

Beleidsthema Vitaliteit

In periode 1 komen projecten over *hybride werken* voor subsidie in aanmerking. Een voorwaarde hierbij is dat de projecten voor 1 juli 2021 afgerond moeten zijn. Te denken valt aan (zie ook pagina 2 van dit document):

1. Definiëren van je organisatiecultuur
2. Werken aan trots, welzijn en teamgevoel
3. Inrichten van de hybride werkplek
4. Leiderschap op afstand

Wat is hybride werken?

Hybride werken staat voor het flexibel kiezen van de locatie waar het werk plaatsvindt. Hybride in de zin dat een gedeelte van het werk thuis en online plaatsvindt en een gedeelte van het werk op kantoor. Hybride in de zin dat een gedeelte van ons werk bestaat uit persoonlijke productiviteit en dat een gedeelte van ons werk ontstaat door elkaar te ontmoeten en in gesprek te zijn.

Bij hybride werken is voor de werklocatiekeuze niet het beschikbare gebouw leidend, maar het type werk, het doel van de activiteit, de gewenste mate van interactie, de efficiëntie van communicatie en de persoonlijke voorkeuren van medewerkers en klanten.

Veel werkzaamheden blijken we overal te kunnen doen: thuis, onderweg, op kantoor en in online werkomgevingen zoals Zoom en Teams. Maar niet alles, veel activiteiten vereisen live contact met mensen. We hebben allemaal ervaren hoe nodig we dat live contact hebben in de zin van de wandelgangen, het kletspraatje bij de koffie of de brainstorm met de voeten op tafel. Dat we alleen een team en organisatie kunnen zijn als we elkaar fysiek ontmoeten. Dat we helemaal niet alleen maar thuis achter ons schermje willen werken, maar dat juist een combinatie het aller effectiefst en prettigst is.

Pak je kans

Nu bepaalt corona vaak nog de keuze waar je werkt maar dat gaat veranderen. Hier kun je nu op doorpakken. Nu is de kans je organisatie vorm te geven met hybride werken. En een (nog) betere organisatie te worden waar werken leuker is, medewerkers meer tot hun recht komen en productiever zijn.

Wil jouw gemeente ook aan de slag met een project om hybride werken vorm te geven?

A&O fonds Gemeenten helpt je verder met een subsidie van € 5.000,-

Inspiratie nodig?

Hieronder geven we suggesties van projecten die zich richten op een hybride werkcultuur.

Vier aandachtsgebieden om je hybride werken vorm te geven

(Bron: Werk heeft het gebouw verlaten - Over een hybride werkcultuur en leiderschap op afstand.

Jitske Kramer - Corporate Antropoloog)

1. Definieren van je organisatiecultuur

Hybride werken is geen doel op zich. Je maakt voor de lange termijn keuzes die dienend zijn aan de organisatiedoelen en mensen. Stap 1 is daarom het (her-) definiëren van de organisatiecultuur: de missie, het vuur, wat zijn de waarden en in hoeverre kunnen en moeten spel- en gedragsregels veranderen.

Projecten kunnen zich richten op de volgende acties:

- Bedenk dat culturen worden gevormd in interactie en besluitvorming, dus bepaal samen wie mag meepraten en meebeslissen over deze cultuurvormende gesprekken.
- Bepaal jullie 'waarom', de missie, visie. Dit vormt de leidraad in de keuzes.
- Bepaal waar jullie trots op zijn, wat jullie huidige succes is: zoek manieren om dit te behouden.
- Bepaal waar jullie van balen, wat niet meer goed werkt: neem dit mee in de veranderingen.
- Wijs een team aan dat in deze experimenteertijd de successen en missers van het huidige hybride werken in kaart brengt. Als je dit niet doet, zul je goede veranderingen en nieuwe olifantenpaadjes missen.
- Definieer een online communicatiestijl en -methode die past bij jullie mensen, doelen en klantengroepen (collega's, burgers, netwerkpartners etc.). Mix formeel en informeel. Mix informatieverstrekking en menselijk contact.

2. Werken aan trots, welzijn en teamgevoel

Op de plekken waar mensen al maanden niet fysiek met elkaar hebben kunnen samenwerken, worden de onderlinge relaties zwakker en is het lastiger feeling te houden met wat er allemaal in de verschillende teams en afdelingen gebeurt. Een organisatie is niet slechts de optelsom van doelen en taken, maar een levend geheel van relaties en mensen. Dat laatste vraagt extra aandacht in de overgang naar een hybride werkcultuur. Hybride werkculturen vragen om nieuwe rituelen voor overgangen, afscheid, nieuwe mensen welkom heten, successen vieren en mislukkingen bespreken. Het creëren van een nieuwe hybride werkcultuur vraagt om maatwerk en dus om verschil maken tussen mensen. Dit roept een gesprek op over eerlijk en oneerlijk, over morele dilemma's die gaan over de waarde van mensen, contact, tijd, geld. Projecten kunnen zich richten op de volgende acties:

- Maak digitale communicatie menselijk. Bespreek zorgen, dromen en successen. Maak daar expliciet ruimte voor. Gebruik muziek en beelden. Vraag tijdens een online meeting iemand een voorwerp uit zijn of haar huiskamer toe te lichten.
- Zie de waarde van ieders bijdrage en inspanningen. Doe hier extra moeite voor nu veel van de anders vanzelfsprekende non-verbale signalen en informele verhalen wegvallen.

- Deel verhalen en vier succes. Expliciet. Ook online. Vraag leiders en helden en boegbeelden om hun verhalen met passie te delen. Uiteraard op een manier die passend en congruent is bij de betrokken personen en de organisatiecultuur, maar weet dat hybride werken net dat beetje meer emotie vraagt om nabijheid te ervaren.
- Je kunt elkaar, ook tijdens corona, met de nodige maatregelen ook altijd ergens onderweg treffen. In een park, koffiebar, aan het strand. Zoek offline contact binnen de mogelijkheden, passend bij het type meeting die je hebt.

3. Inrichten van de hybride werkplek

In hybride werken is de werkplek flexibel. Soms werk je op kantoor, soms niet. Het gebouw is in principe alleen noodzakelijk voor activiteiten die een gelijktijdige en fysieke aanwezigheid van meerdere collega's vraagt of contact met de klanten. Om goed en gezond hybride te werken, moet je meer doen dan de gewone vergaderagenda omzetten naar online meetings. Dat is veel te vermoeiend. Onderzoek verschillende tools en apps om elkaar op de hoogte te houden (bijvoorbeeld Slack en Trello), wissel telefonisch contact af met beeldbellen. Zoek naar passende contactvormen bij de te behalen doelen en type bijeenkomsten. Maak inzichtelijk wie wat wanneer moet opleveren en creëer een communicatieflow op basis van heldere doelen en resultaten. Binnen deze structuur kan iedereen vervolgens zelf de vrijheid nemen om naar eigen mogelijkheden en behoeften te werken.

Projecten kunnen zich richten op de volgende acties:

- Zorg voor een heldere virtuele plattegrond, de virtuele structuur is in wezen als de muren en deuren van je fysieke kantoor. Welke mailadressen, apps, chatchannels en urls zijn er voor: HR-vragen, projectinformatie, informele hang-outs, laatste roddels, nieuwtjes, financiële voortgang etc. En net als in de een offline omgeving is veiligheid en toegang uiteraard goed geregeld.
- Organiseer online activiteiten die de organisatiecultuur versterken. Vinden jullie samen leren belangrijk? Regel dan ronde tafelsessies om boeken en casuïstiek te bespreken. Is innovatie een speerpunt? Host een wilde ideeën sessie. Is de zorg voor elkaar essentieel? Faciliteer een virtuele knuffel-sessie.
- Zoek de balans tussen autonomie en samenwerken. Iedereen heeft mogelijk een ander ritme, dus breng een basisstructuur aan die jullie samenwerking een hartslag geeft in de communicatie.
- Denk groots en vernieuwend. Maak een hologram van de CEO, gebruik virtual reality, mix de echte wereld met de virtuele, gebruik persoonlijke avatars die elkaar kunnen ontmoeten in virtuele kantines, of stuur juist een ouderwetse handgeschreven brief om impact te hebben.
- Kantoorgebouwen zullen blijven, maar aan de inrichting en functionaliteit zullen heel andere eisen worden gesteld. Hybride werken betekent een combinatie van vaste fysieke ontmoetingsruimten, werkplekken die je ergens onderweg kunt boeken, thuishkantoren, hippe en robuuste virtuele werkomgevingen en overal snelle wifi.

4. Leiderschap op afstand

Het belangrijk is om juist nu alle ingesloten patronen openliggen door te pakken met een aantal belangrijke veranderingen. Dit vraagt twee typen leiderschap. Allereerst sturing op de dagelijkse gang van zaken, het gewone leven en de taken die doorgang moeten vinden. En daarnaast leiding aan de buitengewone situatie waarin we ons bevinden. Dit alles vraagt veel vitaliteit en veerkracht van iedereen en van leiders in het bijzonder.

In deze toch wel verwarrende en zoekende tijden, is er ook een grote behoefte aan duidelijkheid, sturing en controle. De neiging in veel organisaties is om deze verantwoordelijkheid bij de leiders neer te leggen. Hybride werken vraagt dat iedereen deze verantwoordelijkheid draagt en manieren krijgt in de structuren en werkmethoden om zichzelf en de eigen activiteiten zichtbaar te maken. Zonder dat dit allerlei extra tijd vraagt. Maak daarom heldere resultaatafspraken en spreek aflevermomenten af.

In hybride culturen worden leiders nadrukkelijk uitgenodigd om vertrouwen te geven, goed te luisteren naar wat er speelt, contact te leggen met iedereen op een uitnodigende en inspirerende manier. Met heldere kaders en dappere keuzes waar nodig. Vanuit het lef oprecht te luisteren en de bereidheid de eigen mening bij te stellen. Om zo als leider ook op afstand dichtbij te kunnen zijn.

Projecten kunnen zich richten op de volgende acties:

- Focus op resultaten, op wie wanneer en wat. Verlies jezelf niet in micromanagement. Verlies je niet in allerlei controle-invullijstjes, daarmee verhoog je de werkdruk alleen maar. Stuur op output, niet op afzonderlijke activiteiten. Geef mensen heldere kaders en daarbinnen de vrijheid te handelen.
- Wees helder en daadkrachtig, maar ook empathisch en liefdevol. Om op afstand dichtbij te kunnen zijn, is oprechtheid en openheid essentieel. Geef hierin het goede voorbeeld. Juist online is menselijk leiderschap essentieel.
- Zorg dat het dagelijks leiderschap op de taken en de voortgang goed geregeld is, maar ook het liminaal leiderschap op verandering en mogelijkheden. Soms kan dezelfde persoon dit, vaak zijn dit twee verschillende rollen. Om te komen tot nieuwe manieren van werken is er beeldingskracht nodig, geef hier ruimte voor.
- In het maken van transformatieve keuzes, is het van belang om zoveel mogelijk perspectieven mee te nemen in de besluitvorming. Geef heldere kaders en regel daarbinnen inspraak van experts, mensen die invloed ondervinden van het te nemen besluit, informele leiders en iedereen die graag zijn of haar bijdrage op het onderwerp wil geven. Ontwerp de online en offline interactie die hier recht aan doet.

Vragen? Mail of bel met Fieke Horsten, fieke.horsten@aeno.nl, tel. 06 40894114.