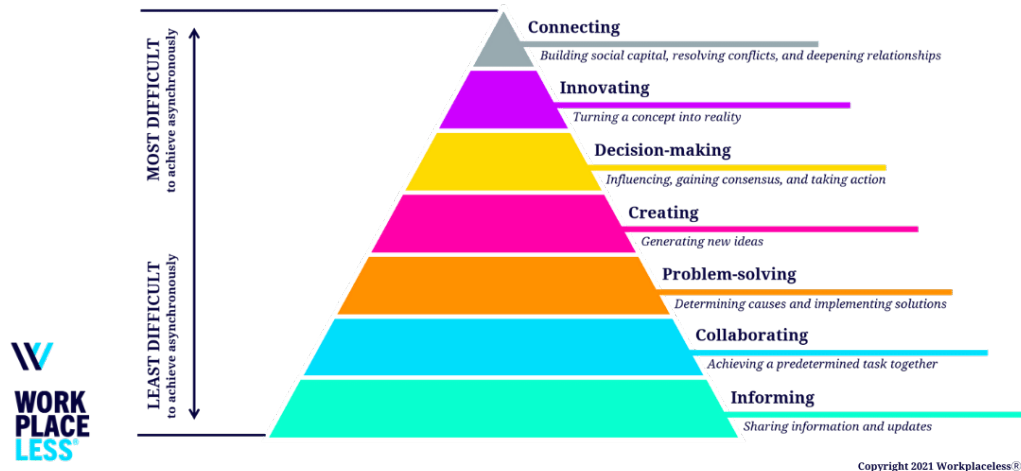
<sup>10</sup> <https://www.protocol.com/workplace/proximity-bias-hybrid-work>

<sup>11</sup> <https://www.frankwatching.com/archive/2020/04/06/digitaal-samenwerken-meer-dan-videobellen/>

<sup>12</sup> <https://ma.tt/2020/04/five-levels-of-autonomy/>

<sup>13</sup> <https://www.workplaceless.com/blog/async-vs-sync-communication>

## PLACELESS TAXONOMY



### 4.3 E-mail en chat als laagste gemene deler

Het probleem is echter dat we niet hebben geleerd hoe we moeten samenwerken. Natuurlijk: 'projectgestuurd' onderwijs was er door onze hele schoolloopbaan heen, van een collage op het basisonderwijs tot praktijklessen op het (v)mbo en buitenlandse stages op de universiteit. Maar die vormen van samenwerken gingen (en gaan) bijna altijd uit van direct contact, van 'live' samenwerken in een klaslokaal ook werkruimte. Hulpmiddel bij uitstek was hiervoor het gesprek: zeggen wat je denkt en wilt, luisteren naar wat de ander zegt, en dan samen een keuze maken.

Ik wil niets afdoen aan dat laatste punt — luisteren, delen en samen kiezen; dat is misschien wel het fundament van alle vormen van samenwerking en gemeenschapsvorming — maar dat hoeft lang niet altijd live, face-to-face in een gesprek te gebeuren. Het afgelopen jaar hebben we weliswaar geleerd dat gesprek op afstand te voeren, maar welke alternatieven hiervoor beschikbaar zijn, dat hebben we (nog) niet geleerd.

Omdat we andere vormen van samenwerken niet of onvoldoende geleerd hebben, is het moderne kantoor verworpen tot wat Jason Fried van Basecamp al in 2010 een *interruption factory* noemde<sup>14</sup>. Kenniswerkers en leidinggevendenden vallen ondanks soms goede bedoelingen en persoonlijke voorkeuren die iets heel anders voorstaan, voortdurend terug op de laagste gemene deler en volgen de weg van de minste weerstand: e-mail.

## 4.4 E-mail als asynchroon communicatiemiddel

Gek genoeg is e-mail ooit bedacht als oplossing om gemakkelijker en vooral goedkoper interne post af te handelen... en daarmee dus bedoeld als *asynchrone* (!) manier van werken. Het resultaat is echter bekend: een overdaad aan berichten en mensen die soms uren per dag alleen maar e-mail verwerken.

Cal Newport schrijft in zijn recente boek *'A world without email'* over hoe kenniswerkers de afgelopen tientallen jaren steeds meer autonomie hebben gekregen om te bepalen hoe zij hun werk doen. Tegelijk beschrijft hij dat die autonomie eigenlijk vooral moet gaan over werkinhoud en niet per se over werkprocessen.<sup>15</sup>

Het boek gaat namelijk over e-mail als symptoom van *'the hyperactive hive mind'*, het hyperactieve zwerm-brein waarbij organisaties en medewerkers van elkaar verwachten dat zij (a) altijd bereikbaar zijn en (b) snel op berichten reageren.

Opvallend genoeg zijn pogingen om van (vooral interne) e-mails af te komen — denk aan chat in Teams, berichten in Slack of posts op je social intranet— dus helemaal geen oplossing voor de kern van het probleem, maar eerder een verergering ervan.

---

<sup>14</sup> <https://edition.cnn.com/2010/OPINION/12/05/fried.office.work/index.html>

<sup>15</sup> <https://www.managementboek.nl/boek/9780593332603/a-world-without-email-newport-cal>

"*Chat is like email on steroids!*" reageerde een van de deelnemers aan het recente IntraTeam Event.

Een nieuwe technologische oplossing die we in een werkomgeving introduceren is niet zozeer een *toevoeging* aan wat er al is, aldus Newport, maar elke nieuwe tool is 'ecologisch' en *verandert alles*. Het kantoor van 2021 is dus niet als het kantoor van 1991 met snellere berichtenuitwisseling, maar het is een heel ander kantoor waarin het werk zich ontvouwt als een oneindige stroom ongestructureerde berichten.

## 4.5 Beter afspraken maken voor élke samenwerkvorm

Op dit punt van digitaal (samen)werken kunnen we veel leren van organisaties als GitLab<sup>16</sup>, Basecamp<sup>17</sup> en ook het Belgische Wieni die kansen en mogelijkheden van digitaal werken, gedistribueerd werken en digitaal samenwerken volop benutten. Zij werken op basis van enkele principes én geven praktische voorbeelden waar we iets van kunnen opsteken. Enkele van die principes (in dit geval van Wieni) zijn<sup>18</sup>:

- Asynchroon is de regel, synchroon is de uitzondering.
- Vergaderingen zijn de laatste toevlucht, niet de eerste optie.
- Als het belangrijk is, schrijf het op.
- Slechte communicatie creëert extra werk.
- Steek tijd en moeite in wat je schrijft, hoe je het schrijft en waar je het schrijft.

---

<sup>16</sup> <https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/guide>

<sup>17</sup> <https://basecamp.com/guides/how-we-communicate>

<sup>18</sup> <https://www.wieni.be/werken-bij-wieni/proces/project-management/de-visie-van-wieni-op-projectsucces/gids-interne-communicatie>



Wieni geeft verder een aantal interessante voorbeelden van asynchrone communicatie<sup>19</sup>, bijvoorbeeld korte video's om iets met een groep te delen, een schermopname om te laten zien waarover je het hebt, enzovoort. Dat gebeurt dus niet 'live'.

Tijdens de coronapandemie hebben ze verschillende van deze vormen omarmd en het blijkt dat ruim 85% van de medewerkers vindt dat zij daardoor meer autonomie hebben over hoe zij hun werkdag indelen en hun werk doen, bijna 70% ervaart meer arbeidsvreugde door deze nieuwe manieren van werken, en ruim 85% merkt een positief verschil in productiviteit.

Maar welke afspraken zijn nu de beste? Net als veel anderen die erover publiceerde, de afgelopen weken en maanden, denk ik niet dat er 'beste afspraken' zijn. Dit betekent dat je per samenwerkvorm — daarmee bedoel ik: per afdeling of team, per projectgroep, enzovoort — afspraken zult moeten maken die bij die groep passen.

Xplane heeft daarvoor een handige '*ways of working*' worksheet<sup>20</sup> waarmee je met de groep kunt afspreken wat je belangrijk vindt, hoe je communiceert en samenwerkt, hoe je feedback geeft, en hoe je met eventuele conflicten omgaat. Van deze best practices kun je natuurlijk wel leren, en toetsen wat bij jouw organisatie past.

## 4.6 Niet-kenniswerkers ook meenemen in keuzes

Parallel hieraan zien we dat er zowel tijdens de pandemie als ook voor de nabije toekomst veel over hybride werken wordt gesproken louter vanuit de praktijk van kenniswerkers en management. Dat is op zichzelf niet vreemd, maar ik wil graag een

---

<sup>19</sup> <https://www.wieni.be/asynchrone-communicatie-gedaan-met-nutteloze-videomeetings>

<sup>20</sup> <https://xplane.com/worksheets/ways-of-working-worksheet/>

lans breken voor de collega's die hun werk helemaal niet op afstand kunnen doen, maar juist gebonden zijn aan een fysieke locatie. Vergeten we deze groepen, dan wordt de kloof tussen *white collar* en *blue collar workers* alleen nog maar groter.

Ik heb het dan over bakkers, chauffeurs, orderpickers, loodgieters, verpleegkundigen, monteurs, metselaars, tandartsen, elektriciens, docenten, winkelpersoneel, pedicures, laboranten, enzovoort. Geen van alle 'klassieke' kenniswerkers of bureauwerkers, maar ook zeker niet alleen praktisch geschoolde mensen. Het gaat om minstens 40% van de beroepsbevolking van Nederland, en in België zal het niet veel anders zijn. Ook op hen heeft corona impact gehad. Ook op hen heeft het thuiswerken van hun collega's invloed. En ook zij zullen ervaren dat hybride werken hun eigen, niet-hybride werk verandert.

In dit opzicht laat Mullenwegs autonomiepiramide<sup>21</sup> die kloof (onbewust) heel duidelijk zien: hij spreekt over vijf niveaus, maar schuift het 'niveau 0' eigenlijk terzijde als niet relevant. Ik vind dat onterecht. Want ook als de andere groepen medewerkers wél meer vanuit huis of andere locaties (digitaal) (samen)werken, heeft dit grote impact op mensen die aan locaties gebonden zijn. Daar moeten organisaties rekening mee houden bij het uitstippelen van hun route richting hybride werken en hybride organiseren.

---

<sup>21</sup> <https://ma.tt/2020/04/five-levels-of-autonomy/>

# 5 De hybride organisatie

Marissa Goldberg postte op Twitter drie belangrijke valkuilen voor hybride werkende organisaties<sup>22</sup>:

1. De beslisser voor het gespreid werkende team werkt zelf niet op afstand;
2. Medewerkers krijgen geen invloed op te maken keuze;
3. Mensen hebben geen gelijke vaardigheden en mogelijkheden om bij te dragen.

Ook Marcel Schwantes schreef hier recent over en voegt onder meer toe dat er geen plan is voor hybride werken en dat digitale communicatie niet de prioriteit krijgt<sup>23</sup>. Zelf denk ik dat ook een valkuil is dat er geen goede en geen gedeelde definitie is van hybride werken; daar ging ik hierboven al op in. Ook andere vormen van digitaal (samen)werken dan videobellen en documenten kwamen al aan bod.

Hoe ga je hier als bedrijf of instelling nu mee om? Welke vormen van hybride organiseren zijn er?

## 5.1 Verschillende vormen van hybride organiseren

Neil Miller schreef recent een waardevolle post over de verschillende vormen van hybride organisatie waaruit je feitelijk kunt kiezen<sup>24</sup>. Vrij vertaald komen die hierop neer:

---

<sup>22</sup> <https://twitter.com/mar15sa/status/1409633786573164552>

<sup>23</sup> <https://www.inc.com/marcel-schwantes/these-6-red-flags-indicate-a-toxic-hybrid-workplace.html>

<sup>24</sup> <https://thedigitalworkplace.com/articles/hybrid-business-model/>

1. Kantoor-centrisch met beperkte flexibiliteit om thuis/elders te werken;
2. Kantoor-centrisch met veel flexibiliteit om op afstand te werken;
3. Digitaal-centrisch met (een) kantoorgebouw(en);
4. Digitaal-centrisch zonder kantoorgebouw(en) ofwel *all remote, distributed of 'gespreid'*.

Miller heeft het dus vooral over wat de centrale verbindende factor is. Dat is óf de fysieke werkomgeving (modellen 1 en 2) óf de digitale werkomgeving (modellen 3 en 4) en bij alle de modellen is er sprake van meer of minder flexibiliteit.

Rebecca Hinds kijkt er in een artikel op Inc.com op een iets andere, en misschien wel betere manier naar, en voegt bovendien een vijfde vorm toe<sup>25</sup>. Zij spreekt namelijk over hoe veel flexibiliteit medewerkers hebben (of niet) bij het kiezen voor waar en hoe zij werken:

1. Kantoor is dé centrale plek, op kantoor werken is uitgangspunt;
2. Medewerkers kunnen zelf kiezen wanneer en hoe vaak ze waar werken;
3. *Remote*-vriendelijk ofwel speelruimte voor medewerkers, maar ook beperkingen;
4. Mengvorm van kantoor en op afstand werken;
5. *Remote first*, digitaal werken staat voorop, kantoor is optioneel.

## 5.2 Voorbeelden van hybride organisaties

Miller postte ook over 5 hybride werkvormen aan de hand van 5 voorbeelden van grote organisaties<sup>26</sup>. Hij onderscheidt:

---

<sup>25</sup> <https://www.inc.com/rebecca-hinds/the-5-hybrid-remote-works-models-for-your-business.html>

<sup>26</sup> <https://thedigitalworkplace.com/articles/hybrid-work-model/>

- Financiële instelling Citigroup: een echte 50-50 mix.
- Softwarebedrijf Microsoft: halftijds op afstand of met toestemming van manager.
- Supermarktketen Target: meer decentraal georganiseerd.
- Productiebedrijf Lockheed Martin: 40% op afstand met betere training.
- Webwinkel en innovator Amazon: op maat per team met individuele flexibiliteit.

Miller: “Wat hebben al deze modellen gemeen? Ze luisterden naar werknemers, dachten na over de vraag of een algemene strategie of een strategie per afdeling het meest logisch was, en besloten hoe technologie verder zou gaan dan het ‘*enablen*’ van externe of hybride werknemers. De eenvoudige functionaliteit van het kunnen streamen van audio en video naar een andere locatie is niet meer genoeg — een hybride werkmodel moet manieren bedenken om het even goed mogelijk te maken om thuis of op kantoor te gedijen.”

## 5.3 Innovatie-per-koffieautomaat is een mythe

Eén van de veelgehoorde argumenten die organisaties gebruiken om mensen terug naar kantoor te lokken (of dwingen), is dat fysieke ontmoeting nodig is voor verbinding tussen medewerkers. In haar boek ‘Het hybride werken. Een manifest’ maakt Isabel De Clercq gehakt van dit punt. Daarbij verwijst ze naar wat Boston Consulting Group al in oktober 2020 schreef<sup>27</sup>:

---

<sup>27</sup> <https://www.bcg.com/en-be/publications/2020/how-lockdown-unlocked-real-work>

“Paradoxaal genoeg heeft de zeer niet-sociale aard van werken-op-afstand [...] laten zien in welke mate productiviteit, prestaties en het werk zelf relationeel zijn, het resultaat van gedragsinteracties tussen gedistribueerde netwerken van mensen en groepen.”

De Clercq: “Je leest het goed. De lijm tussen medewerkers is het werk zelf. Simpelweg: onze bezigheden, prestaties en resultaten.” Ook *The New York Times* schreef heel recent dat er geen bewijs is dat toevallige ontmoetingen — op kantoor of waar dan ook — zorgen voor innovatie<sup>28</sup>.

*“If the work itself isn't a team-building exercise, you're doing it wrong.”*<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> <https://www.nytimes.com/2021/06/23/upshot/remote-work-innovation-office.html>

<sup>29</sup> <https://twitter.com/mulegirl/status/1398337358144049153>

# 6 Het belang van de digitale werkomgeving

Hybride werken is dus niet alleen maar kiezen tussen op kantoor werken of thuis. Het is ook niet alleen maar hybride vergaderen en zelfs niet één beleid voor alle medewerkers van een organisatie. En hybride werken heeft ook niet alleen maar impact op kenniswerkers. Als één collega hybride werkt, werkt iedereen hybride.

Met al deze dingen in het achterhoofd, is de *fysieke* werkomgeving — of dat nu een kantoor is of een campus, een zorgafdeling of distributiecentrum — niet zonder meer de samenbindende factor voor communicatie, dienstverlening, samenwerking en organisatiecultuur. Dat is of wordt de *digitale* werkomgeving.

## 6.1 Teams is niet voldoende voor hybride werken

Hoewel Microsoft Teams, net als soortgelijke tools als Zoom en Slack, de afgelopen maanden onherroepelijk zijn waarde heeft aangetoond, vrees ik, net als Miller<sup>30</sup>, dat Teams alleen niet genoeg is voor hybride werken. Waar Teams vooral focust op samenwerken — en dan vooral nog projectmatig en minder open en ongestructureerd samenwerken<sup>31</sup> — spelen bij de digitale werkomgeving ook interne digitale dienstverlening en interne digitale communicatie.

---

<sup>30</sup> <https://thedigitalworkplace.com/articles/hybrid-work-model/>

<sup>31</sup> <https://www.frankwatching.com/archive/2021/03/10/overzicht-digitale-werkplek>

## 6.2 Meer werk buiten Office 365 dan erbinnen

Daarmee beweer ik niet dat je Teams de deur uit moet doen. Maar de indruk lijkt te ontstaan — en Microsoft en zijn partners proberen dat ook te benadrukken — dat al het digitale werk zich verplaatst naar Teams. Ik vind het maar zeer de vraag of dat een reële voorstelling van zaken is. Want:

- Een docent werkt in een elektronische leeromgeving (ELO) of leerlingvolgsysteem.
- Een verpleegkundige gebruikt primair het elektronisch patiëntdossier (EPD).
- Een verkoopmedewerker werkt direct in het *customer relationship management* (CRM)-systeem.
- Een administratief medewerkers doet het dagelijks werk vooral in de financiële administratie.
- Een HR-adviseur gebruikt het personeelssysteem in principe elke dag.

Deze systemen zijn opzichzelfstaande tools met heel specifieke toepassingen. Die wil je niet zonder meer in Teams en dus in de Office 365-suite integreren. Waarom zou je? Hoe je met deze blik kunt kijken naar de digitale werkomgeving die voor elke groep collega's verschillend kan zijn, schreef ik al eerder<sup>32</sup>.

Daar komt bij dat Teams vooral gebruikt wordt voor posts en chat (lees: *email on steroids*), documenten en videobellen, terwijl ik hierboven al beargumenteerde dat hybride werken meer moet zijn dan deze klassieke vormen van samenwerken en communiceren.

---

<sup>32</sup> <https://www.frankwatching.com/archive/2021/03/10/overzicht-digitale-werkplek>



Chris Tubb schreef onlangs: "... het leveren van geweldige systemen is slechts stap één, niet het ultieme en langetermijndoel. Ik zie het gevaar dat IT-functies de digital workplace-inspanningen stimuleren en gedrag en werkvormen niet echt opnemen in de gewenste resultaten."<sup>33</sup> Vervolgens somt hij drie grote behoeftes op:

- **Meetings:** alle vergaderingen worden online vergaderingen, hoe maken we die beter?
- **Management:** medewerkers helpen op afstand te werken, en het werk zelf kunnen monitoren.
- **Mentoring:** senior en junior collega's aan elkaar verbinden, kennisdeling.

## 6.3 De digitale werkomgeving voor hybride werken

Hoe werk je dan aan een digitale werkomgeving die hybride werken, de hybride organisatie ondersteunt? Daarvoor zijn een aantal factoren van belang:

- Zorg voor een **overkoepelende visie en strategie voor de digitale werkomgeving als geheel**. Dus niet alleen eentje per tool of per silo: HR heeft een visie en strategie voor het selfserviceportaal, IT voor documenten en samenwerking, Communicatie voor het intranet, enzovoort. Zorg met zo'n strategie voor meer samenhang tussen tools en systemen. Een goede werkvorm hiervoor is wat Tabhita Minten en ik in ons boek de vereniging van eigenaars van de digitale werkomgeving noemen, en waarover we eerder schreven<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/hybrid-working-when-everything-changes-chris-tubb/>

<sup>34</sup> <https://www.frankwatching.com/archive/2020/03/03/stakeholders-digitaal-samenwerken-digital-employee-experience/>

- Elke tool, elk systeem heeft zijn eigen ingang of voordeur<sup>35</sup>. Dat zal vermoedelijk ook in de nabije toekomst wel zo blijven. Tegelijk is **één ingang of portaalfunctie wenselijk** voor bijvoorbeeld minder frequente vragen en taken. Maar denk ook aan zoeken in meerdere applicaties en systemen (*enterprise search*), de naslag of cms-functie, en aan formele interne (top-down) communicatie.
- Sommige organisaties hebben meer controle nodig over de user experience (UX) van hun systemen. **Waak voor al teveel *one size fits all*** en zorg voor ruimte om informatie en functionaliteit te segmenteren, zo mogelijk te personaliseren, en eventueel zelfs te *customisen*.
- **Denk en werk vanuit de digital employee experience (#DEX)** aan de hand van kwalitatief en kwantitatief inzicht in de behoeften en verwachtingen van medewerkers, aan de hand van persona's, employee journey maps, en goede (prestatie)tests van de efficiëntie en effectiviteit van die experience.
- Als de digitale werkomgeving de thuisbasis is in hybride werkende organisaties, moet daar ook iets van eigenheid in zitten. Kun je meer 'smoel' geven aan je digitale werkomgeving dan slechts een steunkleur uit je huisstijlpalet of een logo'tje links boven? Probeer jouw merk en cultuur uit te stralen, zodat **medewerkers niet minder of misschien wel nooit op een locatie werken, zich ook thuis voelen.**

---

<sup>35</sup> <https://www.frankwatching.com/archive/2021/03/10/overzicht-digitale-werkplek>

# 7 Samenvattend

Het hybride tijdperk is aangebroken. Wat nu? Dat was de vraag in de titel en inleiding. Ik hoop dat ik je heb laten zien:

- Dat hybride werken (veel) meer is dan slechts kiezen op welke plek je je werk doet.
- Dat het meer eist van professionals en organisaties, onder meer kritisch kijken naar het eigen werk en samenwerking.
- Dat andere vormen van digitaal (samen)werken te verkiezen zijn boven videobellen en documenten.
- En dat je als samenwerkverband — of dat nu een afdeling of team is, een projectgroep of iets anders — onderling moet afstemmen op welke manier je werkt én samenwerkt.

Er is geen *one size fits all*, ook niet als het om de digitale tools gaat. Kijk daarom ook kritisch naar je toolset, naar je digitale werkomgeving in de breedte, in relatie tot het werk. En maak dan pas keuzes voor waartoe, hoe, met wie... en tot slot ook waar je dat werk doet.

*Ik help je graag met de uitdagingen die spelen rond hybride werken, de hybride organisatie, de digitale werkomgeving en digital employee experience. Welke vragen spelen er in jouw bedrijf? Wat is de route die jouw organisatie heeft uitgestippeld? Ik hoor het graag! E-mail me op [christiaan@lustig.nl](mailto:christiaan@lustig.nl) of bel, sms, Signal of WhatsApp naar +31 6 49 31 90 50.*