



JUNI 2021

ONGEWONE PERSPECTIEVEN OP HYBRIDE WERKEN

**10 INSPIRERENDE INZICHTEN
UIT DE WEB- EN PODCAST SERIE
'OUT OF OFFICE FOREVER'**

INTRODUCTIE

‘Out-of-office’: iets dat we tot voor kort associeerden met vakantie, vrijheid, geluksmomenten en eigen keuzes maken. Sinds de coronacrisis kennen we het als een noodgedwongen maatregel. Maar nu het einde van het thuiswerkadvies van de overheid in zicht komt, speelt binnen veel organisaties de vraag: gaan we met z’n allen terug naar kantoor of blijven we ‘out of office forever’? Veel organisaties geven de voorkeur aan een combinatie van thuis en op kantoor werken. De inrichting van dit ‘hybride werken’ is één van de meest relevante strategische vraagstukken van deze tijd. Hybride werken vraagt namelijk om een écht andere manier van werken: van het inrichten van de werkplek tot nieuwe vormen van leiderschap en anders kijken naar productiviteit en creativiteit. Hoe ziet de toekomst van ons werk en de inrichting van hybride werken eruit?

In onze webcast en podcast serie “Out Of Office Forever” gaven we het podium aan 12 inspirerende sprekers die ons hun ongewone perspectief op hybride werken gaven. De bijzondere reeks gesprekken over hybride werken kwam tot stand naar aanleiding van een exclusieve expositie in Amsterdam, “Out of Office Forever” van kunstenaar Senatori in samenwerking met &samhoud. Deze expositie bestond uit een aantal indrukwekkende 2- en 3-dimensionele kunstwerken die mensen uitdagen om met andere ogen te kijken naar hun out-of-office-situatie, vroeger, nu en straks.

“Out of Office Forever” prikkelt de geest en brengt een gesprek op gang. Een gesprek dat essentieel is als we meer grip willen krijgen op onze toekomst. Het is belangrijk niet alleen te kijken naar de praktische of organisatorische kant van hybride werken, zoals nu vele organisaties doen, maar ook naar de menselijke. Bij het oplossen van strategische uitdagingen, zijn beide kanten onlosmakelijk met elkaar verbonden.



In dit boekje lees je de belangrijkste inzichten die wij hierover hebben opgedaan tijdens onze inspirerende gesprekken in vorm van webcasts en podcasts. Wij hopen iedereen hiermee te inspireren en op weg te helpen bij het maken van de juiste keuzes voor het inrichten van het hybride werken in hun organisatie.

VOORWOORD

DOOR SALEM SAMHOUD EN FEMKE DE VRIES

“De coronacrisis heeft ons een aantal waardevolle lessen geleerd over onze manier van werken en de toekomst van werk. Zo hebben we bijvoorbeeld gezien dat digitalisering ons eindelijk efficiëntie heeft gebracht. En heeft internationaal samenwerken een mooie impuls gekregen. De ‘efficiency slag’ hebben we dus gewonnen, maar de vraag naar (diepere) verbinding is daarentegen groter dan ooit. En dat is niet iets dat je met digitale middelen op kunt lossen. Je zult meer momenten van verbinding moeten creëren. Hetzelfde geldt voor creativiteit: de behoefte hieraan is groot en ook hiervoor zijn digitale middelen ontoereikend. Werkplekken zullen anders ingericht moeten worden om medewerkers te faciliteren in hun roep om verbinding en creativiteit.

Ook liet de coronacrisis ons zien dat als er maar voldoende sense of urgency is, mensen kennelijk snel en creatief kunnen veranderen. In organisaties zien we dat verandertrajecten vaak lang duren, maar deze crisis leert ons dat veranderen soms dus ook heel snel kan. Om hybride werken succesvol te maken, is het dan ook cruciaal dat je keuzes hierover maakt in lijn met je visie en strategie. Wat zijn je strategische uitdagingen als organisatie de komende tijd? Bijvoorbeeld hoe je je groei kunt handhaven, maar tegelijkertijd ook creatiever en innovatiever kunt zijn, of meer aandacht kunt hebben voor diversiteit en inclusie? Het antwoord op die strategische uitdagingen vind je door je te verdiepen in het gedrag van mensen. Hierbij zul je ook aandacht moeten hebben voor hun individuele behoeftes en de factoren die hun werkgeluk vergroten. Door de strategische blik met oprechte aandacht voor je mensen te combineren, bereik je vanzelf het beste resultaat voor het collectief.”

Salem Samhoud is ondernemer, boardroom coach, expert op het gebied van verbinding, creativiteit en inspiratie, en de oprichter van &samhoud. Femke de Vries is Managing Partner van &samhoud en werkt als gedragsexpert bij verschillende grote organisaties aan strategische vraagstukken. Ook waren ze beiden te gast als één van de sprekers die hun visie op hybride werken deelden in de ‘Out Of Office Forever’-web- en podcast serie.



**“OM HYBRIDE
WERKEN SUCCESVOL
TE MAKEN, IS HET
CRUCIAAL DAT DE
KEUZES HIERVOOR
IN LIJN ZIJN MET JE
VISIE EN STRATEGIE.”**

- SALEM SAMHOUD

10 INSPIREERENDE INZICHTEN OP EEN RIJ

N.A.V. 12 INTERVIEWS OVER HYBRIDE WERKEN IN DE CORONACRISIS

01

**ZIE HYBRIDE WERKEN
ALS STRATEGISCH
VRAAGSTUK EN ZORG
DAT HET AANSLUIT BIJ
JE VISIE EN STRATEGIE**

02

**ZIE DEZE PERIODE
ALS ECHTE
TRANSFORMATIE
EN VERANDER
BEWUST JE RITUELEN
EN GEWOONTES**

03

**STIMULEER
VERBINDING BINNEN
JE ORGANISATIE**

04

**HEB AANDACHT VOOR
HET VERGROTEN VAN
HET WERKGELUK VAN
JE MENSEN**

05

**HEB ALS LEIDER
OPRECHTE AANDACHT
VOOR JE MENSEN**

06

**ONTWIKKEL JE
ZELFINZICHT
EN REFLECTEER
REGELMATIG**

07

**ZET IN OP
CREATIVITEIT EN
INNOVATIE**

08

**OMARM DIVERSITEIT
EN INCLUSIE**

09

**ZORG DAT MENSEN
ZICH (DURVEN)
UITSPREKEN**

10

**MAAK VAN LEREN
EEN PRIORITEIT**

01

ZIE HYBRIDE WERKEN ALS STRATEGISCH VRAAGSTUK EN ZORG DAT HET AANSLUIT BIJ JE VISIE EN STRATEGIE

Bij het inrichten van hybride werken is het van belang om het thema als strategisch vraagstuk te benaderen. Zo valt het [Femke de Vries](#) op dat beslissingen vaak genomen worden vanuit kosten en efficiëntie en weinig vanuit effectiviteit. Het risico is dan dat de nieuwe manier van werken niet past bij de strategische uitdagingen van je organisatie. Femke's tip is dan ook om bij beslissingen over hybride werken stil te staan bij de grootste strategische uitdagingen voor de toekomst. Bedenk vervolgens wat dit vraagt van je mensen en bepaal wat ze hiervoor nodig hebben.

Ook [Kilian Wawoe](#) benadrukt dat het belangrijk is te starten met het ontwikkelen van een visie op hybride werken voor je met de inrichting start. Hij geeft als tip om als organisatie te beginnen met een visie over wat werk eigenlijk is en het beleid niet te maken op basis van het gemiddelde maar op basis van de zwakste schakel. Stel je medewerkers niet de vraag 'wat is goed voor jou', maar de vraag 'wat is goed voor de organisatie'.

[Jitske Kramer](#) valt het daarnaast op dat mensen bij hybride werken vaak praten over óf thuiswerken óf op kantoor werken. Haar uitnodiging aan CEO's is om na te denken over hoe hybride je echt wilt worden als organisatie. Zou je naast locatieonafhankelijk ook tijdsonafhankelijk kunnen werken, met synchrone en asynchrone momenten?

[Janine Vos](#) geeft als tip om zowel strategie als bottom-up data te gebruiken bij het beleid voor hybride werken. Rabobank gebruikt vier uitgangspunten voor hybride werken: de strategie van het bedrijf, wat er nodig is voor de well-being van medewerkers, kosten en de CO2-uitstoot. Momenteel wordt er met 1000 mensen een pilot hybride werken uitgevoerd. Zo haalt de Rabobank data op om hun visie op hybride werken te toetsen in de praktijk, aan te scherpen en vervolgens op grotere schaal te implementeren.

02

ZIE DEZE PERIODE ALS ECHTE TRANSFORMATIE EN VERANDER BEWUST JE RITUELEN EN GEWOONTES

Veel van de sprekers geven het advies om de overgang naar het hybride werken als echte transformatie te zien. [Jitske Kramer](#) legt uit dat we ons door de coronacrisis in een collectieve cultuurshock bevinden, waarin we ons gedrag en onze overtuigingen continu heroverwegen. Ze roept daarnaast op om deze periode ook niet enkel als een crisis te zien, maar als iets waardoor we onze manier van werken écht kunnen gaan veranderen. Ter illustratie benadrukt ze de hoeveelheid veranderplannen waar men mee bezig was voor de crisis en spreekt haar hoop uit dat men dit moment ziet als uitnodiging om echt te veranderen. Ook [Nur Hamurcu](#) roept op om de crisis aan te grijpen om te leren en dingen echt anders te gaan doen. [Dominique Hermans](#) onderstreept dit in haar oproep om nú na te denken over het werk van de toekomst.

Een belangrijk onderdeel van een transformatie is dat je je rituelen aanpast. Vanuit de gedragswetenschap weten we hoe snel mensen in oude patronen vervallen. [Artie Debidien](#) benadrukte het belang om te voorkomen dat we terugvallen in oude patronen en weer vervallen in bijvoorbeeld 'oeverloos vergaderen'. Ze riep op om te reflecteren op wat we geleerd hebben uit de coronacrisis en zo te omarmen wat bijvoorbeeld bijdraagt aan meer psychologische veiligheid, diversiteit en betere besluitvorming.

Als je aan de slag wilt met anders werken, zal dus je aan de slag moeten met gedragsverandering en het aanpassen van je rituelen en patronen. Hierbij is het belangrijk dat je niet alleen focust op individuele overtuigingen, maar dat je ook oog hebt voor sociale normen en formele processen. Deze bepalen immers sterk hoe mensen zich gedragen, legt [Femke de Vries](#) uit.

[Janine Vos](#) deelt over de 'Rabo Rituals' die Rabobank geïmplementeerd heeft om te helpen met nieuw gedrag tijdens het hybride werken. Zij raadt aan bewust na te denken over welke rituelen je als organisatie wilt veranderen. Ook [Jitske Kramer](#) benadrukt het belang van nieuwe rituelen en maakte hier een mooie [spoken word](#) over.

Tot slot geeft [Jitske Kramer](#) ook aan dat voor echte verandering twee soorten leiders nodig zijn. Enerzijds de chieft: degene die ervoor zorgt dat het leven door kan gaan. Anderzijds heb je ook een sjamaan of een magiër nodig: iemand die zich bezighoudt met de 'ziel' of de cultuur van de groep. Iemand die zich afvraagt: 'waar zijn wij eigenlijk van?' en die de status quo ter discussie kan en mag stellen.

03

STIMULEER VERBINDING BINNEN JE ORGANISATIE

Het creëren van verbinding binnen organisaties vraagt in het hybride werken extra aandacht van organisaties. [Peter de Wit](#) legt bijvoorbeeld uit hoe de coronacrisis ons leerde dat thuiswerken goed kon, maar dat persoonlijke interactie toch wel erg belangrijk bleek. We misten de toevallige ontmoetingen en de persoonlijke verbinding. [Salem Samhoud](#) licht drie elementen van verbinding toe: het vinden van je eigen authenticiteit als voorwaarde voor verbinding met anderen, nieuwsgierigheid naar anderen en positief kritisch zijn. Hij roept op tot meer digitale én live verbindingsmomenten en introduceert de term 'werkvakanties' als manier om als bedrijf van elkaar te leren en samen te verdiepen in inhoudelijke onderwerpen.

[Kilian Wawoe](#) geeft leiders in organisaties de tip om zichzelf als 'moederolifant van de kudde' te zien en te zorgen dat de groep de diversiteit (met name in leeftijd en vaardigheden) zo goed mogelijk benut. Zijn tip aan leiders is dan ook om te faciliteren dat mensen elkaar ontmoeten en dat ze van elkaar leren. Mensen komen niet voor koffie naar kantoor, maar voor kennis, zo stelt hij.

Ook [Femke de Vries](#) benadrukt de belangrijke rol die leiders hebben in het creëren van eenheid binnen en tussen teams. Bij hybride werken ontstaat het risico dat mensen teveel op hun eigen team gericht raken en dat er zo silo's, wij-zij denken en miscommunicatie ontstaan. Het is belangrijk om als organisatie samenwerking over silo's heen extra te stimuleren en niet alleen verbinding binnen maar ook tussen teams te stimuleren.



04

HEB AANDACHT VOOR HET VERGROTEN VAN HET WERKGELUK VAN JE MENSEN

Het thema werkgeluk wordt door verschillende sprekers genoemd. Een aantal van hen geeft mooie voorbeelden van hoe thuis- en hybride werken ons werkgeluk van vergroten. Zo noemt [Joëlla van der Windt](#) een aantal voordelen van thuiswerken zoals toegenomen flexibiliteit en meer balans tussen werk en privé. Ook [Peter de Wit](#) benoemt dit soort 'lifestyle voordelen' die hybride werken ons biedt.

Gezien zijn achtergrond als onderzoeker naar werkgeluk, staat de webcast met [Ap Dijksterhuis](#) zelfs geheel in het thema van werkgeluk. Ap geeft als belangrijkste tip aan CEOs die nadenken over de inrichting van hybride werken om randvoorwaarden te scheppen waarin iedereen gelukkig kan zijn. Het belang hiervan wordt ook onderstreept door Dominique Hermans. Zij raadt bedrijven aan om werknemers in staat te stellen om de beste versie van zichzelf te zijn. [Sascha Schneider](#) voegt daaraan zijn les toe dat 'one size does not fit all'. Hij geeft als tip om goed op de (culturele) context van mensen te letten en op basis daarvan een goede invulling van werk te bepalen.

Mensen willen tegenwoordig steeds meer geluk uit hun werk halen en jongeren gebruiken dit steeds vaker als basis om te differentiëren tussen werkgevers, vertelt Ap. Ook [Nur Hamurcu](#) benadrukt in zijn webcast hoe de relatie tussen werkgever en werknemer is veranderd door de andere behoeften van Millenials. Aandacht voor werkgeluk maakt je bedrijf dus ook aantrekkelijker voor jong talent. Daarna legt Ap Dijksterhuis uit dat werkgeluk kan helpen als buffer tegen burn-out en stressklachten.

VERSCHILLENDE SPREKERS GEVEN TIPS OVER HOE JE WERKGELUK KUNT VERGROTEN BINNEN ORGANISATIES:

- Ap Dijksterhuis noemt de volgende vier thema's die belangrijk zijn wanneer je werkgeluk wilt vergroten: zingeving, autonomie, competentie en verbondenheid.
- [Salem Samhoud](#) geeft de tip om werkgeluk altijd als uitgangspunt te nemen, omdat het borgen ervan dan vanzelf gaat. Denk verder na over de waarde die je wilt creëren en zorg dat je de juiste mensen aanneemt en elkaar positief stimuleert.
- [Kilian Wawoe](#) raadt aan om minder vanuit jezelf en meer vanuit de ander te denken. Denk bij beslissingen na over hoe je het collectief beter kunt maken. Hij geeft de tip om bij het inrichten van hybride werken rekening te houden met de zwakste schakel en specifiek het perspectief van de jongere generatie niet te vergeten.
- [Artie Debidien](#) spreekt ook de wens uit dat traditionele bedrijfsmodellen veranderen en dat bedrijfsmodellen die handelen vanuit liefde veel meer de trend worden. Dichterbij je klant staan en echt impact kunnen maken noemt zij als mooie voorbeelden om werkgeluk van medewerkers te vergroten.
- [Joëlla van der Windt](#) roept op om als bedrijf aandacht te geven aan het goed inrichten van een thuiswerkdag. Daarbij gaat het om een goede werkplek faciliteren, maar ook voldoende aandacht voor well-being: voldoende bewegen, meditatie en ander gedrag dat leidt tot een duurzame werksituatie.



05

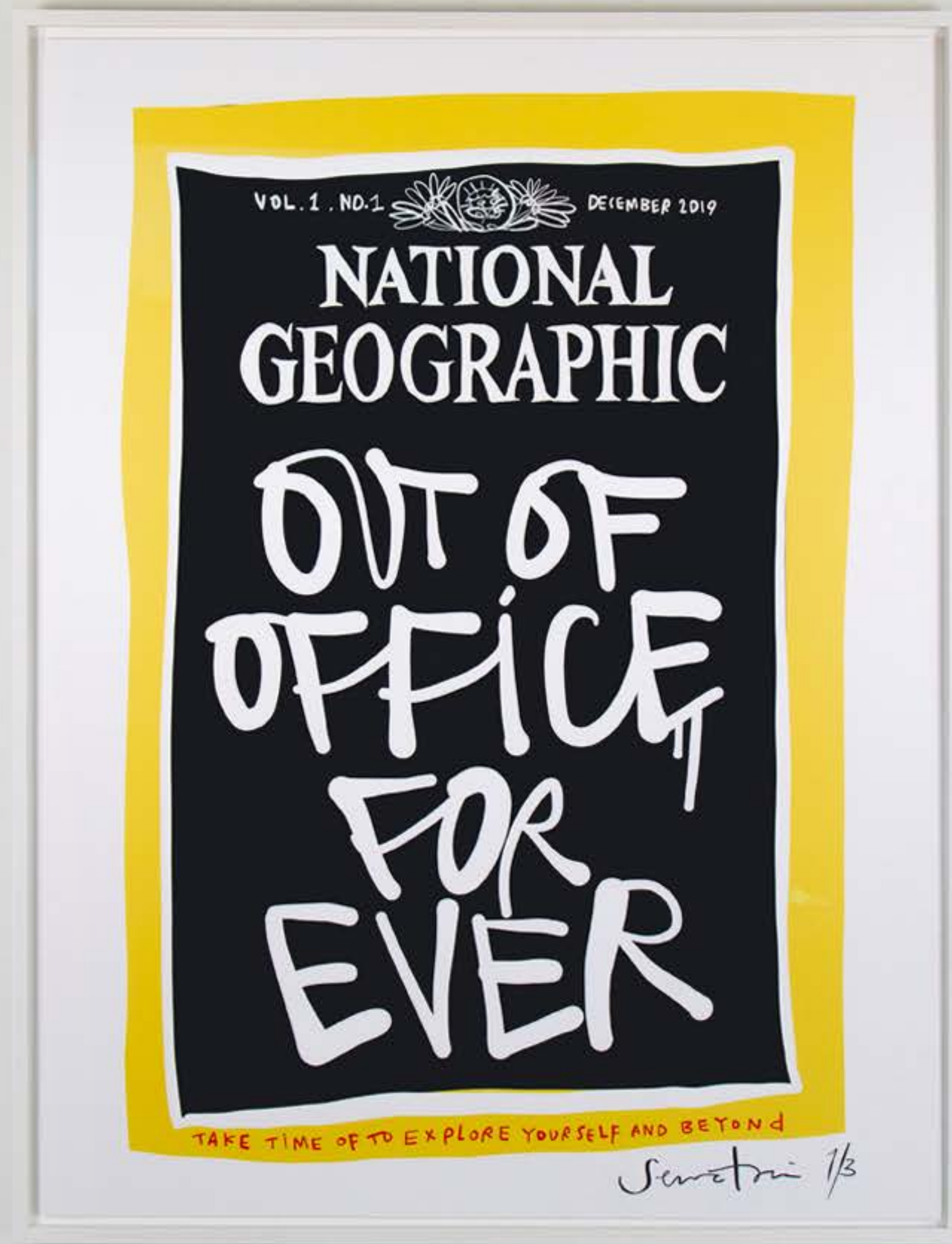
HEB ALS LEIDER OPRECHTE AANDACHT VOOR JE MENSEN

Verschillende sprekers benadrukken dat meer aandacht van leiders voor hun mensen tijdens hybride werken van groot belang is. Zo omschrijft [Femke de Vries](#) hoe de rol van leiders verandert door hybride werken. Mensen hebben wanneer ze op afstand werken minder het gevoel ergens bij te horen, terwijl dat juist een basisbehoefte van ons allemaal is. Ook hebben mensen behoefte aan duidelijkheid over wat er van hen wordt verwacht. Dat vraagt van leiders dat ze meer individuele aandacht en meer helderheid over verwachtingen geven. Tot slot geeft Femke leiders de tip om ook meer waardering naar mensen uit te spreken. In een omgeving waarin alles om functioneel werken draait, wordt dat nog wel eens vergeten.

[Artie Debidien](#) omschrijft mooi hoe de coronatijd ons ook in staat stelde om meer naar de mens te kijken in plaats van naar 'rapporten': doordat grenzen tussen werk en privé vervaagden, kon je in de coronatijd meer 'je hele zelf mee naar je werk nemen'. Dit sluit mooi aan op [Joëlla van der Windt's](#) tip aan leiders om aandacht voor hun mensen te hebben en te vragen hoe het met hen gaat van mens tot mens. [Sascha Scheinder](#) benadrukt dit ook, en geeft organisaties de tip om 'een human touch' toe te voegen aan teams die vooral digitaal werken. Peter de Wit

omschrijft daarnaast hoe we van de coronatijd geleerd hebben hoe belangrijk het is dat we aandacht voor elkaar hebben om te kijken hoe het met mensen gaat. In de coronatijd hebben we meer begrip gekregen voor elkaars persoonlijke situatie. Zo onderstrepen verschillende sprekers het belang om de les om aandacht te hebben voor elkaar mee te nemen uit de coronacrisis.

Ook noemen verschillende sprekers mooie uitkomsten van meer aandacht voor elkaar hebben. Artie Debidien omschrijft bijvoorbeeld hoe ze het gevoel heeft een betere leider te zijn geworden tijdens het vervagen van grenzen in de coronatijd. [Peter de Wit](#) benoemt dat als we beter op elkaar letten en meer aandacht aan elkaar geven, dan kunnen we beter een burn-out zien aankomen en zien hoe iemand echt in z'n vel zit. Een concreet voorbeeld dat hij geeft is de pulse checks die McKinsey uitvoerde tijdens de coronacrisis: een simpele vragenlijst om bij het gehele bedrijf effectief een vinger aan de pols te houden hoe het met hen ging.



**“TOEVALLIGE
ONTMOETINGEN
ZIJN ENORM VAN
BELANG VOOR
ONZE CREATIVITEIT.”**

- FEMKE DE VRIES

06

ONTWIKKEL JE ZELFINZICHT EN REFLECTEER REGELMATIG

In een context van hybride werken zullen we steeds meer keuzes moeten maken over waar en hoe we willen werken. Zelfkennis en inzicht over wat je energie geeft is daarom belangrijk. [Ap Dijksterhuis](#) geeft werknemers de tip om goed na te denken over dingen die energie geven en die energie kosten. In welke omgeving functioneer jij goed? Ben jij iemand die een groot deel van de tijd alleen wilt zijn of krijg je juist energie van mensen? Meer verdiepen in je eigen authenticiteit kan goed helpen bij de juiste keuzes maken bij de inrichting van hybride werken.



[Dominique Hermans](#) geeft daarbij medewerkers de tip om meer bewust stil te staan bij hun professionele ontwikkeling. Haar valt op dat veel mensen de verantwoordelijkheid voor persoonlijke ontwikkeling bij hun werkgever of de overheid leggen. Dominique geeft dan ook als advies om bewust te reflecteren op wat je zelf nodig hebt om de beste versie van jezelf te kunnen zijn.

[Artie Debidien](#) omschreef de ruimte die de coronacrisis bracht om meer te reflecteren op wat je wilt en belangrijk vindt als een mooie opbrengst van de afgelopen periode. Met een 'grotere mindfulness' je leven leiden en meer aandacht hebben voor dingen, helpt om te bepalen of je nog steeds de juiste doelen najaagt in het leven. Artie sprak de hoop uit om deze ontwikkelingen vast te houden ook na de coronacrisis. Ook [Joëlla van der Windt](#) benadrukt het belang om goed bij jezelf na te gaan of je nog wel tevreden bent over hoe je het leven inricht. Zij geeft als tip mee om regelmatig stil te staan, durf keuzes te maken en durf te investeren in een alternatief.

07

ZET IN OP CREATIVITEIT EN INNOVATIE

Met digitaal werken raken we meer gericht op efficiëntie en functionaliteit. We willen niet de tijd verdoen van onze collega's in de Teams Meeting. Echter, voor creativiteit en innovatie werkt dat niet. [Femke de Vries](#) en [Salem Samhoud](#) pleiten daarom om de komende tijd te investeren in creativiteit en innovatie. Salem geeft organisaties daarbij de tip om 'business art' te ontwikkelen: exposities die je inspireren tot een gesprek en je op nieuwe ideeën brengen in je dagelijkse werk. Femke benadrukt daarnaast ook het belang van 'toevallige ontmoetingen': die zijn namelijk enorm van belang voor onze creativiteit. Haar advies is daarom om te onderzoeken wat creativiteit stimuleert in organisaties en om het hybride werken hier op in te richten. Je zou bijvoorbeeld 'het nieuwe kantoor' zo in kunnen richten dat het toevallige ontmoetingen faciliteert. [Sascha Schneider](#) beschrijft hoe hij het kantoor van de toekomst niet meer ziet als plek om te werken, maar als plek om creatief te zijn, te socialisen en samen te werken. De coronacrisis heeft ons geleerd dat werken achter een laptop ook thuis kan – de manier waarop we naar ons kantoor kijken is door de coronacrisis veranderd.



08

OMARM DIVERSITEIT EN INCLUSIE

Verschillende sprekers schenken aandacht aan het thema diversiteit en inclusie. [Janine Vos](#) benoemt de verschillende thema's waarover mensen zich hebben uitgesproken het afgelopen jaar. Veel daarvan gaan uiteindelijk over of iedereen wel dezelfde kansen krijgt. Ze noemt onder andere het verschil tussen hoge en lage salarissen in organisaties, de pay gap tussen man en vrouw en het aantal vrouwen in de top als belangrijke thema's om mee aan de slag te gaan voor organisaties.

Ook [Salem Samhoud](#) onderstreept dat diversiteit en inclusie extra aandacht vragen van leiders bij het inrichten van hybride werken. Hij benadrukt dat mensen behoefte hebben aan een meer divers leiderschap, waarin leiders complementair aan elkaar zijn. Daarbij kun je bijvoorbeeld denken aan feminiene en masculiene kwaliteiten, jonge en oude mensen en risicodenkers en kansdenkers. [Peter de Wit](#) benadrukt ook diversiteit en inclusie als belangrijke thema's om mee aan de slag te gaan. Hij omschrijft hoe er bij McKinsey veel in diverse, internationaal samengestelde teams wordt gewerkt en hoe mensen door onderlinge verschillen hierin veel van elkaar leren.



[Nur Hamurcu](#) legt tot slot uit dat het hem opgevallen was dat de kloof tussen arm en rijk tijdens de coronacrisis alleen maar groter was geworden, vooral in het Oosten van de wereld. Waar men in Azië in het goed doorkomen van de crisis veel oog heeft voor elkaar en het collectief, lijkt dit in de economie wat meer vrijgelaten te worden. Inclusie vraagt daarbij juist meer aandacht. Ook noemde hij diversiteit gecombineerd met inclusie een aanjager voor innovatie en creativiteit.

09

ZORG DAT MENSEN ZICH (DURVEN) UITSPREKEN

Het valt [Janine Vos](#) op dat 2020 niet alleen het jaar van Covid was, maar ook een jaar waarin veel mensen zich uitgesproken hebben. Over voorkeuren in thuiswerken, maar ook over grote thema's als bijvoorbeeld Black Lives Matter en de gele hesjes. Janine's hoop is dat dat niet minder wordt en dat mensen blijven zeggen wat ze vinden. Daarbij geeft ze ook de tip aan leiders van organisaties om zich ook uit te spreken. Mensen letten immers altijd op het voorbeeldgedrag van hun leiders. De vraag voor de top van organisaties is: ben je je bewust van de grote thema's en doe je er dan ook wat mee? Ze gaf organisaties de tip om een veilige cultuur te creëren waarin mensen zich kunnen uitspreken.

[Femke de Vries](#) geeft daarbij aan dat hybride werken ervoor kan zorgen dat mensen terughoudend worden om zich uit te spreken. De kleine 'social cues' die we normaal gebruiken – zoals iemand die fronst, een aanloop neemt om wat te zeggen – zijn online niet gemakkelijk te zien. Femke gaf de tip om onszelf te trainen in het herkennen van 'digitale social cues'. Haar concrete tip aan voorzitters van vergaderingen is om goed op te letten of iedereen wel aan het woord komt. Uit onderzoek naar 'turn-taking behaviour' blijkt dat de kwaliteit van besluiten toeneemt wanneer veel verschillende mensen aan het woord komen.



10

MAAK VAN LEREN EEN PRIORITEIT

Tot slot brengen verschillende sprekers het thema leren ter sprake. Zo legt [Kilian Wawoe](#) uit dat je leren kunt zien als het overlevingsmechanisme van een groep: je leert van elkaar zodat de groep zo sterk mogelijk blijft en de nodige kennis wordt overgedragen aan elkaar. Om leren te stimuleren is het voor kantoren essentieel om na te denken hoe je ontmoetingen kunt faciliteren.

[Janine Vos](#) sluit hierop aan door te benadrukken dat een cultuur van leren ook essentieel is voor de toekomst van werk. Waar vroeger kennis heel lang relevant bleef, is tegenwoordig veel meer de vraag: hoe snel kun je leren en je aanpassen? Hoe goed kun je informatie aan elkaar koppelen? Volgens [Sascha Scheider](#) is dit ook één van de belangrijkste thema's waar organisaties hun jonge talent op dienen voor te bereiden om ze klaar te maken voor de toekomst. De wereld verandert steeds sneller, dus de beste manier voor organisaties om hun jonge talent te ontwikkelen, is door ze voor te bereiden op omgaan met verandering.

Ook [Dominique Hermans](#) gaat in op het belang van duurzame inzetbaarheid en het leren binnen organisaties. Zij ziet dat veel bedrijven verantwoordelijkheid nemen voor de ontwikkeling van hun mensen en investeren in hun mensen. Deze verantwoordelijkheid stopt echter vaak wanneer mensen elders gaan werken. Dominique pleit voor een 'ontslagvrije samenleving', waarin je van baan tot baan gaat. Dominique benadrukt het belang van het continu nadenken over duurzame inzetbaarheid van medewerkers.



TOT SLOT

AAN DE SLAG MET EEN VERANDERTRAJECT OM HYBRIDE WERKEN SUCCESVOL TE MAKEN

De inrichting van hybride werken is één van de meest relevante strategische vraagstukken van deze tijd. Kiezen voor hybride werken betekent kiezen voor ander gedrag van je medewerkers en je leiders. Het is belangrijk ervoor te zorgen dat je niet zomaar nieuw beleid introduceert zonder aandacht te hebben voor het (nieuwe) gedrag van mensen, maar dat je hiervoor een goed verandertraject ontwerpt.

Vragen die bij zo'n verandertraject typisch naar voren komen zijn onder andere:

- Wat zijn voor mijn organisatie de belangrijkste strategische uitdagingen (van de toekomst) waar ik rekening mee wil houden bij de inrichting van hybride werken?
- Hoe ontwikkel ik nieuwe rituelen en gewenst gedrag die in lijn zijn met de visie en strategie van mijn organisatie en hoe hybride werken daarbij kan helpen?
- Welke nieuwe doelen geef ik mijn mensen mee die aansluiten op het nieuwe gewenste gedrag?
- Hoe mobiliseer ik energie van mijn mensen om nieuw gedrag passend bij hybride werken te gaan vertonen?
- Vertonen de leiders passend voorbeeldgedrag? Wat vragen we van onze leiders?
- Welke patronen in gedrag moeten we als organisatie doorbreken en wat zijn aspecten van onze nieuwe manier van samenwerken?

Herken jij je in één van deze vragen? Of heb je behoefte aan meer advies over hoe je een goed verandertraject ontwerpt en implementeert? &samhoud helpt je graag.



&samhoud

&samhoud verbindt al 32 jaar lang diepgaande kennis van organisaties én gedrag. Zo helpen we onze klanten met hun strategische uitdagingen, en dragen we bij aan ons hogere doel: "Together we build a brighter future. We achieve breakthroughs by inspiring and connecting people"

Neem voor meer informatie contact op met:

Leonie Arkesteijn – l.arkesteijn@samhoud.com

Femke de Vries – f.devries@samhoud.com

Roosmaryn Spliet – r.spliet@samhoud.com

MET DANK AAN DE TWAALF INSPIRERENDE SPREKERS



FEMKE DE VRIES

Femke is gedragsexpert, bijzonder hoogleraar toezicht aan de Rijksuniversiteit Groningen en managing partner van &samhoud. Femke deelde haar belangrijkste tips over omgaan met gedragsrisico's in de hybride werkomgeving.

“Bedenk bij strategische uitdagingen over hybride werken wat dit vraagt van je mensen en bepaal wat ze hiervoor nodig hebben.”



WEBCAST #1



BLOG



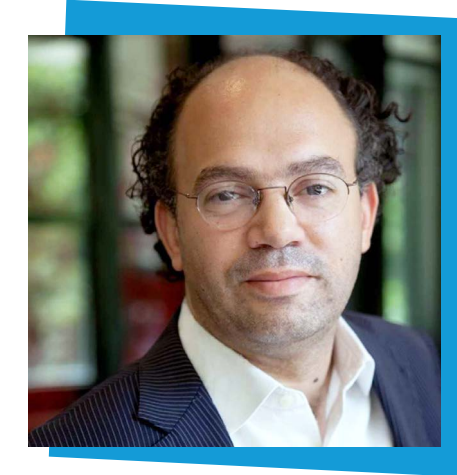
AP DIJKSTERHUIS

Ap is hoogleraar sociale psychologie aan de Radboud Universiteit Nijmegen en de auteur van onder andere het boek 'Op naar geluk'. We spraken met hem over werkgeluk in hybride organisaties.

“CEO's zouden meer aandacht moeten besteden aan werkgeluk.”



BLOG



KILIAN WAWOE

Kilian is als docent en onderzoeker in deeltijd verbonden aan de Vrije Universiteit en daarnaast consultant en public speaker. Hij deelde zijn tips over het inrichten van hybride werken in organisaties.

“Zie je organisatie als kudde en baseer je visie op de zwakste schakel.”



WEBCAST #3



BLOG



SALEM SAMHOUD

Salem is de oprichter van &samhoud, boardroom coach en expert op het gebied van verbinding en creativiteit. Hij deelde in de webcast zijn tips over het stimuleren van positiviteit, verbinding en creativiteit binnen organisaties.

“Creativiteit brengt vooruitgang, innovatie en vergroot het welzijn van mensen.”

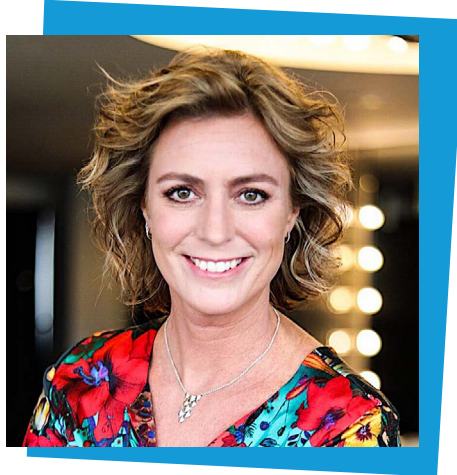


WEBCAST #4



BLOG

MET DANK AAN DE TWAALF INSPIRERENDE SPREKERS



JITSKE KRAMER

Jitske is opgeleid als cultureel antropoloog en kijkt naar hoe mensen culturen vormen en hoe culturen mensen vormen. Vanuit deze bril kijkt ze als 'corporate antropoloog' naar organisaties. We spraken met haar over haar inzichten over de coronatijd en het werken in hybride organisaties.

“In de kern gaat verandering over een kleine, delicate dynamiek die ontstaat tussen mensen als we die verandering ingaan.”



WEBCAST #5



BLOG



DOMINIQUE HERMANS

Dominique is de CEO van Randstad Nederland en deelde met ons haar visie op duurzame inzetbaarheid en het werk van de toekomst.

“Je moet nú al nadenken over het werk van de toekomst”



WEBCAST #6



BLOG



JANINE VOS

Janine is de Chief HR Officer van Rabobank. Janine vertelde over haar lessen uit de coronacrisis en deelde belangrijke thema's voor de toekomst van werk met ons.

“Ik hoop dat dat uitspreken blijft en dat mensen blijven zeggen wat ze vinden.”



WEBCAST #7



BLOG



NUR HAMURCU

Nur is sinds 2011 Managing Partner van &samhoud Asia in Kuala Lumpur. Hij nam ons mee in hoe de coronacrisis in Azië beleefd is en omschreef een aantal thema's en ontwikkelingen over hoe Aziatische mensen en bedrijven de coronacrisis doormaken.

“Innovatie en creativiteit kun je niet kopen; het gaat uiteindelijk over de mensen.”



WEBCAST #8



BLOG

MET DANK AAN DE TWAALF INSPIRERENDE SPREKERS



ARTIE DEBIDIEN

Artie Debidien is CIO bij NN International. Ze deelde met ons wat hybride werken voor haar zowel persoonlijk als zakelijk heeft betekend.

“Digitale werken heeft mogelijk gemaakt dat je veel meer naar mensen kan kijken in plaats van naar rapporten.”



PODCAST



BLOG



SASCHA SCHNEIDER

Sascha Schneider werkt als CHRO bij Mont Blanc International. We spraken hem over hoe dit internationale bedrijf in high-end horloges de crisis heeft ervaren en wat hij hieruit heeft geleerd.

“As an international company we have seen that “one size does not fit all”. You have to be mindful of the cultural context in which staff operates to find a strategy for working and learning of the future.”



PODCAST



BLOG



PETER DE WIT

Peter de Wit is Senior Partner bij Mckinsey. In ons gesprek gaat hij in op hoe hybride werken eruit gaat zien bij Mckinsey. En hoe Corona hem en zijn bedrijf heeft wakker geschud.

“Met corona zijn wij wakker geschud om beter op elkaar te letten. Ik hoop dan ook dat wij dit kunnen vasthouden.”



PODCAST



BLOG



JOËLLA VAN DER WINDT

Joëlla VP HR consumenten markt bij KPN. Het afgelopen jaar was voor haar een vol belangrijke lessen voor beter leiderschap.

“Als er nu een kind op een call komt, is dat een vertederend moment. Voorheen werd dit eerder gezien als dat je je “zaakjes niet goed op orde hebt.”



PODCAST



BLOG



[SAMHOUDCONSULTANCY.COM](https://samhoudconsultancy.com)