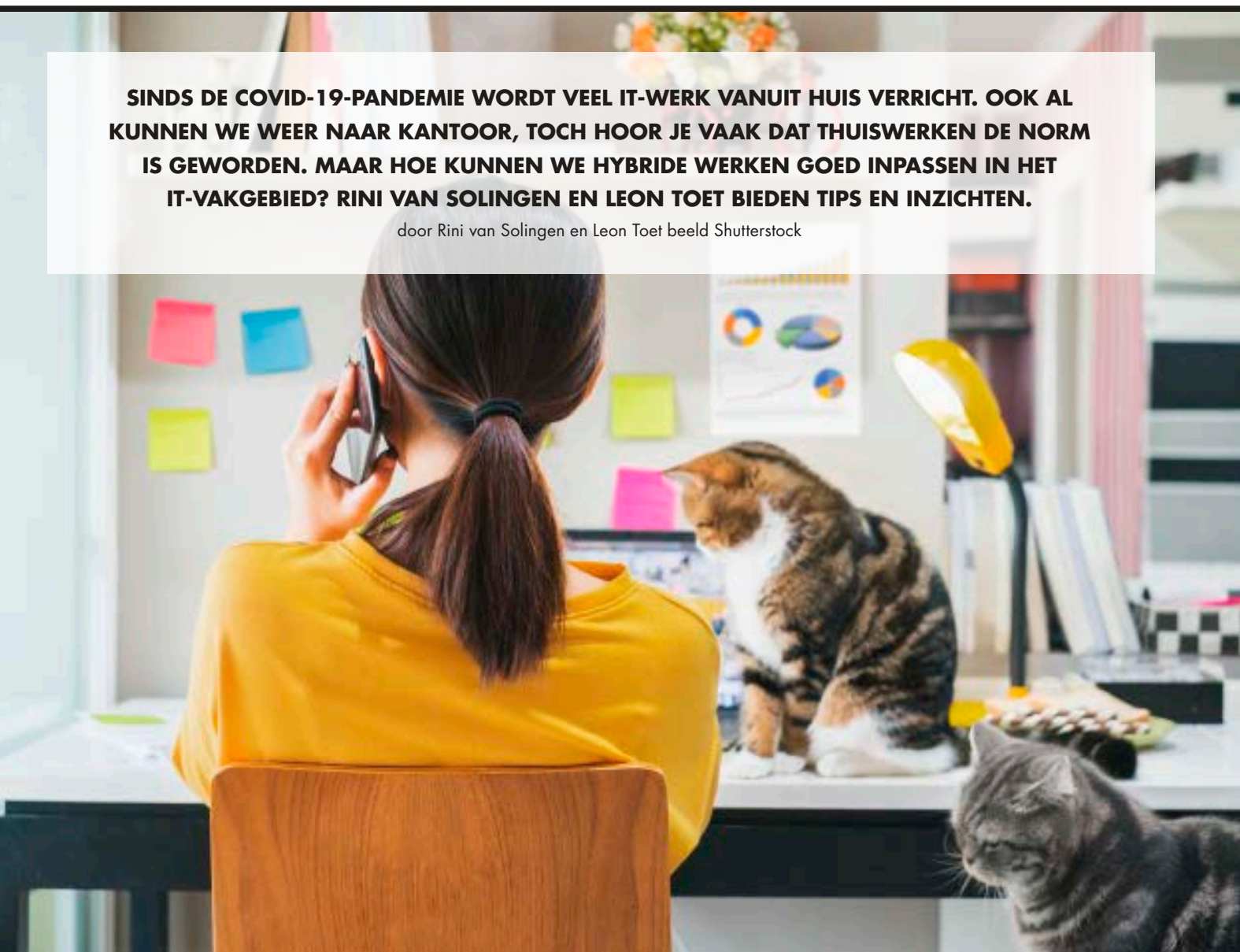


Niet al het IT-werk kan langdurig vanuit huis

HYBRIDE WERKEN: ZO DOE JE DAT

SINDE DE COVID-19-PANDEMIE WORDT VEEL IT-WERK VANUIT HUIS VERRICHT. OOK AL KUNNEN WE WEER NAAR KANTOOR, TOCH HOOR JE VAAK DAT THUISWERKEN DE NORM IS GEWORDEN. MAAR HOE KUNNEN WE HYBRIDE WERKEN GOED INPASSEN IN HET IT-VAKGEBIED? RINI VAN SOLINGEN EN LEON TOET BIEDEN TIPS EN INZICHTEN.

door Rini van Solingen en Leon Toet beeld Shutterstock



THUISWERKEN BLIJFT. WE HEBBEN GELEERD OM OP AFSTAND MET ELKAAR SAMEN TE WERKEN. En we hebben geleerd hoe we de bijbehorende tools daarvoor kunnen gebruiken. Dat kon al heel lang, maar er waren altijd wel redenen of vooroordelen om het niet te doen. Die situatie is voorgoed

verdwenen. Er is geen weg meer terug. De combinatie van thuiswerken en ook regelmatig naar kantoor komen, wordt aangeduid met de term 'hybride werken'. Hybride werken poogt een combinatie te maken van de voordelen van beide. Maar dit leidt wel tot vragen. Hoe werken we goed samen als werk

niet langer plaatsvindt 'op het werk'? Wat wordt het vernieuwde operating model in onze organisaties? En hoe doen anderen dit? Het afgelopen jaar zijn we in de praktijk veel wijzer geworden. De keuze voor thuis of kantoor hoort bijvoorbeeld af te hangen van het soort werk.

HYBRIDE WERKEN BIJ T-MOBILE ZAKELIJK

T-Mobile levert telecomdiensten en is bekend in Nederland van de merken T-Mobile, Tele2, Ben en Simpel. Net als bijna alle andere organisaties in de wereld, had de coronapandemie directe invloed; begin maart 2020 werden alle kantoren met ruim 2.000 werkplekken gesloten. Werk werd daardoor stante pede verplaatst naar de huisadressen van de medewerkers. Voor sommigen was dit geen nieuw terrein. Echter, bij onder meer de klantenservice en operationsafdelingen was dit nieuw; zowel voor de medewerkers als de managers. De ervaringen van het laatste jaar leiden tot onderstaande lessen[1].

- Operationswerk gaat beter vanuit huis dan verwacht. Planbaar werk (operations, supportdesk, klantenservice, et cetera) vond altijd op kantoor plaats. Na een jaar corona blijkt dit type werk veel beter vanuit huis te gaan dan verwacht. De productiviteit is gestegen met 12,2%, onder meer doordat er thuis minder afleiding is dan in de traditionele kantooromgeving. Er zijn 17,6% meer klantverzoeken verwerkt door grotendeels dezelfde groep medewerkers. Dit leidde echter niet tot stress. Medewerkers van deze afdelingen geven aan dat de balans tussen werkdruk en kwaliteitseisen sinds het thuiswerken is verbeterd met 26,9%. Ook de balans tussen werk en privé wordt in deze groep beter gewaardeerd, met een stijging van 6,1%. Bovendien zijn ook de klanttevredenheidsscores verbeterd. Het rapportcijfer dat klanten geven, steeg van een 7,2 naar een 7,8.
- Developmentwerk vraagt om (onverwacht) ontmoeten. Het werk bij marketing en productontwikkeling bestaat uit het afstemmen, toetsen en ontwikkelen van concepten – samen met anderen. Hoewel veel hiervan vanuit huis kan, blijkt er echt noodzaak te bestaan om elkaar te ontmoeten. Creatieve samenwerking, strategiebepaling en onverwachte oplossingen bedenken blijkt veel lastiger als iedereen thuiswerkt. De stress nam hierdoor toe; de balans tussen werkdruk en kwaliteitseisen is in deze groep het afgelopen jaar met 23,7% gedaald. Ze is nog wel positief voor 51,1% van de mensen, maar de trend daalt. De doorlooptijd van idee tot implementatie verloopt

bovendien gevoelsmatig langzamer, vooral voor de grotere initiatieven.

- Je kunt nooit te veel aandacht geven. Als je niets doet, verliezen thuiswerkende medewerkers de connectie; met het bedrijf en met elkaar. Digitale meetings focussen vooral op de inhoud en coördinatie. Het gevolg is dat de persoonlijke band onder druk komt te staan. Vanaf het begin van de crisis is er daarom veel persoonlijke aandacht gegeven aan iedereen. Bijvoorbeeld via online-evenementen die enorm geprofessionaliseerd zijn. Er is inmiddels een professionele studio die doorlopend wordt gebruikt. Ook worden wandelingen met collega's gepromoot. Deze wandelingen geven een heel ander soort verbinding. Bovendien is er tijdens een wandeling ook plek voor stilte, reflectie en nadenken. Dit versterkt de onderlinge band en zorgt bovendien voor betere uitkomsten. Door alle activiteiten en experimenten is de verbondenheid met het bedrijf gestegen met 16,9% (naar een score waarbij 82,5% van de medewerkers zich positief verbonden en gewaardeerd voelt).
- Denk vanuit het doel en niet vanuit de locatie. Naar de toekomst toe heeft T-Mobile de visie dat de medewerker en het werk zelf centraal moeten staan, niet de locatie. 14,6% van de medewerkers op de operationele afdelingen verwacht dat hun werk nog op kantoor zal plaatsvinden (pre-corona was dit 100%). Bij marketing en productontwikkeling verwacht men dat 29,3% van het werk op kantoor gebeurt. Het kantoor van de toekomst zal dus vooral een plek zijn om te ontmoeten, te leren en waar toevallige interactie plaatsvindt. Wat dit betekent voor het aantal vierkante meters zal de tijd leren. Het hebben van een kantoor is namelijk geen doel op zichzelf. Gelukkige medewerkers en klanten zijn dat wel.

[1] Deze cijfers komen uit het algemene medewerkerstevredenheidsonderzoek, aangevuld met het T-Mobile Nederland-onderzoek naar the new way of working na corona. De klanttevredenheidscijfers komen uit de klantinteractie-enquêtes van de zakelijke tak van T-Mobile Nederland.

7 PRAKTIJKTIPS OM HYBRIDE WERKEN ZO GOED MOGELIJK TE FACILITEREN

- 1. Neem en geef de tijd om het te leren.** Realiseer je dat dit echt pas het begin is. We zijn met elkaar aan het ontdekken hoe hybride werken werkt. We hebben het ook nooit echt geleerd op school, dus het duurt wel even voordat we het onder de knie hebben. Neem en geef de tijd om deze verschuiving te absorberen.
- 2. Maak onderscheid in soorten werk.** Verschillende soorten werk zijn meer of minder geschikt voor thuiswerken. Maak bijvoorbeeld expliciet onderscheid tussen overzichtelijk, planbaar en herhalend werk (type 1) en veranderlijk, creatief en ontdekkend werk (type 2). Denk voor type 1 bijvoorbeeld aan het aanpassen van een rapportage, een koppeling maken over een bekende interface, of het afhandelen van een supportvraag. Voorbeelden van type 2 zijn een integrale cloudtransformatie, het maken van een totaal nieuwe klantoplossing, of het integreren van verschillende externe systemen. Type 1 is meer geschikt om vanuit huis te doen. Voor type 2-werk blijft ontmoeten cruciaal omdat daar toevalligheid en diepe interactie het verschil maken.
- 3. Zorg voor goede online spullen en vaardigheden.** Als we veel thuiswerken, horen daar dus ook goede spullen bij. Denk dan niet alleen aan een ergonomisch bureau en rustige werkkamer, maar ook aan een goede camera, licht, geluid, snel internet en dergelijke. Voor elke leidinggevende is het de taak om te zorgen voor goede werkcondities; zowel op kantoor als thuis. Word daarnaast ook vaardig in meer dan videobellen alleen, bijvoorbeeld in Miro, Mural, Jira, Trello, Slack, Menti, et cetera.
- 4. Heroverweeg wat er op kantoor gebeurt.** Bedenk als organisatie opnieuw waar het kantoor voor nodig is. Maak er bijvoorbeeld een ontmoetingsplek van in plaats van een werkplek. Spendeer de budgetten voor de kantoren ook aan het inrichten van de thuiswerkplek. En voor de medewerkers die daarvoor geen ruimte hebben – richt daarvoor werkhubs in, dicht bij huis. En als het kantoor alleen blijft om elkaar af en toe te ontmoeten: is een eigen kantoorgebouw daarvoor eigenlijk wel nodig?
- 5. Compenseer het tekort aan connectie.** Op kantoor ontstaat de onderlinge cohesie bijna vanzelf. Online is dat veel moeilijker. Dit vraagt van management en medewerker dat ze hier heel bewust aan werken. Breng in kaart wat je verliest als mensen thuiswerken en creëer daarvoor (online) alternatieven. Maak bovendien afspraken over gedrag in meetings. Camera's open in kleine setting? En wat doen we met de chatfunctie?
- 6. Maak prestaties transparant.** De zichtbaarheid van inzet en werklust vervaagt als je thuiswerkt. De een kan daar prima mee omgaan, terwijl dat voor de ander stress oplevert. Los dit op door werk niet zozeer neer te zetten als een activiteit maar als iets dat leidt tot een resultaat. Die resultaten moeten dan inzichtelijk zijn en transparant worden gemaakt.
- 7. Neem ritmiek als houvast.** Even bij een collega langslopen is lastiger, en een onlinemeeting kun je niet even binnenlopen. Daarom is het belangrijk dat er helderheid ontstaat in de werkcadans. Een herhalende weekagenda als team met daarin vaste blokken voor overlegmomenten, 'worker time' (geconcentreerd werken) en opties voor spontaan contact.

AUTEUR



RINI VAN SOLINGEN
(r.vansolingen@prowareness.nl) is deeltijdhoogleraar aan de TU Delft en CTO bij Prowareness We-On. Hij is auteur van onder andere de boeken: Agile, De kracht van scrum, De bijenherder, en Formule X. Hij heeft een onlinemasterclass over hybride werken ontwikkeld: www.vanuthuis.nl.

De noodzaak van fysiek bij elkaar zijn is voor sommige werkactiviteiten cruciaal maar voor andere eigenlijk overbodig. Laat daarom het werk en de beoogde resultaten leidend zijn. Zowel nu als richting de toekomst. Probeer dus wat ooit was los te laten en ga naar de tekentafel. Ontwerp hoe de toekomst van hybride werk eruit kan zien in jouw organisatie. Neem je klanten en medewerkers als uitgangspunt.

Zet hun tevredenheid en (werk)geluk centraal en ga van daaruit redeneren hoe dat het beste gaat in een combinatie van ontmoeten (fysiek en online) en thuiswerken. Want werk gaat vooral over wat je doet en niet over waar je dat doet. 🧠

**WORD OOK
VAARDIG IN
BIJVOORBEELD
MIRO, MURAL, JIRA,
TRELLO, SLACK
OF MENTI**



REACTIES EN BIJDAGEN

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts:
Tanja de Vrede
020-2356415
t.d.vrede@agconnect.nl

AUTEUR



LEON TOET
is chief commercial officer business bij T-Mobile Nederland (leon.toet@t-mobile.nl). In deze rol is hij verantwoordelijk voor alle business-to-businessactiviteiten en de bijbehorende P&L, inclusief marketing, sales, operations, business en IT-ontwikkeling.