CFPB
WETEN WAT WERKT

Werkprestaties bij hybride werken



Verdiepend onderzoek Werk in Transitie

November 2025

Colofon

Auteurs
Gijs Brouwers
dr. Henk-Jan Hoekjen
dr. Mathilda du Preez
Jacqueline Schlangen

Uitvoering onderzoeksactiviteiten
dr. Susanne Colenberg
Gijs Brouwers
Sjors Houtveen
dr. Mathilda du Preez

Contact
Center for People and Buildings
015-2781271
info@CFPB.nl
www.CFPB.nl

© 2025 Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Samenvatting

Na de coronapandemie is hybride werken de norm geworden voor veel kenniswerkers. Maar er was nog geen duidelijkheid was over de gevolgen op korte en lange termijn. Wat is de impact van hybride werken op werkprestaties? En wat zijn succesfactoren bij hybride werken? Om inzicht te verwerven op dit terrein voerde het CFPB drie onderzoeken uit: (1) een literatuuronderzoek naar werkprestaties, (2) een serie interviews met leidinggevenden in de publieke sector, en (3) een analyse van de data die wij verzamelden met de Werk in Transitie Monitor.

Wat is de impact van hybride werken op de werkprestaties?

Hybride werken is gunstig voor het individu. Voor teams en organisaties biedt het kansen, maar er zijn ook uitdagingen.

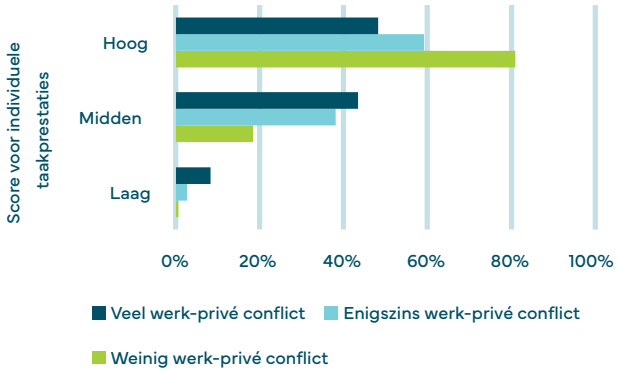
Het individu floreert

De meeste kenniswerkers voelen zich gelukkig en productief. Een betere werk-privébalans, autonomie en minder afleiding bij thuiswerken dragen hieraan bij.

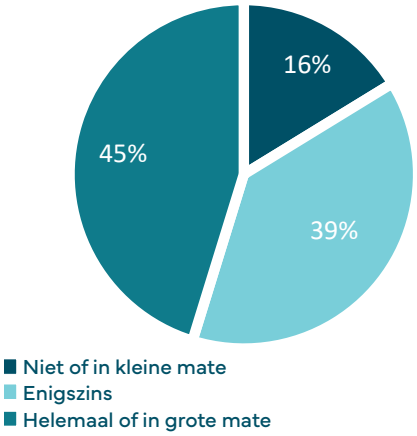


77% van de medewerkers vindt zichzelf goed in staat hun eigen taken efficient en effectief uit te voeren., "Thuis ben ik productiever dan op kantoor."

Medewerkers die hoog scoren op taakprestaties, ervaren weinig werk privé conflict



Minder dan de helft van de medewerkers voelt zich in staat op afstand sociale relaties op te bouwen en te onderhouden



Uitdagingen voor team en organisatie

1. Minder informele ontmoetingen beperken **kennisdeling en contact** tussen collega's.
2. Het **bewustzijn** van wat er speelt in de werkomgeving neemt af.
3. Beperkt fysiek samenkomen kan de **relatieopbouw** en het **onderhouden van netwerken** verzwakken.



"Op kantoor ben je meer in verbinding, maar dat kost ook tijd."

Wat zijn succesfactoren bij hybride werken?

Om optimaal te profiteren van de voordelen van hybride werken en de nadelen waar mogelijk te beperken, is aandacht nodig op het niveau van individu, leidinggevende en organisatie. Intergraliteit is daarbij essentieel.



Inhoud

Colofon 2
Samenvatting 3

1 Zorgen over werkprestaties bij hybride werken 7
1.1 Onderzoek naar werkprestaties 8
1.2 Wat werkprestaties wel en niet zijn 9
1.3 Leeswijzer 10

2 Het individu floreert 12
2.1 Hogere (gepercipeerde) werkprestaties 12
2.2 Hybride werken schept voorwaarden voor werkprestaties 13
2.3 Inzichten 16

3 Uitdagingen voor team en organisatie 19
3.1 Kennisoverdracht verandert door fysieke afstand 19
3.2 Wie nadeel ondervinden van verminderde kennisuitwisseling 23
3.3 Inzichten 24

4 De succesfactoren van hybride werken 26
4.1 Vrijheid van medewerkers vereist verantwoordelijkheid 26
4.2 Leidinggevenden zijn de spil tussen medewerker en organisatie 28
4.3 Kaders vanuit organisatie blijven nodig 30
4.4 Inzichten 34

5 Conclusie: waarom hybride werken aandacht nodig heeft 36
5.1 Impact van hybride werken op werkprestaties 36
5.2 Succesfactoren bij hybride werken 37
5.3 Hybride werken vraagt om intergale aanpak 38

Bijlage 1: Verantwoording van het onderzoek 40
Bijlage 2: Referenties 42

1

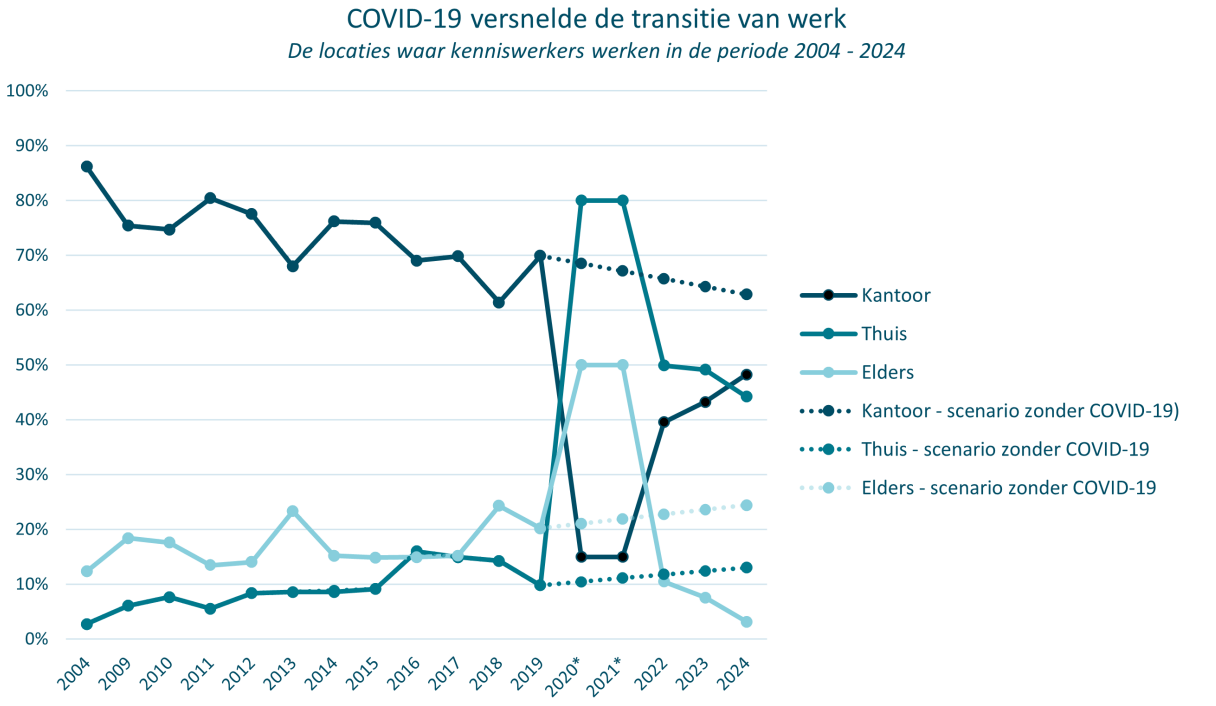


1 Zorgen over werkprestaties bij hybride werken

Na de coronapandemie zijn kenniswerkers massaal hybride gaan werken. Het is nog niet duidelijk wat de korte en lange termijn-gevolgen zijn van de nieuwe manier van werken. Wat is het effect van de toegenomen individuele keuzevrijheid op de werkprestaties van hybride werkers? We onderzochten het binnen de Nederlandse (semi)publieke sector.

In 2025 werken kenniswerkers hybride. De overgang naar hybride werken is een transitie die past in een langjarige ontwikkeling die begon in de jaren '70 van de vorige eeuw.[1] In die periode werden de eerste kleinschalige experimenten uitgevoerd met het zogenoemde 'telewerken'. Als gevolg van de snelle ontwikkelingen op het gebied van informatie- en communicatietechnologie evolueerde dit concept aan het begin van de 21e eeuw naar wat bekend kwam te staan als 'Het Nieuwe Werken' (HNW).

De gedachte dat kenniswerk niet meer noodzakelijkerwijs (alleen) van 9 tot 5 op kantoor uitgevoerd hoefde te worden, vond in de loop der jaren steeds breder ingang, ook binnen de Nederlandse (semi)publieke sector. Rond 2014 ging de Rijksoverheid werken op basis van het concept 'Tijd-, Plaats- en Apparaat-onafhankelijk Werken' (TPAW). Toch bleef het kantoor ook toen nog steeds veruit de belangrijkste werkplek. Dat veranderde tijdens de COVID 19-pandemie. Begin 2020 moesten kenniswerkers opeens verplicht vanuit huis opereren (zie figuur 1).[2]



Figuur 1: De ontwikkeling richting hybride werken (data uit WODI 2004-2019 en WiT uit 2022-2024). * schatting gebaseerd op wetenschappelijke bronnen.

Dit bleek verrassend goed te werken, voor zowel organisaties als voor individuele medewerkers. De door kenniswerkers zelf gerapporteerde productiviteit bleef op peil en het werken vanuit huis stelde medewerkers in staat werk en privé beter op elkaar af te stemmen.[2] Toch misten veel medewerkers ook een gevoel van verbinding, en voor sommigen was dat gemis zo sterk dat het hun functioneren belemmerde. Het mede door CFPB uitgevoerde onderzoek We Werken Thuis (WWT) liet zien dat de meeste medewerkers binnen (onder meer) de Rijksoverheid ook na de pandemie graag een substantieel deel van hun werktijd vanuit huis zouden willen werken.[2] In de daaropvolgende jaren is aan deze wens massaal gehoor gegeven. Vanaf 2021 is hybride werken binnen de meeste Nederlandse (semi)publieke organisaties de norm geworden.

Binnen het CFPB hanteren we de volgende definitie van hybride werken:

> **Hybride werken** is een manier van werken waarbij medewerkers de mogelijkheid hebben om hun kenniswerkzaamheden (deels) plaats- en tijdonafhankelijk uit te voeren – vaak vanuit huis – waarbij de voor het werk noodzakelijke onderlinge communicatie (deels) plaatsvindt via digitale communicatiemiddelen.[5]

Hoewel 'hybride werken' in wezen niet geheel nieuw is, is de intensiteit waarmee dit gebeurt na de pandemie aanzienlijk hoger. Bij (semi)publieke organisaties wordt blijkens recente CFPB-cijfers gemiddeld genomen ongeveer evenveel thuisgewerkt als op kantoor, alhoewel er grote verschillen zijn tussen medewerkers.[3] [4] Door de fysieke afstand tussen collega's is de mate van digitale communicatie sterk toegenomen. Wanneer er op het gezamenlijke fysieke kantoor wordt gewerkt, gebeurt dit vooral tussen 10 en 15 uur. Werken buiten kantoortijden komt voor bij een kleinere groep medewerkers.

Over het algemeen zijn medewerkers positief over deze 'nieuwe' manier van werken. Het individuele perspectief is echter niet de enige invalshoek die van belang is bij het benutten van de mogelijkheden die hybride werken biedt. Individuele keuzes met betrekking tot werklocatie en -tijd hebben impact op het collectief.[6] Om de belangen van individu, team en organisatie met elkaar in balans te brengen, is een samenhangende strategie noodzakelijk. Precies op dit vlak zijn er nog uitdagingen. Zeker in de aanvangsfase – kort na de COVID-pandemie – was er binnen organisaties vaak weinig kennis en ontbraken de systemen om de structurele verandering goed te kunnen implementeren. Hoewel er sindsdien grote stappen zijn gezet, is nog niet op alle vragen een bevredigend antwoord geformuleerd. Eén van de onderwerpen die enige zorgen baren, is de impact van hybride werken op de werkprestaties, op de korte, maar vooral de lange termijn.[7] Wat kunnen organisaties doen om de werkprestaties in een hybride context op peil te houden?

1.1 Onderzoek naar werkprestaties

Om de impact van de transitie naar hybride werken op de werkprestaties van kenniswerkers te onderzoeken, voerde het CFPB de afgelopen jaren drie onderzoeken uit naar de werkprestaties bij hybride werken. Het betreft (1) een literatuuronderzoek naar het concept 'werkprestaties' (en gerelateerde begrippen), (2) een serie interviews met leidinggevenden in de publieke sector, en (3) een analyse van de data die wij verzamelden met de Werk in Transitie Monitor, een digitale vragenlijst die werd ingevuld door meer dan 25.000 medewerkers van Nederlandse (semi)publieke organisaties (zie hoofdstuk 9 voor een nadere beschrijving van de onderzoeken). In dit rapport presenteren we de uitkomsten van deze drie onderzoeken.

De rapportage geeft antwoord op twee vragen:

1. ***Wat is de impact van hybride werken op de werkprestaties?***
2. ***Wat zijn succesfactoren bij hybride werken?***

Door een systematische behandeling van deze vragen bieden we handvatten bij het (door) ontwikkelen van een samenhangende strategie op basis waarvan organisaties, teams en individuele medewerkers optimaal kunnen profiteren van de potentiële voordelen die de nieuwe hybride manier van werken biedt.

1.2. Wat werkprestaties wel en niet zijn

De nieuwe manier van werken heeft geleid tot een gedeeltelijke verandering van de manier waarop kenniswerkers samenwerken.[8] [9] Bij hybride werken is er minder fysieke nabijheid, er vinden minder spontane ontmoetingen plaats en interacties zijn vaker digitaal. Tijdens de corona-pandemie konden we aan de hand van het onderzoek WWT constateren dat de (zelf-gerapporteerde) productiviteit van thuiswerkers op hetzelfde niveau bleef.[2] Maar hoe zit dat bij structureel hybride werken? Wat betekent de veranderde manier van werken bijvoorbeeld voor de kwaliteit van de werkzaamheden? Blijft die op peil wanneer medewerkers minder dan voorheen op het gezamenlijke kantoor werken? En wat is het lange termijn-effect van hybride werken op de werkprestaties van kenniswerkers?

Het begrip 'werkprestaties' definiëren we als volgt:

> **Werkprestaties** zijn alle dingen die medewerkers doen, en de acties die zij ondernemen, die bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie.[10]

Uit deze definitie blijkt dat het concept 'werkprestaties' niet alleen betrekking heeft op de kwantitatieve output van kenniswerkers. Vanuit het kwantitatieve perspectief gaat het veelal om het vaststellen van de verhouding tussen de (meetbare) input en de (meetbare) output.[10] De kwantitatieve manier van kijken naar prestaties – dus in termen van meetbare productiviteit – is veelal geschikt voor het beoordelen van traditioneel (bijvoorbeeld fabrieksmatig) productiewerk.[11] Bij kenniswerk (dat wil zeggen: werkzaamheden die bestaan uit het documenteren en communiceren van informatie – werkzaamheden die voorheen overwegend op kantoor werden uitgevoerd)[5] bestaat een belangrijk deel van het werk uit (1) het produceren van informatie en (2) het toevoegen van *kwaliteit* aan de informatie die men van anderen ontvangt.[11] Bij het beoordelen van de werkprestaties van kenniswerkers gaat het niet alleen om de output, zoals het aantal documenten dat een hybride werker produceert, maar ook om de kwalitatieve waarde die de medewerker met de uitgevoerde activiteiten toevoegt aan het collectieve werkproces. Precies dit kwalitatieve aspect maakt het bepalen van de door kenniswerkers geleverde werkprestaties en de verhouding met hun productiviteit lastig. In een CFPB-studie uit 2003 wordt dit probleem als volgt geformuleerd:

> ***'Kantoorwerk bestaat grotendeels uit omgang met informatie en kennis. Dat zijn moeilijk meetbare zaken, zowel op het gebied van inputs als outputs [...]. Arbeidsmotivatie, arbeidstevredenheid en ziekteverzuim zijn van groot belang voor de productiviteit van een onderneming. Deze thematiek brengt een econoom in grote verlegenheid'***[44]

Er is geen eenduidige manier om de kwaliteit van kenniswerkzaamheden te meten en te beoordelen.[12] Om toch meer grip te krijgen op de werkprestaties van kenniswerkers, zijn er in de wetenschappelijke literatuur verschillende methodes ontwikkeld. Eén van de manieren is het in kaart brengen van de door medewerkers zélf ervaren prestaties. In de Werk in Transitie Monitor hebben we onder meer voor deze methode gekozen. Middels een vraag naar de zogenoemde 'taakprestaties' hebben we in beeld gebracht in hoeverre de ondervraagde kenniswerkers zich in staat voelen hun taken efficiënt uit te voeren. Daarnaast hebben we in de interviews met leidinggevenden gevraagd naar hun oordeel over de werkprestaties van hun hybride werkende medewerkers.

Het beeld dat dankzij twee methoden ontstaat, is in dit rapport aangevuld en in context geplaatst aan de hand van perspectieven op werkprestaties die ontwikkeld zijn in de wetenschappelijke literatuur. Hier is een hele serie aspecten in kaart gebracht die relevant zijn voor het beoordelen en borgen van de werkprestaties van kenniswerkers.[11] [12] [13] [45] [48] Het betreft onderwerpen die dus niet gericht zijn op het meten van de output van werkprocessen, maar op de voorwaarden waaraan voldaan moet worden om te kunnen komen tot optimale werkprestaties. In dit rapport besteden we aandacht aan de volgende aspecten:

- Autonomie voor de individuele kenniswerkers bij het invullen van de taken
- Een goed geoutilleerde fysieke, digitale en sociale werkplek
- Welzijn en gezondheid
- Een goede kennisuitwisseling tussen samenwerkende medewerkers
- Heldere kaders vanuit de organisatie

De snel veranderde manier van werken heeft invloed op de manier waarop organisaties met deze aspecten moeten omgaan. Om een voor de hand liggend voorbeeld te geven: de manier waarop de kennisuitwisseling tussen collega's pre-COVID geregeld was, voldoet niet meer geheel in een hybride context. En ook de kaders die een organisatie biedt voor het optimaliseren van werkprocessen vragen om aanpassing als gevolg van de veranderde manier van werken. Op basis van de door ons opgehaalde data uit de Werk in Transitie Monitor en de interviews zullen we in de komende hoofdstukken beschrijven wat de impact is van hybride werken op de genoemde aspecten – en daarmee op de werkprestaties van kenniswerkers.

1.3 Leeswijzer

Dit rapport omvat een Inleidende beschouwing (het huidige hoofdstuk), drie inhoudelijke hoofdstukken (hoofdstuk 2 tot en met 4) en een conclusie (hoofdstuk 5).
De hoofdstukken 2 en 3 zijn gewijd aan het beantwoorden van de vraag naar de impact van hybride werken op de werkprestaties. In hoofdstuk 2 behandelen we de impact op de individuele medewerker; en in hoofdstuk 3 richten we de blik op de gevolgen van hybride werken voor organisaties.
In hoofdstuk 4 formuleren we een antwoord op de tweede hoofdvraag: wat zijn de succesfactoren bij hybride werken? We behandelen de succesfactoren (en eventuele bedreigingen) voor de individuele medewerker, voor de leidinggevende en voor de organisatie.
In het afsluitende hoofdstuk 5 vatten we de belangrijkste conclusies nog eens samen en geven we een aantal praktische tips en aanbevelingen.

2



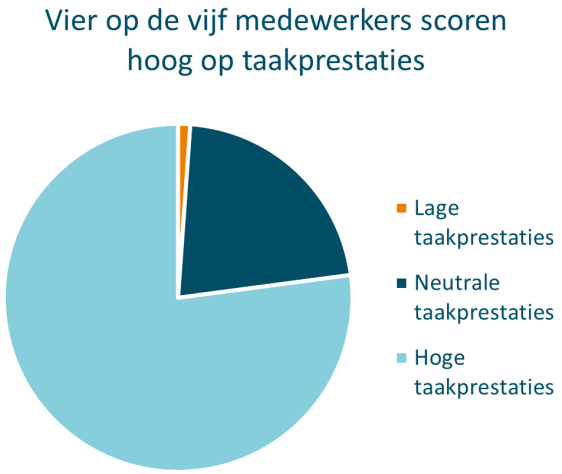
2 Het individu floreert

Tijdens de COVID-19-pandemie ontdekten kenniswerkers massaal de voordelen van thuiswerken. Hoewel medewerkers hun collega's misten, wilden de meeste medewerkers niet terug naar de situatie van vóór de COVID-19 pandemie.[2] Aan die wens is sindsdien gevolg gegeven. Nog slechts een deel van de werkzaamheden wordt op kantoor uitgevoerd; een substantieel deel van de werkweek wordt thuis of elders gewerkt. Wat betekent dit voor de werkprestaties?

Voor een goede beoordeling van de het effect van hybride werken op de werkprestaties van kenniswerkers is het belangrijk om allereerst te kijken naar het effect van de nieuwe manier van werken op de eigen beoordeling van de 'taakprestaties' door medewerkers.

2.1 Hoge (gepercipeerde) taakprestaties

In het verleden is uit verschillende studies gebleken dat (deels) thuiswerken tot een verhoging van de gerapporteerde productiviteit kan leiden.[8 9 14] Uit de Werk in Transitie Monitor komt naar voren dat ook de zelf-gerapporteerde taakprestaties van thuiswerkers hoger liggen dan van collega's die vaker op kantoor werken. Met hybride werken achten de meeste medewerkers zichzelf goed in staat hun taken efficiënt en effectief uit te voeren (zie figuur 2).[3]



Figuur 2: Percentage medewerkers dat hoge, neutrale of lage individuele taakprestaties rapporteert.

De positieve beoordeling van de eigen prestaties kan deels verklaard worden door het feit dat medewerkers thuis minder last hebben van afleiding dan op kantoor.[15] In de beslotenheid van de thuiswerkplek is er minder geluidsoverlast, worden mensen minder gestoord en minder vaak ongewenst betrokken bij 'organisatiepolitiek' of 'kantoordrama'. Ook leidt hybride werken tot een reductie van de reistijd. De gewonnen tijd kunnen medewerkers aan andere taken besteden.[7]
In de de interviews werden diverse uitspraken gedaan die het beeld dat uit de Werk in Transitie Monitor naar voren komt bekrachtigen. Zo stelden respondenten dat zij thuis rustiger kunnen werken:

"Als ik nu [volledig] terug zou moeten naar kantoor, kan ik mijn werk niet meer doen."

"Op kantoor kom je meestal niet aan je werk toe."

"...rustig dingen uitwerken, even geen gezeur, niet continu mensen die binnenlopen, geen geroezemoes. Ja, dat is gewoon heerlijk als je dan even thuis kan zitten."

Uit deze citaten blijkt dat de ondervraagde kenniswerkers de interrupties die zij ervaren op kantoor regelmatig beschouwen als hinderlijke onderbrekingen van het werkproces. Vanuit kwantitatief oogpunt is deze vaststelling waarschijnlijk vaak terecht; de actuele taak van de kenniswerker kan als gevolg van de onderbreking minder snel worden afgerond. In die zin vormen onderbrekingen een belemmering van de output. Uit de literatuur weten we echter dat bij kenniswerk ook de *kwalitatieve* toename van de waarde van de verwerkte informatie van belang is voor een goede beoordeling van de integrale prestaties van een individu. Deze gedachte kwam eveneens terug in de interviews:

"Ik hoor wel van mensen, en dat heb ik zelf ook, dat ik veel productiever ben thuis dan op kantoor. Als ik op kantoor ben, dan schieten mensen me even aan, stellen even een vraag, hebben even een praatje, vragen hoe het met me gaat. [...] Je staat dus wat meer in verbinding op kantoor. En dat levert ook wat op, hè [...]: olie tussen radertjes. Maar je verliest er wel tijd mee..."

Dit legt precies het probleem bloot dat in de literatuur vaak wordt aangehaald wanneer het gaat om het in kaart brengen van de prestaties van kenniswerkers: de onmogelijkheid om de niet te kwantificeren aspecten van het werk nog te beoordelen in termen 'productiviteit'. Het geheel van de prestaties van een organisatie wordt niet alleen gevormd door de optelsom van de meetbare output, maar ook door verschillende moeilijker meetbare aspecten.[12] Voor een goede beoordeling van de impact van hybride werken op de werkprestaties van kenniswerkers is het daarom verstandig te kijken naar meer dan alleen de zelf-gerapporteerde taakprestaties van kenniswerkers..Het is belangrijk eveneens oog te hebben voor andere factoren die zorgen voor de genoemde 'olie tussen de radertjes'.

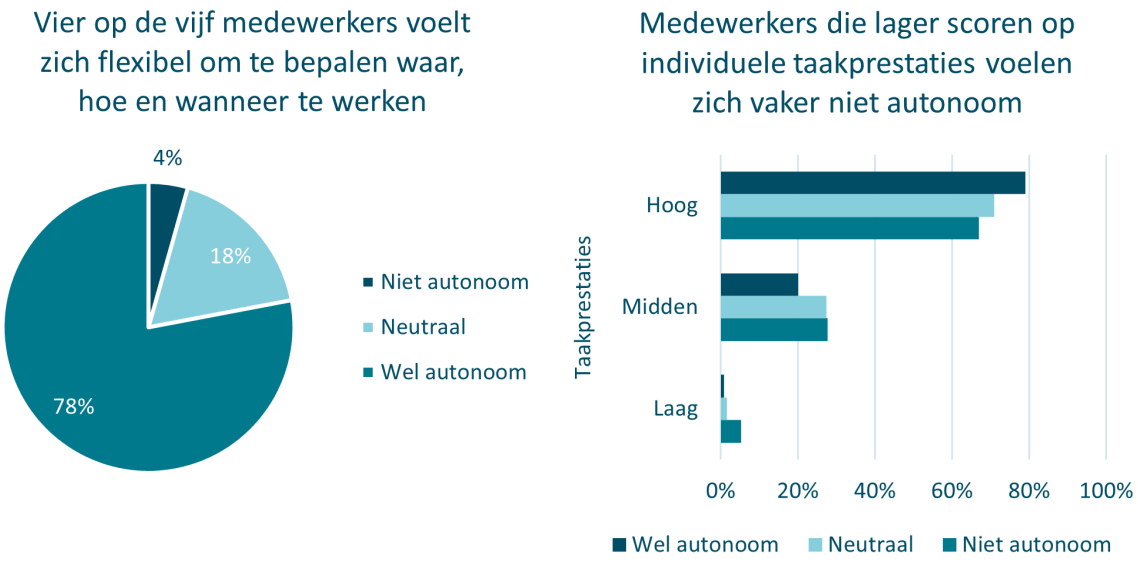
2.2 Hybride werken schept voorwaarden voor werkprestaties

Er kan een completer beeld gegeven worden van de prestaties van kenniswerkers aan de hand van een aantal aspecten die in de literatuur genoemd worden als voorwaarden voor goede werkprestaties. In deze paragraaf behandelen we in dit kader drie onderwerpen: de mate van autonomie, de staat van de (fysieke, sociale en digitale) werkplek, en het gerapporteerde welzijn.

Autonomie

Medewerkers die handelingsvrijheid hebben en hun eigen beslissingen kunnen nemen, presteren gemiddeld genomen beter.[11] Op dit punt is hybride werken beloftevol. Individuele medewerkers zijn immers autonomer in het kiezen van de werklocatie die past bij de actuele taakinhoud. Voorheen was de keuzevrijheid vaak nog beperkt tot de mogelijkheid om *binnen het kantoor* een werkplek te kiezen die paste bij een bepaalde activiteit.[43] In het hybride tijdperk is deze keuzevrijheid in belangrijke mate

vergroot: hybride kenniswerkers hebben de mogelijkheid om een deel van hun werkzaamheden thuis of elders uit te voeren, in plaats van op het gemeenschappelijke kantoor. Dat zien we duidelijk terug in de Werk in Transitie Monitor: 78% van de respondenten voelt zich flexibel in waar, wanneer en hoe te werken (zie figuur 3). Respondenten die hun eigen taakprestaties hoog inschatten, geven aan zich vaker autonoom te voelen; degenen die hun taakprestaties laag schatten, voelen zich minder vaak autonoom (zie figuur 4).

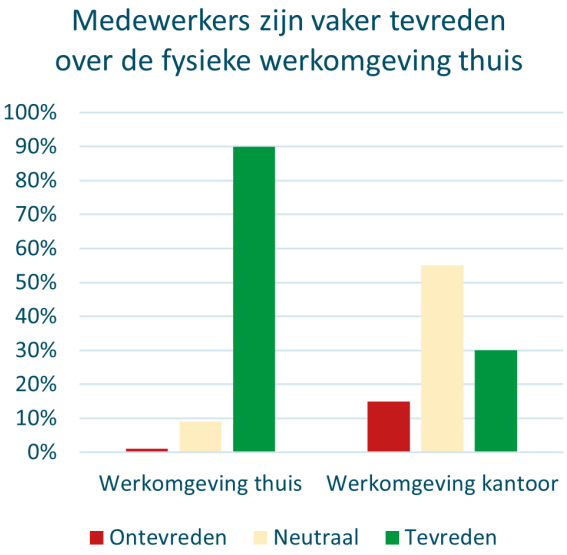


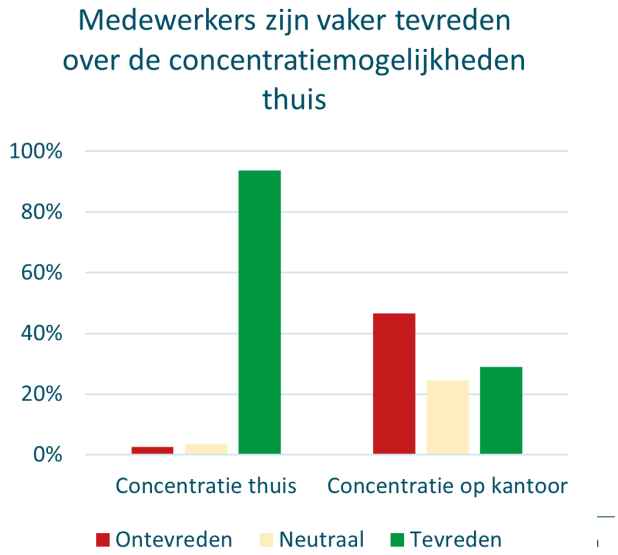
Figuur 3: Percentage van medewerkers dat zich flexibel voelt om te bepalen waar, hoe en wanneer ze werken. Figuur 4: Gepercipieerde individuele taakprestaties in relatie tot de ervaren autonomie van medewerkers.

Een medewerker die autonomie ervaart, ervaart dus ook dat de taakprestaties beter zijn. Daarbij past de kanttekening dat de autonomie van een kenniswerker binnen een organisatie nooit absoluut kan zijn. Elke medewerker heeft zich met het aangaan van het arbeidscontract gecommiteerd aan een conditionering van de eigen autonomie: binnen de werkcontext moet de individuele medewerker de eigen belangen altijd afwegen tegen de belangen van team en organisatie.

Werkplek

Ook aan een andere in de wetenschappelijke literatuur genoemde voorwaarde voor de werkprestaties van kenniswerkers wordt veelal voldaan: uit de Werk in Transitie Monitor blijkt dat hybride medewerkers kunnen beschikken over een goed geoutilleerde werkplek. Zowel de kantoor- als de thuiswerkplek scoren een voldoende in het onderzoek. Opvallend daarbij is wel dat de thuiswerkplek veel hoger gewaardeerd wordt dan de kantoorwerkplek (zie figuur 5). Vooral de concentratiemogelijkheden laten een groot verschil zien: 94% van de medewerkers is tevreden over de concentratiemogelijkheden thuis, tegenover slechts 29% op kantoor (zie figuur 6). Daarnaast kan de medewerker thuis de werkplek helemaal naar eigen inzicht vormgeven, terwijl op kantoor de precieze uitvoering van de werkplek door de facilitaire randvoorwaarden wordt bepaald. Uit de literatuur weten we dat de tevredenheid met een werkplek toeneemt wanneer medewerkers invloed kunnen uitoefenen op hun omgeving.[16] Hybride werken lijkt hiermee een potentieel positieve impact te hebben op de prestaties van kenniswerkers. Vooral op het gebied van concentratie – een van de belangrijkste knelpunten van het kantoor – en de mogelijkheid om de werkplek naar eigen inzicht in te richten, biedt de thuiswerkplek duidelijke voordelen.





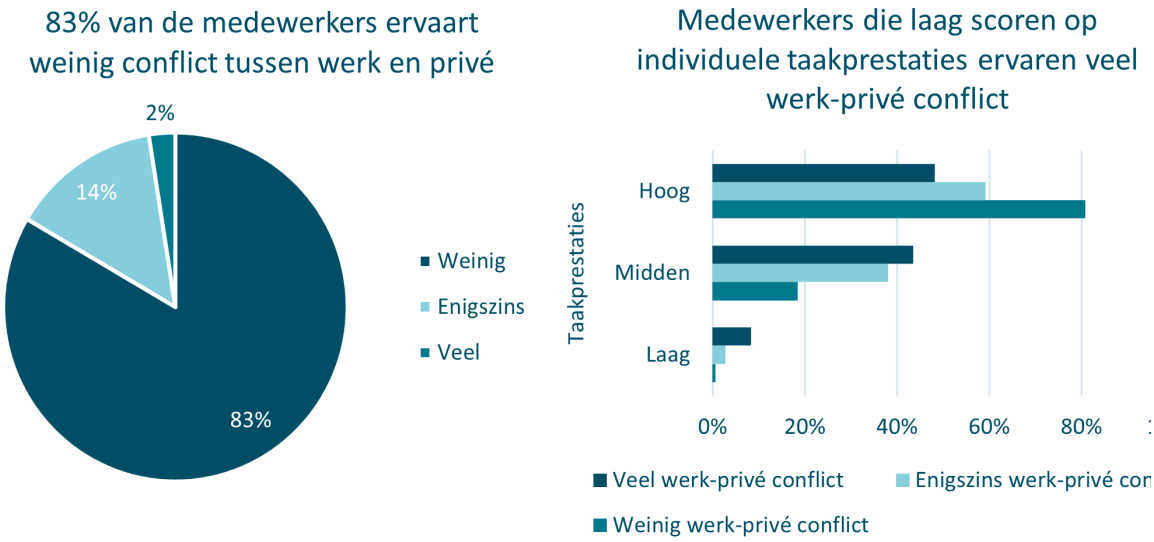
medewerkers dat tevreden, ontevreden of neutraal is over de concentratiemogelijkheden thuis en op kantoor.

Welzijn

Uit de wetenschappelijke literatuur komt naar voren dat werken op afstand vaak gepaard gaat met een hogere gerapporteerde productiviteit.[8] [9] Dit zien we ook terug in de Werk in Transitie Monitor: respondenten rapporteren hoge taakprestaties: de efficiëntie van het werkproces wordt positief beoordeeld.. Een mogelijke verklaring hiervoor is een toename in gezondheid en welzijn.[4] [17] [18] [19] [45] Dit toegenomen welzijn komt onder meer tot uitdrukking in een verbeterde balans tussen werk en privé.[20] Medewerkers die meer thuiswerken, ervaren doorgaans minder conflict tussen werk en privé.[3] En medewerkers die minder conflict ervaren, rapporteren gemiddeld hogere taakprestaties (zie figuur 8). Een onderzoek uit 2024 toont verder aan dat het aantal burn-outklachten onder kenniswerkers aanzienlijk is gedaald na COVID-19, en dat de mentale gezondheid is verbeterd.[21]

Er zijn ook keerzijdes. Hybride werken kan leiden tot een vervaging van de grenzen tussen werk en privé. Medewerkers kunnen het gevoel krijgen dat zij 'altijd aan moeten staan'. Bovendien kan te veel thuiswerken leiden tot gevoelens van sociale en professionele isolatie, iets wat tijdens de COVID-19 pandemie duidelijk zichtbaar werd.[22] [23] Een andere keerzijde is mogelijke technostress, die ontstaat door het intensieve gebruik van digitale communicatiemiddelen, zoals het vele online overleg en de continue bereikbaarheid. Dergelijke aspecten kwamen ook naar voren in onze interviews:

> ***"Ik ben na het hybride werken, na corona, echt meer gestrest. Iedereen gaat er ook vanuit dat je 100% beschikbaar bent [...].. Vroeger, toen ik nog jong was, was ik gewoon de helft van de dag niet bereikbaar. En nu zeggen ze: 'waar was je?'."***



Figuur 7: Ervaren conflict tusen werk en privé. Figuur 8: Gepercipieerde individuele taakprestaties in relatie tot de mate van werk-privé conflict.

Uit de Werk in Transitie Monitor blijkt dat de mentale gezondheid van hybride werkers een voldoende scoort. Onder de respondenten krijgt de mentale gezondheid gemiddeld genomen een 3,6 op een schaal van 1 tot en met 5. De cijfers laten verder zien dat medewerkers zich over het algemeen goed kunnen concentreren. De meeste respondenten voelen zich gelukkig en slapen goed. Voor sommige kenniswerkers is thuiswerken zelfs een verademing. Dat geldt in het bijzonder voor medewerkers die om diverse redenen moeite hebben met werken op kantoor. In de door ons uitgevoerde interviews met leidinggevenden werd expliciet gewezen op dit aspect:

> ***"Ik heb een dame in mijn team die vaak ziek of met verlof [was]. Ze werkt nu thuis 4 a 5 uurtjes en kan zo haar administratie wegwerken en haar werk doen. Ze is beter in balans en is nu al meer dan een jaar niet uitgevallen. Dat is fijn voor haar en voor de organisatie."***

2.3 Inzichten

De hybride werkende respondenten van de Werk in Transitie Monitor ervaren autonomie. Ze kunnen beschikken over goed geoutilleerde werkplekken, waarbij vooral de thuiswerkplek hoog wordt gewaardeerd. Bovendien laten de cijfers zien dat het gemiddeld genomen goed gaat met de gezondheid van hybride kenniswerkers. Op basis van deze observaties kunnen we stellen dat hybride werken vanuit het individuele perspectief voldoet aan een aantal belangrijke condities voor het op peil houden van de kwaliteit van het geleverde werk. De vraag naar de impact van hybride werken op de werkprestaties kan vanuit het in dit hoofdstuk gehanteerde individuele perspectief als gunstig worden beoordeeld. Tegelijkertijd is het van belang om te benadrukken dat de genoemde positieve uitkomsten geen *voldoende* voorwaarden zijn voor zekerheid omtrent de geleverde prestaties. Voor de kwaliteit van kenniswerkzaamheden is namelijk ook een aantal andere aspecten van belang, waaronder een goed geborgde kennisdeling. In het volgende hoofdstuk zullen we bespreken hoe dit aspect, dat (ook) vanuit het team en de organisatie geregeld moet worden, zich verhoudt tot het perspectief van het autonoom opererende en gezonde individu.

Inzichten

Vanuit het individuele perspectief is hybride werken succesvol: medewerkers vinden zelf dat ze thuis efficiënter kunnen werken. Dat heeft onder meer te maken met de volgende aspecten:

- De toegenomen *autonomie* van kenniswerkers; medewerkers kunnen bijvoorbeeld vaker zelf kiezen waar en wanneer zij hun verschillende werkzaamheden uitvoeren.
- De *werkplek*: hybride werkers beoordelen hun verschillende werkplekken positief; vooral de thuiswerkplek krijgt een hoge gemiddelde beoordeling.
- *Welzijn en gezondheid*: de nieuwe manier van werken gaat gepaard met een positieve beoordeling op het terrein van welzijn en gezondheid.

De impact van hybride werken op het individu pakt daarmee gunstig uit: het individu floreert.

3



3 Uitdagingen voor team en organisatie

Kenniswerkers geven aan dat zij efficiënter werken op de thuiswerkplek. Bij het beoordelen van de werkprestaties – dat wil zeggen: alle dingen die medewerkers doen met het oog op de doelstellingen van de organisatie – spelen echter ook minder direct aan het individuele perspectief te koppelen aspecten een rol, zoals de kwaliteit van de communicatie, de kwaliteit van de samenwerking en de wijze waarop een bijdrage wordt geleverd aan de teamdoelen. Hoe is het bij hybride werken gesteld met deze belangrijke aspecten?

Sinds de invoering van hybride werken zijn kenniswerkers een flink deel van hun werktijd actief buiten het kantoor.[24] Dit heeft de manier waarop zij communiceren veranderd.[7] Digitale samenwerking is toegenomen, terwijl het aantal informele ontmoetingen op kantoor juist is afgenomen. Welke gevolgen hebben deze veranderingen voor de werkprestaties?

3.1 Kennisoverdracht verandert door fysieke afstand

Hybride werken heeft invloed op de communicatie tussen medewerkers. In de interviews met leidinggevenden werd dit onderwerp zelfs het vaakst genoemd. Doordat collega's minder vaak tegelijk op dezelfde locatie aanwezig zijn, is onderling contact minder vanzelfsprekend. De drempel om iemand die elders werkt een vraag te stellen – zoals via een telefoontje of een chat-bericht – is vaak hoger dan wanneer die collega op kantoor zou zijn.[25] [26] [27] Eén van de geïnterviewde leidinggevenden zegt het zo:

> *"Er is een drempel om te bellen denk ik, want als je iemand gaat bellen, dan moet het wel heel urgent zijn. En ik zeg ook altijd: 'Je mag mij 365 dagen per jaar 24 uur per dag bellen met vragen'. 'Ja, wanneer bel ik jou dan?' Ik zeg: 'Voor alle gevallen die jij belangrijk vindt, moet je gewoon bellen. Want als jij het belangrijk vindt dan is het belangrijk.' Nou, het gevolg is dat ze je nooit bellen."*

Er wordt verder geconstateerd dat de korte, informele interacties op kantoor minder vaak plaatsvinden wanneer er veel digitaal gewerkt wordt:

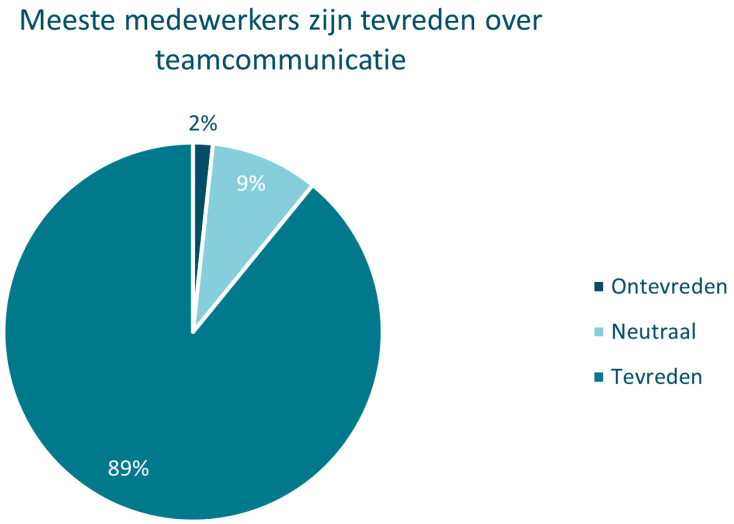
> *"Eén mindere kant van het vele digitaal werken is wel dat het laagdrempelige contact weg is. Even snel communiceren zit er niet meer in. Men mailt en appt; met bellen is men terughoudend."*

De geïnterviewden merken dat de noodzakelijke kennisoverdracht hiermee soms negatief beïnvloed wordt:

> *"...ik noem het de 'warme communicatie' die ik miste. Het even*

sparren met een collega. We pakten toch minder snel de telefoon om te vragen of iemand even wil meekijken: 'Hoe doe jij dat?' . Over de gang van zaken heb ik niets te klagen, maar de kennisoverdracht loopt minder soepel en duurt langer."

Hiermee wordt één van de belangrijke voorwaarden voor het op peil houden van de werkprestaties van kenniswerkers aangestipt: voldoende kennisoverdracht. Uit de literatuur weten we dat hierbij factoren als de onderlinge communicatie, het kennisbewustzijn en de mate van verbinding tussen collega's een rol spelen.[5] [10] [30] Dit zijn onderwerpen waarvan het precieze effect van veranderingen vaak pas op de langere termijn zichtbaar is. In de Werk in Transitie Monitor zien we dat anno 2025 negen op de tien medewerkers tevreden is over de kennisuitwisseling (zie figuur 9). Toch komen uit de interviews, de wetenschappelijke literatuur en de data aandachtspunten naar voren, met name op het terrin van het delen van kennis. Hieronder gaan we dieper in op deze aspecten.



Figuur 9: Tevredenheid over communicatie in het team.

Communicatie minder toegankelijk

De afname van het aantal spontane ontmoetingen beperkt de natuurlijke uitwisseling van kennis en informatie. Minder fysieke nabijheid en interactie kan de werkprestaties negatief beïnvloeden.[22] In de interviews wordt de relatieve informatie-armoede van thuis ten opzichte van het kantoor aangestipt:

"Als er een boel mensen hier zijn, dan kan ik in die paar minuten dat ik over de gang loop meer beelden meekrijgen dan ik thuis in een week meekrijg."

Bij de geïnterviewde leidinggevenden leeft de gedachte dat meer aanwezigheid op kantoor een oplossing zou kunnen bieden voor de communicatie-problemen die zij ervaren. Deze opvatting vindt onderbouwing in de literatuur. De fysieke kantooromgeving biedt een aantal 'affordances' – ofwel handelingsmogelijkheden – die niet eenvoudig vervangen kunnen worden door digitale middelen.[5] [28] [29] Deze liggen onder meer op het vlak van laagdrempelige en informele kennisdeling.

Wanneer de kennisdeling niet goed geregeld is, kan dit een negatief effect hebben op de werkprestaties van individuele medewerkers, ook wanneer deze zelf van mening zijn dat hun taakprestaties op peil blijven. Dit hangt onder meer samen met het volgende onderwerp dat volgens de literatuur een rol speelt bij de werkprestaties van kenniswerkers: het bewustzijn van wie wat weet binnen de organisatie.

Verminderd bewustzijn

Een belangrijk aspect in de samenwerking tussen kenniswerkers is het bewustzijn van de kennis en informatie die bij verschillende collega's aanwezig is.[30] Dit kennisbewustzijn omvat het weten waar collega's zich bevinden, wat ze doen en hoe hun activiteiten verband houden met gezamenlijke teamdoelen. Bij kenniswerk is het van belang dat medewerkers zich bewust zijn van wie de relevante informatie heeft op basis waarvan de eigen taak zo optimaal mogelijk uitgevoerd kan worden. Hybride werken kan een negatieve impact hebben op dit kennisbewustzijn.[31] In de interviews werd gewezen op dit probleem:

> ***"...dat mensen met elkaar over het werk praten en waar zij mee bezig zijn en waar ik mee bezig ben. Dat je iets hoort van de ander en denkt van: 'oh ja, maar dat is ook interessant. Daar kan ik op inspelen of het is voor mijn dossier ook relevant'. Ja, dat type gesprekken, dat heb je gewoon veel minder omdat veel via online bijeenkomsten gaat, en je elkaar minder treft."***

Hoe meer de werktijden en -locaties van collega's verschillen, hoe moeilijker het is om te achterhalen wie relevante kennis heeft. Minder fysieke nabijheid en visuele interactie kan leiden tot een verminderd vermogen om subtiele signalen op te vangen, zoals toon en context in gesprekken.[30] Deze signalen zijn vaak cruciaal voor het begrijpen van werkprocessen en het bieden van ondersteuning aan collega's. Verder kan een verminderd bewustzijn van wat er precies in de werkomgeving speelt leiden tot afnemende coördinatie en vertragingen in de besluitvorming. Sommige onderzoeken laten zien dat de prestaties van teams met veel thuiswerkers achterblijven bij teams waarvan het merendeel van de leden op kantoor werkt[47]; de uitkomsten van studies op dit terrein zijn echter niet eenduidig.

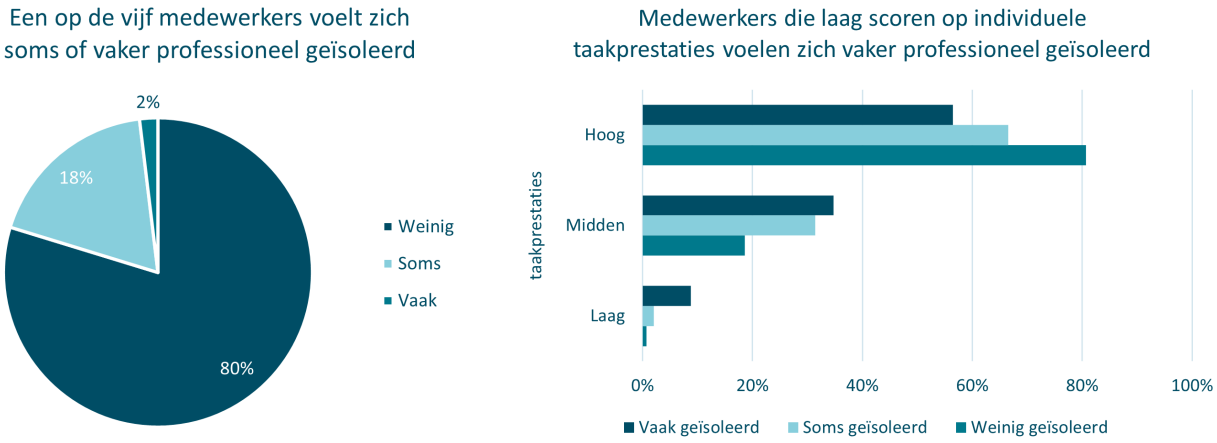
Verminderd kennisbewustzijn komt niet altijd direct tot uiting in kwantitatieve output. Maar het kan wel degelijk bedreigend zijn voor de kwaliteit van de werkzaamheden. Een voorbeeld: een kenniswerker die niet op de hoogte is van de laatste informele gedachtenwisselingen over een bepaald onderwerp is in veel gevallen prima in staat om op het afgesproken tijdstip een document te vervaardigen over dat onderwerp. In termen van kwantiteit is de output van deze kenniswerker op peil. Maar in termen van de kwaliteit is het geleverde werk mogelijk sub-optimaal: het product bevat immers (zonder dat de medewerker zich dat realiseert) niet alle informatie en kennis die met betrekking tot het onderwerp van het document in de organisatie aanwezig is.

Moeite om verbinding te behouden

Behalve effecten op de kennisuitwisseling en het kennisbewustzijn zijn er ook potentiële effecten van hybride werken op de sociale cohesie binnen een organisatie. In de interviews met leidinggevenden werd de verminderde sociale cohesie en betrokkenheid relatief vaak genoemd. Ook in de wetenschappelijke literatuur wordt dat punt naar voren gebracht. Digitaal communiceren is minder 'verbindend' omdat non-verbale signalen, zoals gezichtsuitdrukkingen en lichaamstaal, minder zichtbaar zijn.[32] Ook praten medewerkers minder met elkaar voor of na vergaderingen.

Ongeplande ontmoetingen, waarin zaken als humor, kantoorroddels, frustraties en werk-gerelateerde gesprekken een band scheppen tussen collega's, vinden minder vaak plaats door hybride werken.[33] Dit beperkt de opbouw en het onderhoud van sociale relaties. Het ontbreken van deze verbinding raakt een fundamentele menselijke behoefte en kan leiden tot een verminderd welzijn en lagere werkprestaties.[5]

Om de effecten van hybride werken op deze onderwerpen beter in beeld te krijgen, hebben we in de Werk in Transitie Monitor gekeken naar de mate waarin hybride kenniswerkers professionele isolatie ervaren (i.e. in hoeverre zij *met betrekking tot hun werk de* verbinding met collega's missen). De uitkomsten zijn op het eerste gezicht bemoedigend. Bijna 80% van de respondenten heeft het gevoel inhoudelijke aansluiting te hebben met collega's. Toch betekent dit hoge percentage niet dat er geen problemen zijn. Want deze cijfers impliceren dat bijna een kwart van de ondervraagde kenniswerkers zich soms of vaker professioneel geïsoleerd voelt (zie figuur 10).



Figuur 10: Percentage medewerkers dat aangeeft weinig, soms of vaak professionele isolatie te ervaren. Figuur 11: Gepercipieerde individuele taakprestaties in relatie tot ervaren professionele isolatie.

Bij degenen die professionele isolatie ervaren, gaat het vooral om het missen van face-to-face contacten en van informele interactie met collega's. Hierdoor kan het idee ontstaan dat men niet voldoende op de hoogte is van wat er gaande is. En dit heeft potentiële gevolgen voor de werkprestaties. In de Werk in Transitie Monitor zien we een duidelijk verband tussen professionele isolatie en de zelf-gerapporteerde taakprestaties.[4] Respondenten die hun taakprestaties laag beoordelen, voelen zich aanzienlijk vaker professioneel geïsoleerd (zie figuur 11). Medewerkers die zich geïsoleerd voelen, zijn tevens negatiever over hun mentale gezondheid.

Uit onderzoek blijkt dat hybride werkende medewerkers soms moeite hebben met het opbouwen en onderhouden van sociale relaties.[4 7] Dit zien we terug in de Werk in Transitie Monitor. Minder dan de helft van de medewerkers (45%) vindt zichzelf vaardig in het beheren van sociale relaties op afstand, terwijl 16% zich niet 'sociaal zelfredzaam' voelt en 39% aangeeft dit vermogen slechts in beperkte mate te bezitten.[3]

3.2 Wie nadeel ondervinden van verminderde kennisoverdracht

Bepaalde groepen hebben meer last van de beperkte kennisoverdracht, de minder toegankelijke communicatie en het verminderde kennisbewustzijn en gevoel van verbinding. Het gaat hierbij vooral om nieuwe medewerkers, die hun netwerk nog moeten opbouwen, en om jongere medewerkers, die over het algemeen nog veel moeten leren. Opvallend is dat deze groepen aangeven niet vaker professionele isolatie te ervaren.[4] Wel blijkt uit data van de Werk in Transitie Monitor dat zij gemiddeld vaker naar kantoor komen, vermoedelijk om daar het contact met collega's te zoeken. Tegelijkertijd horen we van leidinggevenden dat vooral nieuwe, jonge medewerkers sneller uitstromen. In de interviews werd hier naar verwezen:

> ***"Ze komen bij een nieuwe organisatie werken en ze zitten volledig thuis, ze worden nauwelijks ingewerkt en ze leren niemand kennen. Dus ze hebben helemaal niet het idee dat ze ergens bij horen. Ja, daar hebben ze echt zoiets van 'Wat doe ik hier?' En dan [kan] het onderwerp nog zo leuk zijn, maar ja, heb je het gevoel van 'Ik kan net zo goed ergens anders werken, want waar doe ik het eigenlijk voor?"***

Niet alleen nieuwe medewerkers, maar ook kenniswerkers die al langere tijd in dienst zijn, kunnen vatbaar zijn voor gevoelens van sociale en professionele isolatie, zo blijkt uit de Werk in Transitie Monitor.[4] De gezamenlijke werkomgeving is voor veel mensen een belangrijke plek om invulling te geven aan de menselijke behoefte aan sociale uitwisseling. Medewerkers die in sterke mate afhankelijk zijn van de sociale contacten op het werk, ervaren sneller gevoelens van isolement dan degenen die ook buiten het werk beschikken over een rijk sociaal netwerk, bijvoorbeeld via familie, vrienden, verenigingen of vrijwilligerswerk.[25] Door het toegenomen thuiswerken wordt in de werkcontext soms minder aan de sociale behoefte voldaan. In de interviews werd dit als volgt verwoord:

> ***"Mensen hebben geen binding meer en hebben dus het idee dat ze alleen maar voor zichzelf werken. Nou, dan zijn ze veel minder actief. Want vergis je niet; er zijn echt veel mensen die een groot deel van hun sociale contacten op het werk hebben, en vrij weinig thuis"***

De zo nu en dan problematische aspecten van kennisoverdracht in de context van hybride werken zijn niet alleen zorgwekkend voor de individuele medewerkers die hier direct nadeel van ondervinden, maar ook voor organisaties als geheel. Wanneer een deel van de medewerkers de eigen werkzaamheden niet optimaal kan uitvoeren vanwege structurele problemen met de onderlinge communicatie, het kennisbewustzijn en de verbinding met collega's, staan behalve de taakprestaties ook de zogenoemde 'contextuele prestaties' onder druk. Dit is het aspect van de werkprestaties dat te maken heeft met (lastig in termen van output meetbare) zaken als enthousiasme, creativiteit, initiatief en motivatie.[48]

3.3 Inzichten

De transitie naar hybride werken gaat gepaard met een serie uitdagingen. Deze liggen onder meer op het vlak van de kennisuitwisseling, kennisbewustzijn en verbinding. Het borgen van deze specifieke aspecten – en daarmee van de prestaties van de organisatie op de langere termijn – is een uitdaging die het individuele perspectief van de kenniswerker overstijgt. Voor organisaties is het belangrijk om oog te hebben voor deze onderwerpen. Want de gezamenlijke prestaties kunnen op de langere termijn het beste op peil gehouden worden wanneer deze aspecten ook in de hybride context voldoende geborgd zijn.

Inzichten voor organisaties

De uitdagingen van hybride werken spitsen zich vooral toe op een aantal aspecten die te maken hebben met kennisuitwisseling. Het gaat om de volgende drie onderwerpen:

- *Communicatie*: hybride werken verandert de communicatie en kan de spontane kennisdeling belemmeren.
- *Bewustzijn*: bij hybride werken kan het gebrek aan fysieke nabijheid leiden tot verminderd bewustzijn van wat er speelt in de organisatie.
- *Verbinding*: hybride werken kan de mate van verbinding verminderen doordat non-verbale signalen en spontane ontmoetingen afnemen en medewerkers sociale en professionele isolatie gaan ervaren.

Voor organisaties is het belangrijk om oog te hebben voor deze onderwerpen. Want de gezamenlijke prestaties kunnen op de langere termijn het beste op peil gehouden worden wanneer deze aspecten ook in de hybride context voldoende geborgd zijn.

4



4 De succesfactoren van hybride werken

In relatief korte tijd heeft hybride werken zich ontwikkeld tot de standaard manier van werken voor kenniswerkers. Door de snelheid van de transitie is deze nieuwe manier van werken nog niet geheel geoptimaliseerd binnen organisaties. Om te kunnen profiteren van de potentiële voordelen van hybride werken is het belangrijk de succesfactoren in beeld te krijgen. In dit hoofdstuk zetten wij ze op een rijtje.

Het is voor organisaties belangrijk om een samenhangende strategie te ontwikkelen voor hybride werken. Op basis van de verschillende onderzoeken kunnen we de vraag beantwoorden aan welke voorwaarden organisaties moeten voldoen om de potentie van hybride werken ten volle te benutten. Daarbij maken we onderscheid tussen het perspectief van de medewerker, van de leidinggevende en van de organisatie als geheel.

4.1 Vrijheid van medewerkers vereist verantwoordelijkheid

Hybride werken geeft medewerkers meer vrijheid om zelf te bepalen waar, wanneer en hoe ze werken. Een succesvolle implementatie van de nieuwe manier van werken vereist dat medewerkers aan die toegenomen vrijheid ook een toegenomen verantwoordelijkheid koppelen. In de literatuur wordt dit *organizational citizenship behavior* (OCB) genoemd: gedrag waarbij medewerkers zich actief inzetten voor het bredere belang van hun team en organisatie, ook als dat niet expliciet van hen wordt gevraagd.[10] Het draait hierbij dus om het inzicht dat naast de *taakprestaties* ook de *contextuele prestaties* van kenniswerkers van belang is voor organisaties. Waar het bij taakprestaties draait het om de efficiëntie van de individuele werkzaamheden met betrekking tot een actuele taak, zijn contextuele prestaties gericht op alle zaken die bijdragen aan 'de organisationele, sociale en psychologische context die dient als katalysator voor taakgerichte achtiviteiten en pocessen'.[49] Wij zien in de praktijk dat het belang van gedrag gericht op contextuele prestaties op het netvlies staat bij organisaties. Zo vraagt de Rijksoverheid expliciet van medewerkers dat zij 'bewuste keuzes' maken.[6] Dit houdt in dat medewerkers niet alleen keuzes maken die hun eigen welzijn ten goede komen, maar dat zij ook rekening houden met de belangen van hun team en organisatie.

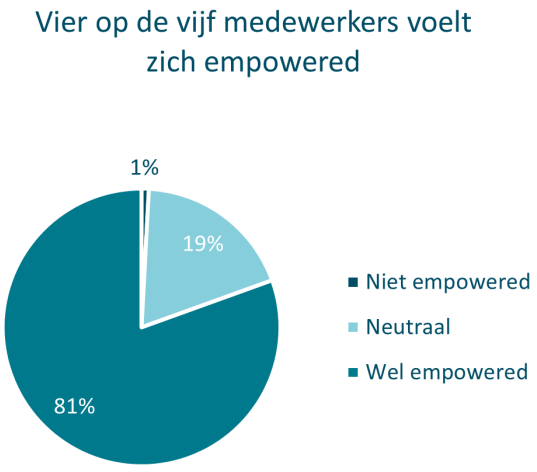
Uit de literatuur weten we dat een actieve manier van het indelen van de tijd en het kiezen van de werkplek en -locatie door het individu een positief verband laat zien met de werkprestaties.[46] In de praktijk wordt die verantwoordelijkheid echter nog niet altijd in voldoende mate genomen. Een geïnterviewde leidinggevende zegt het zo:

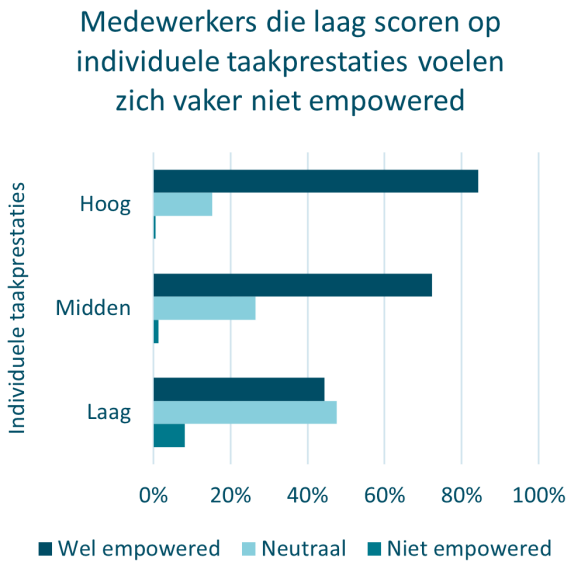
> ***"Er wordt ook wat verwacht van de medewerker zelf om nu meer verantwoordelijkheid te nemen met dat hybride werken. Ja, dat is een prachtig theoretisch beginsel, maar dat gebeurt gewoon niet. Pas als ze uitvallen, zeggen ze, ja, ik voelde me al zo slecht al die weken."***

Het ontwikkelen van gewenst gedrag is in de eerste plaats aan de medewerker zelf. Dit vereist echter wel dat medewerkers voldoen aan een aantal voorwaarden. We zien dat zelfredzaamheid een essentiële succesfactor is bij hybride werken, met een directe invloed op werktevredenheid, motivatie en prestaties.[4] [34] Hierbij gaat het erom dat medewerkers effectief en zelfstandig omgaan met sociale relaties, werk-privégrenzen en emotionele uitdagingen. Een zelfredzame medewerker weet voor zichzelf duidelijke grenzen te trekken tussen werk en privé. Ook zoekt deze actief contact met collega's, in plaats van af te wachten. Dat betekent ook dat zelfredzame medewerkers digitaal het contact aangaan – even bellen, appen of een kort chat-bericht sturen – in plaats van te denken: 'ik werk thuis, dus ik mag niet gestoord worden', of 'mijn collega werkt thuis, dus ik laat haar met rust'. Juist het korte, informele contact helpt om verbonden te blijven. In de Werk in Transitie Monitor zien we dat de helft van de medewerkers zich niet geheel zelfredzaam voelt bij hybride werken, waarbij vooral de sociale zelfredzaamheid laag scoort (zie paragraaf 3.1).

Een tweede belangrijke voorwaarde voor goed functioneren in een hybride werkomgeving is de mate van 'psychological empowerment' die medewerkers ervaren. Waar zelfredzaamheid vooral gaat over gedrag, verwijst 'psychological empowerment' naar de onderliggende beleving: het gevoel van betekenis, competentie, autonomie en invloed op het eigen werk. Medewerkers die zich 'empowered' voelen, ervaren dat hun werk ertoe doet, dat ze over de juiste vaardigheden beschikken en dat ze de ruimte hebben om hun werk op hun eigen manier in te richten. In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld dat een medewerker zelf initiatief neemt om het werk anders te organiseren wanneer de concentratie thuis afneemt, of een overlegvoorstel doet wanneer de samenwerking op afstand stroef verloopt. Zulke medewerkers voelen eigenaarschap over hun werk en durven binnen de kaders van hun functie beslissingen te nemen.

Uit de Werk in Transitie Monitor blijkt dat vier op de vijf medewerkers zich psychologisch empowered voelt (zie figuur 12).[3] Werknemers die dit gevoel ervaren, nemen vaker initiatief, tonen meer creativiteit en zijn sterker betrokken bij hun organisatie.[36] In hybride werkcontexten blijkt empowerment bovendien een sterke voorspeller van werktevredenheid, samenwerking en prestaties (zie figuur 13).[3] [37] [38]





Figuur 12: Percentage medewerkers dat aangeeft zich psychologisch empowered te voelen. Figuur 13: Gepercipieerde individuele taakprestaties in relatie tot ervaren psychologische empowerment.

Uit de Werk in Transitie Monitor, de interviews en de wetenschappelijke literatuur blijkt verder dat niet alle medewerkers in staat zijn om zelfstandig op een goede manier hybride te werken.[46] De inbreng van leidinggevenden en organisatie speelt een cruciale rol bij het stimuleren en activeren van medewerkers. Zonder actief beleid van de organisatie ontstaat het gevaar dat individuele medewerkers blijven hangen in oude routines en niet optimaal gebruikmaken van de mogelijkheden die een nieuwe manier van werken biedt.[46] Het is aan leidinggevenden om mogelijke problemen te detecteren en waar nodig de context te scheppen waarbinnen individuele medewerkers gestimuleerd worden om het gewenste gedrag te vertonen.

Inzicht

Zelfredzaamheid en 'psychological empowerment' zijn essentieel voor de werkprestaties. Van individuele medewerkers mag verwacht worden dat zij zich gedragen als verantwoordelijke collega's, die de eigen individuele belangen afwegen tegen de belangen van collega's, team en organisatie. Niet alle medewerkers blijken even goed in staat om zelfstandig op een effectieve manier hybride te werken. Daarom is ondersteuning van leidinggevenden essentieel.

4.2 Leidinggevenden zijn de spil tussen medewerker en organisatie

Leidinggevenden spelen een cruciale rol bij het maximaliseren van de voordelen van hybride werken.[39] Maar dit vraagt wel om een andere benadering van leiderschap dan de traditionele methoden. Waar vroeger 'managing by walking around' effectief was, is nu een meer actieve benadering nodig.[40] Traditionele leiderschapsfuncties, zoals taakbeheer, motivatie en communicatie, blijven belangrijk, maar de uitvoering ervan moet worden aangepast. Want bij werken op afstand is er minder directe controle op de manier waarop werk wordt uitgevoerd. Dit kan soms leiden tot onaangename situaties. Eén van de geïnterviewde leidinggevenden ervaarde het aan den lijve:

> ***"ik vond het moeilijk om beeld te houden van wat ze eigenlijk allemaal aan het doen waren tijdens corona. En dan is het ook moeilijk om ze bij te sturen. En nu we elkaar wat meer zien, merk ik dat ze dingen hebben opgepakt waar ik achteraf niet zo blij mee ben..."***

In de praktijk worstelen veel leidinggevenden nog met hun veranderde rol. Uit onze data blijkt bijvoorbeeld dat bijna een derde van de leidinggevenden moeite heeft om goed contact te houden met hun teamleden. Vooral de bereikbaarheid van medewerkers en het reserveren van plekken voor teamvergaderingen op kantoor wordt als lastig ervaren. Waar leidinggevenden voorheen konden vertrouwen op informele momenten, zoals een spontane ontmoeting op de werkvloer, missen zij nu vaak het directe zicht op hun team. Dit maakt het moeilijker om in te schatten hoe medewerkers zich voelen, waar zij tegenaan lopen en wat er nodig is om hen optimaal te ondersteunen. Een geïnterviewde leidinggevende formuleert het zo:

> ***"Voorheen zat iedereen op het werk, het merendeel van de tijd. Daar kwam ik binnen en dan zag ik er een paar op half zeven hangen en de rest die zag ik allemaal blij zijn. En dan zei ik tegen de rest 'hoi' en dan dacht de rest: 'Wat aardig dat mijn leidinggevende even contact met***

mij heeft gezocht'. … En [tegen] de drie waar het dan even op half 7 was, zei ik 'Goh, het gaat niet helemaal lekker'. In een uur had ik mijn team gemanaged voor de rest van de week."

Doordat managers bij hybride werken minder zicht op teamleden hebben, wordt leidinggeven in de praktijk soms als lastig ervaren:

omdat het ook een geleidelijk proces is. Waar je, als je elkaar vaker ziet, ook meer gevoel bij hebt. Maar dat heb ik ook als leidinggevende, ook minder gevoel, zicht op, zou je kunnen zeggen. Het moment dat je even de afdeling oploopt en eigenlijk iedereen even ziet en ook daarmee heel veel informatie opdoet over hoe mensen in hun vel zitten en wat er allemaal speelt en dat soort dingen. Ja, dat zijn nu meer periodieke gesprekken die je voert, maar dan minder in het spontane."

Daarnaast blijkt het niet eenvoudig om actief te blijven schakelen in een digitale omgeving, waar het risico op miscommunicatie en gemiste signalen groter is. Het vinden van de juiste balans tussen controle en vertrouwen, en tussen procesgericht en mensgericht werken, vraagt om aanpassingen die blijkens de interviews nog niet altijd vanzelfsprekend zijn.

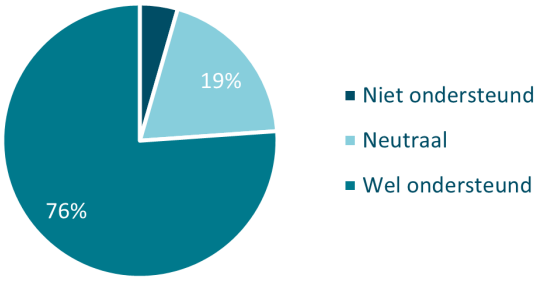
Hybride werkvormen vragen om actief leiderschap

Om hybride werken succesvol te maken is het belangrijk dat leidinggevenden actief het gesprek aangaan met hun medewerkers over hybride werken. Leidinggevenden fungeren als de schakel die verantwoordelijkheden, taken en organisatiedoelen communiceren en coördineren.[25] Waar direct toezicht moeilijker is, verschuift de focus naar de kwaliteit van het werkproces, resultaatgericht werken en het opbouwen van vertrouwen.[40] [41] Daarbij moeten leidinggevenden de behoeften van medewerkers in kaart brengen en duidelijke afspraken maken over de aanwezigheid en beschikbaarheid van medewerkers. In een succesvolle hybride context spelen leidinggevenden een ondersteunende rol, bijvoorbeeld door medewerkers actief te helpen bij het uitvoeren van hun taken, door hen te voorzien van de nodige middelen en begeleiding, en door eventuele obstakels weg te nemen.[40]

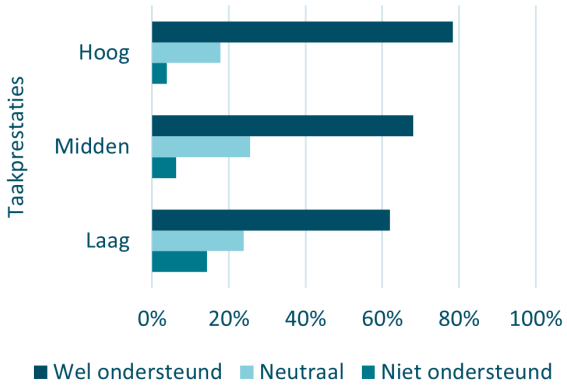
"… maak resultaatgerichte afspraken. Geef mensen autonomie, maak duidelijk wat je van ze wil en waar zij aan bijdragen (purpose). Ik denk dat we dat nog wel meer kunnen doen hier."

Gezien het belang van de competenties van medewerkers behoort hierbij ook het regelmatig inventariseren van de capaciteiten van medewerkers en het waar nodig aanbieden van training en opleiding. Inspanningen van leidinggevenden op de genoemde terreinen zijn cruciaal. Driekwart van de medewerkers ervaart ondersteuning van de leidinggevende (zie figuur 14). Uit onze data blijkt verder duidelijk dat de mate van ondersteuning van een leidinggevende effect heeft op de sociale verbinding, de samenwerking, het welzijn en de prestaties (zie figuur 15).

Driekwart van de medewerkers geeft aan ondersteund te worden door de leidinggevende



Medewerkers die laag scoren op individuele taakprestaties voelen zich vaker niet ondersteund door de leidinggevende



Figuur 14: Percentage medewerkers dat aangeeft ondersteuning van de leidinggevende te ervaren. Figuur 15: Gepercipieerde individuele prestaties in relatie tot de ervaren ondersteuning van de leidinggevende.

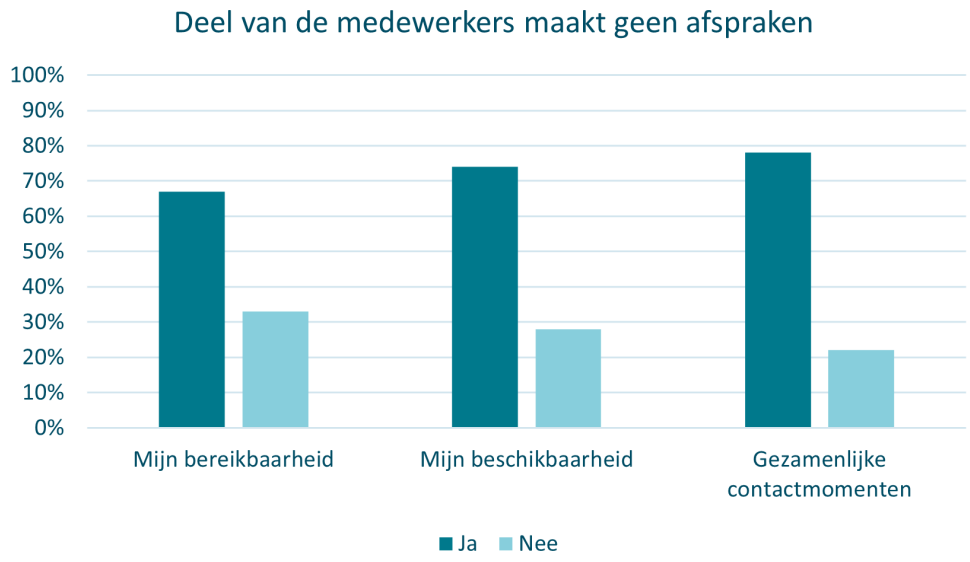
Inzicht

Bij hybride werken verschuift de rol van de leidinggevende naar resultaatgericht werken en vertrouwen opbouwen, met duidelijke doelen, ondersteuning en actieve communicatie om teams effectief te begeleiden. Daarbij moet er oog zijn voor de belangen van het individu (bijvoorbeeld het bevorderen van de autonomie, de zelfredzaamheid en de competenties) en de belangen van de organisatie (communicatie, kennisbewustzijn en verbinding).

4.3 Kaders vanuit organisatie blijven nodig

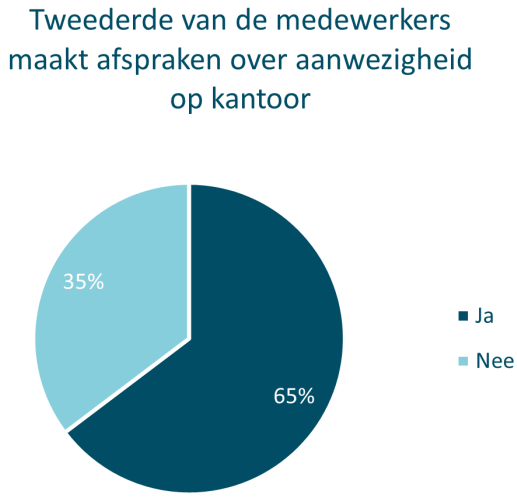
Om de voordelen van hybride werken te benutten en mogelijke nadelen te minimaliseren, is het cruciaal een goede balans te vinden tussen werken op kantoor en werken vanuit huis.[8] [9] [14] In de Nederlandse publieke sector ligt een groot deel van de verantwoordelijkheid voor het vinden van die goede balans bij de leidinggevenden en medewerkers zelf: keuzes over werklocaties moeten in samenspraak worden gemaakt, aldus de Rijksoverheid.[42] Teams en individuele medewerkers binnen Nederlandse publieke organisaties moeten zelf afspraken maken die aansluiten bij hun specifieke behoeften en werksituatie.

In theorie is het logisch om teams en medewerkers zelf afspraken te laten maken over hybride werken. Op die manier kan het best tegemoet gekomen worden aan specifieke omstandigheden. In de praktijk blijkt het maken van afspraken echter uitdagend. Het middenmanagement worstelt met de nieuwe verantwoordelijkheden die het hybride werken gebracht heeft.[7] We horen en zien dan ook dat concrete afspraken over aanwezigheid, werkstructuren en communicatie nog vaak ontbreken.[3] [7] Dat komt duidelijk terug in de data uit de Werk in Transitie Monitor. Er zijn weliswaar afspraken gemaakt, maar nog lang niet door iedereen. Zo geeft maar liefst een derde van de respondenten aan geen afspraken te hebben gemaakt over de bereikbaarheid; 28% van de ondervraagden zegt over de beschikbaarheid geen afspraken te hebben gemaakt; en met betrekking tot de gezamenlijke contactmomenten geldt dat voor 22% (zie figuur 16).



Figuur 16: Percentage van medewerkers dat afspraken zegt te maken over bereikbaarheid, beschikbaarheid en gezamenlijke contactmomenten.

Maar liefst 35% van de ondervraagden geeft verder aan dat er over de eigen aanwezigheid op het kantoor geen concrete afspraken bestaan (zie figuur 17); en 55% geeft aan het 'soms, zelden of nooit' te hebben over hoe ze hun werk doen. Dit zijn problematische percentages. In de Werk in Transitie Monitor zien we namelijk dat medewerkers die afspraken maken over de aanwezigheid zich vaker onderdeel voelen van de gemeenschap op het werk (zie figuur 18).





Figuur 17: Percentage medewerkers dat aangeeft afspraken te maken over aanwezigheid op kantoor. Figuur 18: Het gevoel hebben onderdeel te zijn van de gemeenschap op het werk in relatie tot de mate waarin afspraken zijn gemaakt over de aanwezigheid.

Waar organisaties aandacht aan moeten besteden

Uit de interviews met leidinggevenden komt een duidelijke top 5 naar voren van mogelijke oplossingen voor ervaren problemen als gevolg van hybride werken:

1. Aanwezigheid stimuleren middels:
   - Verplichte kantoordagen
   - Regulier teamoverleg fysiek op kantoor
   - Met individuele medewerkers afspraken maken over hun aanwezigheid
2. Een-op-eengesprekken: individuele medewerkers aanspreken op gedrag of met hen praten over problemen
3. Regelmatig (en met name fysiek) teamoverleg
4. Betere faciliteiten op kantoor voor
   - Online meetings
   - Ongestoord werken
   - Ongepland overleg
5. Het plannen van sociale activiteiten

Deze oplossingsrichtingen hebben betrekking op drie belangrijke aspecten van hybride werken: hoe reguleren we de *aanwezigheid* van medewerkers (punt 1), hoe borgen we de *verbinding* binnen team en organisatie (punt 2, 3 en 5), en hoe realiseren we de beste *faciliteiten* voor hybride werken (punt 4). Voor het verzilveren van de kansen op deze terreinen hebben leidingevenden ruggesteun nodig vanuit de organisatie. Onderzoek leert dat organisaties beter presteren wanneer zij duidelijke richtlijnen en beleidsregels opstellen die de verwachtingen en verantwoordelijkheden voor medewerkers helder definiëren.[20] Ook uit de interviews blijkt dat leidinggevenden behoefte hebben aan duidelijke kaders die richting geven aan de inhoud van hybride werkafspraken:

> ***"Dan zeggen ze [de directie]: 'jullie moeten afspraken maken met jullie team'. Daar heb ik echt niets aan, want dat betekent dat ik zelf moet gaan nadenken: waar wil ik heen? Ik vind ook dat de organisatie als geheel daarover moet nadenken en ook tools voor moet bieden."***

Dit leidt tot de vraag op welke vlakken organisaties die 'tools' precies moeten bieden. Hoe kunnen organisaties leidinggevenden helpen bij het realiseren van een goede hybride werksituatie? De wetenschappelijke literatuur geeft hiervoor de nodige vingerwijzingen. Organisaties die willen profiteren van de potentiële voordelen van hybride werken, moeten aandacht besteden aan het formuleren van richtlijnen en/of het ontwikkelen van een strategie op de volgende gebieden:[12]

- Taakinhoud. Taken die een hoge mate van zelfstandigheid vereisen, kunnen gemakkelijker op afstand worden uitgevoerd. Complexe of sterk samenwerkingsgerichte taken vereisen vaak intensieve afstemming, wat een uitdaging kan zijn bij volledig thuiswerken. Voor een succesvolle manier van hybride werken is het belangrijk dat het voor iedereen binnen de organisatie helder is welke taken aanwezigheid op het kantoor vereisen en welke taken op afstand kunnen worden uitgevoerd. Hieraan kunnen bindende afspraken worden gekoppeld.

- Teamstructuur. Teams met een duidelijke structuur, sterke rolverdeling en goed gedefinieerde verantwoordelijkheden kunnen effectiever thuiswerken. Verder kunnen flexibele en zelforganiserende teams beter omgaan met de uitdagingen van afstandswerk

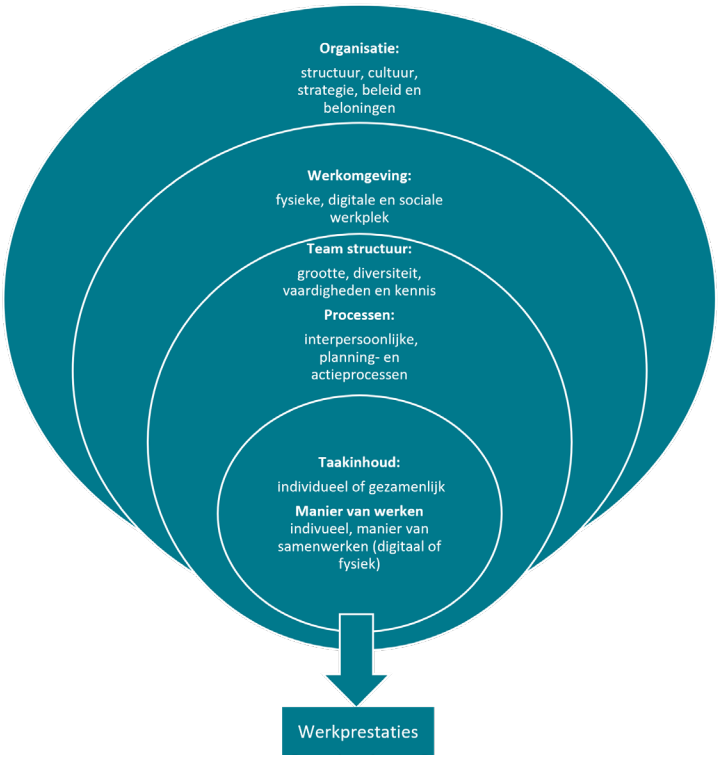
dan teams met een sterk hiërarchische structuur. Prettig en productief hybride werken vereist dat op organisatieniveau wordt nagedacht, vastgelegd en gecommuniceerd op welke manier de structuur van de teams geschikt(er) kan worden gemaakt voor de nieuwe manier van werken.

- Werkprocessen in teams. Teams met gestandaardiseerde en goed gedocumenteerde werkprocessen – met vooral aandacht voor de onderlinge communicatie – presteren beter. Inefficiënte of niet-gedigitaliseerde processen kunnen samenwerking op afstand bemoeilijken. Op organisatieniveau kunnen generieke afspraken worden gemaakt over de manier waarop invulling gegeven moet worden aan werkprocessen en wat dit betekent voor de aanwezigheid, beschikbaarheid en bereikbaarheid van medewerkers.

- Fysieke, sociale en digitale werkomgeving. De fysieke en sociale omgeving heeft invloed op de werkzaamheid van hybride werken. Vanuit de organisatie – meer in het bijzonder de afdelingen FM en HR – is blijvende aandacht voor (en heldere communicatie over) een goede fysieke en sociale werkomgeving daarom essentieel. Effectief hybride werken is verder afhankelijk van toegang tot betrouwbare technologie, zoals een stabiele internetverbinding, veilige toegang tot bedrijfsnetwerken en gebruiksvriendelijke samenwerkingstools. Gebrek aan toegang tot de juiste tools of ICT-ondersteuning kan thuiswerken sterk beperken. Het borgen van een goede ICT-infrastructuur is bij uitstek een verantwoordelijkheid die op organisatie-niveau genomen moet worden. Daarbij is het belangrijk dat vanuit de top van de organisatie gestuurd wordt op de integrale benadering van FM-, HR-, en ICT-vraagstukken.

- Organisationele context. De cultuur van een organisatie is de biotoop waarbinnen alle werkzaamheden plaatsvinden. Juist bij een ingrijpende verandering van de manier van werken is het belangrijk om deze biotoop tegen het licht te houden en vast te stellen in hoeverre de – vaak gedurende een proces van jaren ontstane – gezamenlijke cultuur eigenlijk al geschikt is om de nieuwe manier van werken optimaal te implementeren. Het beantwoorden van de vragen 'wie zijn we?', 'hoe willen we werken?' en 'hoe maken we de verandering gezamenlijk tot een succes?' is een verantwoordelijkheid waaraan op organisatie-niveau invulling moet worden gegeven.

Door aandacht te besteden aan al deze aspecten wordt voldaan aan de behoefte bij leidinggevenden aan organisatiebreed gedragen kaders op het gebied van aanwezigheid, verbinding en faciliteiten. Het bieden van duidelijkheid op deze punten ondersteunt niet alleen de leidinggevenden in het invullen van hun deels nieuwe rol richting hun teamleden, maar kan ook een bijdrage leveren aan het op peil houden of zelfs verhogen van de werkprestaties.



Figuur 19: Bevorderende en belemmerende elementen van werkprestaties in gedistribueerde teams, uit Bosch-Sijtsema et al. (2009).[12]

4.4 Inzichten

Hybride werken is geen 'one size fits all'. Organisaties moeten daarom inzetten op het bieden van zoveel mogelijk maatwerk. Maar om de voordelen van hybride werken te behalen is er – zeker bij leidinggevenden – ook behoefte aan duidelijkheid en ruggesteun. Op welke manier kan de zo belangrijke zelfredzaamheid van individuele medewerkers optimaal worden ingezet ten bate van team en organisatie? Hoe houd je de onderlinge verbinding in stand? En hoe gebruik je de (fysieke, sociale en digitale) werkomgeving optimaal? Het formuleren van (al dan niet bindende) generieke kaders op al deze terreinen is niet altijd eenvoudig. Maar tegelijkertijd is het vanuit strategisch oogpunt essentieel dat op organisatieniveau wordt nagedacht over deze belangrijke aspecten.

Inzichten

Voor het succes van hybride werken is het essentieel dat organisaties duidelijke kaders bieden. Deze kaders liggen onder meer op de volgende gebieden:

- *Aanwezigheid op kantoor.* Het moet voor alle betrokkenen helder zijn welke taken en verantwoordelijkheden aanwezigheid op kantoor vereisen.
- *Verbinding.* Er is behoefte aan heldere richtlijnen over de manier waarop de (formele en informele) communicatie, kennisdeling en sociale uitwisseling binnen de organisatie plaatsvindt.
- *Werkomgeving.* Succesvol hybride werken is gebaat bij het bieden van goede faciliteiten (in de fysieke, sociale en virtuele werkomgeving) én heldere regels over het gebruik van deze faciliteiten.

5



5 Conclusie: Hybride werken heeft aandacht nodig

Na de coronapandemie zijn kenniswerkers massaal overgestapt op hybride werken. Zij hebben veel vrijheid om zelf te bepalen waar, wanneer en hoe zij werken. Hierdoor is het aantal thuiswerkdagen aanzienlijk toegenomen ten opzichte van de periode vóór de pandemie. De overgang naar hybride werken komt tegemoet aan de wens van medewerkers. Maar de transitie plaatst organisaties voor uitdagingen. Het is nog onduidelijk wat de impact van hybride werken is op de werkprestaties.

Twee vragen vormden het uitgangspunt van deze publicatie:

1. ***Wat is het effect van hybride werken op de werkprestaties?***
2. ***Wat zijn succesfactoren bij hybride werken?***

5.1 Impact van hybride werken op de werkprestaties

Hybride werken heeft verschillende effecten op individuele medewerkers en de organisatie. Voor individuele medewerkers pakt de transitie naar hybride werken gemiddeld genomen gunstig uit. Voor organisaties zijn er eveneens voordelen. Maar er zijn ook uitdagingen.

Het individu floreert

Hybride werken pakt gemiddeld genomen gunstig uit voor individuele medewerkers. Het individu floreert. De meeste medewerkers zijn in staat hun taken efficiënt uit te voeren. Door hybride werken besparen medewerkers reistijd en hebben ze meer tijd voor zichzelf en hun familie. Medewerkers die meer thuiswerken, ervaren minder conflict tussen werk en privé. Ook is de mentale gezondheid verbeterd ten opzichte van de periode voor COVID-19. Daarnaast hebben medewerkers thuis minder last van afleiding dan op kantoor. Zij beoordelen hun eigen taakprestaties dan ook met een ruime voldoende.

Uitdagingen voor organisaties

De uitdagingen voor organisaties houden verband met het feit dat werkprestaties verder gaan dan alleen de door individuele medewerkers ervaren taakprestaties. Bij het vaststellen van de werkprestaties is het ook belangrijk om oog te hebben voor aspecten zoals de kwaliteit van de communicatie, de kwaliteit van de samenwerking en de wijze waarop een bijdrage wordt geleverd aan overkoepelende team- en organisatiedoelen. Op het vlak van deze contextuele prestaties liggen er uitdagingen:

- *Kennisdeling en informatie-uitwisseling.* Hybride werken leidt tot minder informele ontmoetingen en minder informeel contact tussen collega's. Processen kunnen stroperiger

verlopen en het bewustzijn van wat er speelt in de werkomgeving kan afnemen, wat de coördinatie en besluitvorming bemoeilijkt.

- *Bewustzijn.* Bij hybride werken neemt het bewustzijn van wat er speelt in de werkomgeving af. Dit maakt het lastig om te achterhalen wie relevante kennis kan bieden. Ook is het moeilijker om subtiele signalen in gesprekken te interpreteren, wat samenwerken en werkprestaties kan verminderen.
- *Verbinding.* Digitale communicatie bemoeilijkt de opbouw van sociale relaties, wat vooral nieuwe medewerkers treft. Hybride werken kan gepaard met professionele isolatie, wat het welzijn en de werkprestaties negatief beïnvloedt.

5.2 Succesfactoren bij hybride werken

Op het niveau van het individu, het team en de organisatie zijn er factoren die het slagen of falen van hybride werken bepalen, nu en op de lange termijn.

Zelfredzaamheid van kenniswerkers is een sleutel tot succes

De zelfredzaamheid en 'psychological empowerment' van individuele medewerkers zijn essentiële succesfactoren bij hybride werken, met een directe invloed op werktevredenheid, motivatie en prestaties. Kenniswerkers die zelf het gevoel hebben competent en autonoom te zijn, nemen vaker initiatief, tonen meer creativiteit en zijn sterker betrokken bij hun organisatie. Maar niet iedereen bezit deze vaardigheden (al) in voldoende mate om op een verantwoordelijke manier hybride te kunnen werken. Zo vindt minder dan de helft van de medewerkers zichzelf vaardig in het beheren van sociale relaties op afstand. Het is aan leidinggevenden om een context te creëren waarbinnen medewerkers zo goed mogelijk kunnen werken.

De rol van de leidinggevende verandert

Leidinggevenden spelen een cruciale rol bij het maximaliseren van de voordelen en minimaliseren van de nadelen van hybride werken. 'Managing by walking around' volstaat niet in het hybride tijdperk. Leidinggevenden moeten een actievere invulling geven aan hun rol, waarbij meer gestuurd moet worden op de kwaliteit van het werkproces, onderling vertrouwen en het bieden van ondersteuning. Bij hybride werken is de leidinggevende nog meer dan voorheen de spil tussen medewerker en organisatie. Hoewel het duidelijk is wat belangrijk is voor leidinggeven in een hybride werkcontext, blijkt in de praktijk dat veel leidinggevenden nog worstelen met hun veranderende rol.

Kaders blijven belangrijk

Hybride werken betekent dat individuele medewerkers meer vrijheid hebben in het kiezen voor de werktijd en de werklocatie. Maar deze vrijheid is niet absoluut. De potentie van hybride werken kan het best worden benut wanneer vanuit de organisatie duidelijke kaders worden afgesproken waarbinnen hybride gewerkt wordt. Vanwege de diversiteit van medewerkers en teams binnen de Nederlandse (semi)publieke sector is het onwenselijk om generieke kaders te formuleren. Maar het volledig ontbreken van organisatie- of team-specifieke afspraken over bijvoorbeeld aanwezigheid, en de gewenste manier van communicatie kan leiden tot verminderde werkprestaties.

5.3 Hybride werken vraagt om een integrale aanpak

Om optimaal de vruchten te kunnen plukken van het hybride werken, en de nadelen te beperken, is het noodzakelijk dat er bij het invoeren en borgen van een succesvolle hybride praktijk sprake is van een integrale aanpak, waarin de belangen van individu, team en organisatie worden gewogen en zo veel mogelijk met elkaar in lijn gebracht worden. De prestaties en het welzijn van het individu zijn daarbij belangrijk. Tegelijkertijd kan verminderde kennis- en informatie-uitwisseling en een afnemend gevoel van verbinding op langere termijn grote gevolgen hebben voor de werkprestaties. Daarmee kunnen uiteindelijk ook de belangen van het individu geschaad worden.
Voor organisaties is het essentieel om hybride werken actief op de agenda te houden. Het vraagt van organisaties om een integrale aanpak, waarin aandacht is voor uiteenlopende aspecten zoals technologie, communicatie, organisatiecultuur en persoonlijke vaardigheden. De juiste balans tussen thuiswerken, kantoorwerk en werken op andere locaties kan alleen gevonden worden door binnen organisaties voortdurend in gesprek te blijven en op die manier gezamenlijk te bepalen wat het beste werkt voor iedereen. Leidinggevenden spelen hierbij een sleutelrol, die zij het best kunnen vervuillen wanneer zij rugdekking krijgen op organisatie-niveau. Ook van medewerkers mag wat gevraagd worden: toegenomen vrijheid gaat gepaard met toegenomen verantwoordelijkheid. Tenslotte is het belangrijk om in te zien dat generieke maatregelen niet voor iedereen werken; met name kwetsbare groepen verdienen extra aandacht.

Hybride werken is een betrekkelijk nieuw fenomeen. Alhoewel de principiële mogelijkheid om locatie-onafhankelijk kenniswerk uit te voeren al heel lang bestond, is deze manier van werken pas sinds enige jaren grootschalig geadopteerd binnen de Nederlandse (semi)publieke sector. Er is nog relatief weinig kennis over de effecten van hybride werken op de middellange en lange termijn. Dit betekent dat er een blijvende opdracht ligt voor iedereen die zich vakmatig bezighoudt met mens, werk en werkomgeving. Het is van belang om de komende jaren de werkprestaties van hybride werkers in kaart te brengen en te blijven monitoren.

Bijlage

Bijlage 1: Verantwoording van het onderzoek

Om werkprestaties bij hybride werken te onderzoeken hebben we drie methoden toegepast: literatuuronderzoek naar werkprestaties, interviews met leidinggevenden uit publieke organisaties en analyses met de WiT Monitor.

Literatuuronderzoek naar werkprestaties

We hebben uitgebreid literatuuronderzoek uitgevoerd naar de effecten van hybride werken op werkprestaties, met een focus op de impact op individuen, teams en organisaties. Hierbij hebben we zowel pre-coronastudies als recente literatuur meegenomen. In 2024 hebben we specifiek de meest actuele inzichten over hybride werken toegevoegd. Opvallend is dat de belangrijkste bevindingen en lessen van hybride werken voor en na de coronaperiode grotendeels overeenkomen, wat wijst op een zekere consistentie in de impact van hybride werkvormen over de tijd.



Figuur 20: Stappen in het CFPB-onderzoek naar werkprestaties.

Interviews met leidinggevenden uit publieke organisaties

In de zomer van 2023 hebben we semigestructureerde interviews gehouden met acht leidinggevenden van deelnemende organisaties die leidinggeven aan hybride teams. De interviews duurden elk ongeveer 45 minuten en werden opgenomen voor analyse. Tijdens deze gesprekken onderzochten we hoe hybride werken invloed heeft op de teamprestaties en welke uitdagingen

leidinggevenden hierbij ervaren. Daarnaast werden deelnemers gevraagd naar hun strategieën om deze uitdagingen aan te pakken en naar mogelijke lange termijn-problemen die zij voorzien.
De interviews zijn getranscribeerd en thematisch gecodeerd met behulp van Atlas.ti. Daarbij is gewerkt met een coderingssysteem dat zowel vooraf bepaalde thema's als inductief opkomende categorieën omvatte. Zo konden patronen en terugkerende onderwerpen systematisch worden geanalyseerd.

Analyses met de Werk in Transitie Monitor

We hebben analyses uitgevoerd met de Werk in Transitie Monitor om hypotheses over de effecten van hybride werken te toetsen. De Werk in Transitie Monitor is een wetenschappelijk gevalideerde digitale vragenlijst rond de thema's Medewerker & Organisatie, Werkomgeving, Samenwerken, Leiderschap en Gezondheid. De besproken onderwerpen in de publicatie zijn gemeten met behulp van wetenschappelijke schalen.

Voor de analyses is data uit 2023 en 2024 gebruikt. In 2023 namen 17.250 respondenten van 10 (semi) publieke organisaties deel aan het onderzoek. In 2024 namen 10.867 respondenten deel van één private en een veelvoud aan (semi) publieke organisaties deels. Voor de analyses is de gecombineerde data van 2023 en 2024 gebruikt. Er zijn methoden toegepast die aansluiten bij de betreffende hypotheses, zoals regressieanalyses, ANOVA's en t-toetsen.

Bijlage 2: Referenties

1. Van Meel, J., The origins of new ways of working Office concepts in the 1970s. Facilities (2011).
2. Brijn, D. La et al., We Werken Thuis Eindrapport. www.cfpb.nl (2021).
3. CFPB, Analyses Werkprestaties Met Werk in Transitie Monitor Data 2023. (2023).
4. CFPB, Analyses werkprestaties met Werk in Transitie Monitor data 2024. (2024).
5. Brouwers, G. et al., Zoeken naar verbinding in de hybride wereld. Werk in Transitie. (2022).
6. Onze visie voor 2027 - Hybride werken bij het Rijk. https://watwerktvooronsrijk.nl/onze-visie-voor-2027/.
7. Du Preez, B. H., Interviews over de Kwaliteit van Werk Bij Hybride Werken. (2023).
8. Beauregard, T. A., Basile, K. A. & Canonico, E., Telework: Outcomes and facilitators for employees. The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior 511–543 (2019).
9. Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M., How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. Psychological Science in the Public Interest 16, 40–68 (2015).
10. Campbell, J. P. & Wiernik, B. M., The Modeling and Assessment of Work Performance. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior vol. 2, 47-74 (2015).
11. Drucker, P., Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. California Management Review 41 (2) 79-94 (1999).
12. Bosch-Sijtsema, P. M., Ruohomäki, V. & Vartiainen, M., Knowledge work productivity in distributed teams. Journal of Knowledge Management 13, 533–546 (2009).
13. Haynes, B.P., An evaluation of the impact of the office environment on productivity. Facilities 26 (5/6), 178-195 (2008).
14. Basile, K. A. & Beauregard, T. A., Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries. Strategic HR Review 15, 106–111 (2016).
15. Fonner, K. L. & Roloff, M. E., Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial, 336–361 (2010).
16. Colenberg, S., Jylhä T. & Arkesteijn, M., The relationship between interior office space and employee health and well-being – a literature review. Building Research & Information (2020).
17. Podsakoff, N. P., Freiburger, K. J., Podsakoff, P. M. & Rosen, C. C., Laying the Foundation for the Challenge–Hindrance Stressor Framework 2.0. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 10, 165–199 (2023).
18. PP-wellbeing-report | Enhanced Reader.
19. Smith, A., Reid, A., Jowkar, M. & Jaradat, S. (ed.), TWR Conference 2024 Proceedings.
20. Gajendran, R. S. & Harrison, D. A., The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. Journal of Applied Psychology 92, 1524–1541 (2007).
21. Höcker, M. C., Bachtal, Y., Voll, K. & Pfnür, A., Healthy, healthier, hybrid work: the burnout-reducing potential of remote work and the mediating effect of work autonomy. International Journal of Workplace Health Managagement (2024).
22. Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M., How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. Psychological Science in the Public Interest 16, 40–68 (2015).
23. Golden, T. D., Veiga, J. F. & Dino, R. N., The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? Journal of Applied Psychology 93, 1412–1421 (2008).
24. La Brijn, D., Du Preez, M. & Hoekstra B., Werk in Transitie Benchmark 2024 (2024).
25. Brouwers, G., Castaways: A Mixed Methods Case Study into Leadership, Social Isolation, and Employee Wellbeing of Public Servants during the Covid-19 Pandemic. (2022).
26. Agbejule, A. & Lehtineva, L., The relationship between traditional project management, agile project management and teamwork quality on project success. International Journal of Organizational Analysis 30, 124–136 (2022).
27. Edmondson, A. C. & Bransby, D. P., Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 10, 55–78 (2023).

28. La Brijn, D., Hoekjen, H.J. & Pullen, W., Kennis verwerken in de virtuele agora: Thuiswerken en gemeenschappelijkheid na COVID-19. Gedrag & Organisatie 35 (2), 142-166 (2022).
29. Colenberg, S.E., Beyond the coffee corner. Workplace design and social well-being (2023).
30. Heerwagen, J. H., Kampschroer, K., Powell, K. M. & Loftness, V., Collaborative Knowledge Work Environments. Building Research and Information vol. 32 510–528 (2004).
31. Van der Meulen, N., van Baalen, P., van Heck, E. & Mülder, S., No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks. Journal of Information Technology 34, 243–262 (2019).
32. Paradisi, P., Raglianti, M. & Sebastiani, L., Online Communication and Body Language. Frontiers in Behavioral Neuroscience 15, (2021).
33. Cooper, C. D. & Kurland, N. B. Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. Journal of Organizational Behavior 23, 511–532 (2002).
34. Allen, K. S., Grelle, D., Lazarus, E. M., Popp, E. & Gutierrez, S. L., Hybrid is here to stay: Critical behaviors for success in the new world of work. Personality and Individual Differences 217 (2024).
35. Spreitzer, G. M., Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. The Academy of Management Journal 38, 1442–1465 (1995).
36. Malik, M., Sarwar, S. & Orr, S., Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. International Journal of Project Management 39, 10-20 (2021).
37. Asatiani, A. & Norström, L., Information systems for sustainable remote workplaces. Journal of Strategic Information Systems vol. 32 Preprint (2023).
38. Palvalin, M., van der Voordt, T. & Jylhä, T. The impact of workplaces and self-management practices on the productivity of knowledge workers. Journal of Facilities Management 15, 423–438 (2017).
39. Lautsch, B. A. & Kossek, E. E., Managing a blended workforce. Telecommuters and non-telecommuters. Organ Dyn 40, 10–17 (2011).
40. Smit, W., Een verkenning van het hybride leiderschap. Van empathie tot empowerment. Management & Organisatie 2, 4–20 (2023).
41. Kim, T., Mullins, L. B. & Yoon, T., Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. American Review of Public Administration 51, 263–277 (2021).
42. Rijksoverheid. Onze visie voor 2027 - Hybride werken bij het Rijk. (2023).
43. Hoendervanger, J.G., On Workers' Fit with Activity-Based Work Environments (2021).
44. Frankema, E. H. P., Kantoorinnovatie in economisch perspectief (CFPB 2003).
45. Jensen, P.A., Van der Voordt, T.J.M., Healthy workplaces: what we know and what else we need to know. Journal of Corporate Real Estate 22:2, 95-112 (2020).
46. Wessels, C., Flexible Working Practices (2017).
47. Van der Lippe, T., Lippényi, Z., Co-workers working from home and individual and team performance. New Technology, Work and Employment 35:1, 60-79 (2019).
48. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., Van Der Beek, A. J., Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53:8, 856-866 (2011).
49. Borman, W.C., Motowidlo, S. J., Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. Human Performance 10 (2), 99-109 (1997).

CFPB
WETEN WAT WERKT



CFPB
Van der Burghweg 1
2628 CS Delft
+31 (0)15 278 12 71
info@cfpb.nl
www.cfpb.nl