

Rondetafelgesprek over hybride werken; het nieuwe normaal

“Thuiswerken is prima, maar blijf altijd communiceren en de kaders bewaken”

Hoe kun je hybride werken, nu we ons weer mogen verplaatsen, het beste vormgeven? Wat kan wel en wat kan niet? Wat hebben we geleerd tijdens de afgelopen jaren over hybride werken? Want niet iedere werknemer kan thuiswerken. Sinds het uitbreken van corona wordt er totaal anders over thuiswerken gedacht dan voor die tijd. Van het verplicht tijdens werktijd aanwezig zijn, gingen we naar verplicht thuiswerken en tenslotte naar hybride werken. Corona heeft bij de meeste organisaties van thuiswerken een blijver gemaakt. Een rondetafelgesprek over de geleerde lessen en de gevolgen van het nieuwe normaal.

10 TIPS

1. Werk vanuit vertrouwen
2. Werk met een thuiswerkovereenkomst.
3. Voer informele bilaterale gesprekken.
4. Investeer in betrokkenheid bij de organisatie en in het team
5. Stimuleer fysieke beweging.
6. Investeer in leidinggeven aan hybride teams. Stuur op resultaat niet op aanwezigheid.
7. Communiceer over het behouden van een gezonde werk-privé balans.
8. Betrek medewerkers en inventariseer tips en ervaringen.
9. Geef medewerkers waardering voor hun inzet en erkenning als persoon.
10. Hybride werken is leren en ontwikkel duidelijke kaders en afspraken.

VISIE OP THUISWERKEN VERANDERD

Onder leiding van Anna Schouten (mobiliteitsmakelaar bij Samen Bereikbaar van Zuid-Holland Bereikbaar) spraken Liesbeth de Geus (HR Manager KROHNE Altometer), Henri van Beerendonk (Directeur Supply Chain Management Jiffy Group), Helma Rutten (HR Manager De Haan Verhuizingen) en Carin van den Boogaard (HR business partner Gemeente Dordrecht) over de veranderingen die thuiswerken te weeg brengt. Een vervolg op het rondetafelgesprek dat we afnamen met bijna dezelfde aanwezigen toen de coronamaatregelen nog aan de orde waren. Toen werd gesteld dat na de Pandemie een hybride model gewenst is. En wat blijkt; door corona is de visie van veel werknemers op thuiswerken veranderd, maar ook die van leidinggevend. Wat vóór corona door zowel veel leidinggevend als veel werknemers onbespreekbaar was, is nu een gestandaardiseerde hybride werkwijze.

NOG STEEDS GEMEENGOED

Rutten blikt terug, maar legt eerst uit dat bij de meeste bedrijven en medewerkers bij De Haan Verhuizingen een deel van de medewerkers niet kunnen thuiswerken, omdat hun werkzaamheden vragen fysiek aanwezig te zijn. Echter voor de overige medewerkers ligt dit anders. Rutten: "Het MT werkte voor corona al deels vanuit huis. Het was niet zo dat de rest dat niet mocht. Sterker

nog, er werd regelmatig geopperd dat ze ook een dag vanuit huis konden werken, maar daar werd geen gebruik van gemaakt. Toch zijn de binnendienst medewerkers door corona waar mogelijk van de ene op de andere dag naar huis gestuurd. Na ongeveer een half jaar werd het thuiswerkbeleid bij ons geïntegreerd en er wordt nog steeds hybride gewerkt." Henri van Beerendonk van Jiffy Group -een toeleveringsbedrijf voor de professionele tuinbouw waar wereldwijd ongeveer 700 mensen werken waarvan 90 in Zwijndrecht- haakt hierop in. "Na het uitbreken van corona heeft ons bedrijf meteen wereldwijd het thuiswerken geïntroduceerd voor het kantoorpersoneel. Dat is nog steeds gemeengoed." Ook bij Van den Boogaard en De Geus werd, waar mogelijk, direct vanuit huis gewerkt. Bij Van den Boogaard is dat iets meer dan bij De Geus, want bij KROHNE - leverancier van oplossingen voor industriële procesinstrumentatie- werken productiemensen die wel degelijk aanwezig moeten zijn.

BELEID RONDOM THUISWERKEN

Schouten vraagt aan de deelnemers: "Welk beleid is er gevoerd ten aanzien van thuiswerken en is het beleid in de loop van de tijd aangepast?" Rutten geeft aan dat ze tegen het schrijven van een beleid is dat op uitzonderingen is gebaseerd. Een pandemie is tenslotte een tijdelijke situatie. "In het begin moest iedereen naar huis, maar we



hebben vanaf dag één gezegd dat iemand twee of drie dagen per week op kantoor moet zijn. We merkten dat volledig thuiswerken nog geen gemeengoed was en dat men moest wennen: mensen gingen fladderen, trokken hun eigen plan en het teamgevoel begon weg te zakken. Zodra het kon, hebben we één dag op kantoor gerealiseerd, zodat we elkaar weer konden zien en er menselijk contact was. We hebben thuiswerkers ook trainingen gegeven op het gebied van timemanagement. Met als tips: blijf pauzes houden, twintig minuten werken en vijf minuten van je bureau af en doe in die tijd iets fysieks. Echter is wel gebleken dat thuiswerken voor een enkeling geen succes was. Daarom hebben wij in ons beleid gezet dat als wij het idee hebben dat thuiswerken niet geschikt is voor iemand het recht op thuiswerken wordt ingetrokken. Wij zijn nog steeds voorstanders van thuiswerken, maar wel hybride."

GEKENTERD

Ook bij Jiffy Group is wereldwijd een hybride thuiswerkmodel ingevoerd. Van Beerendonk: "Daar hebben we meteen faciliteiten aan gekoppeld door te zorgen dat er thuis een goede werkplek was. Dat werd enorm gewaardeerd. Vóór corona zagen we dat medewerkers sceptisch waren over thuiswerken. Dat is helemaal gekenterd. We zijn bezig om meer grip te krijgen op het hybride werken. De een werkt één dag in de week thuis,

maar er zijn ook mensen die sinds corona niet of nauwelijks op kantoor zijn geweest. Dat is niet altijd handig in verband met bereikbaarheid. Wat ik persoonlijk erg lastig vind, is dat je moet afwachten wie je die dag treft. Er zijn bij ons geen vaste dagen waarop mensen aanwezig moeten zijn, daardoor is de onderlinge binding minder geworden. Vergaderen via Teams gaat goed. Het is een



Zodra het kon, hebben we één dag op kantoor gerealiseerd, zodat we elkaar weer konden zien en er menselijk contact was. We hebben thuiswerkers ook trainingen gegeven op het gebied van timemanagement."

heel goed en effectief medium, alleen vervangt het een echt gesprek niet. Je mist bijvoorbeeld de gezichtsuitdrukkingen. Bovendien werkt het prima bij vier of zes deelnemers, maar bij meer deelnemers..." "Is het meer pingpongen," vult Rutten aan. Daar is iedereen het mee eens.

CORONA HEEFT HET GEREGELD

De Geus geeft aan dat het onderwerp thuiswerken al voor corona op de agenda stond binnen de

organisatie. En dat corona ervoor gezorgd heeft dat thuiswerken van de één op andere dag mogelijk was. "Na corona zijn we kritisch gaan kijken naar de functies en afdelingen om te zien wie er thuis kan werken. Wij hebben wel een aantal voorwaarden gesteld, zoals een 60/40 regeling. Dat werkt goed. Tegen de medewerkers van bepaalde afdelingen, zoals productie-engineering, hebben we gezegd dat ze slechts één dag thuis mogen werken. Verder geldt: je krijgt niet meer faciliteiten dan je op je werk hebt. Daarnaast tekent iedereen die structureel thuiswerkt een thuiswerkovereenkomst waarbij een soort checklist hoort omtrent de werkplek. Voor een aantal medewerkers is het recht om thuis te werken ook weer ingetrokken, omdat het voor hen niet bleek te werken". Ook Van den Boogaard herinnert zich de discussies over thuiswerken van voor corona. En ineens ging de knop om en werkte je volledig thuis. "We hebben bij de gemeente natuurlijk mensen werken die plaatsgebonden werkzaamheden hebben. Voor mensen met een kantoorfunctie is dat anders. Teams werd moeiteloos geïnstalleerd dankzij alle inspanningen van de ICT-afdeling en je bent online met elkaar verbonden."

SPREIDEN OVER DE WEEK

Van den Boogaard vertelt verder: "Na corona zag je dat veel mensen thuisbleven terwijl je weer op je werk mocht zijn. Een van onze locaties is verbouwd, ook om het zo aantrekkelijk mogelijk te maken om weer naar kantoor te gaan. Er is een reserveringssysteem opgezet voor werkplekken en vergaderingen. De dinsdagen en donderdagen zijn heel druk bezet. Als het nodig is kijken we hoe we de medewerkers kunnen stimuleren om hun aanwezigheid en met name de overleggen ook op andere dagen te plannen. Het is namelijk vooral druk in de vergaderzalen. Daar kun je ook hybride vergaderen." De Geus: "Bij KROHNE is het op maandag en donderdag vaak wat drukker. Op die dagen worden dan ook vaak vergaderingen gepland zodat we met elkaar kunnen sparren." Van Beerendonk haakt hierop in: "Ik werk

juist bewust op donderdag thuis omdat het die dag druk is op de weg en er meestal files staan. De woensdagen en vrijdag zijn relatief rustig. Ten behoeve van CO₂-reductie is bij Jiffy wel ingesteld dat mensen de hele dag thuis of op kantoor werken, anders is er nog steeds uitstoot als ze een halve dag thuiswerken. Dus niet in de ochtend thuis en in de middag op het werk." De aanwezigen geven aan dat er bewust naar spijtmijding wordt gekeken, maar dat spreiden over de week wel een uitdaging is.

THE BEST OF BOTH WORLDS

De Geus is enorm voorstander van hybride werken en ook van het gebruik van Zoom of Teams. "Dat is het voordeel van hybride. Je gunt elkaar de vrijheid, maar je ziet elkaar wel. The best of both worlds. Wat wij heel erg merkten in de periode waarin mensen een half jaar niet meer op kantoor waren geweest, was dat terugkeren naar kantoor hetzelfde effect had als bij iemand die langdurig ziek is geweest. Mensen moesten echt een drempel over om weer op kantoor te komen werken." Er volgt een kort gesprek over het feit dat veel mensen na een tijd in alle rust thuiswerken moeite hadden om zich op het werk te kunnen concentreren vanwege de vele geluiden. Toch is bijna iedereen er weer langzaam aan gewend aan geraakt, aldus Van Beerendonk. Schouten stelt naar aanleiding van het gesprek vast dat bij bijna alle bedrijven en organisaties hybride gewerkt wordt, maar dat het vaak nog zoeken is naar de juiste vorm. Voor bijna iedereen een juiste conclusie. Van Beerendonk zegt hierover: "In het begin van thuiswerken kon en mocht alles, maar dat op sommige vlakken de teugels wat strakker moeten worden aangetrokken. Afspraken maken over thuiswerken blijkt maatwerk. Het ligt ook echt aan de personen en de aard van het werk. Thuiswerken blijkt gewoonweg niet te passen bij alle werknemers." Daar zijn de deelnemers aan dit gesprek het unaniem over eens. De Geus vervolgt: "Het gaat niet alleen om mensen die aan het flierefluiten zijn, maar ook om werknemers die moeten worden afgeremd en waarbij werk



en privé door elkaar heenlopen. Als je op je werk bent, dan trek je op een moment de deur achter je dicht. Niet iedere thuiswerker kan die grenzen trekken."

JUISTE VORM EN BELEID NOG NIET GEVONDEN

Thuiswerken vraagt ook om een andere manier van leiding geven. Je moet anders gaan coachen en luisteren. Er moet ook consequent gehandeld worden. Schouten merkt terecht op dat HR-medewerkers het door de nieuwe situatie drukker hebben gekregen. Dit wordt beaamd. Er wordt namelijk vaker een beroep gedaan op HR om samen een gesprek te voeren en een verbeterplan op te stellen met echte concrete resultaatafspraken. Verder is er behoefte aan duidelijkheid. "Er is sinds corona een gedragsverandering waar te nemen. Zo wordt niet altijd meer de samenwerking met collega's opgezocht," merkt Van Boogaard op. "Het nieuwe normaal vraagt om een andere manier van leiderschap. Werknemers moeten gestimuleerd worden om elkaar meer op te zoeken. Dat moet aantrekkelijk gemaakt worden," aldus Rutten. Schouten stelt aan de hand van het gesprek vast dat dat we niet meer teruggaan naar de manier van werken van voor corona. De gespreks-

deelnemers geven unaniem aan dat dit niet kan en dat ze dit ook niet willen. Een van de redenen is de verbetering van de balans tussen werk en privé. Maar nooit meer naar kantoor komen is voor de deelnemers zeker geen optie. Een andere gezamenlijke conclusie is dat de juiste vorm en beleid voor hybride werken nog niet helemaal gevonden is. Van Beerendonk zegt hierover tot slot: "Thuiswerken is prima, maar blijf wel communiceren en de kaders bewaken." ■



WWW.SAMENBEREIKBAAR.NL

Anna Schouten | 06 - 5436 3100
anna.schouten@samenbergbaar.nl

WWW.ZUIDHOLLANDBEREIKBAAR.NL

info@zuidhollandbergbaar.nl



Helma Rutten
(HR Manager De Haan Verhuizingen)



Carin van den Boogaard
(HR business partner Gemeente Dordrecht)



Henri van Beerendonk
(Directeur Supply Chain Management Jiffy Group)



Liesbeth de Geus
(HR Manager KROHNE Altometer)



Anna Schouten
(Mobiliteitsmakelaar bij Samen Bereikbaar van Zuid-Holland Bereikbaar)