

Trends & Ontwikkelingen hybride werken

Visueel verslag van de Werk in Transitie Kenniskring

22 November 2024

Programma Werk in Transitie

› Gestart zomer 2022.

› Collectieve kennisontwikkeling op het gebied van (hybride) werken.

› Kennis voor het maken van de juiste strategische en tactische keuzes.

› Voortbouwend op We Werken Thuis en meer dan 22 jaar onderzoek naar mens, werk en werkomgeving.







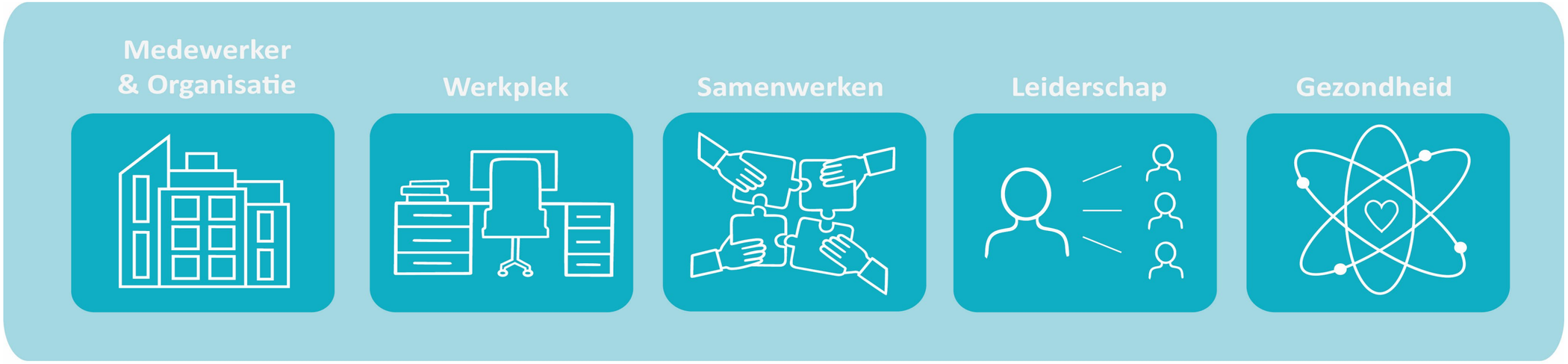
TU Delft

TU/e EINDHOVEN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Werk in Transitie Monitor

- Digitale survey die inzicht biedt in 25 onderwerpen over hybride werken
- Jaarlijkse benchmark
- Realistisch en betrouwbaar beeld van mens, werk en werkomgeving
- 2024: Gemeentelijke organisaties, RVB en Financiën (9.578 respondenten)



TU/e EINDHOVEN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

TU Delft

CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Werk in Transitie Publicaties 2024

Werk in Transitie Benchmark 2024

Inzicht in de effecten van hybride werken

Drukte op kantoor?

Een kwestie van perspectief!

Locatiekeuze-profielen

Waar werkt iedereen?

CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS



Sprekers kenniskring



Sjors Houtveen
Onderzoeker CfPB
S.Houtveen@tudelft.nl



Mathilda du Preez
Senior onderzoeker CfPB
M.DuPreez@tudelft.nl



Gijs Brouwers
Onderzoeker CfPB
G.G.Brouwers@tudelft.nl

CENTER FOR
PEOPLE AND
BUILDINGS

Programma Werk in Transitie



Jacqueline Schlangen van het CfPB opent de vierde kenniskring van 2024.

Ze bespreekt actuele vragen en ontwikkelingen op het gebied van mens, werk en werkomgeving in praktijk en wetenschap.

CENTER FOR
PEOPLE AND
BUILDINGS

Vormen van hybride werken

Volledig flexibel ***(fully flexible)***

= geen verplichte kantoordagen

Voltijds op kantoor ***(full time in office)***

= alle dagen verplicht op kantoor

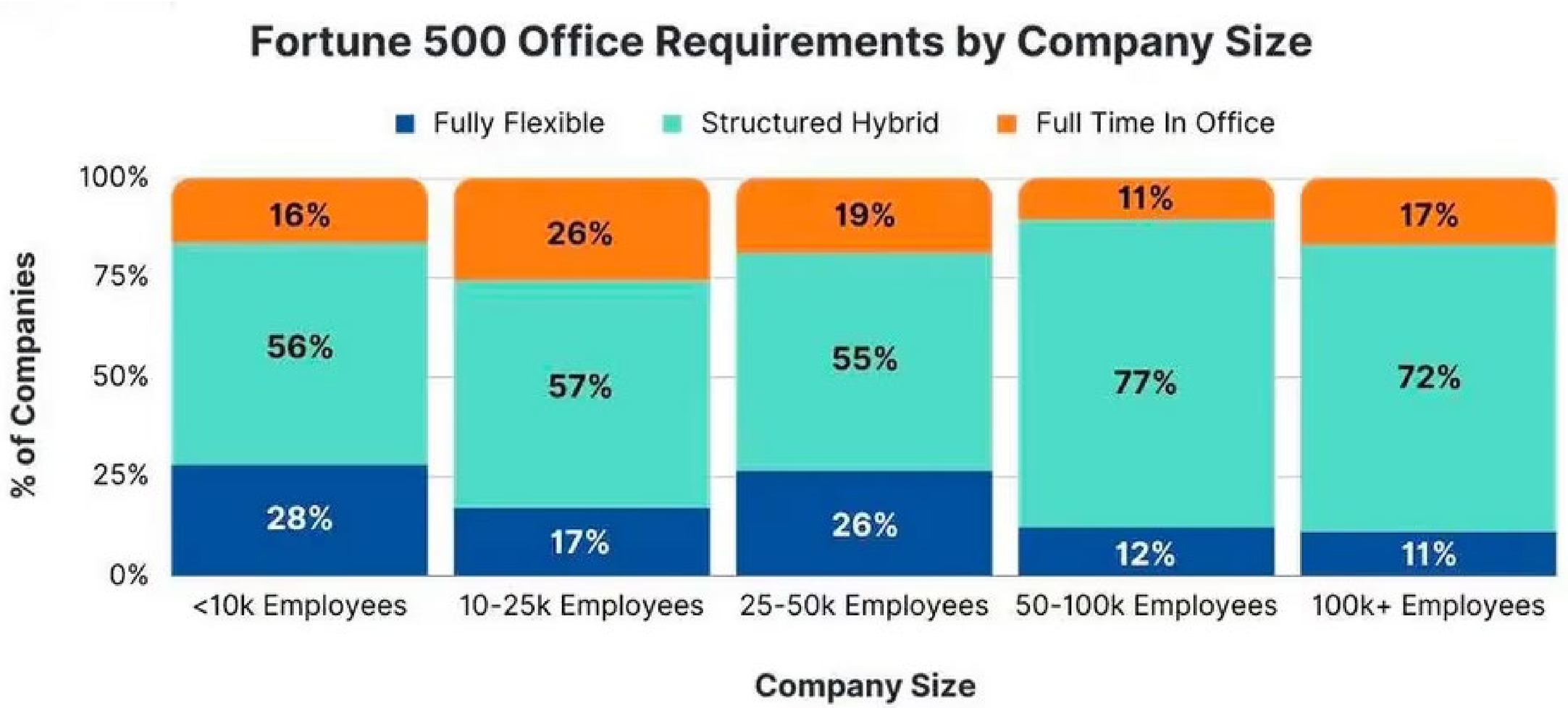
Gestructureerd hybride ***(structured hybrid)***

= een aantal dagen verplicht

Flex index (2024)

CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

VS werken grotendeels gestructureerd hybride

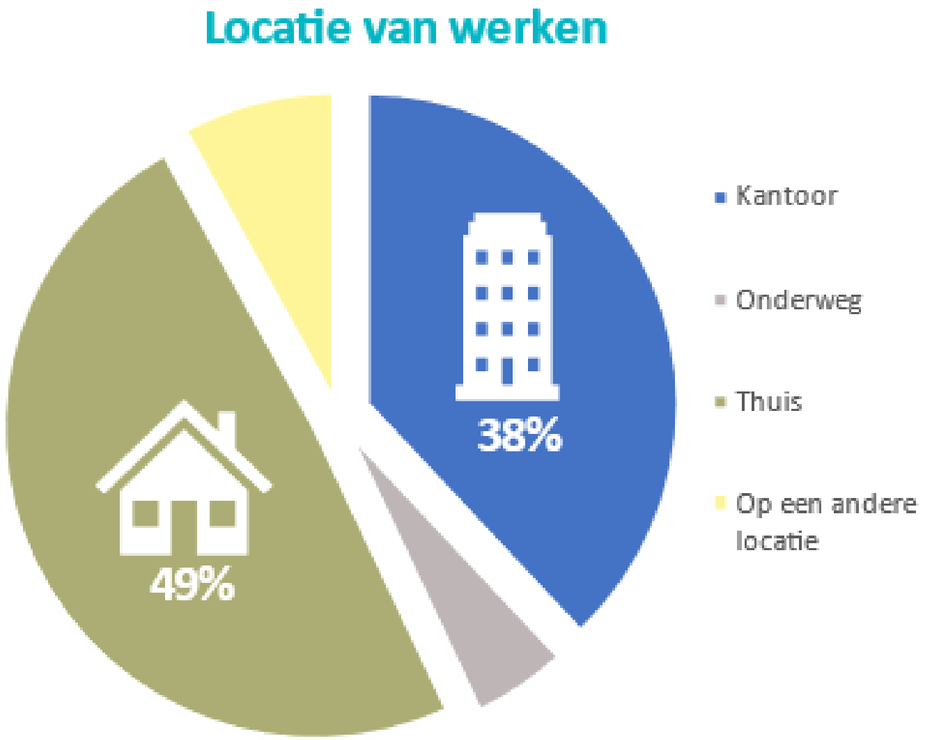


Flex Index (2024).

CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Rijk werkt grotendeels volledig flexibel

- Rijksoverheid kent formeel geen verplichte dagen op kantoor.
- Wel maakt 68% afspraken over aanwezigheid op kantoor, 32% niet.
- Gemeente-ambtenaren werken vaker op kantoor dan rijksambtenaren.
  - Waarschijnlijk is reistijd hierin een belangrijke factor



CFPB Werk in Transitie (2023); CFPB Locatiekeuzeprofielen (2024).

CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Programma van de Kenniskring

1. **Sjors Houtveen vertelt over het kantoor**
   Wat doen we daar en hoe richten we het in?

2. **Mathilda du Preez vertelt over samenwerken**
   Wat is het en moet je er nu extra aandacht aan geven?

3. **Gijs Brouwers vertelt over werkgeluk**
   Wat is het, wat bepaalt het en kan huisvesting er een rol in spelen?

CENTER FOR
PEOPLE AND
BUILDINGS


Werk in Transitie Publicaties 2024

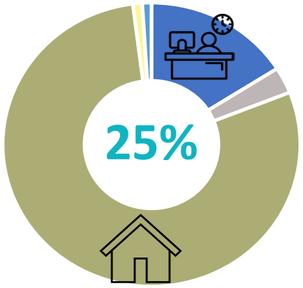
Het kantoor

Sjors Houtveen (onderzoeker CfPB) trapt de discussie af. Hij wil het hebben over de *rol van het kantoor* bij hybride werken en neemt de zaal mee in:

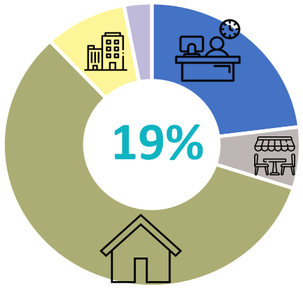
1. De locatiekeuzes van medewerkers.
2. Waarom mensen thuiswerken of naar kantoor gaan.
3. Hybride werken & uitdagingen voor het hybride werken.



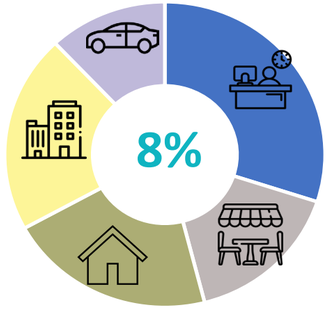
De locatiekeuzes van Rijksambtenaren



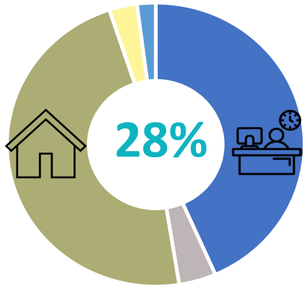
Toegewijde thuiswerker



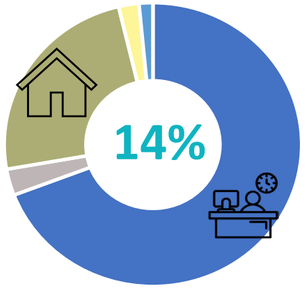
Merendeels thuiswerker



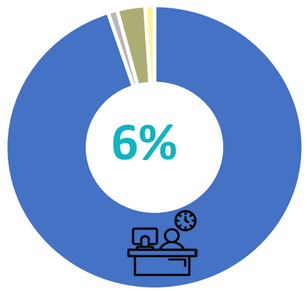
Rondreizende medewerker



Halfom medewerker



Merendeels kantoorwerker



Toegewijde kantoorwerker

Thuiswerkers — **44%**

Gemengd — **36%**

Kantoorwerkers — **20%**

CfPB Werk in Transitie Monitor (2023); Locatiekeuzeprofielen (2024).

CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Waarom kiezen mensen voor thuis of kantoor?

Keuze voor thuiswerken

- Organisatorische kaders (mag het überhaupt?)
- Focus voor concentratietaken en taakafronding
- Niet kunnen concentreren op kantoor
- Meer autonomie
- Minder afhankelijk van het team
- Betere werk-privé balans

Keuze voor kantoor:

- Samenwerken met collega's
- Afhankelijkheid van het team
- Face-to-face contact voor urgente en lastige taken
- Aanwezigheid van directe collega's

Locatiekeuzeprofielen (CFPB 2024); Voll et al. (TWR, 2024, p. 444); Tuzcuoğlu et al (TWR, 2024, p. 71).

CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Uitdagingen voor de fysieke werkomgeving

Een plek voor het team?

Teams hebben een fysieke plek nodig als ze complexe taken uitvoeren[1]. Daarnaast vraagt dit ook om afspraken over aanwezigheid en wanneer kennis wordt gedeeld.

Wat werkt in de werkomgeving?

Men zoekt een plek voor zowel concentratiewerk als samenwerken.[2] Medewerkers komen voor hun collega's naar kantoor, maar zoeken ook een plek om zelf aan de slag te kunnen.

1. Ninnemann, Schneidt, Dehlmel & Ringeisen (TWR, 2024, p. 769) ; 2. Oseland & Raw (TWR, 2024, p. 473).

CENTER FOR
PEOPLE AND
BUILDINGS

Discussie: worden teamvlekken op kantoor belangrijker?



Wat bied je aan op kantoor: een teamplek of individuele flexibiliteit?
Teams willen een plek met een eigen identiteit, maar dit mag de flexibiliteit op kantoor niet beperken. Maak dus duidelijke afspraken met het team over het gebruik van werkplekken. Verspreid daarnaast de aanwezigheid over de week om samenwerking te verbeteren én het kantoor optimaal te benutten.

Een voortdurende uitdaging: medewerkers op andere dagen naar kantoor
Kun je 10-15% van de medewerkers verleiden om hun werkdagen op kantoor te spreiden, bijvoorbeeld met nudging? Laat hen zien dat samenwerken en vergaderen ook op woensdag en vrijdag aantrekkelijk is. Onderzoek daarvoor de dynamiek en sfeer op deze dagen om gerichte verbeteringen door te voeren.






C
B
C
C
Digitalisering

Samenwerken in een hybride wereld

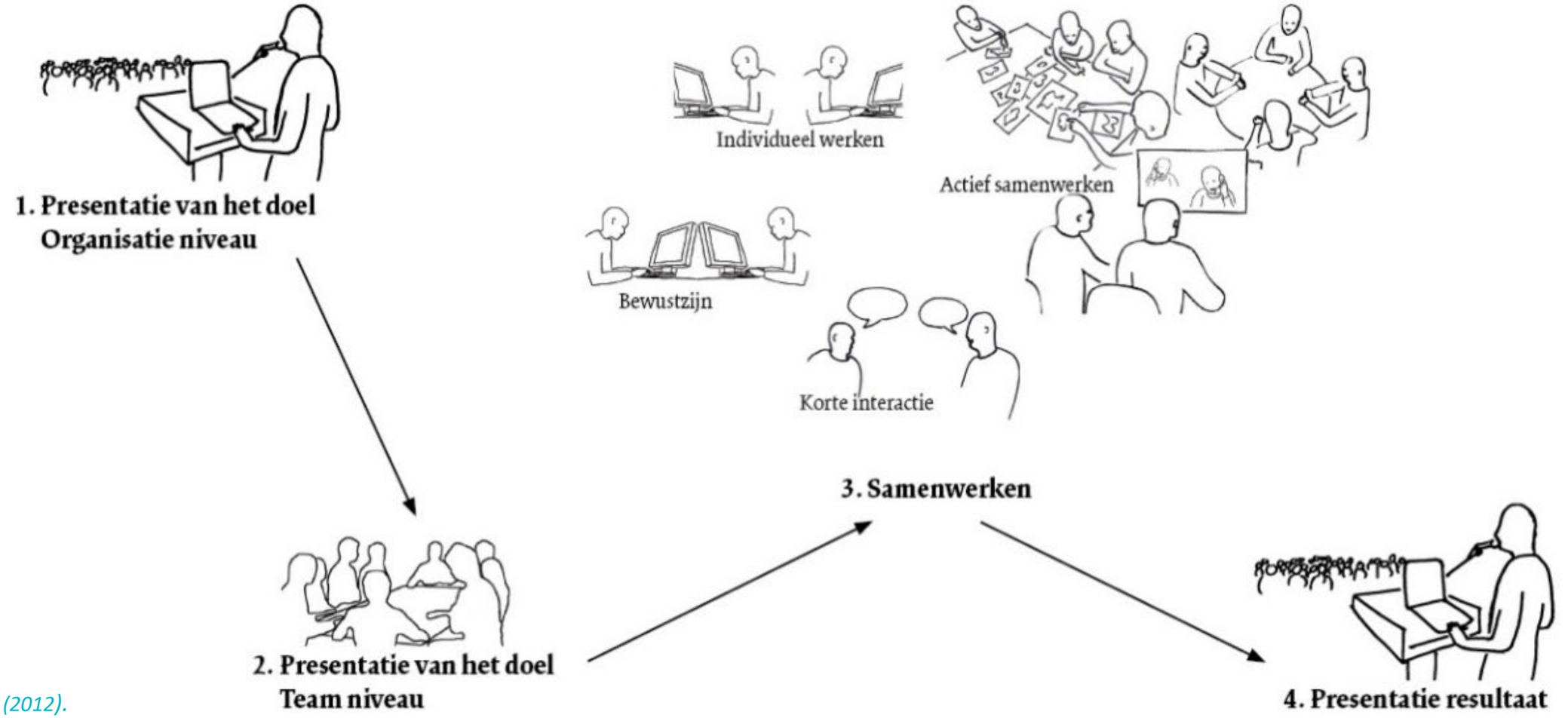
Mathilda du Preez (onderzoeker CfPB) gaat verder in op de grote vraagstukken rondom hybride werken. Ze vraagt de zaal of hybride werken vraagt om extra aandacht voor hoe we *samenwerken*. Daarbij bespreekt ze het volgende:

1. Wat is samenwerken?
2. Wat is het effect van hybride werken op samenwerken?
3. Wat gaat goed en wat vraagt aandacht?



Wat is samenwerken?

Samenwerken is met elkaar werken aan het behalen van een gezamenlijk doel. Dat zijn gezamenlijke en individuele activiteiten.



Thoolen et al. (2012).

CENTER FOR
PEOPLE AND
BUILDINGS

Zorgen over impact hybride werk op samenwerken

- Beperkte creativiteit

  (Chin & Zhou, 2007; Brucks & Levav, 2022)

- Problemen met vlotte communicatie

  (Edmondson, 1999; Appel-Meulenbroek, Hoekstra, Weijs-Perree et al, 2021; Agbejule & Lehtineva, 2022)

- Verminderde tevredenheid met sociale verbondenheid

  (Golden, Veiga & Dino, 2008; Brijn, Houtveen & Schlangen, 2022)

- “Wie weet wat”, “wie kan wat” en “wie kent wie” of te wel ‘Bewustzijn’

  (Covey, 2008; Edmondson, 1999; Alsharo, Gregg, & Ramirez, 2017)

- Psychologische veiligheid online: Verschillende opinies worden niet besproken of blootgelegd

  (Campion, 1993; Chiocchio, 2012; Edmondson, 1999; Edmondson & Bransby, 2023)

- Coördinatie problemen tussen teams

  (Campion, 1993; Mortensen, 2016; Laker & Bolade-Ogunfodun, 2022)

CENTER FOR
PEOPLE AND
BUILDINGS

Wat gaat nu makkelijker en wat vraagt meer aandacht?

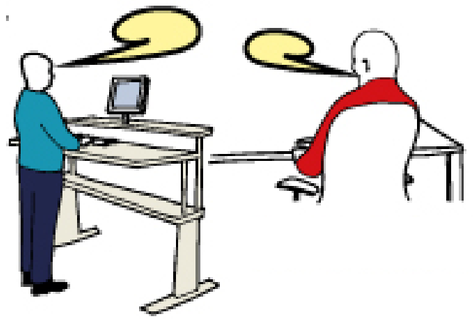
Individueel werk



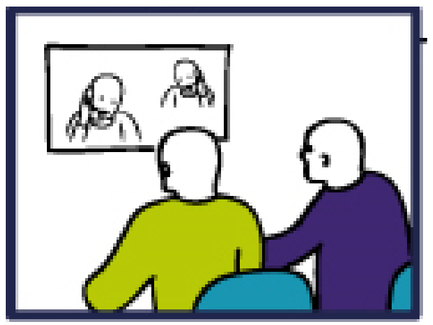
Bewustzijn



Korte interactie



Actief samenwerken



Ons vermoeden is dat individueel werken en actief samenwerken vanuit huis goed of zelfs beter verloopt. Maar zijn collega's zich nog bewust van wat er speelt binnen het team? Wat gebeurt er met de korte momenten van interactie en kennisuitwisseling?

Thoolen et al. (2012).

CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Bewustzijn en korte interactie met digitale middelen?

Experimenteren met verhoging van bewustzijn

› Thuis muziek en kantoorgeluiden van collega's op kantoor om bewustzijn te bevorderen.

TUE, 2024

Experimenteren met korte momenten van interactie

› Inzet van VR om betrokkenheid in agile-teams te verhogen.[1]

› Extended Reality (XR): de fysieke en virtuele wereld in elkaar laten overlopen om afstanden tussen mensen te verkleinen.

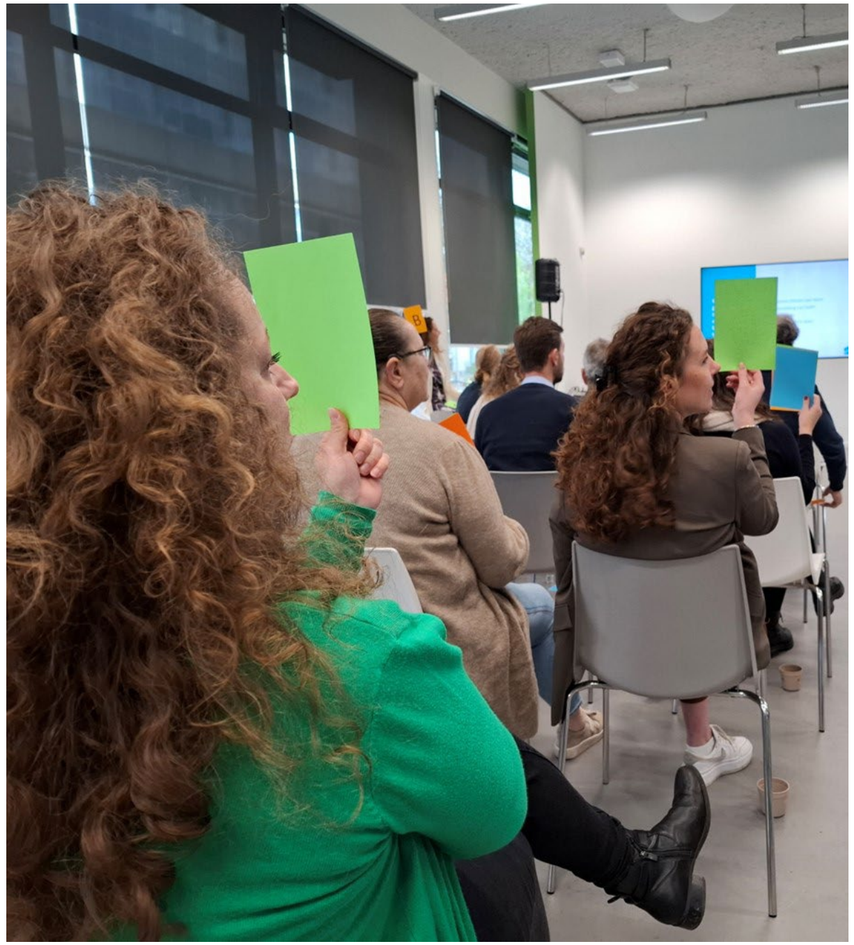
TNO, 2024



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

1. Losova, Orel & Hron (TWR 2024 p. 303).

Discussie: samenwerken en hybride werken



1. Informele interactie telt ook! Met hybride werken zijn we nog meer bezig met de individuele taken. Maar vergeet niet dat informele interacties (zoals tijdens het “lummelen”) ook belangrijk zijn.

2. Hoe ziet het team er in de praktijk uit? Met wie van een formeel team werken we samen? Werken we niet steeds vaker in kleine subgroepen, of juist team-overstijgend? Moet het hele team altijd samenkomen? En wie werken ambulant en wie niet?

3. Moeten we proberen het onderlinge contact tussen thuiswerkers en collega’s op kantoor te versterken? Of is het beter om te benadrukken dat je voor goed contact en bewustzijn beter fysiek op kantoor kunt samenkomen?

4. Hoe gaat samenwerken veranderen? Technologie en AI zullen de manier van samenwerken gaan veranderen. Deze ontwikkeling heeft invloed op hoe samenwerking op kantoor plaatsvindt.

CENTER FOR
PEOPLE AND
BUILDINGS



Werkgeluk

Gijs Brouwers (onderzoeker CfPB) introduceert het derde thema: *werkgeluk*. Dit onderwerp krijgt steeds meer aandacht van organisaties. De discussie wordt opgebouwd rond drie onderdelen:

1. Wat is werkgeluk?
2. Werkgeluk als kans
3. Welke factoren bepalen werkgeluk?



Wat is werkgeluk?

Werkplezier

Momentopnames, kortstondig, hoge pieken van goed voelen



Werkgeluk

Subjectieve ervaring van goed voelen, algeheel gevoel



Dimensies van werkgeluk

- Doelgerichtheid
- Persoonlijke groei
- Autonomie
- Impact op je omgeving
- Zelfacceptatie
- Positieve relaties

CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Fisher (2014); Ardis (2017); Helliwell et al (2024). World Happiness Report (2024) University of Oxford: Wellbeing Research Centre.

Werkgeluk is een kans

Een gelukkige medewerker levert veel op!

- Meer productiviteit
- Meer motivatie
- Meer wenselijk gedrag
- Meer kwaliteit, minder fouten
- Minder verloop van personeel
- Minder ziekteverzuim



CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS

Podsakoff, Freiburger, Podsakoff & Rosen (2023); Werk in Transitie (2023); Gallup's State of the Global Workplace (2024).

Welke factoren bepalen werkgeluk?

1. Persoon zelf (en het privéleven)
2. Autonomie
3. Doelgerichtheid: zingeving en waardering
4. Verbinding
5. Impact & bevlogenheid
6. Gezondheid
7. Dankbaarheid en acceptatie

CENTER FOR
PEOPLE AND
BUILDINGS

Discussie over werkgeluk



1. Moeten werkgevers aandacht besteden aan werkgeluk? Ja, maar werkgeluk is deels ook de eigen verantwoordelijkheid.

2. Wat is de rol van de fysieke werkomgeving in werkgeluk? Een goede inrichting van de werkomgeving stimuleert werkgeluk door positieve interacties te bevorderen en negatieve te verminderen. Dit kan door aandacht te geven aan aspecten zoals identiteit, samenwerking en privacy.

3. Is de jongere generatie werkenden minder gelukkig? Ja, jongere generaties hebben een mindere mentale gezondheid. Hoewel er geen overeenstemming is over de oorzaken, spelen werkdruk, sociale druk en prestatiedruk zeker een rol.

4. Hoe krijg je de organisatie mee in het bevorderen van werkgeluk? Ervaring toont aan dat een verhaal gebaseerd op gedegen onderzoek cruciaal is. Het kan een uitdaging zijn om met ondersteunde diensten samen te werken aan dit soort thema's. Een goede eerste stap is om een HR-collega uit te nodigen voor de volgende kenniskring.

CENTER FOR
PEOPLE AND
BUILDINGS









CENTER FOR
PEOPLE AND BUILDINGS

Dank voor jouw deelname aan de kenniskringen van 2024!

















En graag tot in het volgende jaar!

CFPB Impuls

3 februari 2025

(organisatietop op uitnodiging)

<u>Eerstvolgende kenniskring</u>

7 maart 2025

Breng een collega van HR mee!



Kantoor

Proceedings Trans-disciplinary Workplace Research Network Conference 2024 (TWR)

Samenwerking

TNO (2024). Sociale interactie op afstand.

Thoolen en Gosselink (2012). Samenwerken en ontmoeten op kantoor.

CfPB (2024). Verbinding kan op verschillende manieren.

Werkgeluk

Publicaties

Ardis (2017). Werkdruk – Werkgeluk.

TNO (2024). Factsheet Werkstress.

S. Colenberg (2023). Beyond the Coffee Corner.

Rapporten

State of the Global Workplace Report 2024.

World Happiness Report 2024

Podcasts

De Podcast Psycholoog: Werkgeluk

De Psychologie van Succes Podcast Episode 95: Wat is werkgeluk? Hoe belangrijk is het?

Meer kennis?

CENTER FOR PEOPLE AND BUILDINGS