

# VERSLAG KENNISKRING 16 JUNI 2022: GROOTSTE STRUIKELBLOKKEN HYBRIDE WERKEN

Wat zijn de grootste struikelblokken bij de invoering van hybride werken? Die vraag stond centraal tijdens de Kenniskring die het Center for People and Buildings (CfPB) op 16 juni 2022 hield in het kader van het collectieve onderzoeksprogramma Werk in Transitie. Doel van de middag was om samen met (potentiële) deelnemers aan het onderzoeksprogramma aan het licht te brengen wat momenteel de meest urgente en impactvolle vraagstukken zijn op het gebied van hybride werken. Ook werd in kaart gebracht welke praktische oplossingen er al ingezet worden door organisaties. De Kenniskring verliep geslaagd, met productieve break-out sessies en een interessante presentatie van CfPB-ers Bartele Hoekstra en Dennis La Brijn.

## De Honingraat

Tijdens [het symposium](#) op 21 april 2022 – het officiële startmoment van het collectieve onderzoek [Werk in Transitie](#) – hadden aanwezigen eigen vragen met betrekking tot het complexe vraagstuk hybride werken opgeschreven. In totaal werden tijdens het symposium 83 kaartjes met actuele problemen ingeleverd. Deze problemen zijn door het CfPB teruggebracht tot tien dringende vragen, die als uitgangspunt dienden bij de discussie tijdens de Kenniskring van 16 juni.

CfPB-onderzoeker Henk-Jan Hoekjen presenteerde tijdens Kenniskring-bijeenkomst een honinggraat met daarin de tien

onderwerpen. Hij stelde daarbij de vraag of hiermee de belangrijkste problemen op het gebied van hybride werken daadwerkelijk gesignaleerd zijn. Of ontbreken er nog perspectieven? In de eerste break-out sessie van de middag konden vijf groepen aan de slag met deze vraag. Bovendien werd de groepen gevraagd om de verschillende gesignaleerde struikelblokken te prioriteren. Wat is de top drie van de belangrijkste problemen waar organisaties tegenaan lopen bij het implementeren van hybride werken? In de groepsdiscussies was er zowel aandacht voor prioriteit voor wat betreft de *urgentie* van de problemen, als voor wat betreft de *impact*.

### Groep 1 onder begeleiding Anca Gosselink

In groep 1 waren de meest urgente onderwerpen: (1) verbinding, (2) draagvlak, en (3) ondersteunende faciliteiten. De meest impactvolle onderwerpen waren: (1) bezetting, (2) verbinding, en (3) samenwerking HR, ICT en FM. In deze groep ging het voornamelijk om twee onderwerpen. Ten eerste vroeg de groep zich af of voor verbinding een kantoor überhaupt nodig is. Zijn er niet andere manieren om verbinding te realiseren? Welke ondersteuning vraagt dit dan van de organisatie, en welke



vaardigheden van de medewerkers? Lastig hierbij is dat mensen zijn vastgeroest in oude denkpatronen. Ook werd gekeken naar het vraagstuk hybride werken vanuit het vastgoedperspectief. Hoe hoog is de bezettingsgraad in de toekomst, en kunnen daarbij op de lange termijn de hoge kosten worden bespaard op huisvesting?

#### Groep 2 onder begeleiding Bartele Hoekstra

De meest urgente en impactvolle onderwerpen in groep 2 waren: (1) uiteenlopende wensen en behoeften, (2) verbinding en (3) gedragsverandering/cultuurverschuiving. Er werden twee nieuwe vragen aangedragen. Ten eerste: hoe laten we het vastgoed aansluiten op de wensen en behoeften van de gebruikers? En ten tweede: hoe gaan we om met de kosten en baten en besluitvorming op de korte termijn? Binnen de groep was men het erover eens dat veel vraagstukken met elkaar samenhangen, waaronder bijvoorbeeld de verbinding binnen de organisatie en het samenwerken van verschillende afdelingen van de organisatie. Je kan het ene vraagstuk onmogelijk los zien van het andere. Tijdens de discussie was er veel aandacht voor de gevolgen voor het vastgoed in relatie tot het hybride werken.

#### Groep 3 onder begeleiding Henk-Jan Hoekjen

In groep 3 maakten deelnemers een duidelijk onderscheid tussen 'impact' en 'urgentie' van vraagstukken, waarbij 'impact' meer aandacht kreeg dan 'urgentie'. De top 3 van 'impact' was: (1) gedrag en cultuur, (2) draagvlak, en (3) de samenwerking tussen afdelingen: HR, ICT en FM. De top 3 van 'urgentie' was: (1) goede faciliteiten, (2) samenwerking afdelingen: HR, ICT en FM, en (3) uiteenlopende wensen en behoeftes. Er werden in deze groep maar liefst drie extra struikelblokken geformuleerd. Ten eerste: hoe kun je als organisatie hybride werken gebruiken om toekomstbestendig en flexibel te zijn? Ten tweede: hoe realiseer je goed leiderschap? En ten derde: hoe zet je hybride werken in om aantrekkelijk te zijn en blijven als werkgever? Het belangrijkste punt van de discussie was hoe je al deze belangrijke vraagstukken geïntegreerd kunt aanpakken. Daarbij kwam men voortdurend uit op het onderwerp 'leiderschap'. De groep kwam tot de conclusie dat dit onderwerp het fundament is voor succes op alle andere onderwerpen op de kaartjes.

#### Groep 4 onder begeleiding Dennis La Brijn

In groep vier waren de meest urgente en impactvolle onderwerpen: (1) verbinding, (2) strategische doelen van de organisatie, en (3) piekmomenten. De groep twijfelde om het vraagstuk 'duurzaamheid' aan te dragen, maar besloot dit niet te doen. Reden hiervoor was dat het vraagstuk duurzaamheid niet per se voort is gekomen uit het hybride werken, maar gewoon hoort bij de huidige tijdgeest. Het is een thema op zich. Het onderwerp strategische doelen stond volgens de groep centraal. Hybride werken moet bijvoorbeeld bijdragen om als werkgever aantrekkelijk te worden voor werknemers. Ook constateerde de groep dat een hoop onderwerpen met elkaar samenhangen. Zo maakt een tekort aan verbinding het lastig om nieuwe medewerkers in te werken en zich thuis te laten voelen binnen de organisatie.

## Groep 5 onder begeleiding Gijs Brouwers

In groep vijf waren de meest urgente en impactvolle onderwerpen: (1) verbinding, (2) strategische doelen van de organisatie, en (3) gedragsverandering/cultuurverschuiving. Ook werd een nieuwe vraag aangedragen, namelijk: hoe houden we hybride werken onder de aandacht? Het vraagstuk verbinding blijkt veel verder te gaan dan het 'niet naar kantoor komen'. Zonder verbinding komen de strategische doelen van de organisatie niet over bij de medewerker, en andersom vertalen de behoeftes van medewerkers zich niet in strategische doelen. En als er strategische doelen zijn met betrekking tot hybride werken op papier, hoe zorg je ervoor dat deze ook daadwerkelijk uitwerking krijgen. Het moet geen trend zijn waarbij de aandacht langzaam wegebt.



## Hybride werken: Nieuwe vragen in een breed perspectief

Tijdens hun presentatie benadrukte CfPB-onderzoekers Bartele Hoekstra en Dennis La Brijn dat de thema's die bij hybride werken om aandacht vragen niet nieuw zijn. Wel zijn veel van deze thema's door de coronacrisis onder een vergrootglas komen te liggen. "Als historicus zeg ik: we hebben een bak aan kennis uit het verleden. Laten we deze lessen gebruiken en niet weer opnieuw het wiel uitvinden", aldus Dennis La Brijn. Zo brengen flexibele werkomgevingen altijd al sociale vraagstukken met zich mee, waaronder bijvoorbeeld claimgedrag, weinig draagvlak voor verandering en weinig verbinding tussen collega's, teams en afdelingen. Met betrekking tot het gedrag is het bijvoorbeeld belangrijk om als medewerkers met elkaar in gesprek te laten gaan, afspraken te maken, vertrouwen te kweken en als management het goede voorbeeld te geven. Zodoende creëer je de noodzakelijke nieuwe cultuur binnen de organisatie.

## De grootste struikelblokken

Zoals hierboven inzichtelijk is gemaakt kwamen tijdens de eerste break-out sessie een aantal struikelblokken vaak naar voren. Volgens de deelnemers zijn de grootste struikelblokken bij de invoering van hybride werken:

- (1) het realiseren van 'verbinding' binnen de organisatie,
- (2) hybride werken onderdeel maken van de strategische doelen van de organisatie,
- (3) faciliteiten implementeren die hybride werken ondersteunen en zorgen dat mensen daar ook om een juiste manier gebruik van maken,
- (4) het realiseren van een gedragsverandering en cultuurverschuiving die nodig is om hybride te werken.

In een tweede break-outsessie werden de deelnemers aan de kenniskring in staat gesteld om bij deze vier struikelblokken op post-its aan te geven welke praktische oplossingen er (eventueel) al zijn geformuleerd binnen de eigen organisatie. Ook kon men opschrijven wat er nog nodig is om het probleem op te lossen.

Na afloop van de Kenniskring zijn de vele opmerkingen van de deelnemers geanalyseerd door CfPB-onderzoekers. Hierbij kwamen de volgende narratieven aan de oppervlakte:

### Verbinding

Eén van de voornaamste vragen die nu leeft in de praktijk is: ‘hoe houden we verbinding met elkaar’? Uit [onderzoek](#) is gebleken dat tijdens de coronapandemie de verbondenheid tussen medewerkers en organisatie, en medewerkers onderling, afnam. Voornamelijk jonge en nieuwere medewerkers voelden zich hierdoor geïsoleerd. Toch is het missen van verbondenheid geen nieuw fenomeen, stelde CfPB'er Bartele Hoekstra. Ook voor de coronapandemie was bekend dat flexibele werkvormen op kantoor leed tot minder, en minder diepgaande interacties, en minder binding met de organisatie. Het volledige thuiswerken heeft het thema wel op de kaart gezet.



Wat het realiseren van verbinding onder andere lastig maakt, is dat ieder persoon andere behoeften heeft. De een wil het liefst ‘dansen met collega’s tijdens een vrijdagmiddagborrel’, terwijl een ander het liefst het contact met collega’s puur zakelijk houdt. Omdat iedereen het anders ervaart, moet je dit onderwerp bespreekbaar maken in het team, stelde een deelnemer. Daarbij zal je het ook moeten hebben over wat onder verbondenheid wordt verstaan. Hierover lijken verschillende opvattingen te bestaan. De één heeft het over sociale binding met collega’s, terwijl een ander spreekt over de verbinding tussen verschillende organisatorische afdelingen, waar weer een ander het heeft over de verbinding met de organisatie. Je zal in gesprek moeten over wat onder verbinding wordt en hoe hier binnen de organisatie invulling aan wordt gegeven.

*Maar liefst 68% van de opmerkingen over verbinding verwezen naar groepsbijeenkomsten (zie onderstaande tabel). De belangrijkste behoefte om het vraagstuk verbinding te tackelen was volgens de deelnemers aan de Kenniskring het ontwikkelen van kennis (dit aspect werd in 26% van de geplakte post its genoemd).*

Oplossingen		Behoeftes	
Groepsbijeenkomsten	68%	Kennis	26%
Middelen	14%	Cultuur- & gedragsverandering	21%
ICT	9%	Groepsbijeenkomsten	16%
Afspraken	5%	Verbinding	11%
Leiderschap	5%	FM	5%
		Huisvesting	5%
		ICT	5%
		Middelen	5%
		Toepasbaarheid praktijk	5%
	100%		100%

### Strategische doelen

Veel deelnemers gaven aan dat hybride werken onderdeel is geworden van de strategische doelen van de organisatie, in ieder geval op papier. Zo kan hybride werken in theorie bijvoorbeeld bijdragen aan meer (werk)geluk, gezondere werknemers en hogere productiviteit. Het ontwikkelen van een duidelijke visie is daarbij volgens de deelnemers aan de Kenniskring cruciaal (dit aspect werd genoemd door 43% van de aanwezigen – zie onderstaande tabel). In de uitwerking zijn er echter nog vele vragen: hoe zorgen we ervoor dat er ook daadwerkelijk acties op worden



ondernomen? Hoe veel draagt hybride werken bij aan de strategische doelen? Hoe weten – meten – we dat? En hoe zorg je ervoor dat hybride werken ook onder de aandacht blijft?

Sommige deelnemers gaven aan dat visie op het gebied van hybride werken nog ontbrak. Voorlopig was er geen sprake van urgentie bij de top van de organisatie om met hybride werken aan de slag te gaan. Zij zijn bijvoorbeeld meer bezig met het aantrekken en behouden van bekwaam personeel.

Oplossingen		Behoeftes	
Visie	43%	Kennis	50%
Pilots	21%	Organisatieverandering	29%
Efficient	7%	Visie	21%
Communicatie	7%		
Data	7%		
Quick wins	7%		
Flexibel & Schaalbaar	7%		
	100%		100%

### Ondersteunende faciliteiten

Wat betreft ondersteunende faciliteiten bij hybride werken, bleken er bij organisaties al tal van oplossingen te zijn. Systemen voor werkplekreserveringen, digitale vergaderruimtes en nieuwe creatieve overleg ruimtes, zijn voorbeelden die deelnemers noemden. Het leeuwendeel van de genoemde oplossingen (55%) vallen onder de noemer ICT.

Hoe zorgen we voor goede ondersteunende faciliteiten?

De resterende vragen hadden vooral betrekking op positie van de gebruiker. Zo werd relatief vaak naar voren gebracht dat gebruikers nog niet (voldoende) inzicht hebben in hun behoeftes op dit gebied. Uit het verleden is gebleken dat medewerkers zich, bewust of niet, verzetten tegen flexibele werkvormen. Hoe zorgen we ervoor dat medewerkers op de hoogte zijn, en ook daadwerkelijk gebruik gaan maken van de nieuwe faciliteiten? Ook weet men niet altijd wat de gebruiker precies nodig heeft. Daarbij moet onder anderen de aard van de werkzaamheden op kantoor in kaart worden gebracht. Zijn de werkzaamheden in het kantoor in de hybride toekomst voornamelijk gericht op ontmoeten, en niet op zelfstandig werken? Op dit moment is dat nog allesbehalve duidelijk (en het antwoord kan variëren per organisatie, per team en zelfs per individuele medewerker).

Oplossingen		Behoeftes	
ICT	55%	Inzicht behoeftes	36%
FM	13%	Kennis	21%
Experimenten	10%	ICT	14%
Inzicht behoeftes	6%	Cultuur- & gedragsverandering	7%
Quick wins	6%	Integraal benaderen	7%
Integraal benaderen	3%	Mate van diversificatie	7%
Professionals	3%	Richtlijnen	7%
Thuisdiensten	3%		
	100%		100%

## Gedrag en cultuur

Om beleid op het gebied van hybride werken te laten slagen, is het noodzakelijk dat een gedragsverandering wordt gerealiseerd. Uit het verleden blijkt echter dat dit niet eenvoudig is. In activiteit-gerelateerde werkomgevingen blijken mensen in de praktijk weinig van werkplek te wisselen, en is er sprake van claimedrag. Het management is soms vastgeroest in oude gewoonten. Zij moeten sturen op resultaten, en meer steunen, inspireren en coachen.

Vraagt hybride werken om een cultuurverschuiving/ gedragsverandering?

Om de wenselijke verandering van gedrag voor elkaar te krijgen zullen volgens deelnemers aan de Kenniskring onder andere heldere afspraken gemaakt moeten worden. Ook moet men op elkaar vertrouwen, de '9-tot-5-cultuur' loslaten, en met elkaar in gesprek gaan. Leiderschap is daarbij cruciaal, zo werd benadrukt. Alleen een daadkrachtige manager kan dergelijke processen aansturen. Maar hoe kom je daar als organisatie? Hoe creëer je dit gedrag? De belangrijkste wensen/behoefes op dit vlak liggen volgens de deelnemers aan de Kenniskring op het terrein van (toenemende) flexibiliteit (32%), kennis (23%) en visie (14%).

Oplossingen		Behoeftes	
Communicatie	27%	flexibiliteit	32%
ICT	23%	Kennis	23%
Leiderschap	14%	Visie	14%
Gebouwen	9%	Afspraken	14%
Afspraken	9%	Lef	9%
Visie	5%	Communicatie	5%
Cultuur	5%	sturen op output	5%
Sturen op output	5%		
Vertrouwen	5%		
	100%		100%

## Terug- en vooruitblik

De Kenniskring van 16 juni ontwikkelde zich tot een zeer waardevolle middag. Organisaties konden van elkaar leren over problemen en oplossingen bij het implementeren van hybride werken. De twee break-out sessies hielpen hierbij. Het leidde tot interessante discussies en inzichten bij de deelnemers én de aanwezige onderzoekers. De input van de kenniskring-bijeenkomsten worden door het CfPB gebruikt om actuele vragen binnen deelnemende organisaties bloot te leggen, en hier in het programma vervolg aan te geven.

Op basis van de kenniskring van 16 juni kan een aantal voorlopige conclusies worden getrokken. Ten eerste werd eens te meer duidelijk dat de invoering van hybride werken een complex vraagstuk is. Er ontbreekt kennis, overeenstemming en 'alles hangt met alles samen'. Ten tweede is duidelijk dat met name het menselijke aspect – gedrag, behoeftes, verbinding, cultuur – binnen organisaties tot nogal wat hoofdbrekens leidt. Tot slot is duidelijk dat organisaties behoefte hebben aan kennis. In dit opzicht ondersteunt het programma Werk in Transitie organisaties met het organiseren van kenniskringen, de WiT monitor, een jaarlijks congres, verdiepende onderzoeken en het instrument voor het monitoren van pilots hybride werken.

De eerstvolgende bijeenkomst in het kader van het collectieve onderzoeksprogramma Werk in Transitie vindt plaats op 25 augustus. Het betreft een herhaling van de Kenniskringbijeenkomst. Op 13 oktober 2022 volgt ons grote CfPB Jaarcongres. We hopen jullie dan allemaal te mogen verwelkomen!