

Van online teams naar succesvolle hybride samenwerking

# Handreiking leidinggeven aan hybride teams

<b>Handreiking</b>	03
<b>Hybride werken</b>	04
<b>Organisatiekaders hybride werken</b>	05
<b>Hybride manager</b>	06
<b>Hybride medewerkers</b>	10
<b>Hybride team</b>	17
<b>Hybride overleg en vergaderen</b>	21
<b>Aan de slag</b>	24

## Praktische downloads

[Download Hybride werken canvas](#)

[Download Coaching plan](#)

[Download Hybride werkkader](#)



# Handreiking

## COVID-19 en hybride werken

De impact van COVID-19 op onze manier van werken en de ontwikkeling van de werkomgeving is inmiddels redelijk voorspelbaar. Een terugkeer naar dezelfde situatie als voor maart 2020 is vrijwel uitgesloten. Medewerkers in de sector waterschappen spreken massaal de wens uit voor hybride werken. Het sectoraal medewerkersonderzoek 2021 geeft aan dat hierbij de voorkeur uitgaat naar vijftig procent van de werktijd thuis en vijftig procent op kantoor. Het virtueel werken vanuit huis of elders is de afgelopen twee jaar dan ook steeds meer een geaccepteerd onderdeel geworden van ons werk.

Het is de vraag of alle tijdens de lockdownperiode snel geïntroduceerde werkplek oplossingen standhouden in de nieuwe hybride realiteit. Nu alle COVID-maatregelen vrijwel zijn losgelaten, start pas het 'echte' hybride werken. De komende tijd staat dan ook in het teken van experimenteren en verder vormgeven van het hybride werken binnen organisaties in de sector waterschappen.

## Hybride werken en leidinggeven

Hybride werken heeft nadrukkelijk ook impact op managers en hun manier van leidinggeven aan teams. Sinds het volledig virtueel werken in maart 2020, is het sturen op aanwezigheid en de controle daarop langzaam uit organisaties verdwenen. Het gaat bij leidinggeven tegenwoordig steeds meer om autonomie, vertrouwen, flexibiliteit, inclusie en verantwoordelijkheid.

Maar ook om het in stand houden van de sociale cohesie binnen hybride werkende teams en het directe contact tussen medewerker en leidinggevende. Van leidinggevendenden vraagt dit nadrukkelijk om een andere leiderschapsstijl en bijpassende vaardigheden.

## Handreiking

In deze handreiking vind je als leidinggevende praktische handvatten hoe leiding te geven aan hybride werkende teams. We beschrijven dit aan de hand van een aantal stappen.

### Stappen handreiking

- Wat is hybride werken en wat zijn de kansen en uitdagingen?
- Welke kaders hanteert jouw organisatie voor hybride werken?
- Wat voor soort hybride manager ben jij en wil je zijn?
- Welke wensen en behoeften hebben individuele medewerkers en wat vraagt dit van jou als leidinggevende?
- Hoe maak je teamafspraken over hybride werken en hoe leg je die vast?
- Hoe geef je effectief vorm aan hybride overleg en vergaderen?



# Hybride werken

## Wat is hybride werken?

Hybride werken gaat allereerst over de flexibiliteit in keuze van de locatie waar de medewerker zijn werk uitvoert. Dit noemen we ook wel plaatsafhankelijk werken. Het kan dan gaan om het werken vanuit kantoor of thuis maar ook 'elders'. Denk hierbij aan bij de klant, onderweg, horecagelegenheid, co-worklocatie, station, vliegveld, bungalowpark of een andere locatie waar het mogelijk is om het werk uit te voeren.

Ten tweede gaat hybride werken over tijdsafhankelijk werken. Hierbij maken we een onderscheid tussen synchroon werken (het tegelijkertijd met collega's aan eenzelfde taak werken) en asynchroon werken (het niet op hetzelfde moment met collega's samenwerken aan een taak, maar op een eigen gekozen tijdstip).

## Wat zijn de kansen en uitdagingen?

Hybride werken kent voor organisaties en leidinggevendenden een aantal uitdagingen:

- Hoe zorg je dat medewerkers verbonden blijven met de organisatie, de cultuur, het team en jou als leidinggevende?
- Hoe zorg je dat medewerkers niet alleen thuiswerken, maar ook regelmatig op kantoor zijn? En voor hoeveel dagen?
- Hoe zorg je dat wanneer medewerkers asynchroon werken er toch sprake is van samenwerken?

- Welke taken doen mensen op kantoor en welke thuis?
- Hoe organiseer je teamoverleggen?
- Etc.

Daar staat tegenover dat het hybride werken ook weer veel nieuwe kansen biedt:

- een nieuwe frisse kijk op de efficiëntie en effectiviteit van werk;
- een andere manier van leidinggeven die past bij het huidige tijdsbeeld;
- aantrekkelijk werkgeverschap voor bestaand en nieuw talent;
- meer autonomie en vrijheid voor medewerkers;
- een verhoogd welzijn door een verbeterde werk-privé balans;
- een meer duurzame manier van werken en CO2-besparing;
- betere samenwerking en prestaties met collega's en klanten;
- etc.

Deze kansen en uitdagingen leiden ons onherroepelijk naar een andere manier van werken. Om daar te komen moet je als leidinggevende samen met je team een verandertraject doorlopen.



# Organisatiekaders hybride werken

## Scenario's

Bij het verandertraject met jouw team ben je afhankelijk van de kaders die voor hybride werken binnen jouw organisatie en de sector (cao) zijn gesteld.

Grofweg zien we binnen organisaties momenteel drie scenario's rond hybride werken.

### Tip

Breng jezelf op de hoogte wat de kaders zijn voor hybride werken binnen jouw organisatie en de sector (cao).

## Scenario's hybride werken

### Scenario 1: Oude normaal

Organisaties die niet nastreven anders te willen gaan werken en bij voorkeur terugkeren naar het 'oude normaal'. Werkzaamheden worden grotendeels vanuit kantoor verricht. Thuiswerken vindt incidenteel plaats.

### Scenario 2: Hybride werken

Organisaties die een vorm van hybride werken introduceren. Hierbij zien we afspraken rond het percentage werken op kantoor, thuis en elders, aansturing op basis van output in plaats van aanwezigheid, aanpassingen op mobiliteit, arbeidsvoorwaarden, welzijn, cultuur, etc.

### Scenario 3: Virtueel werken

Organisaties die kiezen om volledig virtueel te werken. Hierbij heeft men veelal geen of slechts een klein kantoor en werkt men met name thuis of op een co-worklocatie. Daarnaast heeft iedereen ongeacht zijn of haar locatie dezelfde toegang en kansen op informatie, carrière maken en ontwikkeling en implementeert men zowel een strak systeem van prestatie management als asynchrone werkprocessen.

## Keuzes

Bij al deze scenario's zien we dat bij organisaties de vraag speelt of zij dit gaan verplichten ('moeten') of stimuleren ('mogen')? De keuze om iets te verplichten of niet kan namelijk consequenties hebben voor zowel de kantooromgeving, de thuis- en elders werkplek, de arbeids- en mobiliteitsvoorwaarden en de mate waarin je de gedragsverandering vorm en aandacht geeft.

Belangrijk hierbij is om steeds te realiseren dat geen van de geschetste scenario's een doel op zichzelf is. De scenario's zijn altijd ondergeschikt aan het behalen van de organisatiedoelstellingen of hieraan onderliggende doelstellingen, bijvoorbeeld goed werkgeverschap, het aantrekken van nieuw talent, CO2-besparingen, procesoptimalisatie etc.



# Hybride manager

## Welke hybride manager ben jij?

Hybride werken vraagt om een bepaalde leiderschapsstijl. Grofweg kunnen we vier verschillende typologieën van leidinggevendenden onderscheiden in het hybride werken. Als leidinggevende is het goed om te weten welk type hybride manager jij bent, of graag zou willen zijn.

### De Boss

De boss is vaak een leidinggevende van de oude stempel: van voor de corona-periode dus. De boss heeft zijn of haar teamleden het liefste fysiek om zich heen en verplicht ze nog net niet om naar kantoor te komen. Dit type manager heeft, terecht of niet, het idee dat medewerkers die hun gezicht minder op kantoor laten zien gemakkelijker vervangbaar zijn dan degenen die regelmatig zichtbaar zijn. Hetzelfde zien zij voor de carrière- en ontwikkelkansen van de medewerkers die zij aansturen.

In sommige gevallen worstelt de boss, ondanks de vele lockdowns, nog steeds met het geven van vertrouwen aan teamleden die hybride willen werken. Daarnaast worstelt dit type manager soms met het gemis aan status dat hoort bij 'het tussen hun teamleden rondlopen op kantoor' of het 'van vergadering naar vergadering rennen'. Deze stijl van leidinggeven draagt er aan bij dat teamleden de druk voelen om vaker naar kantoor te komen. Hun gevoel van autonomie is daarmee laag.

## De goedzak

De goedzak maakt het in principe niet zoveel uit waar of wanneer een teamlid zijn of haar werk doet. Dit klinkt als relaxt, maar dat is het allerminst. De goedzak stelt weliswaar weinig regels op over de wijze van hybride werken, maar vergeet daarmee tegelijkertijd duidelijke kaders aan te geven. Sterker nog, dit soort leidinggevenden gaat de dialoog over de nieuwe manier van werken met het team het liefst uit de weg.

In plaats van te weinig autonomie krijgen teamleden van deze leidinggevenden vaak te veel autonomie om te beslissen in waar en wanneer zij (samen)werken. Dit kan uitmonden in irritaties en verstoring van de communicatie binnen het team en heeft effect op de productiviteit. De teamleden die wel regelmatig

fysiek bij elkaar zijn en belangrijke informatie met elkaar uitwisselen, vergeten al snel om de collega's die op afstand zitten hierover bij te praten. Hun gevoel van autonomie is hoog, maar het gepercipieerde effect laag.

## De regelaar

De regelaar accepteert dat teamleden hybride werken, maar stelt daarbij wel een minimum vast aan de fysieke aanwezigheid op kantoor. De regelaar is iemand die de voordelen van hybride werken inzien en beseft dat teamleden dit ook graag willen. Tegelijkertijd is deze leidinggevende van mening dat er best een tegenprestatie mag worden verwacht voor deze geboden autonomie. Volgens de regelaar is het eenvoudiger om te zien of een teamlid moeite heeft met een bepaalde taak als deze op kantoor werkt in plaats van thuis. Ergens bekruipt bij de regelaar steeds vaker de angst dat straks niemand meer naar kantoor komt.

De regelaar is overigens zelf wel bijna iedere dag fysiek op kantoor aanwezig, omdat daar dingen 'geregeld' moeten worden. Dit kan hun beoordelingsvermogen beïnvloeden ten aanzien van teamleden die vaker zichtbaar zijn op kantoor ten opzichte van hen die vaker thuis- of elders werken. Op de lange termijn kan dit de vertrouwensrelatie en productiviteit schaden als teamleden vinden dat hun werkzaamheden en betrokkenheid niet op de juiste wijze gewaardeerd worden. Een regelaar als leidinggevende betekent dat teamleden grotendeels zelf bepalen welke dagen ze naar kantoor komen en daarmee een gemiddelde tot hoge autonomie ervaren.



## De coach

De coach is in essentie het prototype van een hybride manager. Voor hem of haar bepaalt de activiteit waar teamleden werken. De coach laat teamleden plaats- en tijdsafhankelijk werken en legt de autonomie en besluitvorming hieromtrent bij de teamleden zelf. Hierdoor ontstaan er hybride modellen die comfortabel voelen voor medewerkers. Deze leidinggevendenden hebben er vertrouwen in dat de teamleden de verbinding met hun werk en collega's zelf belangrijk vinden.

### Vraag jezelf eens af:

- In welk van bovenstaande (elementen van) typologieën herken jij jezelf?
- Welke leidinggevende zou jij graag willen zijn?
- Wat is daarvoor nodig?

De coach stuurt op betrokkenheid in plaats van op zichtbaarheid en/of aanwezigheid. Hiervoor kijkt de coach samen met het team naar zowel de collectieve- als individuele output en formuleert heldere doelen en beoordelingssystemen. De coach heeft een hoog empathisch vermogen, voelt perfect aan hoe een medewerker ervoor staat en gaat verantwoordelijk met deze informatie om. Dit type hybride leidinggevende belegt een hoge mate van autonomie bij de medewerkers zelf.



De rol van coach als hybride manager is in zijn algemeenheid uitdagender dan de andere types. Het vraagt veelal van leidinggevendenden om een compleet nieuwe set aan vaardigheden. Hieronder vind je tips om jezelf de rol van coach aan te leren.





## Tips om jezelf de rol van coach aan te leren

- Maak op een gelijkwaardige wijze verbinding met iedereen in het team, ongeacht de frequentie van fysieke aanwezigheid.
- Inspireer en faciliteer sterke één-op-één relaties. Dit kan eenvoudig door als coach aan het einde van de week te reflecteren met wie je op welke manier contact hebt gehad en hoe intens. En met wie niet?
- Houd bij welke projecten of activiteiten naar welk teamlid gaan. Dit om zeker te zijn dat er een eerlijke verdeling plaats heeft tussen de teamleden die wat meer op afstand werken en degene die op fysiek, persoonlijk en/of professioneel vlak dichterbij jou als leidinggevende staan.
- Creëer een open dialoog over de nieuwe manier van werken. Bespreek daarbij ook de meer emotionele kant van het hybride werken. Maak ruimte voor eerlijke dialogen over wat in de hybride werkelijkheid wel werkt en wat niet, zonder dat iemand hier directe kritiek of veroordeling over voelt.
- Werk als coach aan een open communicatie door het stellen van vragen, complimenten geven, vertrouwen en kritiek geven én ontvangen en het mét elkaar praten in plaats van óver elkaar.
- Zorg ervoor dat vooroordelen worden vermeden, sociaal wenselijk gedrag niet wordt beloond en projecten en beloningen eerlijk verdeeld worden over het team.
- Of het nu de jongere leden van het team zijn die regelmatig snakken naar het opdoen van kennis, relaties en plezier op de werkvloer, of de meer senior teamleden die prima vanuit huis kunnen werken en blij zijn met de besparing op reistijd, de coach is de leidinggevende die precies de juiste balans in het team weet te brengen. Hiermee zorgt deze voor een optimaal presterend team.



# Hybride medewerkers

## Individuele wensen en behoeften

Als leidinggevende merk je dat medewerkers verschillende wensen en behoeften hebben bij hybride werken. Deze kunnen te maken hebben met persoonlijke voorkeuren en eigenschappen van medewerkers, maar ook met andere factoren zoals bijvoorbeeld de thuissituatie. Als leidinggevende is het van belang om deze verschillen niet te negeren, maar in kaart te brengen en

te bespreken. Ze vragen immers om een andere wijze van aansturing. Dit is niet alleen waardevol voor de leidinggevende, maar voor alle teamleden.

Als hulpinstrument kan je al je teamleden vragen om het 'Hybride werken canvas' in te vullen. Dit geeft zowel de leidinggevende als het teamlid direct inzicht in persoonlijke voorkeuren en wensen.

Hybride werken canvas



**Naam & functie**

**Dagen & Tijden werkzaam**

	Ma	Di	Wo	Do	Vr
08:00 - 11:00					
11:00 - 14:00					
14:00 - 17:00					

**Thuis**  
Welke werkzaamheden doe ik het liefst thuis?

**Voorkeuren**  
Wat moeten anderen van mij weten over hoe ik mijn werk doe?

**Asynchroon**  
Welk werk doe ik het best asynchroon?

**Kantoor**  
Welke werkzaamheden doe ik het liefste op kantoor?

**Synchroon**  
Welk werk doe ik het beste synchroon?

**Focus**  
Welke tijden blok ik in mijn agenda voor concentratiewerkzaamheden?

**Elders**  
Welke werkzaamheden kan ik elders doen?

**Resultaat**  
Welke resultaten moet/wil ik behalen?

**Hulp nodig?**  
Wat mis ik nog om op de juiste wijze hybride te kunnen werken?

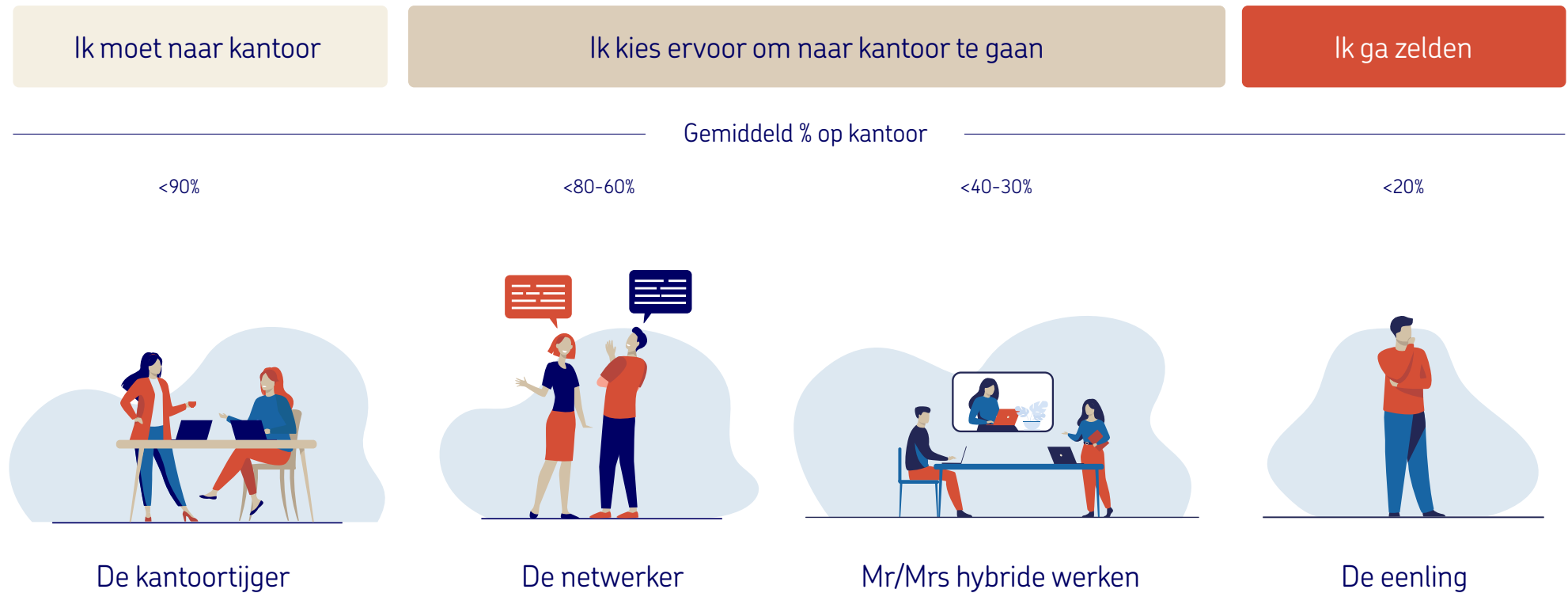
**Bereikbaarheid**  
Hoe kun je mij het beste bereiken op kantoor, thuis, elder?

**Opruisen**  
Hoeveel pauzes plan ik op een dag? Wanneer fris ik mijzelf op en ben ik niet bereikbaar?

**Drijfveren**  
Wat motiveert mij in de samenwerking met anderen en wat demotiveert?

Hybride werken canvas

Download pdf



## Vier typen medewerkers

Op basis van de ingevulde canvassen zijn verschillende typen medewerkers te onderscheiden als het gaat om hybride werken. Ieder type vraagt om een andere wijze van aansturing. Wanneer je als leidinggevende inzicht hebt in deze verschillen, draagt dit bij aan een betere overgang van zowel het team

als individu naar het hybride werken. We onderscheiden grofweg vier typologieën van hybride werkers, waarbij we voor ieder type tips geven voor de aansturing door jou als leidinggevende.



## De kantoortijger

De kantoortijgers verkiezen het werken op kantoor boven alle andere opties. Het werken vanuit huis of elders gebeurt zelden. Plaats- en tijdsafhankelijk werken, inclusief asynchroon werken, past niet bij hen. Zij geven de voorkeur aan vaste werktijden en een vaste plek op kantoor. Of ze überhaupt tegen verandering zijn is moeilijk te duiden, maar zeker is wel dat ze geen voorstander zijn van het hybride werken.

## Tips

- Dring kantoortijgers het hybride werken niet op. Bied ze vooral de juiste ondersteuning om nieuwe vaardigheden aan te leren.
- Beoordeel kantoortijgers op de kwaliteit van hun werk en hun betrokkenheid in plaats van op hun aanwezigheid.
- Kantoortijgers missen niet alleen een eigen bureau, maar het hele kantoorleven op zichzelf. Zorg voor een praktisch en goed gestructureerd overzicht, rooster of werkplan wie, waar en wanneer is. Zorg ervoor dat alle agenda's inzichtelijk en up-to-date zijn.
- De garantie van een werkplek op een plek die voor hen vertrouwd aanvoelt is essentieel. Overweeg ze een eigen plek of zone toe te wijzen of de optie om een plek voor langere tijd te reserveren.
- Laat ze essentiële besluiten, overleggen, conversaties, etc., waar anderen niet bij (kunnen) zijn vastleggen en documenteren in de virtuele omgeving van het team.
- Kantoortijgers leren het liefst door het te vragen aan andere collega's die om hen heen zitten. Ook de term 'learning on the job' is er één die past bij de kantoortijger.



## De netwerker

De netwerker hecht belang aan menselijk contact en is een graag gezien lid van het sociale netwerk op kantoor. Netwerkers krijgen energie van anderen om hen heen. Ze investeren tijd en aandacht aan sociale netwerken of zijn zelf een drijvende kracht erachter. Daarnaast zijn ze goed in samenwerken en verbinding maken over team- en afdelingsgrenzen heen. In hun drang naar verbinding met anderen beseffen netwerkers zich dat het eigen moeten maken van nieuwe manieren van werk (zoals hybride- en asynchroon werken) nodig is om de connectie met de andere typologieën aan te gaan. Ondanks hun drang naar sociaal contact, zie je netwerkers niet meer zo snel voltijds op kantoor. Zeker niet nadat ze hebben ervaren welk positief effect het hybride werken op hun werk-privébalans heeft.

## Tips

- Maak voor netwerkers inzichtelijk wie er wel en niet op kantoor aanwezig is. Zo kunnen zij hun werkzaamheden plannen rond de activiteiten van het team en de connecties en interacties over de teams heen.
- Draag er zorg voor dat netwerkers de garantie op een werk- en vergaderplek op kantoor hebben als ze daar zijn.
- De netwerker is zich ervan bewust dat mensen die regelmatig naar kantoor gaan meer zichtbaar zijn voor leidinggevenden dan degene die dat niet doen. Maak aan hen helder dat betrokkenheid voor zichtbaarheid gaat.
- Om ze te helpen in het maken van de transitie naar hybride werken, zullen netwerkers zich persoonlijk betrokken moeten voelen bij deze nieuwe manier van werken.
- Faciliteer voor netwerkers de mogelijkheid om samen te werken en (al dan niet toevallige) sociale interactie inclusief een bijbehorende kantooromgeving die dit faciliteert.
- Netwerkers leren het liefst door het volgen van workshops of het bezoeken van netwerkbijeenkomsten.



## Mr/Mrs Hybride werken

Mr/Mrs Hybride werken is flexibel, vindt altijd de beste plek om zijn of haar taak van dat moment uit te voeren. Dit kan zowel goed vanuit kantoor, thuis als elders. Zij zijn continu op zoek naar de optimale plek of omgeving voor een activiteit. Hun werkstijl beperkt zich niet tot een vast patroon. Meestal is de agenda leidend, maar andere factoren zoals duurzaamheid, efficiency, gevoel en kosten spelen hierbij ook een belangrijke rol. Ze zijn de meest bereidwillige collega's als het gaat om het veranderen van de manier van hoe we werken als organisatie of team. Ze passen zich graag aan als dit betekent dat ze hun werk daarmee nog effectiever kunnen inrichten. Daarbij schuwen ze niet het ontdekken en leren van nieuwe processen of technologie, zoals asynchroon werken.

## Tips

- Dit type staat van nature open voor verandering en is bereid zich hier actief voor in te zetten. Voorzie hen als leidinggevende van de juiste instrumenten om zelf de verandering door te kunnen maken.
- Geef ze voldoende aandacht en uitdaging. Blijf met ze in gesprek over de toekomst en hun ambities.
- Maak hen helder dat betrokkenheid en output voor zichtbaarheid en aanwezigheid gaat.
- Bied ze een dynamisch en flexibel arbeidsvoorwaardenpakket dat meebeweegt met hun wensen en behoeften. Zowel op kantoor, thuis als elders.
- Ontzorg ze en bied ze zekerheid met werkplekreservering, flexibiliteit in werkplek, inzicht in wie waar is en een centrale supportdesk voor technische, facilitaire en P&O-gerelateerde vragen.
- Om deze synchrone en asynchrone werkers zo goed mogelijk te ondersteunen, is het overal digitaal toegankelijk maken van veilige samenwerkingssoftware, scrumboards, whiteboard schetsen en notities essentieel.
- Maak het deze groep verder zo gemakkelijk mogelijk en overspoel ze niet met al te veel informatie over hybride werken.
- Mr/Mrs Hybride werken leert het liefst door korte instructievideo's of directe uitleg.



## De eenling

Eenlingen zijn onafhankelijk en autonoom met een hoog zelfsturend vermogen. Ze vinden het fijn om vanuit huis te werken, weinig reistijd te hebben en zonder al te veel omgevingsgeluiden te werken. Vaak hebben ze een volwaardige thuiswerkomgeving. Deze krijgt al snel de voorkeur als de kantooromgeving een gebrek aan concentratie- of stilte heeft. Plaats- en tijdsafhankelijk werken, inclusief asynchroon werken, past bij hen. Eenlingen hebben een lagere behoefte als het gaat om sociale interactie met collega's. Vaak hebben ze al een stevig netwerk en relaties binnen de organisatie. Dat wil niet zeggen dat eenlingen er moeite mee hebben om eens in de zoveel tijd naar kantoor te komen voor een teamdag of vergadering. Eenlingen zijn meestal zeer productief. Ze floreren in een omgeving met veel autonomie en het maken van eigen keuzes.

## Tips

- Dwing eenlingen niet om (in hun ogen) onnodig naar kantoor te komen. Wijs eenlingen erop dat het vanaf kantoor werken helpt in de samenwerkingsrelatie met andere collega's en de verantwoordelijkheid die zij hebben richting nieuwe medewerkers en junioren.
- Houd eenlingen verbonden met de cultuur van het team en organisatie. Activeer eenlingen persoonlijk om aan te sluiten bij de sociale bedrijfsbijeenkomsten of zorg voor digitale teamkanalen die de hele dag open staan, waardoor spontane conversaties tussen collega's ontstaan.
- Maak helder dat betrokkenheid en output voor zichtbaarheid en aanwezigheid gaat, maar dat een volledig gebrek aan aanwezigheid niet gewenst is vanwege het collectieve belang van zowel team als organisatie.
- Zorg voor gelijkwaardigheid en inclusiviteit in (hybride) overleg en communicatie. Documenteer alle besluiten, acties, dialogen, etc. zorgvuldig, zodat deze op een asynchrone wijze door eenlingen bekeken kunnen worden en iedereen op de hoogte is en feedback kan geven. Bespreek de echt grote aankondigingen plenair in een fysiek overleg evenals het geven van erkenning voor werkzaamheden aan teamleden.
- Zorg dat eenlingen doelgericht werken en maak hun output inzichtelijk binnen het grotere geheel. Faciliteer niet alleen het solo werk, maar ook de samenwerking met de andere teamleden daarin.
- Ruim voldoende tijd in voor de persoonlijke onderwerpen en doe dit het liefst in een bilateraal gesprek waarbij je elkaar fysiek ziet om connectie te houden. Dit is de groep die het meeste risico heeft op vereenzaming.
- Eenlingen leren het liefst door dingen zelfstandig uit te zoeken. Voorzie ze van alle mogelijke informatie zodat ze vervolgens zelf hun weg kunnen vinden.



## Coaching plan

Heeft ieder teamlid een Hybride werken canvas ingevuld?

Stel dan een coaching plan op aan de hand van onderstaand voorbeeld:

- Welke typologie past het beste bij welk teamlid?
- Hoe verhoog je de motivatie per teamlid?
- Hoe ziet de hybride werken volwassenheid op een schaal van 0 tot 10 er per teamlid uit?
- Hoe kan je ieder teamlid het beste coachen en aansturen?



### Coaching plan

Naam teamlid	Typologie <small>Kantoortijger, netwerker, eenling, mr/mrs hybride werken</small>	Motivatie <small>Hoe verhoog je de motivatie?</small>	Hybride volwassenheid <small>(0-10)</small>	Coaching plan

Coaching plan

Download pdf



# Hybride team

## Teamafspraken

Het maken van teamafspraken is een belangrijke stap in het vormgeven van hybride werken. Op welke manier dit plaatsvindt, is aan de organisatie om te bepalen. Organisaties kunnen ervoor kiezen om de invulling van de onderlinge afspraken vrij te laten, of om hier (beperkte) sturing aan te geven. Dit kan bijvoorbeeld door twee of drie organisatie brede werkafspraken ('rituelen') te lanceren. Bijvoorbeeld 'teambelang gaat voor persoonlijk belang'.

### Tip

Breng jezelf op de hoogte wat in jouw organisatie de organisatie brede werkafspraken rond hybride werken zijn en welke vrijheid jij als leidinggevende hierin hebt samen met je team.

## Dialoog met het team

Als leidinggevende kan je samen met je team over een groot aantal zaken rondom hybride werken afspraken maken. Hieronder volgen hiervoor enkele tips.

### Tips

- Bespreek ieder onderwerp rond hybride werken in dialoog met het team en geef autonomie aan het team over de invulling.
- Stel de juiste dialoogvragen en bespreek alle essentiële punten.
- Hanteer in de dialoog het uitgangspunt 'teambelang boven individueel belang'.
- Start met een 'experimenteer' periode alvorens afspraken definitief te maken.

Hieronder staat een checklist met dialoogvragen voor succesvol hybride samenwerken. Deze kan je gebruiken in de dialoogsessie met jouw team. Zie deze checklist vooral als inspiratie en een 'check' dat alle belangrijke onderwerpen aan bod komen tijdens de dialoog met het team.

De input van individuele teamleden die verzameld zijn met de canvassen en het coaching plan, kan je als leidinggevende gebruiken in de dialoog over de teamafspraken. In sommige gevallen kunnen voorkeuren van individuele teamleden in strijd zijn met het teambelang. Het teambelang is hierbij echter altijd het uitgangspunt.



## Checklist dialoogvragen succesvol hybride samenwerken

### Hybride structuur: inrichting van het werk

- Voor welk type werkzaamheden en overleggen willen we samenkomen op kantoor?
- Welk type werkzaamheden en overleg verrichten we liever vanuit huis of elders?
- Hoe zien we de ideale verdeling tussen thuis, kantoor en elders werken?
- Welke behoeftes hebben onze stakeholders qua bereikbaarheid en hoe spelen we daar op in met de inrichting van ons werk?

### Hybride cultuur: hoe gaan we succesvol samenwerken?

#### Verbinding

- Hoe blijven we met elkaar en de organisatie in verbinding?
- Welke rituelen spreken we met elkaar af (bijvoorbeeld: 'We komen minimaal x-dagen per ... fysiek bij elkaar, tenzij...')
- Hoe zorgen we dat nieuwe medewerkers zich verbonden voelen met ons team en de organisatie?

### Communicatie & samenwerking

- Herijking van de overlegstructuur: hoe richten we onze overleggen optimaal in en in welke vorm (online, op locatie en hybride)?
- Welke afspraken en rituelen maken we over onze onderlinge beschikbaarheid?
- Wanneer communiceren we met welke tools?
- Welk samenwerkingsgedrag verwachten we van elkaar en hoe spreken we elkaar hierop aan?
- Welk type samenwerking/co-creatie doen we fysiek met elkaar?

### Besluitvorming

- Hoe richten we ons besluitvormingsproces in?
- Welke type besluiten nemen we gezamenlijk met elkaar in één ruimte?



## Opstellen hybride werkkader

Ieder mens heeft in wezen dezelfde, maar veelal paradoxale behoeften. Zo hebben we allen de aangeboren paradoxale behoeften aan zowel 'verbondenheid' als 'autonomie' als aan 'zekerheid' en 'afwisseling' (bron: G. Meeuwissen, Leidinggeven op afstand, 2020). In de matrix zijn deze behoeften ingevuld met een voorbeeld vanuit het hybride werken perspectief.

## Matrix

Hybride werken vraagt niet alleen qua ICT om goede verbindingen, maar ook op sociaal en psychologisch vlak. Hoe zorg je ervoor dat je als team met elkaar sociaal in verbinding blijft? En met wie, waar, wanneer en hoe doe je dat? Als geheel team of deel van het team? Concretiseer als leidinggevende hiervoor het onderstaande 'Hybride werkkader' met jouw team. Gebruik hiervoor als input de uitkomsten van de 'checklist dialogovragen succesvol hybride samenwerken'.

Behoeftte aan **verbondenheid** en erbij horen

Bijvoorbeeld vaste ontmoetingen met het vaste (sub) team, bij voorkeur fysiek op locatie

Bijvoorbeeld afwisseling door toevallige ontmoetingen met onverwachte collega's over onverwachte onderwerpen

Behoeftte aan **autonomie** en je uniek voelen

De zekerheden van het unieke talent en vaardigheden en 'eigen baas', ook over locatie

De uitdaging op het unieke talent en nieuwe vaardigheden en leerthema's

Behoeftte aan **zekerheid**

Behoeftte aan **afwisseling** en 'onzekerheid'

Geen team is hetzelfde. Het is dan ook aan de leidinggevende en het team om zelf invulling te geven aan een werkkader op maat. De voorbeelden in het werkkader geven een idee aan welke activiteiten gedacht kan worden. Een korte toelichting op het werkkader:

- De eerste kolom betreft de activiteit waarover het team afspraken maakt.
- De tweede, derde en vierde kolom betreft plaats, frequentie en met wie de activiteit plaatsvindt.
- De vijfde kolom benoemt de activiteit verantwoordelijke. Dit kan de leidinggevende of een teamlid zijn.

- De zesde kolom betreft de 'paradoxale behoefte' met de koppeling tussen het hybride werkkader en de eerder besproken matrix.
- Kolom zeven is optioneel en beschrijft de specifiek gemaakte werkafspraken ('rituelen') per activiteit.

Nadat je met je team een hybride werkkader hebt opgesteld, stem je bij voorkeur de inhoud af op de werkkaders van de overige teams binnen de afdeling en/of organisaties. Hiermee voorkom je bijvoorbeeld dat alle teams hun wekelijkse meeting op kantoor houden op de maandag.

## Hybride werkkader



Type werkzaamheden	Waar	Frequentie	Vorm	Met wie	Regierol	Tools	Paradoxale behoefte	Rituelen

## Hybride werkkader

[Download pdf](#)

# Hybride overleg en vergaderen

## Bijstellen kaders

De wijze van overleg en vergaderen heeft een transitie doorgemaakt: van fysiek voor COVID-19, virtueel tijdens COVID-19 naar hybride en een mix van synchroon en asynchroon na COVID-19. Dit vraagt om het bijstellen van de kaders waarbinnen we hybride overleggen en vergaderen. Bijvoorbeeld:

- Dat we ons bewust zijn dat er in hybride overleg geen gelijkwaardigheid meer is. Collega's nemen deel vanuit de vergaderruimte op kantoor en vanuit huis of elders. Beide groepen vragen op een andere manier om aandacht en gelijkwaardigheid.
- Dat we goed nadenken of het echt nodig is om te overleggen en ook met welke personen. Hybride overleg is vaak toegankelijker en laagdrempelig, maar kan daardoor ook verstorend werken.
- Dat we ervoor zorgen dat de techniek werkt, gebruiksvriendelijk en op orde is. Zowel de audiovisuele middelen in de vergaderruimte, als de middelen die we thuis gebruiken als de software.
- Dat we proberen, experimenteren en het vooral leuk maken om hybride te overleggen. Hybride overleg kan onpersoonlijker aanvoelen en vergt vaak wat meer concentratie, dus overleg vooral niet te lang in een hybride opzet.
- Dat bij presentaties aan grote groepen naast de presentator ook iemand verantwoordelijk is voor het modereren van de vergadering.

- Dat bij hybride overleg en vergaderen verder alle andere normaal aanwezige richtlijnen voor een fysiek overleg of vergadering gelden, zoals: het hebben van een doel, het hebben van agendapunten, het bijhouden van notities en acties, het openen en sluiten van de vergadering/overleg, etc.

## Rituelen

Bij een goed hybride overleg hoort ook een set aan werkafspraken waarop alle teamleden elkaar mogen aanspreken. We noemen dit ook wel 'rituelen'. Deze rituelen zijn informeel, maar kunnen niet genegeerd worden zonder goede reden is. Als leidinggevende kan je deze rituelen samen met je team bespreken en vastleggen en weer verwerken in het hybride werkkader van je team.



### Voorbeelden van overleg- en vergaderrituelen

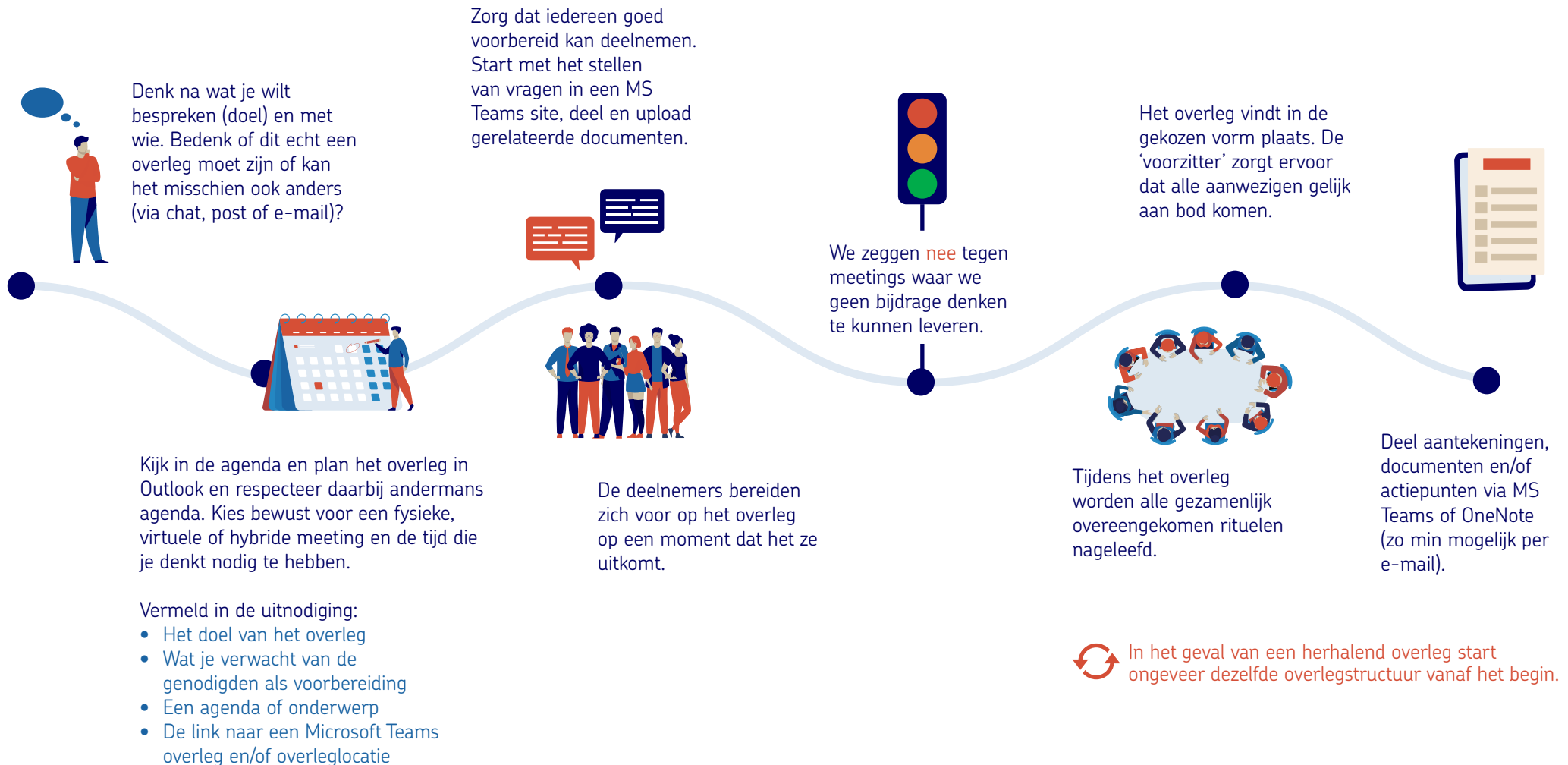
- We gunnen het anderen (en ook onszelf) om zichzelf op te frissen. Bijvoorbeeld door het plannen van vergaderingen en overleg van 5 over tot 5 voor of door het plannen vergaderingen van maximaal 45 minuten.
- We storen geen andere collega's met onze hybride manier van werken en zoeken bij een hybride overleg een plek die daarvoor bestemd is.
- Alle hybride vergaderingen zijn altijd digitaal vanaf de eigen laptop, ook voor de teamleden die wel fysiek bij elkaar zitten op kantoor.
- We voeren geen vertrouwelijke gesprekken in de openbare ruimte.
- We maken zoveel mogelijk gebruik van gezamenlijke notities, door deze digitaal vast te leggen in een programma als OneNote.
- We respecteren andermans tijd als individu en team. We luisteren aandachtig, participeren actief en bewaren e-mail, telefoon en chat voor na de vergadering, overleg, gesprek of toevallige ontmoeting.
- We plannen geen overleggen en vergaderingen voor de lunch.
- Al onze agenda's zijn bijgewerkt en voor iedereen inzichtelijk.
- We houden rekening met andermans agenda, respecteren gereserveerde blokken en verplaatsen ons in de ander in het zoeken van contact of het maken van een afspraak.

### Scenario voor hybride overleg

In onderstaande figuur is een simpele weergave gegeven van een scenario waarop een organisatie het hybride overleg en vergaderen kan inrichten. In dit voorbeeld komen zowel synchrone als asynchrone elementen terug. Daar waar een overleg of vergadering voorheen voornamelijk bestond uit synchrone elementen, lees het fysiek bij elkaar komen om te vergaderen, zijn daar in dit voorbeeld asynchrone elementen aan toegevoegd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het vooraf faciliteren van een online dialoog. Een dergelijke grafische weergave kan medewerkers snel inzicht geven in hoe hybride overleg binnen een organisatie is vormgegeven.



## Scenario hybride overleg



# Aan de slag

Het kan zijn dat deze handreiking jou meer vragen dan antwoorden heeft opgeleverd. Dat is goed en niet vreemd. Hybride werken is nieuw en kent nog geen bewezen aanpak. Het vraagt nadrukkelijk om aan de slag gaan: experimenteren, monitoren, evalueren en bijstellen. Regelmatige evaluatie binnen het teamoverleg en in periodieke gesprekken met individuele medewerkers is dan ook van belang.

Het aloude adagium van 'meten is weten' gaat ook op voor de fase van hybride werken waar we ons nu in bevinden. Als leidinggevende is het goed om periodiek inzicht te verkrijgen in waaraan, wanneer en waar teamleden werken en of de (technische) hulpmiddelen daarvoor toereikend zijn. Daar waar wenselijk vindt samen met het team bijsturing plaats van het beleid.

We hopen dat deze handreiking jou als leidinggevende voldoende inspiratie geeft en helpt om samen met je teamleden de juiste stappen te zetten naar een succesvol hybride werkend team. Wij wensen je hierbij veel succes!





## Colofon

A&O fonds Waterschappen,  
Den Haag, mei 2022

Tekst **Mark Meerbeek** | Ditox

Tekstredactie **Walter Baardemans** | BNB Teksten

Vormgeving **Beeldr**

Fotografie **Fotobeeldbank A&O fonds Waterschappen** |  
**Kees Winkelman**

© A&O fonds Waterschappen | Ditox, 2022

A&O fonds Waterschappen  
Postbus 11560  
2502 AN Den Haag  
070 7630020

[info@aenowaterschappen.nl](mailto:info@aenowaterschappen.nl)



VERENIGING  
WERKEN VOOR  
WATERSCHAPPEN

