



Hybride werken

Whitepaper Hybride Werken • HIPP consultancy

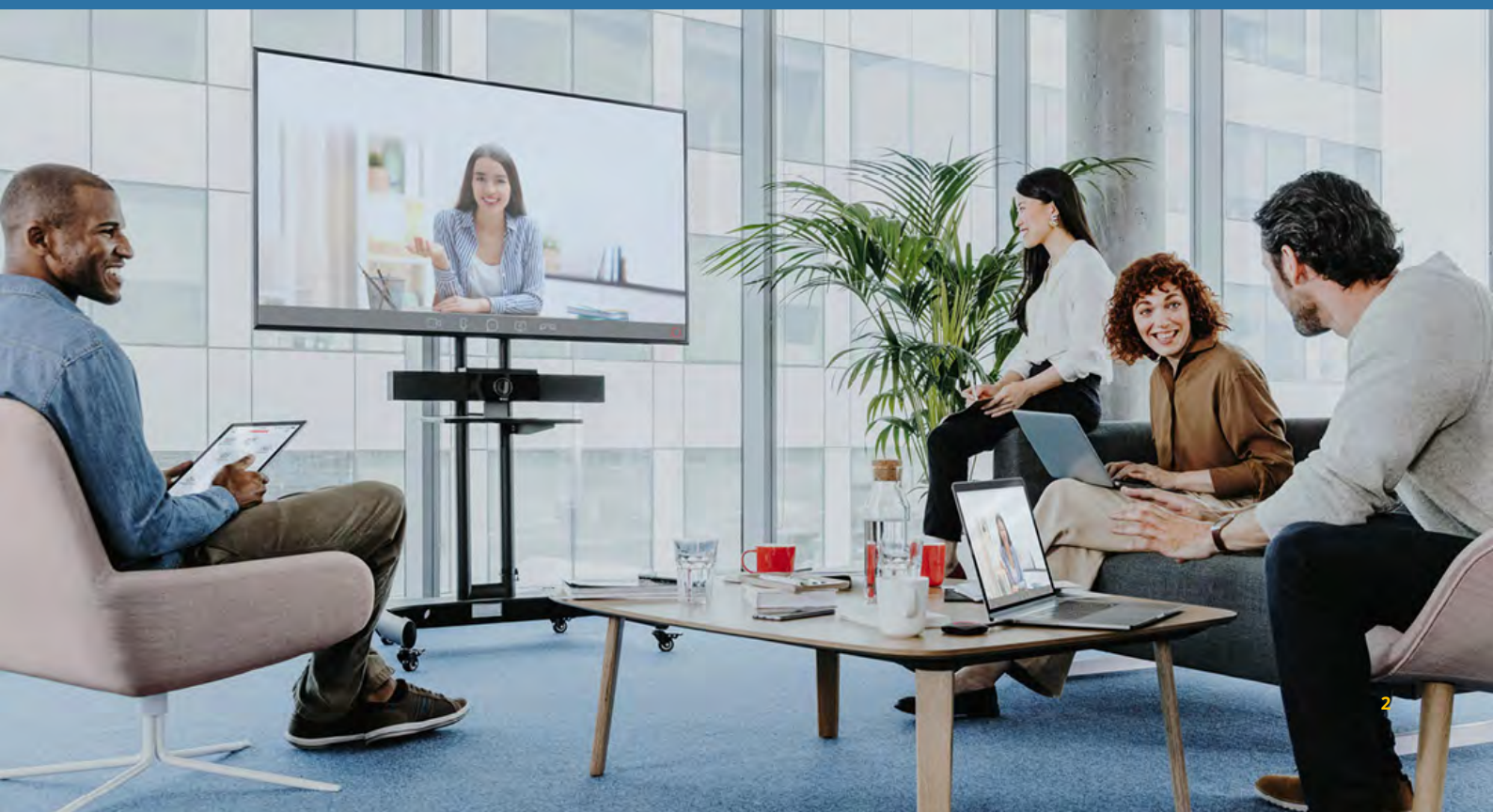


Meer balans.
Meer plezier.
Meer productiviteit.

In deze whitepaper maak je kennis met het 7-stappenplan dat FOXX AV samen met HIPP Consultancy en MICoCo Connect en Communicatie¹ heeft ontwikkeld.

Daarnaast bespreken we de verschillende aspecten van hybride werken zoals het waarom, soorten kantoorwerk, behulpzame techniek, platformen en concrete oplossingen om snel gebouw-, werkplek- en vergadermanagement bezettingstools te implementeren.

¹HIPP Consultancy is specialist op het gebied van het nieuwe werken. MICoCo is specialist op het gebied van verandermanagement/interne communicatie. FOXX AV specialist op audiovisueel gebied incl. ICT- en platform oplossingen. De drie partijen zijn complementair en ieder opereert (samen) vanuit zijn eigen expertise.



Waarom?

Voor veel organisaties heeft werken tijdens Corona het besef opgeleverd dat thuiswerken heel goed mogelijk is en dat 100% kantoorbezetting na Corona geen optie meer is. Thuiswerken heeft definitief vrijheid (in tijd en plaats) en productiviteit(!) opgeleverd. **Veel organisaties zijn op zoek naar een andere vorm van het 'nieuwe werken' die bij hun past.** Het kantoor wordt de plaats van ontmoeten – samen te werken en te leren van elkaar. Brainstorm, overleg, creativiteit zijn hierin key. De kantooraanwezigheid zal straks afhangen van het werk dat je doet. We noemen dat 'activity based working'; werken daar waar je je werk het best kunt doen, al dan niet met je collega's (op afstand).



Niet-persoonsgebonden werkplekken wordt echt de norm. Ook andere werkwijzen zoals 'agile', 'stand ups', 'pressure cookers' en 'scrum' doen meer en meer hun intrede. Dat impliceert in een aantal gevallen ook dat het aantal vierkante meters anders ingericht moet worden. Het kantoor krijgt een andere functie. Persoons- of team gebonden overlegstructuren worden steeds belangrijker. Dit heeft gevolgen voor de omgeving, de beschikbaarheid van middelen en de manier van leidinggeven. Iets waar ook m.n. leidinggevendenden van organisaties hun steentje aan moeten bijdragen. We missen de wandelgangen en koffiemachine als olie voor functioneren van de organisatie.

Verandering!

Sociale cohesie, teams en persoonlijk contact zijn de sleutelwoorden maar hoe en hoe vaak moet je elkaar dan zien (dagelijks, wekelijks, maandelijks) om optimaal hybride te werken? Wat zijn de uitdagingen waar je rekening mee moet houden? Welke eisen stelt hybride werken aan de fysieke werkomgeving en wat is de impact op ontwerp en indeling om te voldoen aan de behoefte van de gebruikers? Welke ondersteuning is er nodig? Maar vooral hoe zien werknemers dat zelf? Van het kantoor als werkplek naar het kantoor als ontmoetingsplek.

Sociale interactie en afstemming wordt dus steeds belangrijker. Organisaties gaan veel meer behoefte krijgen aan 'ontmoeten'. Bepaald werk kan thuis gedaan worden (mits goed gefaciliteerd) en bepaald werk zal op kantoor moeten. Vanuit een clustergedachte zal in de fysieke omgeving steeds meer behoefte komen aan ontmoetingsplekken in de vorm van extra spreekruimten, brainstormruimten, overlegruimten, informele overleghoeken, etc. De behoefte aan bureau-plekken zal er nog steeds zijn, maar minder én niet-persoons gebonden. Zo ontstaat de hybride organisatie met kenmerken van het nieuwe werken incl. activity based working.

Anders werken

Werkplek, werkhouding, werkomgeving is de afgelopen jaren sterk veranderd en is steeds meer afhankelijk van het soort werk dat je doet. Vergelijk:

staand	-	zittend
formeel	-	informeel
grote ruimten	-	kleine ruimten
informatief	-	beslissend
repetierend	-	brainstormend
huddle	-	geconcentreerd
dichtbij	-	ver weg
kantoor	-	thuis
vergaderen	-	bilateraal
projectmatig	-	beleidsmatig

Waar sta je als organisatie?

Grof weg kennen we drie soorten organisaties als het om kantoorwerk en/of hybride werken gaat.

1 Organisaties die nog traditioneel functioneren met standaard kantoorsettings (gangen met kamers voor een, twee, drie of vier personen). Vergaderkamers, beperkt technisch geoutilleerd, veelal voor een vast aantal (8-16) personen. Iedereen heeft een eigen werkplek en doet zijn of haar werk traditioneel tussen '09.00 en 17.00 uur'. De afgelopen periode hebben deze organisaties ervaren dat terug naar de oude situatie geen optie is en dat er iets moet gaan veranderen. Maar over het hoe en wat hebben deze organisaties nog geen idee. Werknemers hebben sterk moeten wennen aan het idee van thuiswerken.

2 Organisaties die zo'n 10 – 15 jaar geleden het 'nieuwe werken' omarmt hebben. Maar vooral waren gefocust op kantoorruimten, flexibele werkplekken en (minimaal) thuis werken. Deze organisaties hebben veelal een goed gevoel bij thuis en op kantoor werken, maar nog niet op een optimale manier. Werknemers in deze organisaties zullen ook relatief gemakkelijk openstaan voor de volgende stap naar hybride werken.

3 Organisaties die sinds een paar jaren bezig zijn met 'activity based working'. Welke 'taken' ga je verrichten, evt. met wie en welke setting (ontmoetingsplaats) heb je daarvoor nodig. Deze manier van werken is eigenlijk het echte hybride werken omdat plaats en setting afhangt van je taak (en niet andersom). Hierbij vervult het kantoor steeds vaker de functie van ontmoetingsplaats en is thuiswerken vooral bedoeld voor taken die concentratie vereisen. En als dit laatste thuis niet mogelijk is voorziet het kantoor in deze behoefte.

TIP

Ga na hoe jouw organisatie te typeren is of in welke (tussen)fase je zit. Ben je niet zeker consulteer ons dan. Jacinto Holten of Monique Sturmans overleggen graag met je.



Ons concept / onze aanpak

Het concept voor hybride werken is vraagstelling afhankelijk en veelal maatwerk. Onze insteek is jouw visie op werk, mensen (behoeften!), processen met daaraan gekoppeld de operationalisatie in systemen en middelen. Indien nodig ontwikkelen we deze samen. We luisteren en 'sparren' met de stakeholders in jouw organisatie (zienswijze ontwikkelen of aanpassen) over de toekomstige manier van werken om te komen tot de visie. Iedere organisatie vraagt zijn eigen aanpak. Er is geen universele oplossing (geen 'one size fits all'). Maar dit loopt wel via een aantal vaste stappen om tot een concept met een aantal uitwerkingsplannen te komen.

1 Directie of management team moet een strategie bepalen (Point of View)

In een aantal sessies, onder leiding van HIPP en/of MICOCo, wordt er een visie en strategie bepaald op het thema 'werken' vanuit de kernwaarden van de organisatie. Hoe ga je om met je mensen en met de omgeving waarin ze moeten functioneren en wat zijn daarvan de consequenties. Blijven (door)vragen is in deze situatie van groot belang. Dit is de Soll-situatie (hoe moet het worden).

2 Behoeftetepeiling bij de werknemers (draagvlak meting)

Wat is de impact van hybride werken op de organisatie, managers, medewerkers? Waar liggen bij hen behoeften en evt. barrières. De medewerkers organisatie wordt gecheckt op hun veranderbereidheid en hun kennis van "andere manieren van werken" en wat dit hun zou kunnen opleveren. Dit kan gebeuren op basis van interviews, enquêtes, workshops, activiteiten analyses, etc. De input wordt ook gebruikt om het draagvlak binnen de organisatie te meten en een plan van aanpak voor het inbedden van de visie vast te leggen. Naast de check op de visie op hybride werken is dit ook de 'kick off' voor het mogelijke verandertraject om te komen tot een breed gedragen implementatieplan.

Op basis van deze inventarisatie wordt ook een basis gelegd voor het huisvestingsplan, het nieuwe toekomstige werkconcept. Hierbij worden de consequenties vastgelegd voor een ruimtelijk en functioneel programma.

We maken hierbij vaak gebruik van een 'Behoeftetepeiling Organisatie'; op welke van de 5 domeinen is behoefte aan inzicht en of verandering:

- Fysieke werkomgeving en gebouw
- Middelen en IT
- Mentale omgeving en draagvlak
- HR (arbeidsvoorwaarden, ed.)
- Facilitair (o.a. schoonmaak en onderhoud)

3 Monitoren en meten

Door observatie en techniek kijken en registreren we welke activiteiten waar en hoe worden gedaan door de werknemers. Welk gedrag hebben zij op kantoor. Dit moet een aantal maanden gebeuren. Zeker nu/straks in de post-corona fase. Dit is de Ist-situatie (hoe is het nu).

4 Werkstijlen bepalen: hoe werken we?

Bepalen van de dominante werkstijlen/functies binnen de organisatie en wat hebben die nodig om hun werk te kunnen doen. Denk hierbij aan:

- MT/directie + overige leidinggevenden – thuis en/of op kantoor, overleg, aansturing, etc.
- Sales – veel onderweg en soms op kantoor en hebben bepaalde behoeften;
- Administratie – productie maken op kantoor maar kan ook als thuiswerken;
- Andere ondersteunende diensten als: HR, ICT, Facilitair, Communicatie – wel/niet op kantoor, overleg, etc.

Note. Fase 1, 2, 3 en 4 gebeuren vaak parallel aan elkaar.

5 Ontwikkeling naar je kantoor- en werk(plek)concept (visiedocument)

De leiding van de organisatie geeft richting aan de ontwikkeling van een andere manier van werken. De uitvoering van de visie gebeurt soms door een vertegenwoordiging van het MT of een MT-lid, soms door de facilitaire dienst samen met HRM, soms door een operationeel directeur en soms door een werk- of stuurgroep. ICT wordt vaak betrokken voor de cloudbased oplossingen. De praktijk leert dat IT redelijk op orde is. Thuis werken wordt op de een of andere manier tegenwoordig goed gefaciliteerd. Alleen de oplossing is vaak geënt op kantoor-werkplek. En wordt steeds meer een mobiele oplossing waarbij een goed 'device' met meerder functies uitgangspunt is. Audiovisuele apparatuur speelt hierbij een rol in verschillende concepten.

6 Projectopdracht

Hier ontwikkelen en uitvoeren we de uitrol op verschillende deelterreinen zoals fysiek (gebouw), facilitair, ICT, middelen maar ook gedrag (!) al dan niet gekoppeld aan (hernieuwd) HRM-beleid. Middels slimme systemen, zoals bijvoorbeeld GoBright!, worden verschillende terreinen aan elkaar gekoppeld, zoals receptie ondersteuning, afspraken plannen, vergaderzaal bezetting, (werkplek) schoonmaak, AV-behoefte (fysieke en online) en digitaal werken. Meestal gaat dit via een plan van aanpak of 'roadmap'.

7 Plan voorbereiding en Implementatiefase

In deze laatste fase zijn er twee parallelle trajecten. Enerzijds de fysieke aanpassingen van het gebouw, de omgeving en de middelen. Anderzijds de gedragscomponent: het meenemen van de organisatie in de verandering. Laat de voordelen van het hybride werken zien. Covid heeft hybride werken versneld maar mensen neigen naar de oude situatie. We organiseren bijvoorbeeld draagvlak sessies over 'dingen anders doen'. Verandermanagement is essentieel. Neem medewerkers mee in de verandering. Zorg voor educatie en aanvullende scholing m.b.t. nieuwe taken. Alle losse onderdelen komen nu bij elkaar. De start van het echte hybride werken.

Succesfactor in het proces is het gelijkwaardig aan elkaar koppelen van het mentaal, fysiek en middelen traject. De verschillende onderdelen grijpen immers in elkaar en zijn geen losstaande onderdelen.



Mensgerichte aanpak

Alhoewel veel in het proces naar hybride werken te maken heeft met systemen, infrastructuur, gebouwen, ruimtes, apparatuur is de kern: de medewerker. De insteek moet zijn om de medewerkers optimaal te ondersteunen op kantoor. Het kantoor is magisch en opwindend. Je gaat er met plezier naar toe. Het is het op één na beste alternatief naast het eigen huis dat in de afgelopen maanden beter geschikt is gebleken dan medewerkers 'en leidinggevende ooit hadden gedacht. Medewerkers hebben nu een 'reden' nodig om naar kantoor te gaan: namelijk zaken die hun thuiswerkplek niet kan bieden. Vanuit de driehoek: fysieke werkomgeving – IT-services – manier van werken, moeten medewerkers optimaal ondersteund en gefaciliteerd worden om een maximale bijdrage te leveren aan de doelstellingen van de organisatie. Het kantoor wordt voor medewerkers weer fijn om er te zijn.



“Tijdens de verbouwing gaat de verkoop gewoon door”

Natuurlijk zou het geweldig zijn als we de tijd stil konden zetten, de eerste fasen van het proces doorlopen en dan aan de implementatie beginnen. Jammer genoeg werkt het niet zo en gaan er een aantal parallele trajecten lopen in de tijd. Op korte termijn is het vaak wel al mogelijk om alvast kleinere (tijdelijke) aanpassingen te maken. Dan kan te maken hebben met hergebruik en inrichting van bepaalde ruimtes. Coaching van individuele medewerkers en up-to-date brengen van bepaalde skills. Juiste audiovisuele apparatuur op het gebied van online samenwerken, vergaderen, video conferenzen, presenteren, etc. De capaciteit van de ICT-systemen en optimalisatie van thuiswerkplekken. Maar ook ondersteuning van ontvangstbalies, plannen van afspraken, ruimtes en werkplekken. Het aanbrengen van digital signage al dan niet in combinatie met narrowcasting, een communicatiemiddel dat bezoekers en medewerkers informeert.

Complementair disciplines – succesvolle combinatie

MICoCo heeft ervaring met succesvolle transformaties naar een nieuwe werkomgeving en werkklimaat. De focus ligt op de gedragsaspecten en adoptie: het goed informeren (ik snap het), enthousiasmeren (ik wil het) en realiseren (ik kan het) van de managers en medewerkers in de nieuwe manier van werken. Daarbij wordt gebruik gemaakt van het zgn. ADKAR-model (Awareness, Desire, Knowledge, Ability & Reinforcement).

HIPP Consultancy ontwikkelt visies op de fysieke component van 'hybride werken'. Maar ook een werkwijze om problemen en behoeften te inventariseren/analyseren/monitoren en te komen tot het huisvestingsplan en een hieraan gerelateerd plan van aanpak voor de fysieke, mentale en virtuele omgeving incl. fysieke aanpassingen in gebouwen en werkomgevingen bij de realisatie. Ook de begeleiding in de uitvoering is een belangrijke expertise om onverwachte aspecten te voorkomen.

FOXX AV heeft de kennis en kunde om de uitvoering van speciale vergader- en overlegruimten, etc. op de juiste wijze passend binnen het gekozen concept tot stand te brengen incl. de daarvoor geschikte ICT- en communicatieplatformen en technisch te ondersteunen met passende AV-techniek. Maar ook sensortechnologie en data-analyse die helpt bij het inzichtelijk maken van gebruikspatronen van werkplekken en vergaderruimtes op basis waarvan beslissingen kunnen worden genomen over toekomstige werk- en kantoorinvulling en -indeling.

Ervaring en onderzoek² leert dat bij het ontwikkelen en implementeren van hybride werken deze combinatie van disciplines van groot belang is voor het succes. Ieder werkt op een agile- en/of projectmatige wijze onder leiding van en met als aanspreekpunt een van de partners als regisseur.

² Zie: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12498-020-1338-2> en <https://research.hva.nl/en/publications/coaching-bij-transitie-naar-hybride-werken>



Tenslotte

De introductie van het hybride werken moet niet te lichtvaardig worden opgevat. Maar met behulp van de juiste hulp en experts is het een proces dat je organisatie een aantal stappen vooruit brengt en je futureproof maakt. Het draagt bij aan je employer branding, medewerkerstevredenheid en dus ook aan de productiviteit.



www.hippconsultancy.nl



www.micoco.nl



www.foxxav.com