

---

# Meer hybride, minder kwaliteit?

*Heeft hybride werken invloed op de kwaliteit van werk en hoe dan?*

---

# Wie zijn wij?

## *Susanne Colenberg*

*MSc Psychologie  
Bdes Interieurarchitectuur*



*Promovenda  
TU Delft, Human-Centred Design*

## *Mathilda du Preez*

*PhD Psychologie*



*Senior Onderzoeker  
Centre for People and Buildings*



# Impact van hybride werken op kwaliteit

1.

We hebben vragen over de impact van hybride werken

2.

Literatuur versus praktijk

3.

Bepalende factoren:  
*Taak, Team en werkomgeving*

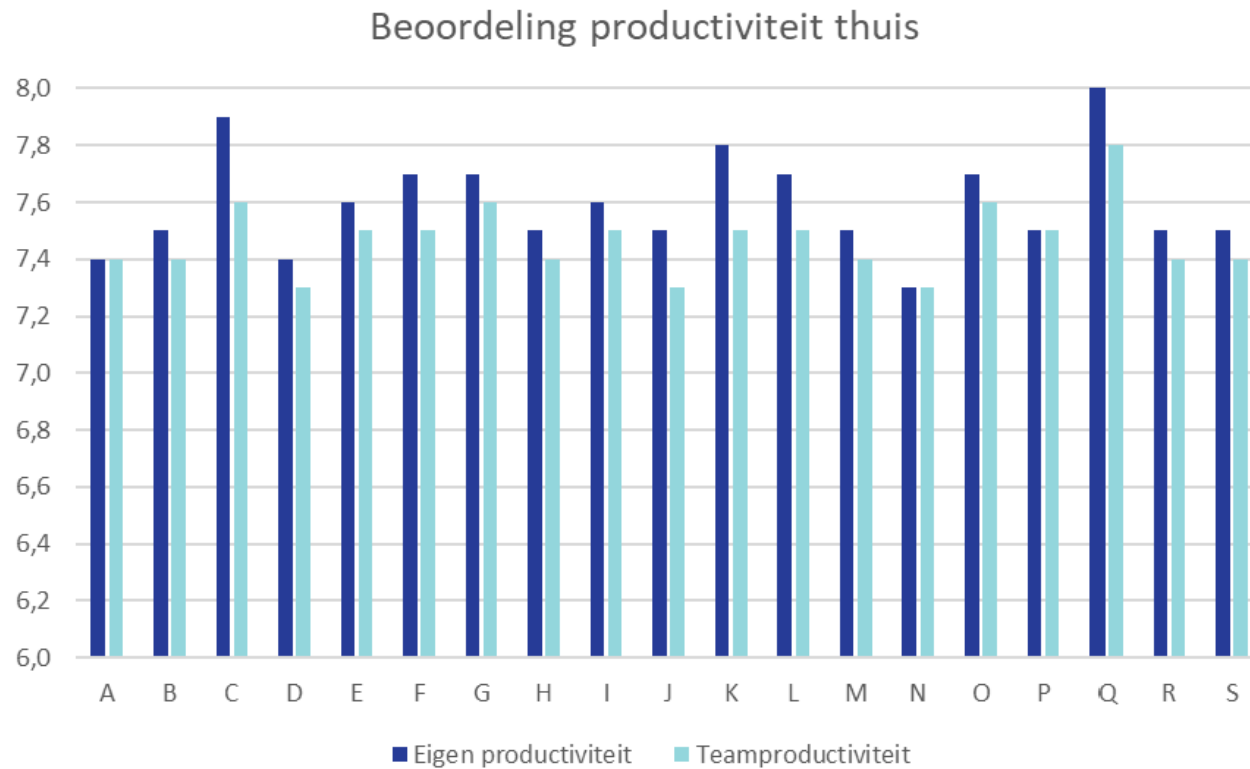
4.

Werksessie:  
*Wat is dan een goede mix voor ons team?*

# Waarom ben je hier?



# Productiviteit thuiswerken 2020-2022 | Corona



*“De meeste mensen  
vonden zichzelf productief,  
meer dan hun team.”  
- WWT 2021*

## Onderzoeksvraag:

---

*Wat is de impact van hybride werken  
op de kwaliteit van werk?*

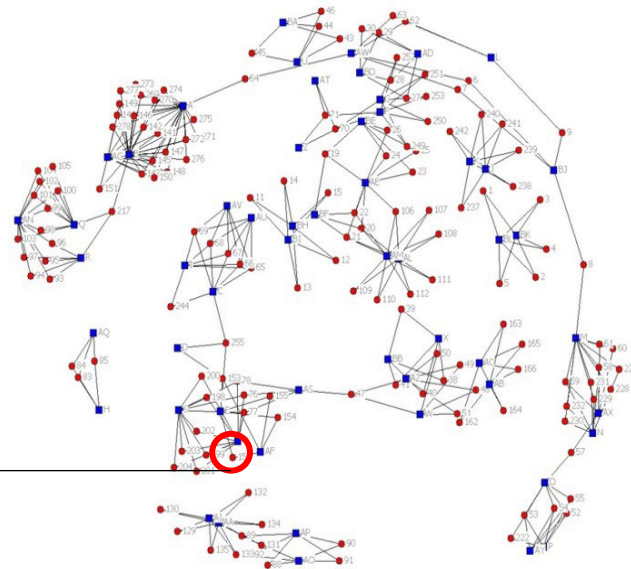
---

# Wat is werk



# Kenniswerk

## Kenniswerker



- › Mentale inspanning:
  - › Creëren, verspreiden en toepassen van kennis
  - › Hoogopgeleide (en autonome) werknemers
  - › Hulpmiddelen en theoretische concepten
  - › Complexe, immateriële en tastbare resultaten

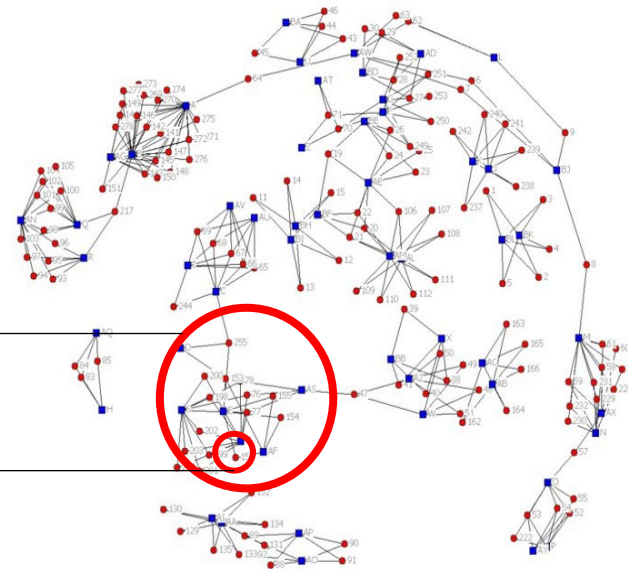


# Kenniswerkers – onderling afhankelijk

- › Mentale inspanning  
tezamen met  
anderen

**Team**

**Kenniswerker**

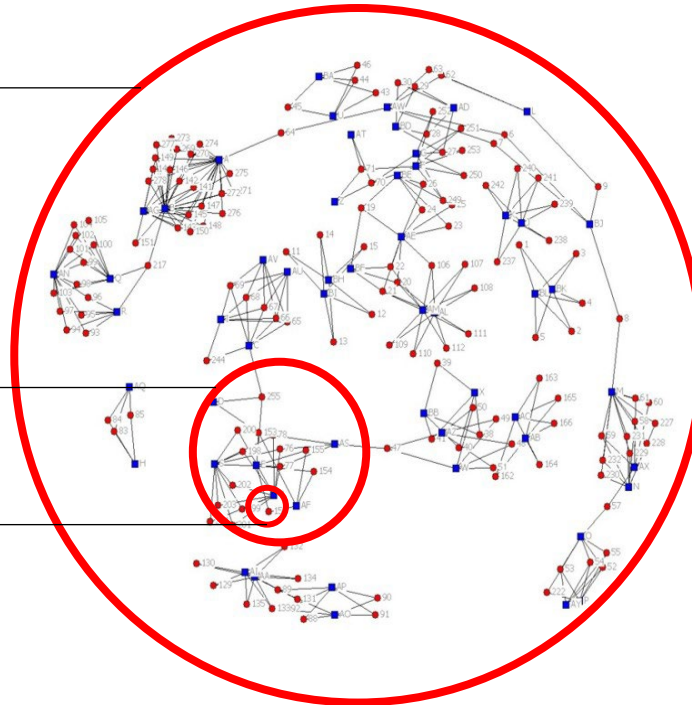


# Kenniswerk – met een gezamenlijke doel

**Organisatie**

**Team**

**Medewerker**



- › Mentale inspanning  
tezamen met  
anderen met een  
gecombineerd doel

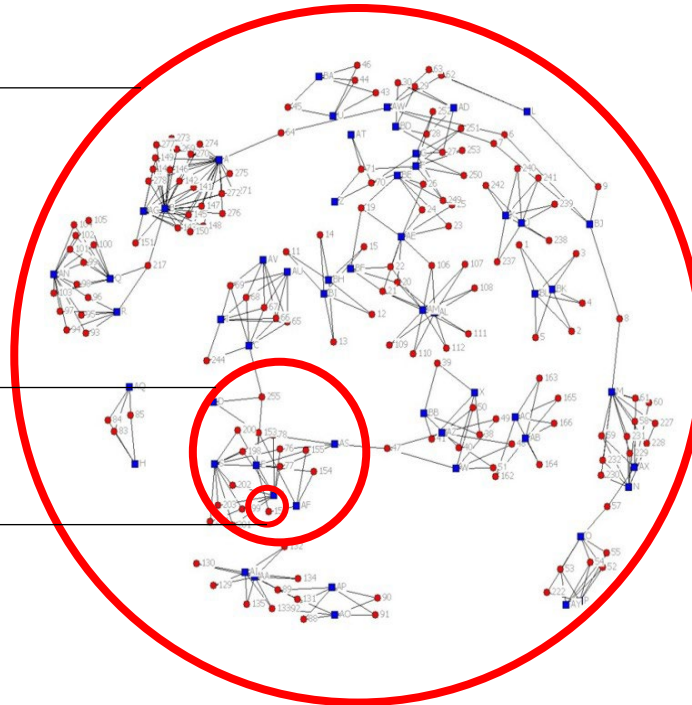
# Kwaliteit kenniswerk

## Organisatie

Organisatie doelen

## Team

## Medewerker



- › Mentale inspanning  
tezamen met  
anderen met een  
gecombineerd doel  
effectief en efficiënt  
te bereiken

# Meten van werkprestaties

- 1. Technische prestatie**
- 2. Communicatie**
- 3. Initiatief, doorzettingsvermogen en inspanning**
- 4. Contraproductief werkgedrag is afwezig**
- 5. Toezichthoudend, leidinggevend en uitvoerend leiderschap**
- 6. Hiërarchische managementprestaties**
- 7. Onderlinge collegiaal/teamleiderschap**
- 8. Managementprestaties van collega's/teamleden**

# Meten van werkprestaties

1. **Technische prestatie:** de technische prestatievereisten van werkrollen.
2. **Communicatie:** de vaardigheid waarmee iemand informatie overbrengt die duidelijk is, begrijpelijk, overtuigend en goed georganiseerd is.
3. **Initiatief, doorzettingsvermogen en inspanning:** waarneembare acties waarin initiatief, doorzettingsvermogen of inspanning wordt getoond.
4. **Contraproductief werkgedrag:** een categorie van individuele acties of gedragingen die onder individuele controle staan en een negatief effect hebben op de doelen van de eenheid of organisatie.
5. **Toeziethoudend, leidinggevend en uitvoerend leiderschap:** leiderschapsprestaties in een hiërarchische relatie. Leiderschap verwijst naar het interpersoonlijke beïnvloedingsproces.
6. **Hiërarchische managementprestaties:** binnen een hiërarchische organisatie omvat deze factor, te onderscheiden van leiderschap als interpersoonlijke invloed, de acties die te maken hebben met het genereren, behouden en toewijzen van middelen van de organisatie om haar doelen zo goed mogelijk te bereiken doelen te bereiken.
7. **Prestaties collegiaal/teamleiderschap:** De inhoud van deze factor loopt parallel met de acties die hiërarchisch leiderschap omvatten (Factor 5 hierboven). Het bepalende kenmerk is dat deze acties plaatsvinden in de context van onderlinge relaties tussen collega's of teamleden, en de peer/team relaties in kwestie kunnen op elk organisatieniveau liggen (bijv. productieteams versus managementteams).
8. **Managementprestaties van collega's/teamleden:** managementfuncties uitgevoerd door teamleden.

*Bron: Campbell en Wiernik (2015)*

# Meten van werkprestaties

Technische  
prestatie (*Taak*)

Persoonlijke  
inzet

Communicatie  
en  
Samenwerking  
(*Team*)

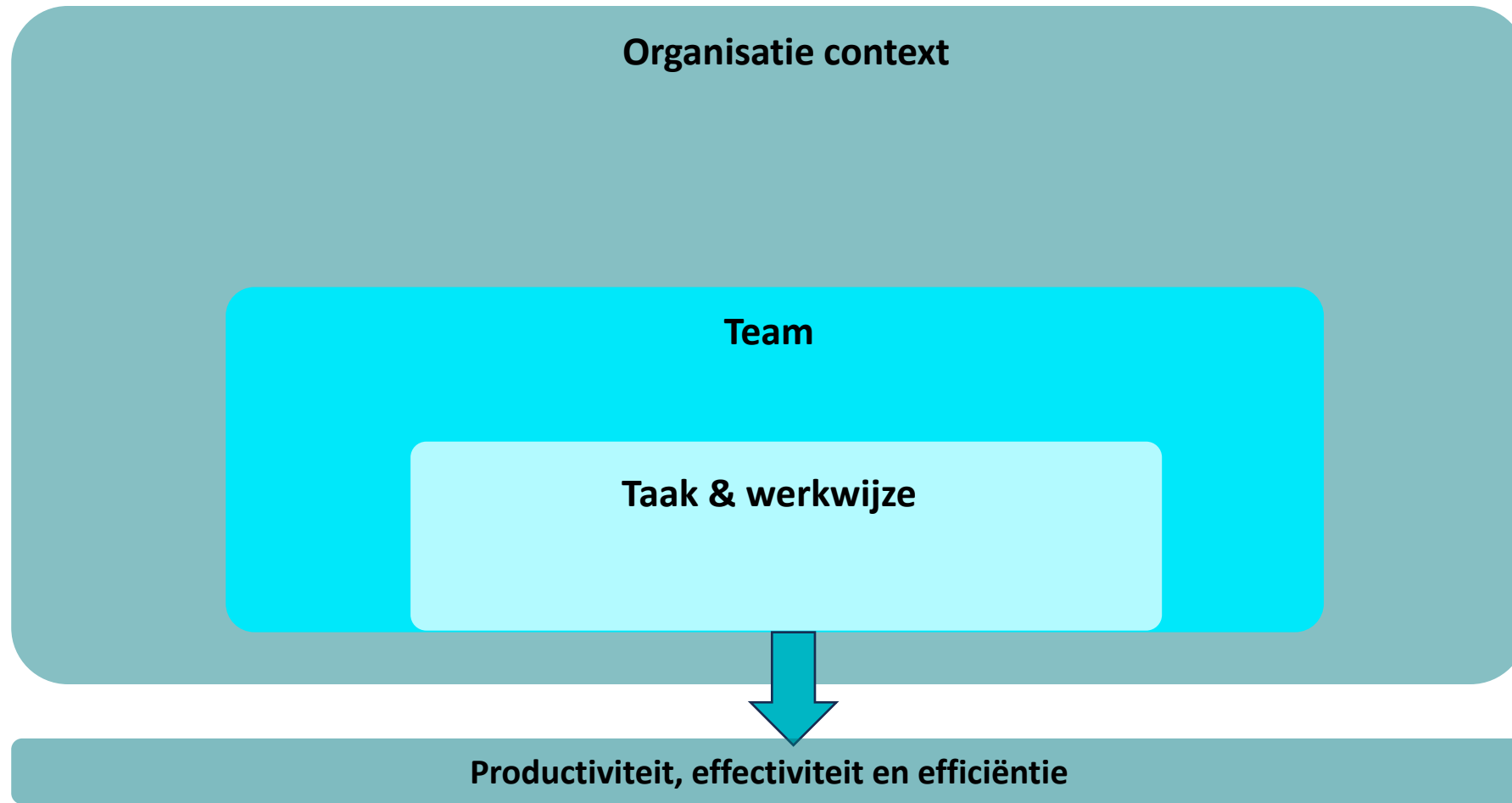
Context  
(*Leiderschap,  
Management en  
Werkplek*)

# Hybride werk is een context



Bron: Workwire Hybrid work report (2023)

# Kwaliteit = Productief, effectief en efficiënt



Bron: Bosch-Sijtsema, Ruohomaki & Vertiainen (2009)



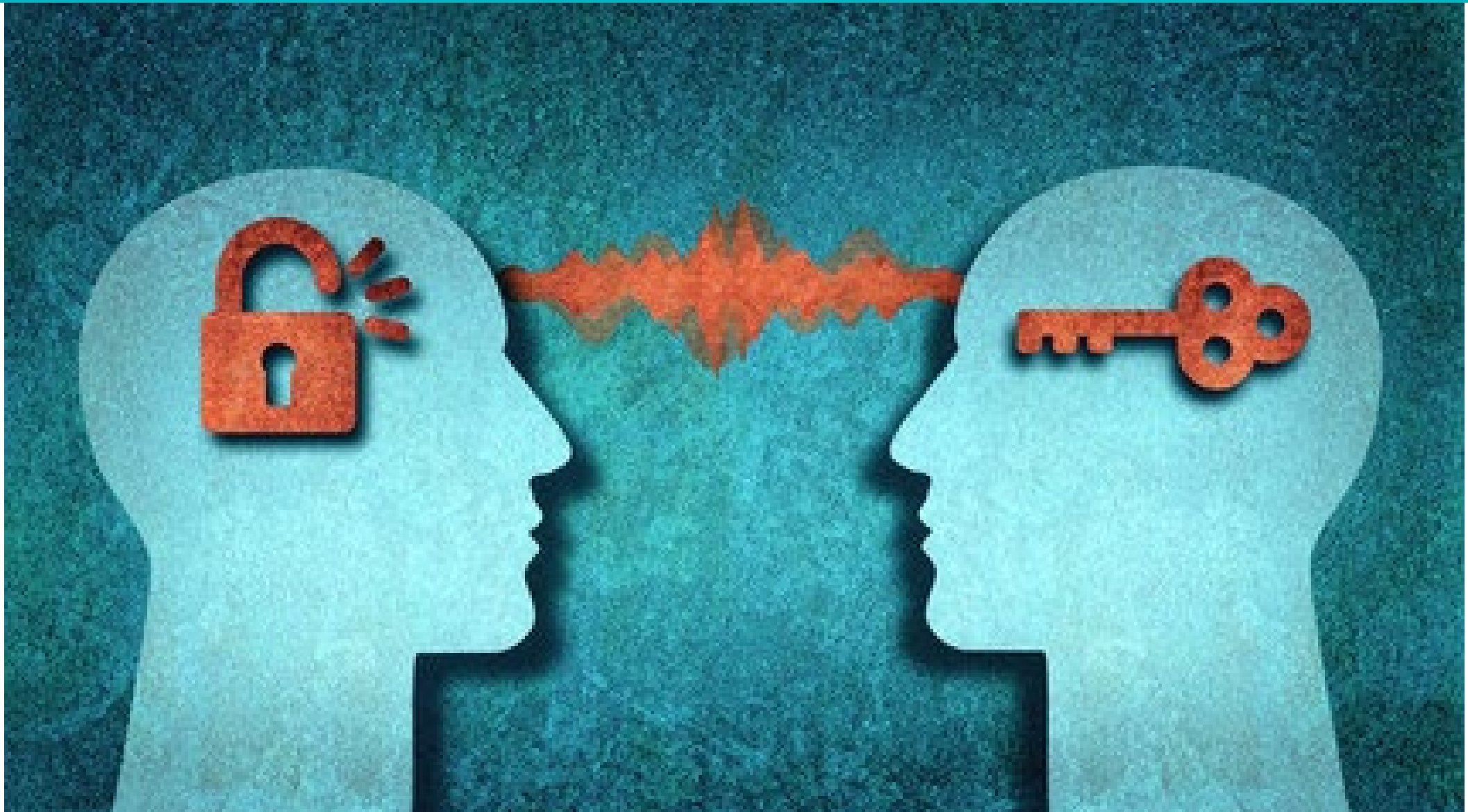


---

*Tegen welke problemen loop je aan als het gaat om  
kwaliteit van werk in de hybride context?*

---

# Vignette



# Zorgen over de kwaliteit vanuit de literatuur

- › **Beperkte creativiteit**

(Chin & Zhou, 2007; Brucks & Levav, 2022)

- › **Problemen met vlotte communicatie**

(Edmondson, 1999; Appel-Meulenbroek, Hoekstra, Weijs-Perree et al, 2021; Agbejule & Lehtineva, 2022)

- › **Verminderde tevredenheid met sociale verbondenheid**

(Golden, Veiga & Dino, 2008; Brijn, Houtveen & Schlangen, 2022 )

- › **“Wie weet wat”, “wie kan wat” en “wie kent wie”**

(Covey, 2008; Edmondson, 1999; Alsharo, Gregg, & Ramirez, 2017)

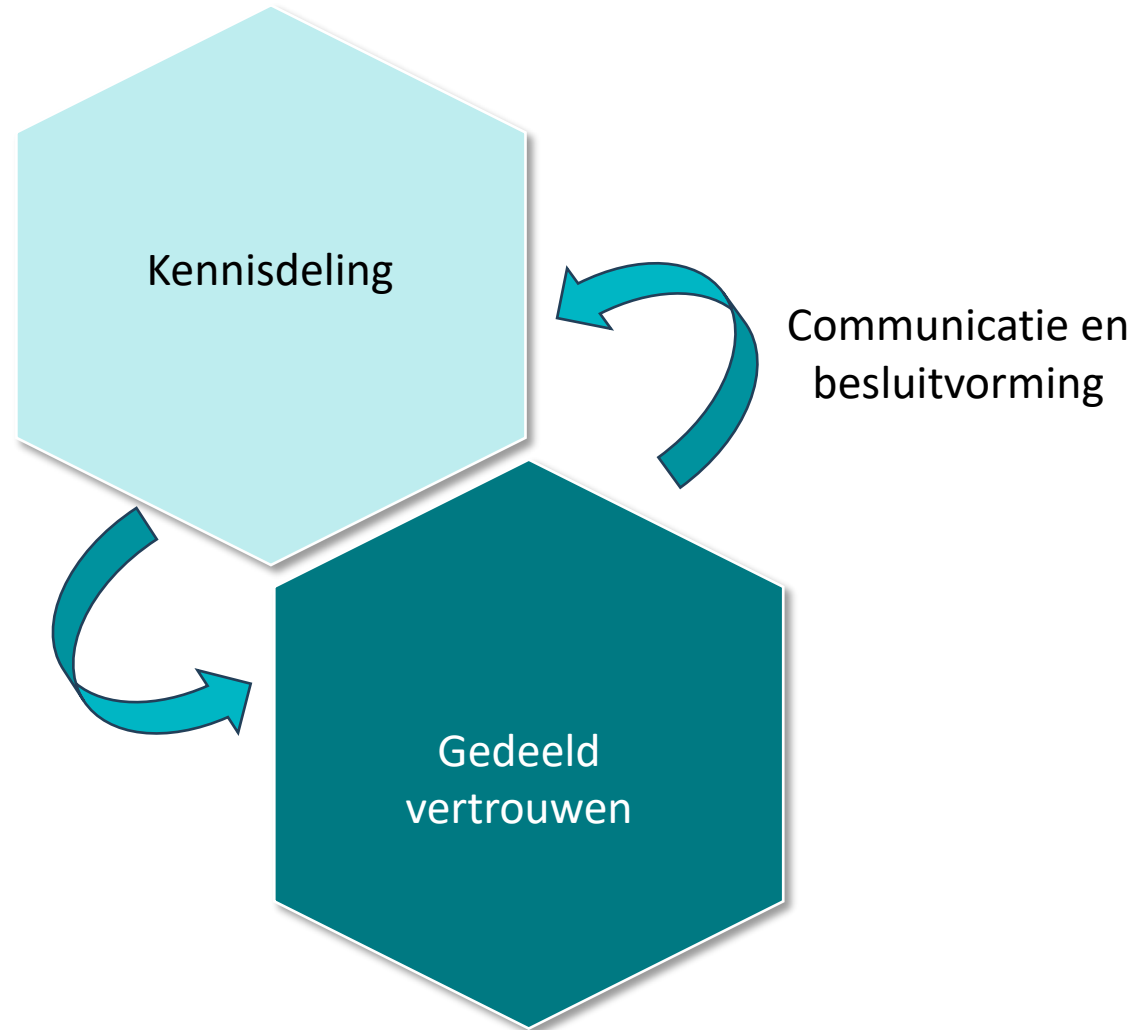
- › **Verschillende opinies worden niet besproken of blootgelegd**

(Campion, 1993; Chiochio, 2012; Edmondson, 1999; Edmondson & Bransby, 2023)

- › **Coördinatie problemen tussen teams**

(Campion, 1993; Mortensen, 2016; Laker & Bolade-Ogunfodun, 2022)

# Samengevat vanuit de literatuur



# Zorgen van leidinggevenden over kwaliteit van werk

- › “Kennisoverdracht loopt minder soepel en duurt langer”
- › “We waren een-pitters aan het worden”
- › “Bestuurlijke sensitiviteit is wat minder”

# Belangrijkheid van signalen

- › Signalen door team en medewerkers
- › Oplossingen

“Dus nou voor mijzelf: als er een boel mensen hier zijn, dan kan ik soms in die paar minuten dat ik over de gang loop, meer beelden meekrijgen dat dat ik thuis in een week meekrijg.”

*-Leidinggevende in Kwaliteit van Werk studie*

# Kennisdeling

Signaal aan leidinggevenden:

“

*...adviseurs hadden moeten om context informatie te verzamelen en sociaal contact...*

”

# Kennisdeling

Signaal aan leidinggevenden:

“

*...adviseurs hadden moeten om context informatie te verzamelen en sociaal contact...*

”

Oplossing:

“

*Ik heb geen vaste kantoor dag in het leven geroepen, maar heb de adviseurs juist de vrijheid gegeven om in andere sessies aan te sluiten.*

”



# Besluitvorming

Signaal aan leidinggevenden:

“

*...De besluitvorming  
duurde op een gegeven  
moment een stuk  
langer. Er werd maar  
geen klap op gegeven.*

”

# Besluitvorming

Signaal aan leidinggevenden:

“

*...De besluitvorming  
duurde op een gegeven  
moment een stuk  
langer. Er werd maar  
geen klap op gegeven.*

”

Oplossing:

“

*Fysiek aanwezig zijn zorgt  
wel dat besluitvorming  
wat sneller kan verlopen.*

”

# Vertrouwen

Signaal aan leidinggevenden:

“

*Te weinig onderling  
contact en echt weten  
hoe iemand in elkaar zit.*

”

# Vertrouwen

Signaal aan leidinggevenden:

“

*Te weinig onderling  
contact en echt weten  
hoe iemand in elkaar zit.*

”

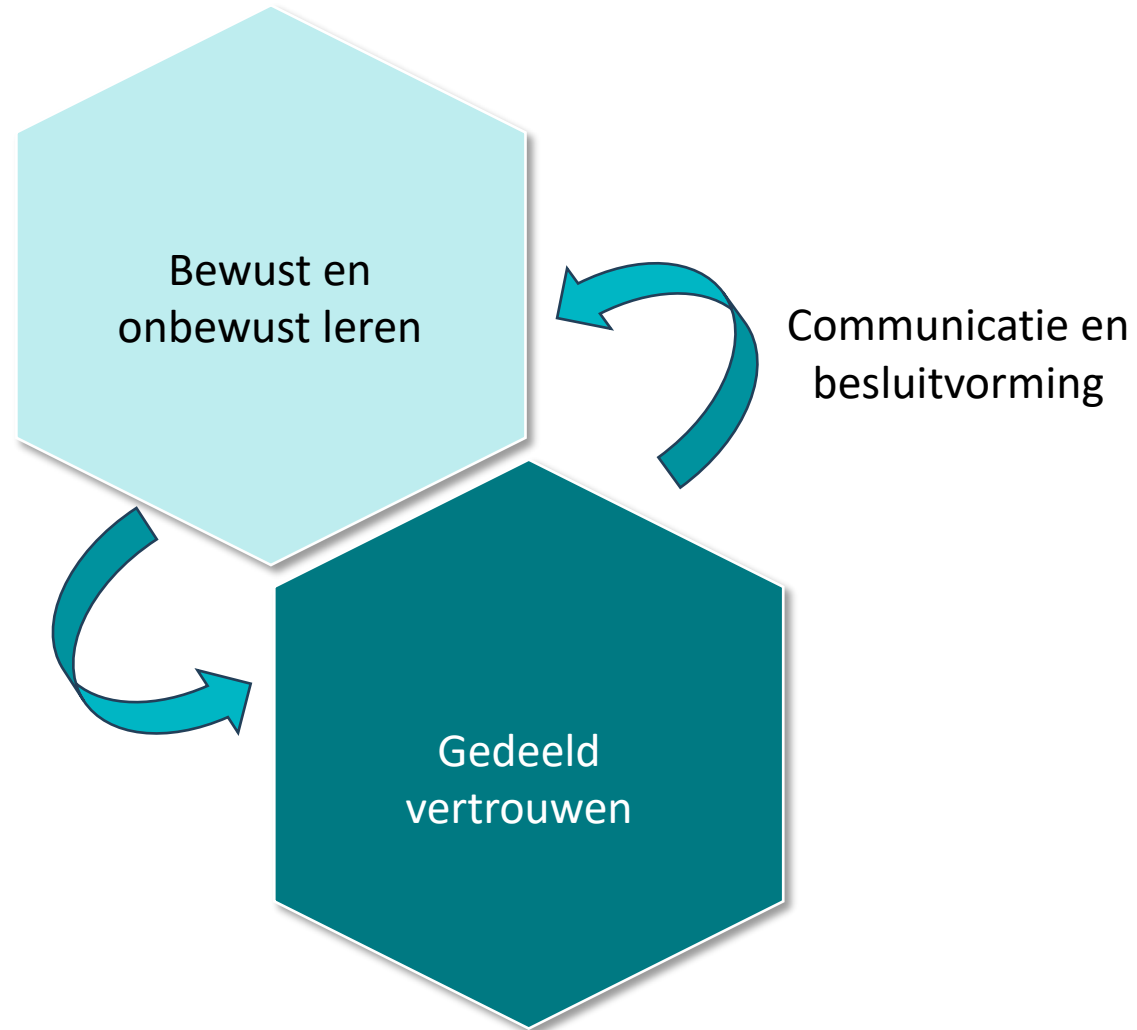
Oplossing:

“

*Ik heb mijn teamleden aan  
elkaar verbonden... ze  
moeten wel vragen aan  
elkaar stellen om elkaar  
beter te leren kennen.*

”

# Samengevat uit interviews





---

*Tegen welke problemen loop je aan als het gaat om  
kwaliteit van werk in de hybride context?*

---

---

# Bepalende factoren voor goede kwaliteit werk

---

# Bepalende factoren

## Organisatie context

*Structuur, visie en strategie*

**Productiviteit, effectiviteit en efficiëntie**



# Bepalende factoren

## Organisatie context

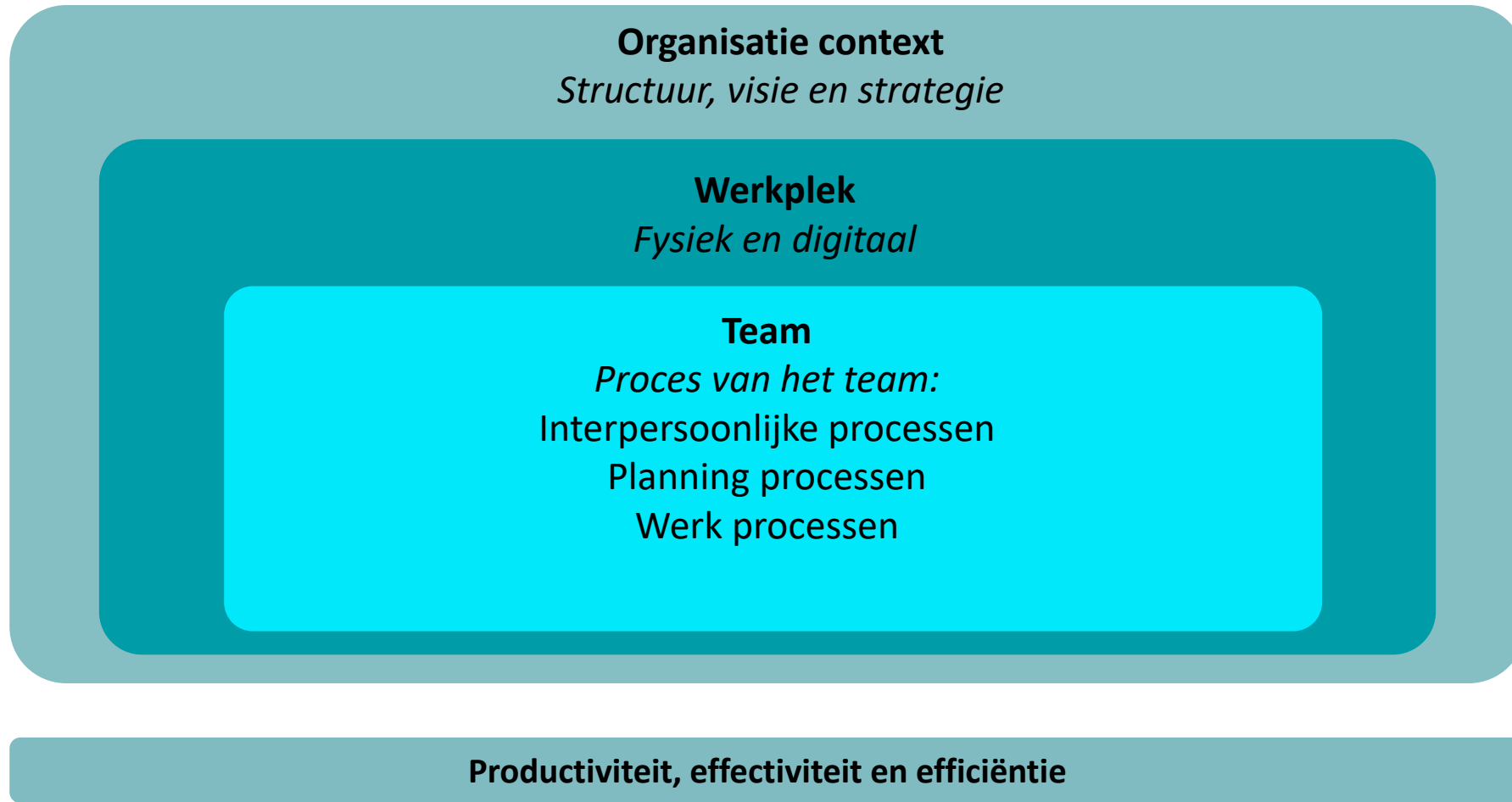
*Structuur, visie en strategie*

## Werkplek

*Fysiek en digitaal*

**Productiviteit, effectiviteit en efficiëntie**

# Bepalende factoren



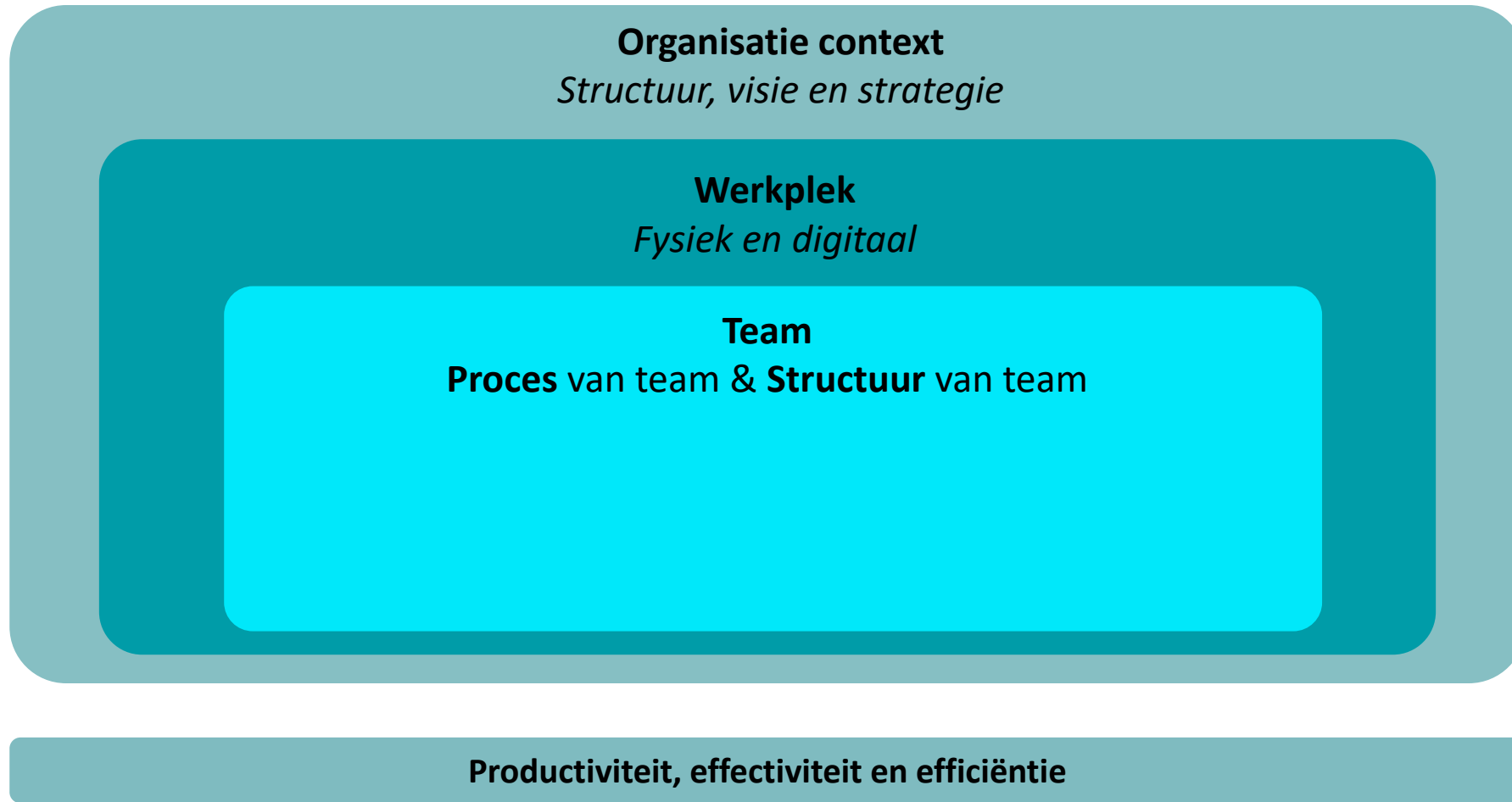
Bron: Bosch-Sijtsema, Ruohomaki & Vertiainen (2009)

# Bepalende factoren



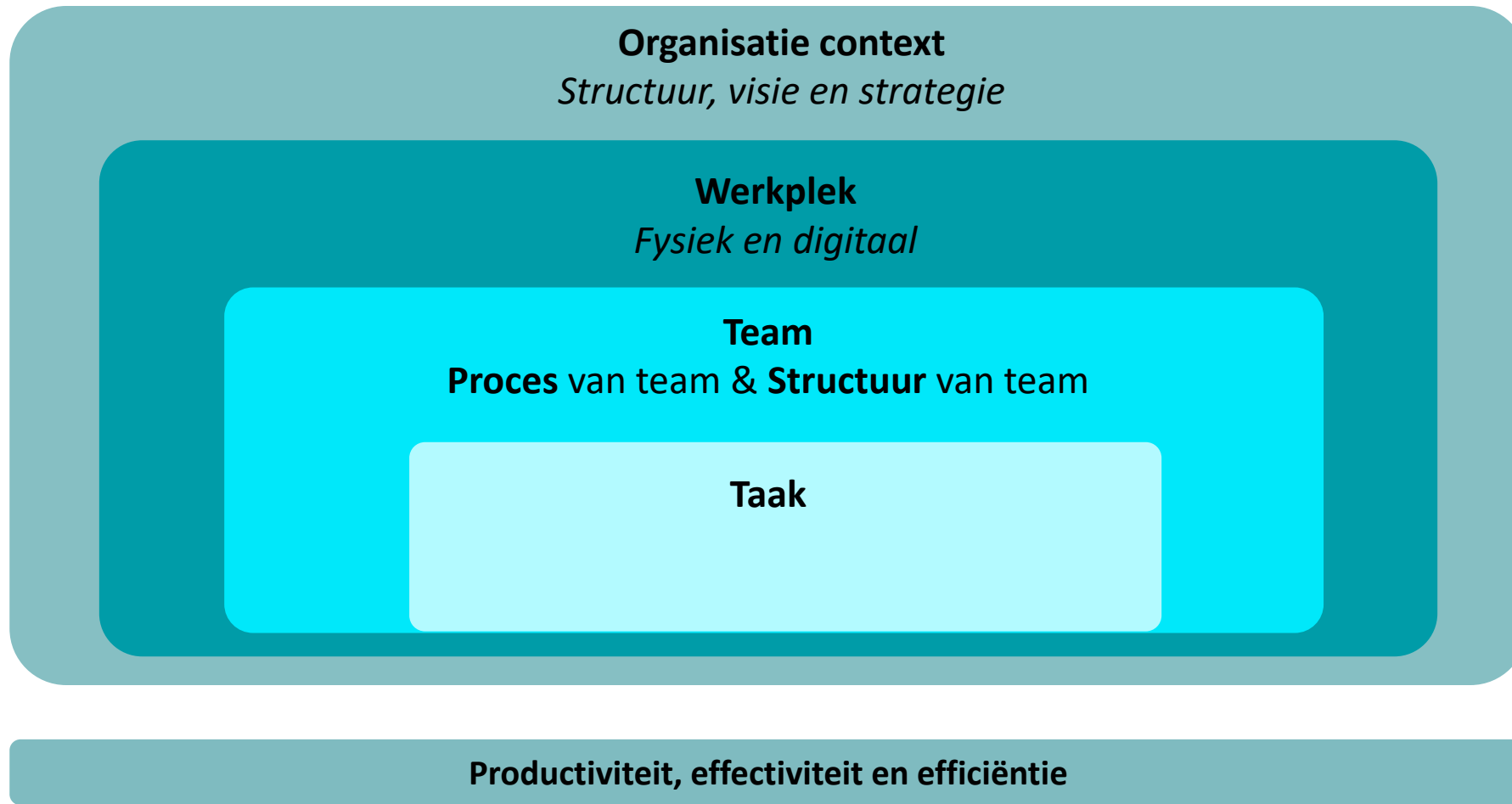
Bron: Bosch-Sijtsema, Ruohomaki & Vertiainen (2009)

# Bepalende factoren



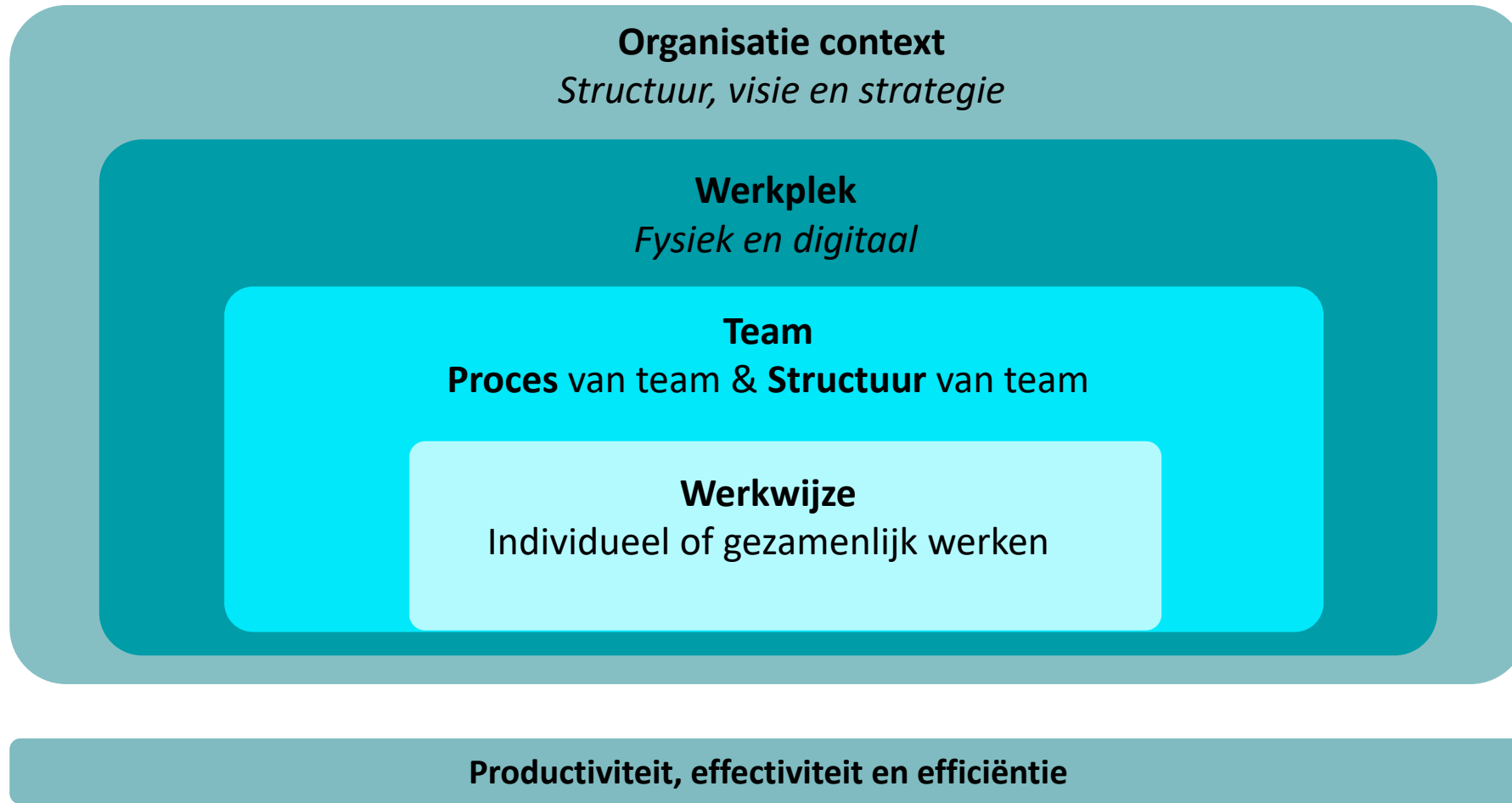
Bron: Bosch-Sijtsema, Ruohomaki & Vertiainen (2009)

# Bepalende factoren: Team en taak in context



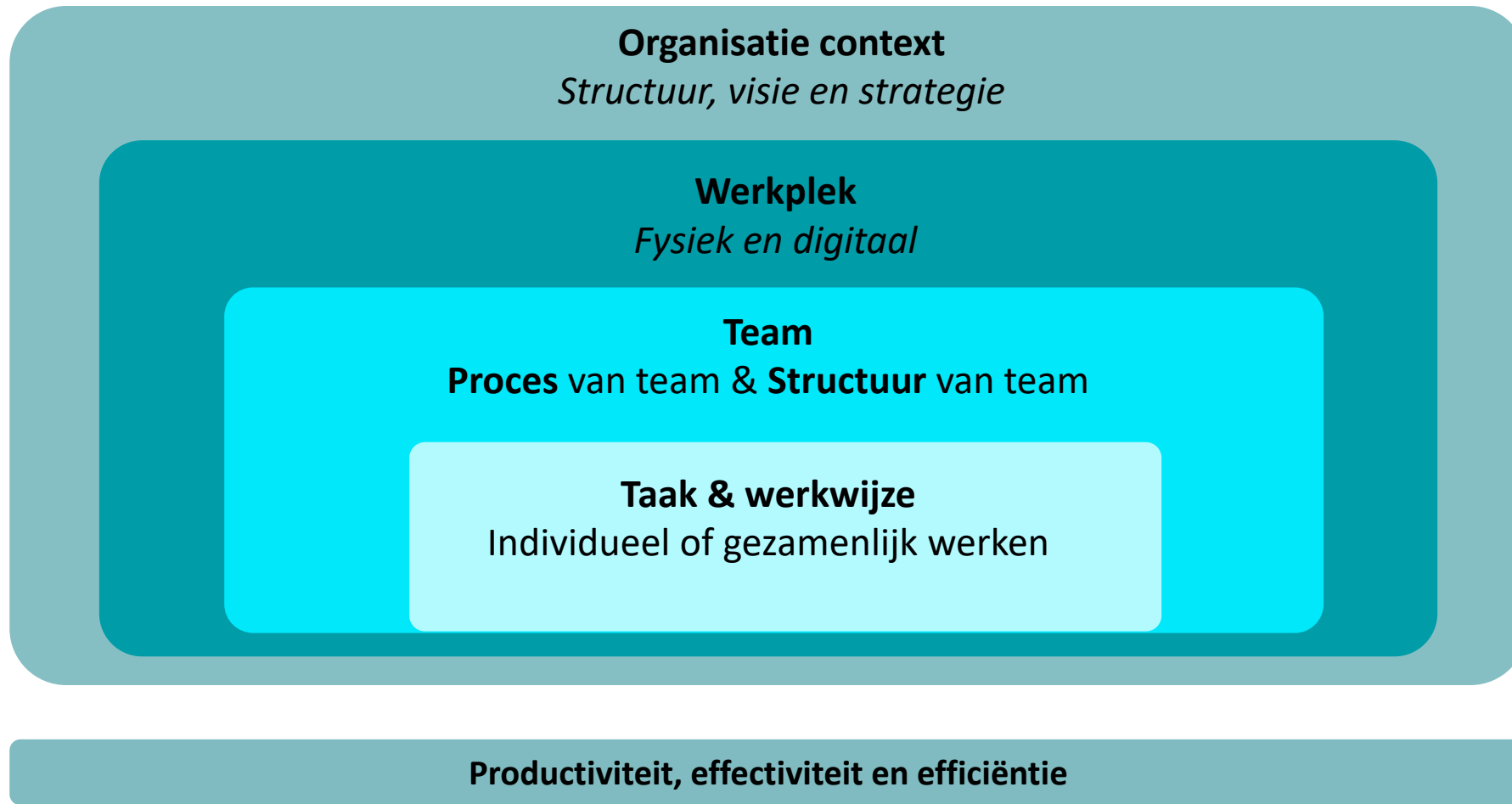
Bron: Bosch-Sijtsema, Ruohomaki & Vertiainen (2009)

# Bepalende factoren: Team en taak in context



Bron: Bosch-Sijtsema, Ruohomaki & Vertiainen (2009)

# Bepalende factoren: Team en taak in context



Bron: Bosch-Sijtsema, Ruohomaki & Vertiainen (2009)

---

# Wat moet de kantooromgeving faciliteren?

---



# Voorbeeld oplossing: passende kantoorinrichting

- › ‘Meer exposure’: elkaar meer zien = meer sympathie
- › Gezien worden = meer gewenst gedrag (sociale norm)
- › Toevallige ontmoetingen ensceneren (looplijnen)
- › Informele interactie op kantoor faciliteren (ontmoetingsruimten)



*Foto: Studio CBD voor Ynno*

*Kantoor Aegon in Leeuwarden  
Ontwerp: OTH Architecten*

# Kwaliteit ontmoetingsruimten

- › Herkenbaarheid en afbakening
- › Comfort
- › Keuze en flexibiliteit
- › Looproutes & bestemmingen
- › Faciliteiten voor sociale activiteiten
- › Zichtbaarheid van mensen en bestemmingen
- › Informele en/of geborgen sfeer

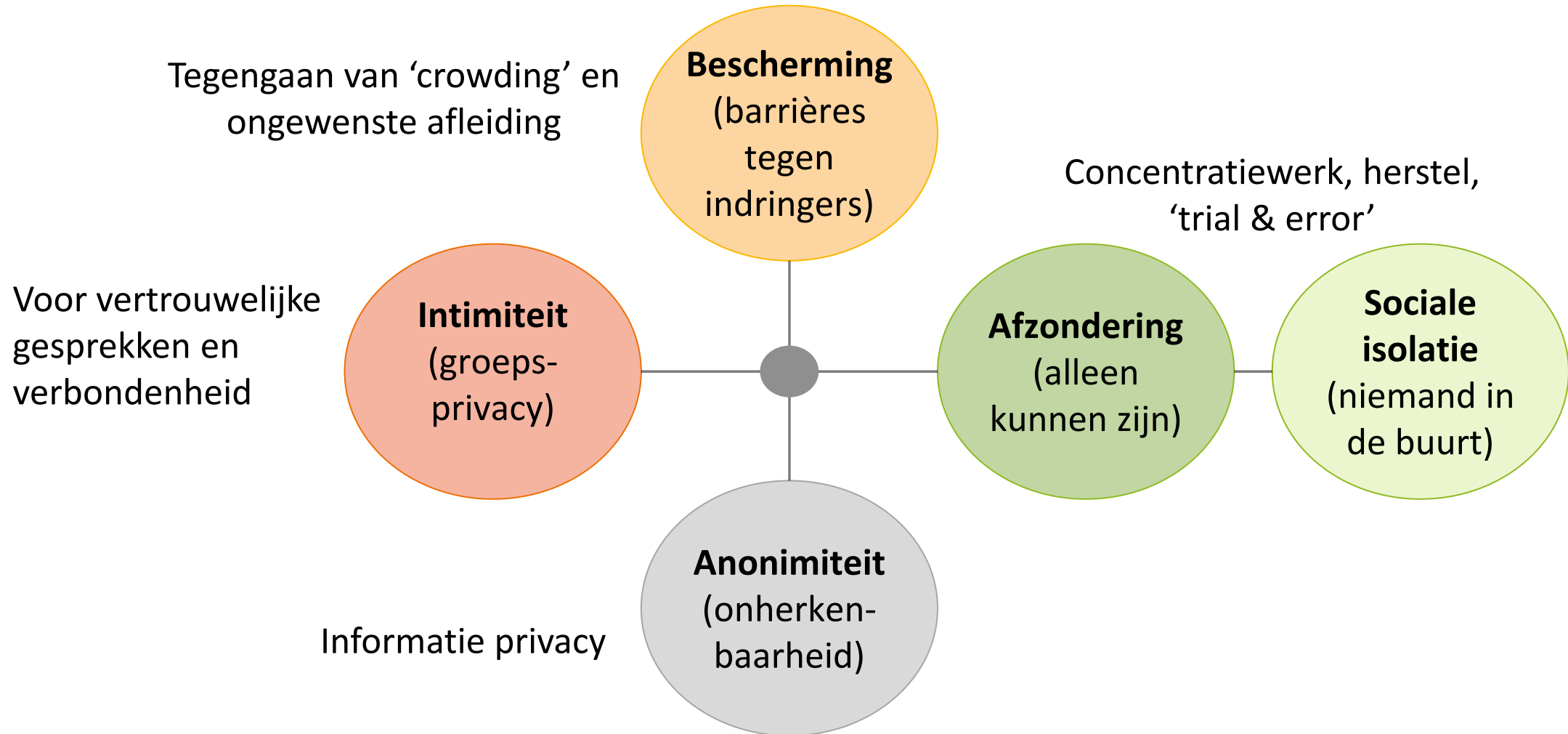


# Ontmoeten vs. privacy

“*Privacy geeft individuen en groepen behoud van autonomie, bevrijding van rollen en gelegenheid voor zelfevaluatie en beschermde communicatie*”

(Westin, 1968).

# Ontmoeten vs. privacy



Bron: Colenberg (2022)

---

# Interactieve werksessie

---

# Interactieve werksessie

- › 5 groepen
- › Elke groep gaat werken met 1 scenario
- › Verzin oplossingen door de volgende vragen te beantwoorden:
  - » Wat zijn hun belangrijkste redenen om naar kantoor te komen?
  - » Hoe vaak moeten het team naar kantoor komen?
  - » Welke dag(en) van de week zou(den) de beste dag(en) zijn?
  - » Welke faciliteiten hebben ze nodig op kantoor?
  - » Wat is dan de goede mix tussen thuis en kantoor voor deze team?

# Terugkoppeling werksessie

Wat is dan de goede mix tussen thuis en kantoor voor alle medewerkers?

	Ma	Di	Wo	Do	Vr
Aantal op kantoor					
Aantal thuis/elders					
Activiteiten op kantoor					
Faciliteiten op kantoor					

---

1.

**Taak:**

*Individueel of gezamenlijk werken*

*Werkwijze*

2.

**Team:**

*Team proces*

*Team structuur*

3.

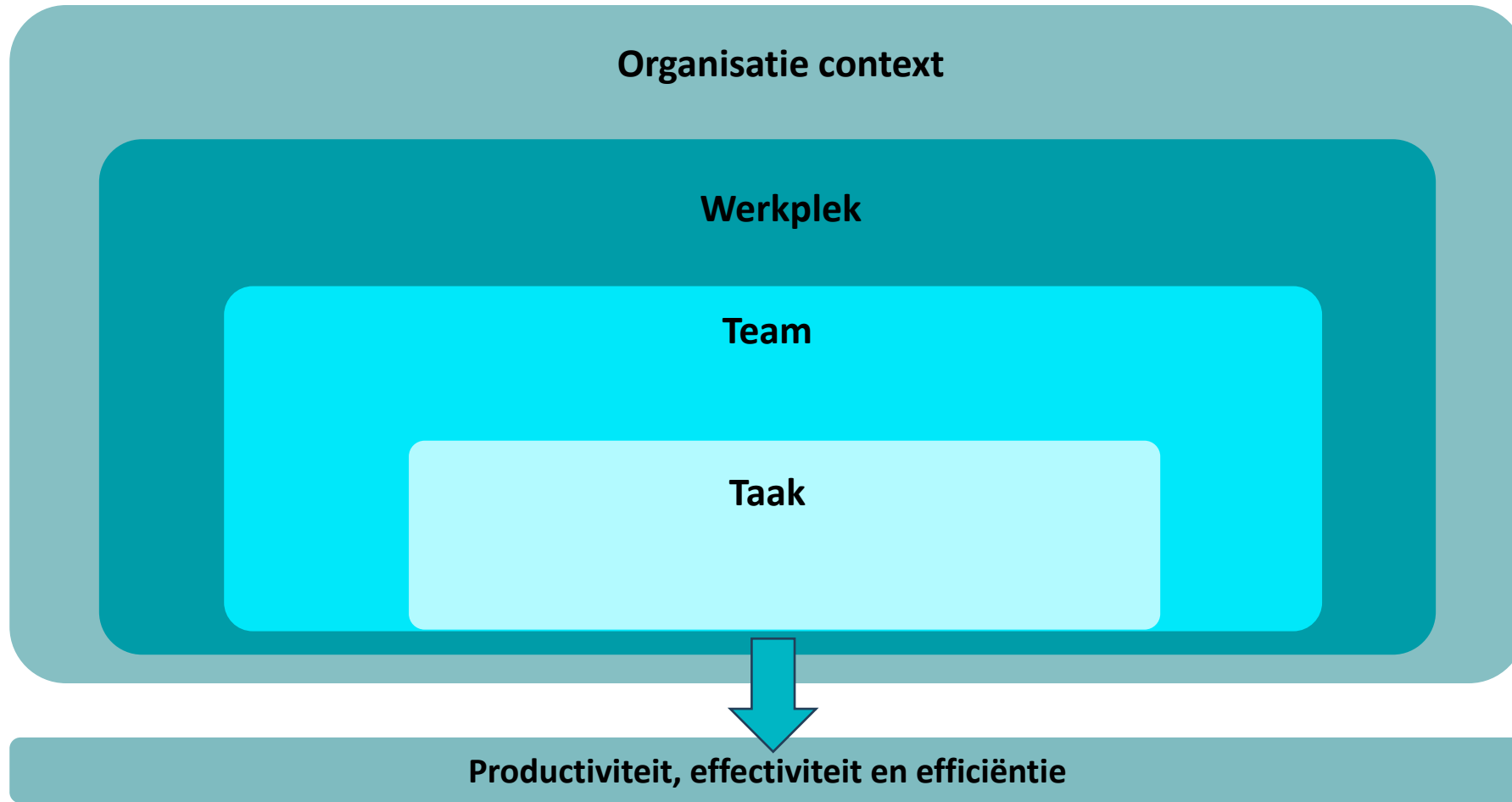
**Wat vraagt dit van de kantoorwerkomgeving?**

4.

**Wat is de goede mix tussen thuis en kantoor?**



# Bepalende factoren



Bron: Bosch-Sijtsema, Ruohomaki & Vertiainen (2009)

---

# Terugkoppeling vanuit interactieve sessie

---

# Samenvattend

---

- › Hybride werken is een context waarbinnen vooral teams geaffecteerd worden als het gaat om kwaliteit van hun werk.
  - › Zorgen in literatuur en in praktijk gaan om kennisuitwisseling, communicatie & besluitvorming en onderlinge vertrouwen.
  - › Bepalende factoren zijn taak, team, werkplek en context.
  - › De werkplek faciliteert unieke behoeften van teams binnen een organisatie.
-

# Graag tot ziens!

**Volg ons op LinkedIn** en blijf op de hoogte van ons kennis- en onderzoekswerk.

