CFPB
WETEN WAT WERKT

Onderzoeksrapport Samenwerken in 2025



Een literatuuronderzoek naar de impact van hybride werken op het samenwerken binnen organisaties

Colofon

Dit onderzoek is opgezet en uitgevoerd door

Gijs Brouwers & dr. Henk-Jan Hoekjen, in samenwerking met het Rijksvastgoedbedrijf: Thomas van Dijk & Mariska Maal

Contact

Center for People and Buildings
015-2781271
info@CFPB.nl
www.CFPB.nl

© 2025 Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Samenvatting

Effectieve samenwerking is essentieel voor het succes voor kennisorganisaties. De opkomst van hybride werken heeft ertoe geleid dat een groot deel van de samenwerking is verschoven naar digitale kanalen. Dit roept de vraag op welke gevolgen deze digitalisering heeft voor de manier waarop collega's samenwerken en welke rol ondersteunende diensten zoals HR, FM, ICT en CREM kunnen spelen. Om deze vragen te beantwoorden voerden we een literatuuronderzoek uit.

Uit het onderzoek blijkt dat de wijze waarop samenwerking wordt ingericht belangrijker is dan de locatie waar medewerkers werken. De gezamenlijke fysieke werkomgeving biedt (nog steeds) unieke voordelen voor vormen van 'rijke' interactie, zoals relatievorming, conflictoplossing, het creëren van bewustzijn van de werkcontext en het versterken van sociale binding. Veel aspecten van samenwerking kunnen echter effectief digitaal worden vormgegeven. De digitale werkomgeving biedt bovendien mogelijkheden die de fysieke omgeving aanvullen, zoals efficiënte interacties, betere documentatie en bredere toegankelijkheid van informatie. Doorslaggevend is niet de werkomgeving zelf, maar hoe teams hun samenwerkingsprocessen vormgeven. Daarin is nog ruimte voor verbetering.

Het onderzoek richtte zich op verschillende vormen en condities van samenwerken: intensieve interacties, korte interacties, individueel werk, bewustzijn van de werkcontext, toegang tot relevante informatie en werkrelaties. De belangrijkste inzichten zijn samengevat in Tabel 1. De tabel toont zowel de mogelijkheden van de fysieke en digitale werkomgeving om samenwerken te faciliteren als de persoonlijke en sociale voorwaarden voor effectief gebruik.

Vormen en condities van samenwerken	Fysieke functionaliteiten (op kantoor)	Voordelen fysiek	Digitale functionaliteiten	Voordelen digitaal	Voorwaarden voor effectief gebruik van de werkomgevingen
Intensieve interacties	Mix van werkplekken; voldoende communicatieruimten; sfeer en uitstraling; lay-out; mogelijkheden voor videobellen; goede digitale vergaderfaciliteiten.	Hogere sociale aanwezigheid; communicatierijkheid.	Video-conferencing met chat & schermdelen en andersoortig virtueel overleg; telefoneren.	Minder reistijd; snellere planning; gestructureerd; geen fysieke beperkingen; lagere drempel voor deelname.	Periodiek fysiek samenkomen; Match communicatiemedium aan taakcomplexiteit; betrouwbare hardware en software; hoge audio/video-kwaliteit; duidelijke vergaderafspraken en rolverdeling.
Korte interacties	Compacte plattegronden; positionering teams; zichtlijnen; Koffiecorners en andersoortige ontmoetings-plekken; sfeer en uitstraling, looproutes; WMS.	Spontaner contact; non-verbaal.	Chat/berichten; ad-hoc videocalls; @mentions en comments in documenten; social intranet/open kanalen; schermen in sociale zones.	Laagdrempelig; toegankelijk, asynchroon mogelijk; traceerbaar, terug te lezen; bewerkbaar.	Teamafspraken 'wanneer gebruiken we wat'; aanwezigheid/status zichtbaar; digitaal koffiemoment.
Individueel werken	Concentratie-plekken (stiltezones); plaatsing werkplekken in ruimte; Privacy/akoestische schotten.	Rust en privacy bij goede inrichting; nabijheid collega's.	Cloudopslag & co-authoring; taken/projecttools; AI-assistentie.	Efficiënter en effectievere uitvoering van taken.	Hardware; veilige, goed-functionerende software; digital mindset
Bewustzijn	Open werkomgeving; fysieke informatievoorziening.	'Komt vanzelf' vanwege de fysieke zichtbaarheid en hoorbaarheid van collega's.	Sociale-mediatools; Samenwerkings- en projectplatforms; gedeelde agenda's; activity feeds.	Meer zichtbaarheid in voortgang en afhankelijkheden; snellere afstemming; minder afhankelijk van co-locatie.	Adoptie; discipline in gebruik; eenduidige toolset.
Toegang tot relevante informatie	Nabijheid collega's; fysieke informatievoorziening.	Overzichtelijk, behapbaar; 'Komt vanzelf' vanwege de fysieke zichtbaarheid en hoorbaarheid van collega's.	Digitale infrastructuur; zoekfuncties; wiki/kennisbank; versiebeheer.	Zichtbaar; vindbaar en persistent; herbruikbaar; minder verlies van kennis.	Logische informatie-architectuur; metadata/conventies; digitale hygiëne; goede zoekfunctie & training.
Werkrelaties	Communicatie-ruimten, ontmoetings-plekken, fysieke nabijheid collega's; identiteit in de werkomgeving.	Spontane, nieuwe relatievorming (minder silo-vorming); vertrouwen opbouwen; nieuwkomers maken gemakkelijker contact.	Sociale/intranet-profielen.	Breder zicht op het organisatie-netwerk; laagdrempelige verbinding buiten het eigen team.	Periodiek fysiek ontmoeten; vroege synchronisatie (kick-off, mijlpalen); teamrituelen (check-ins); leidinggevenden verbinden netwerken; adoptie door medewerkers.

Tabel 1: Overzicht in hoeverre de fysieke en digitale werkomgeving samenwerken kunnen faciliteren, en de persoonlijke en sociale randvoorwaarden.

Inhoud

1	**Inleiding**	**6**
2	**Samenwerking binnen organisaties**	**8**
2.1	Wat samenwerken is	8
2.2	Vormen van samenwerken	9
2.3	Condities voor een goede samenwerking	10
3	**Impact van hybride werken op de samenwerking binnen organisaties**	**13**
3.1	Veranderende manier van samenwerken	13
3.2	Hybride werken en condities van samenwerken	16
4	**Faciliteren van samenwerken**	**18**
4.1	Intensieve interacties	18
4.2	Korte interacties	21
4.3	Individuele werkzaamheden	23
4.4	Bewustzijn van de werkcontext	24
4.5	Toegang tot relevante informatie	25
4.6	Werkrelaties	25
5	**Conclusie**	**27**
Bijlage 1 Onderzoekssamenwerking RVB & CFPB		32
Bijlage 2 Mogelijkheden om samenwerken te faciliteren op kantoor		33
Bijlage 3 Referenties		36

1 Inleiding

Hybride werken is bij de Rijksoverheid de standaard. Medewerkers bij de Rijksoverheid hebben veel meer dan voorheen de ruimte om keuzes te maken in hoe, wanneer, met wie en waar zij samenwerken: op een kantoor, op locatie, thuis of elders.[1] Momenteel werkt men binnen de Rijksoverheid gemiddeld 49% van de tijd thuis, 39% op kantoor en 12% elders.[2] Dit heeft gevolgen voor de manier waarop er wordt samengewerkt. Daarom is onderzoek naar de impact van hybride werken op de samenwerking binnen organisaties nodig.

De afgelopen jaren heeft zich een belangrijke verandering voorgedaan in de wereld van mens, werk en werkomgeving. Kenniswerkers (dat wil zeggen: degenen voor wie het verwerken, verrijken en communiceren van informatie het belangrijkste deel van de werkzaamheden vormen)[3] voeren hun werkzaamheden anno 2025 veelal hybride uit. Binnen het CFPB hanteren we de volgende definitie van hybride werken:

> ***Hybride werken*** *is een manier van werken waarbij medewerkers de mogelijkheid hebben om hun kenniswerkzaamheden (deels) plaats- en tijdonafhankelijk uit te voeren – vaak vanuit huis – waarbij de voor het werk noodzakelijke onderlinge communicatie (deels) plaatsvindt via digitale communicatiemiddelen.*

De brede implementatie van deze manier van werken heeft gevolgen voor de manier waarop er binnen organisaties wordt samengewerkt. Al vóór de COVID-19-pandemie maakten kenniswerkers intensief gebruik van digitale middelen om samen te werken, zoals telefoon, e-mail en digitale servers. Tijdens de pandemie nam het gebruik van digitale overlegplatforms echter een enorme vlucht. Deze uitbreiding van de samenwerkingsmogelijkheden is structureel gebleken. Een aanzienlijk deel van de interacties die essentieel zijn voor het samenwerkingsproces is met de opkomst van hybride werken verplaatst naar het digitale domein.

Deze wijziging verdient aandacht. Want samenwerken is cruciaal voor het succes van kenniswerkers.[4] Het is één van de fundamentele redenen waarom organisaties bestaan: organisaties vormen de biotoop die individuen in staat te stelt om met verschillende vormen van samenwerking gezamenlijk doelen te bereiken die ze individueel niet zouden kunnen realiseren. Mogelijk vraagt de sterke toename in digitaal samenwerken om een andere/aanvullende ondersteuning van werkprocessen en werkvormen. Dit rapport beoogt meer duidelijk te bieden op dit vlak.

Doel en onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek is om op basis van literatuurstudie te verkennen wat het effect is van hybride werken op de samenwerking tussen collega's en op welke wijze je samenwerking optimaal kunt faciliteren. De hoofdvraag luidt:

> *Wat is het effect van hybride werken op de samenwerking binnen organisaties?*

Deze vraag beantwoorden we aan de hand van drie deelvragen:

1. Wat kan worden verstaan onder samenwerken binnen organisaties?
2. Welk effect heeft hybride werken op de verschillende aspecten van samenwerken die worden onderscheiden in de wetenschappelijke literatuur?
3. Hoe kun je samenwerken bij hybride werken faciliteren?

De deelvragen zullen we behandelen in opeenvolgende hoofdstukken. Het eerstvolgende hoofdstuk (hoofdstuk 2) is gewijd aan de vraag wat we precies bedoelen wanneer we het hebben over ‘samenwerken’. In hoofdstuk 3 zullen we ingaan op de vraag welk effect hybride werken heeft op de samenwerking tussen kenniswerkers. En in hoofdstuk 4 zoomen we in op de vraag hoe je samenwerking bij hybride werken het beste kunt faciliteren. In het afsluitende hoofdstuk 5 trekken we een aantal conclusies en komen we met een serie praktische aanbevelingen.

2 Samenwerking binnen organisaties

Organisaties zijn opgebouwd uit individuen en teams die gezamenlijk werken aan gemeenschappelijke doelen, waarbij zij elk hun eigen gespecialiseerde taken uitvoeren.[5] **Samenwerking binnen en tussen teams is essentieel voor het succes van een organisatie. Maar wat is samenwerken precies (2.1)? Uit welke activiteiten bestaat samenwerken (2.2)? En onder welke condities kan samenwerking effectief plaatvinden (2.3)?**

In de academische literatuur is er veel aandacht voor de manier waarop er wordt samengewerkt binnen organisaties met (overwegend) kenniswerkers. Daarbij worden verschillende definities van het begrip 'samenwerken' gehanteerd. De kern van deze definities: **samenwerken is een proces waarbij individuen of groepen activiteiten ondernemen om gemeenschappelijke doelen te behalen**.[6] Simpel gezegd is er dus sprake van samenwerken wanneer twee of meer mensen aan hetzelfde doel werken. Zij zijn samen verantwoordelijk voor het realiseren van dit doel en voeren activiteiten uit waarbij interacties voorkomen.

2.1 Wat samenwerken is

Er is een verschil tussen 'samenwerken' en 'samen werken'. In dit laatste geval is er niet noodzakelijkerwijs sprake van een gemeenschappelijk doel. Bij 'samen werken' verkeer je weliswaar met één of meerdere collega's in dezelfde ruimte, maar werk je aan verschillende projecten. Het 'samen' heeft hier uitsluitend betrekking op het feit dat je in dezelfde ruimte bent en/of de werkzaamheden gelijktijdig (ofwel 'synchroon') uitvoert. Bij de variant van 'samenwerken' – dus zónder spatie – die wij behandelen in dit rapport heeft de term 'samen' betrekking op andere aspecten. Er is alleen sprake van 'samenwerken' *wanneer je aan hetzelfde project werkt en dus gemeenschappelijke doelen nastreeft*. Voor 'samenwerken' in deze zin is onmiddellijke fysieke of digitaal gemedieerde nabijheid en synchroniciteit niet voortdurend noodzakelijk. Samenwerk-activiteiten worden niet altijd 'samen' en niet altijd in de directe nabijheid van collega's en/of op hetzelfde moment uitgevoerd. Cruciaal voor 'samenwerken' is dat er aan een gemeenschappelijk doel wordt gewerkt. Dit vindt dikwijls ook individueel plaats. Niettemin zijn interactie en kennisuitwisseling van groot belang bij samenwerkprocessen. Individuele acties in het kader van een gemeenschappelijk doel kunnen alleen succesvol worden uitgevoerd, wanneer er voldoende kennisuitwisseling tussen de teamleden kan plaatsvinden. Precies op dit vlak liggen er uitdagingen, zeker in het hybride tijdperk.

2.1.1 Gemeenschappelijk doel

Voor een goed begrip van wat 'samenwerken' betekent, is het belangrijk om vast te stellen hoe het begrip 'gemeenschappelijk doel' precies begrepen moet worden. De mate van directe betrokkenheid van individuele medewerkers bij een gemeenschappelijk doel is gerelateerd aan de specificiteit van dat doel.[7] Met betrekking tot die specificiteit maken we in dit rapport onderscheid tussen eerste en tweede orde-doelen.

Een *eerste orde-doel* is een doelstelling die gekoppeld is aan de strategische 'waarom'-vraag, die van toepassing is op een organisatie als geheel. Het betreft doelen van algemene aard, waaraan een gehele organisatie voortdurend werkt, maar waarvoor collega's van verschillende teams en

afdelingen niet noodzakelijkerwijs voortdurend behoeven af te stemmen. Eerste orde-doelen hebben in die zin een relatief lage specificiteit. Het gaat om generieke doelen van een organisatie waaraan ieder lid van de organisatie vanuit de eigen rol een bijdrage levert. Denk bijvoorbeeld aan:

- ‘Met vastgoed bijdragen aan een beter Nederland’ (Rijksvastgoedbedrijf)
- ‘Het generen en toegankelijk maken van kennis over mens, werk en werkomgeving’ (CFPB)

Een *tweede orde-doel* is een doelstelling die gekoppeld is aan de tactische (‘wat’) en operationele (‘hoe’) focus van een organisatie en haar afdelingen. Het betreft meer specifieke doelstellingen die bijdragen aan de eerste orde-doelen, maar die daarmee niet samenvallen. Bij tweede orde-doelen gaat het om specifieke tactische en operationele projecten waarbij regelmatige onderlinge afstemming tussen de belanghebbenden essentieel is voor het behalen van de gestelde doelen. Tweede orde-doelen hebben een hogere specificiteit en vereisen daarmee een hogere betrokkenheid van individuele medewerkers.[7] De richtinggevende formulering van het tweede orde-doel, en de wijze waarop er invulling gegeven wordt aan het behalen van tweede orde-doelstellingen, ligt in de regel bij leidinggevenden van specifieke organisatieonderdelen en teams. Want in teamverband kunnen concrete vraagstukken efficiënter worden aangepakt – mits aan een serie basisvoorwaarden is voldaan.[8]

Bij ‘samenwerken’ in de hierboven uitgelegde zin gaat het om het uitvoeren van gezamenlijke werkzaamheden aan tweede orde-doelen. We behandelen in dit rapport dus de manier waarop medewerkers binnen teams samenwerken aan meer specifieke tactische en operationele projecten met helder omschreven gewenste uitkomsten. Het betreft resultaatgerichte werkzaamheden, waarbij voortdurende coördinatie tussen de teamleden noodzakelijk is voor het behalen van de gestelde specifieke operationele en tactische gemeenschappelijke doelen.

2.2 Vormen van samenwerken

Nu we hebben vastgesteld wat we onder ‘samenwerken’ verstaan, kunnen we gaan kijken uit welke vormen en activiteiten het gezamenlijk werken aan tweede orde-doelen precies bestaat. Op basis van de wetenschappelijke literatuur maken we hierbij een driedeling. Samenwerken valt uiteen in de volgende onderdelen: intensieve interacties, korte interacties en individueel werk.[9] [10] Hieronder lichten we deze aspecten nader toe.

2.2.1 Intensieve interacties

Bij intensieve interacties gaat het om (meestal geplande) gezamenlijke activiteiten waarbij medewerkers gedurende een langere tijdsduur direct en interactief met elkaar werken aan een taak of project. Voorbeelden zijn een gepland teamoverleg of het gepland actief werken door twee of meerdere personen aan een taak. Geplande samenwerking omvat gestructureerde, vooraf bepaalde werkzaamheden en interacties, die gericht zijn op specifieke doelen en resultaten. De mate waarin intensieve interactie plaatsvindt, hangt onder meer af van de hoeveelheid communicatie die nodig is om het gezamenlijke werk uit te voeren. De mate van complexiteit van het gezamenlijke project en de onderlinge afhankelijkheid tussen de leden van het team of de werkgroep speelt bij dit aspect ook een belangrijke rol.

2.2.2 Korte interacties

Korte interacties bestaan uit spontane of geplande gesprekken waarbij de gesprekspartners kort informatie uitwisselen en/of een probleem oplossen. Bij korte interacties gaat het om gesprekken waarbij zowel werk-gerelateerde als niet-werk-gerelateerde informatie wordt uitgewisseld, en vaak

vinden zij spontaan plaats als reactie op een directe behoefte op een nieuwe situatie. In de literatuur wordt erop gewezen dat korte interacties op verschillende manieren helpen bij het behalen van de gemeenschappelijke doelen.[11] Zij dragen bij aan informatie-uitwisseling en effectieve kennisdeling, omdat medewerkers vooral leren via informele netwerken en spontane uitwisselingen.[12] Korte interacties hebben een positief effect op het bewustzijn van 'wie weet wat' en dragen bovendien bij aan conflictoplossing.[13] Ook spelen korte interacties een cruciale rol in het benutten van 'serendipiteit' binnen organisaties.[14] Het gaat hierbij om onverwachte ontdekkingen die voortkomen uit toevallige ontmoetingen, of om signalen die alleen worden opgemerkt wanneer individuen alert en ontvankelijk zijn.[15] Daarnaast versterken informele contacten de teamcohesie.[15] Er zijn ook nadelen verbonden aan korte ongeplande interacties: zij kunnen een bron van afleiding vormen; en afleiding in de werkomgeving heeft een sterk negatief effect op de prestaties van kenniswerkers.[16] Maar over het geheel genomen tonen studies aan dat informele korte ontmoetingen belangrijke voordelen bieden voor de samenwerking binnen organisaties.

2.2.3 Individueel werk

Onder individueel werk vallen de werkzaamheden die weliswaar gericht zijn op het behalen van een gezamenlijk (tweede orde-) doel, maar die de medewerker zelfstandig uitvoert. Denk hierbij aan het schrijven van een rapport of het maken van een verslag na afloop van een brainstormsessie of een teamvergadering. Sommige individuele werkzaamheden vereisen meer concentratie, andere zijn meer routinematig. Het behalen van het gemeenschappelijke tweede orde-doel is mede afhankelijk van dit aspect van samenwerken: individueel wordt vaak invulling gegeven aan de afspraken die gemaakt zijn tijdens de intensieve en korte interacties die deel uitmaken van het samenwerk-proces. Ook vormen de individuele werkzaamheden vaak de input op basis waarvan de daaropvolgende interacties weer op vruchtbare manier kunnen plaatsvinden. Daarmee is individueel werk een onmisbare bouwsteen in het gezamenlijke werk aan een gemeenschappelijk tweede orde-doel

2.3 Condities voor een goede samenwerking

Effectieve samenwerking vraagt om een aantal condities. Deze condities hebben vooral betrekking op het waarborgen van een goede kennisuitwisseling tussen medewerkers die gezamenlijk aan een gemeenschappelijk doel werken. In dit rapport richten we ons op drie essentiële condities: bewustzijn van de werkcontext, toegang tot relevante informatie en de kwaliteit van werkrelaties.

2.3.1 Bewustzijn

Het eerste aspect een belangrijke rol speelt in samenwerk-processen is het bewustzijn bij de betrokken medewerkers van het gemeenschappelijke doel en de noodzakelijke processen en handelingen die nodig zijn om dat doel te behalen. Dat bewustzijn moet onder meer betrekking hebben op wie er bij een project betrokken zijn, waar deze collega's te vinden zijn, wat zij aan het doen zijn, met wie zij contact hebben, en waar zij het over hebben.[17] Bewustzijn van deze aspecten biedt de kenniswerker de context voor de eigen werkzaamheden.[18] Het kan helpen bij de uitvoering van eigen individuele taken en zorgt voor efficiëntere interacties. Met betrekking tot dit aspect liggen er overigens enkele gevaren op de loer. Zo is er een potentieel spanningsveld tussen de kennis van waar collega's zoal mee bezig zijn en eveneens belangrijke onderwerpen van privacy en vertrouwelijkheid. Het creëren van bewustzijn bij collega's kan bovendien gepaard gaan met afleidingen en interrupties.[19]

Wat een gepast niveau van bewustzijn is, hangt af van de werkcontext. Het bewustzijn van de werkcontext is vooral belangrijk in organisaties en teams waar sprake is van een relatief grote onderlinge afhankelijkheid.[17] Maar ook in gevallen waar die onderlinge afhankelijkheid een minder

grote rol speelt is bewustzijn van belang. Specifieke omstandigheden kunnen het belang van contextuele informatie plots vergroten. Denk bijvoorbeeld aan situaties waarin onder hoge druk en urgentie een probleem moet worden opgelost, zoals tijdens een crisissituatie, of aan een projectgroep die gezamenlijk werkt aan de ontwikkeling van een nieuw product.

2.3.2 Toegang tot relevante informatie

In de tweede plaats is het belangrijk dat samenwerkende medewerkers toegang hebben tot alle relevante informatie.[20,21] Organisaties met een sterk en goed functionerend kennisnetwerk presteren beter en zijn creatiever.[20] De toegang tot relevante informatie is onder meer afhankelijk van de manier waarop de interne communicatie binnen een team is georganiseerd. Voor een goed proces van samenwerken spelen in dit opzicht drie factoren een belangrijke rol.[22] Allereerst is het belangrijk dat de *coördinatie* van de taken geborgd is. Leidinggevenden binnen teams moeten er zorg voor dragen dat ieder teamlid op de hoogte is van de verantwoordelijkheden van alle teamleden en het gewenste tijdpad met betrekking tot het gemeenschappelijke doel. Ten tweede is het van belang dat de ieder de beschikbare *informatie* op het juiste moment heeft of kan raadplegen. Dat betekent bijvoorbeeld dat medewerkers weten wie wat wanneer weet en/of zou moeten weten. Tenslotte is het belangrijk dat leidinggevenden zorgdragen voor *inspiratie*: voor een succesvolle communicatie binnen het samenwerk-traject is het belangrijk dat teamleden niet alleen hun deel van het werk uitvoeren maar ook geëngageerd blijven met betrekking tot het gemeenschappelijke doel. Voor succesvol hybride samenwerken is het belangrijk dat leidinggevenden hun leiderschapsstijl aanpassen, van een inhoudelijke, procesgerichte stijl naar een meer ondersteunende, output-sturende stijl.[23]

2.3.3 Werkrelaties

De derde belangrijke conditie voor goede samenwerking is de kwaliteit van de werkrelaties die worden opgebouwd en onderhouden.[24] Interacties tussen collega's dragen in belangrijke mate bij aan het sociale weefsel binnen de organisatie en de manier waarop mensen hun werk, elkaar en de organisatie begrijpen. Interpersoonlijke relaties zijn daarmee van invloed op het functioneren van organisaties – zowel in positieve als in negatieve zin. Dat hangt samen met aspecten als het onderling vertrouwen, psychologische aspecten, de sociale context, de bronnen die de samenwerkende medewerkers tot hun beschikking hebben en de samenstelling van het team.[25–31] Zo kan een vertrouwensvolle werkrelatie ervoor zorgen dat collega's elkaar sneller helpen, informatie delen en conflicten constructief oplossen. Aan de andere kant kunnen relaties waarin jaloezie, uitsluiting of wantrouwen speelt, leiden tot miscommunicatie, verminderde samenwerking of bevooroordeelde besluitvorming. De 'verbindingen' binnen een organisatie vormen zich deels organisch, dat wil zeggen: min of meer spontaan, als gevolg van de verschillende varianten van interactie die gedurende het werk plaatsvinden. Maar deels zijn deze verbindingen het resultaat van bewust beleid en worden zij (mede)gevormd door de organisatiestructuur, de bestaande cultuur, de staande HR-praktijken en de wijze waarop invulling gegeven wordt aan het leiderschap binnen de organisatie.

Kennis van bovenstaande condities is belangrijk voor de beantwoording van de vraag wat het effect is van hybride werken op de samenwerking binnen organisaties. Want hybride werken verandert de samenhang tussen de verschillende genoemde condities: communicatieroutines verschuiven, onderlinge zichtbaarheid neemt af en de fysieke nabijheid waarop veel samenwerking traditioneel leunde, wordt minder vanzelfsprekend. Tegelijkertijd komt er in een hybride context meer nadruk te liggen op digitale vaardigheden, onderling vertrouwen en een duidelijke structuur van samenwerking. Onderzoek naar virtuele teams laat zien dat de effectiviteit van samenwerking in een context met veel technologisch gemedieerde uitwisseling niet wordt bepaald door *waar* mensen werken, maar door *hoe* de onderliggende condities worden ingericht en onderhouden.[30] Ook in de

Werk in Transitie Monitor zien we geen effect van thuiswerken op de tevredenheid met samenwerking.[32] Medewerkers die minder vaak op kantoor zijn, beoordelen de samenwerking niet lager dan collega's die vaker op kantoor werken. Over het geheel genomen zijn medewerkers positief over de samenwerking.

3 Impact van hybride werken op de samenwerking binnen organisaties

In dit hoofdstuk behandelen we de invloed van hybride werken op samenwerking binnen organisaties. Daarbij hebben we aandacht voor de invloed van hybride werken op de vormen van samenwerking die we in het vorige hoofdstuk aan de orde stelden (3.1). Vervolgens laten we zien wat de impact van hybride werken is op de condities voor essentiële samenwerking (3.2).

Samenwerking tussen kenniswerkers kan plaatsvinden in een fysieke of digitale omgeving. Cijfers van het CFPB laten zien dat de mate van digitaal samenwerken in kennisorganisaties tijdens en na de COVID 19-pandemie aanzienlijk is toegenomen. Hoewel ook in de periode voor 2020 binnen organisaties al de mogelijkheid bestond om een deel van de werkzaamheden thuis of elders uit te voeren, is het aandeel van de werkzaamheden die buiten het kantoor worden uitgevoerd na de pandemie veel hoger dan in de jaren voor 2020.[33] De toename van digitaal samenwerken en de adaptie van digitale tools heeft gevolgen voor de in het vorige hoofdstuk beschreven samenwerk-vormen en -condities.

3.1 Veranderende manier van samenwerken

In het vorige hoofdstuk zagen we dat samenwerken kan worden uitgesplitst in een drietal verschillende onderdelen: intensieve interacties, korte interacties en individueel werk. De opkomst van hybride werken heeft potentieel invloed op deze drie verschillende activiteiten. Hieronder behandelen we de belangrijkste punten.

3.1.1 Intensieve interacties

Er is sprake van intensieve interacties wanneer medewerkers gedurende langere tijd direct en interactief samenwerken aan een gezamenlijke taak of project. Intensieve interactie bestaat voor een belangrijk deel uit overleg. Dit overleg behoeft niet noodzakelijkerwijs plaats te vinden in een gedeelde fysieke omgeving. Tijdens de COVID 19-pandemie zijn videoconference-applicaties breed ingevoerd. Deze behoren bij veel organisaties sindsdien tot de standaard samenwerk-tools. Onderzoek laat zien dat medewerkers ongeveer de helft van hun tijd thuis werken, waarbij een aanzienlijk deel van die tijd wordt besteed aan (online) overleggen.[34] Uit de Werk in Transitie-data van het CFPB blijkt dat zelfs wanneer medewerkers op kantoor zijn nog steeds ongeveer 50% van de overleggen (deels) digitaal plaatsvindt.

Een groot deel van de intensieve interacties verloopt in de hybride context dus (deels) digitaal.[33] Dit biedt verschillende voordelen: medewerkers besparen reistijd en hoeven niet langer ‘twee uur in de trein te zitten voor een overleg van één uur’ – iets wat vóór COVID-19 nog heel gebruikelijk was. Bovendien vervallen fysieke beperkingen, zoals de noodzaak van een beschikbare vergaderzaal. Een strakkere agendaplanning en minder informele afleiding tussendoor dragen eveneens bij aan de efficiëntie van digitale overleggen.

Maar dit alles biedt uiteraard geen garantie voor de effectiviteit van samenwerking. Zeker bij intensieve digitale interacties speelt de zogenoemde 'sociale aanwezigheid' een belangrijke rol.[35] Dit concept verwijst naar de mate waarin iemand zich bewust is van de ander tijdens communicatie en de ander ervaart als een 'echte persoon'. Hoe hoger de sociale aanwezigheid, des te groter de kans dat communicatie als warm, persoonlijk en betrokken wordt ervaren. Bij lage sociale aanwezigheid neemt de kans op misverstanden, afstandelijkheid en verminderde betrokkenheid toe.

Communicatievormen met een hoge sociale aanwezigheid worden beschouwd als 'rijk'. Hierbij gaat het vooral om face-to-face interactie en, in iets mindere mate, om videobellen en andere vormen van virtueel overleg.[36] Deze communicatiemiddelen maken tot op zekere hoogte non-verbale signalen, directe feedback en persoonlijke interactie mogelijk. Tekst-gebaseerde media, zoals e-mail of chat, worden als 'armer' gezien omdat ze minder sociaal-emotionele signalen overbrengen. Communicatiemedia verschillen dus in informatierijkdom – dat wil zeggen: in de mate waarin zij ambiguïteit kunnen verminderen en complexe informatie effectief kunnen overbrengen.[37]

Bij samenwerken geldt als vuistregel: hoe complexer de taak, hoe rijker het medium dat nodig is. Voor eenvoudige, routinematige taken volstaan armere media. Maar bij interacties waarin afstemming, relatievorming of gezamenlijke interpretatie belangrijk zijn, behouden fysieke ontmoetingen hun meerwaarde. Dit beeld zien we terug in de Werk in Transitie Monitor. Medewerkers vinden overleggen die draaien om kennis en informatie uitwisselen, afstemmen, beslissingen nemen of sparren doorgaans geschikt voor digitaal overleg.[2] Maar wanneer samenwerking gericht is op het opbouwen van relaties, het oplossen van conflicten of het delen van complexe of gevoelige informatie, geven medewerkers vaak de voorkeur aan face-to-face interactie.

Wanneer het communicatiemiddel niet aansluit bij het doel van de interactie, gaat dat ten koste van de effectiviteit van de samenwerking. Zo liet onderzoek tijdens COVID 19 zien de vele digitale communicatie leidde tot misinterpretaties, frustraties en conflicten.[38] Bij digitale communicatie worden persoonlijke interacties geremd, zijn subtiele emoties of nuances moeilijker te interpreteren en kunnen non-verbale signalen moeilijker worden opgepikt. Hierdoor mis je bij virtueel overleg soms informatie die belangrijk kan zijn voor een effectieve samenwerking. Tegelijkertijd kan een overmatige inzet van rijke media – zoals voortdurend video-overleggen of overleg op kantoor – leiden tot inefficiëntie en vergadermoeheid.

3.1.2 Korte interacties

Zoals we eerder zagen wordt een deel van de activiteiten die behoren tot 'samenwerken' gevormd door korte interacties: korte al dan niet spontane ontmoetingen die gekenmerkt worden door de uitwisseling van informatie.[17] Een groot deel van het totale aantal interacties op het werk bestaat uit korte, vaak ongeplande, interacties. In Hoofdstuk 2 schreven we dat korte interacties bijdragen aan het behalen van gemeenschappelijke doelen binnen de organisatie doordat zij informatie-uitwisseling, kennisdeling, kennisbewustzijn, conflictoplossing, serendipiteit en sociale cohesie ondersteunen.[12–15]

Onderzoek laat zien dat het percentage korte ongeplande interacties is afgenomen ten opzichte van de periode voor 2020.[21,39] Hierbij gaat het om de korte interacties op kantoor. Medewerkers werken minder vaak in elkaars nabijheid, waardoor zij elkaar minder gadeslaan en er minder spontane uitwisselingen plaatsvinden.[40] Fysiek samenkomen leidt er vaak toe dat medewerkers ongepland met anderen in gesprek gaan. Voorbeelden van deze ongeplande interacties op kantoor zijn de bekende koffie-automaatgesprekken, de gesprekken voor of na een vergadering, en het kort aanspreken van een collega aan het bureau. In digitale vergaderingen ontbreken deze korte, toevallige momenten

van uitwisseling meestal. Als ze al plaatsvinden, vinden deze gesprekken meestal plaats op geregisseerde wijze aan het begin of einde van de vergadering, waarbij alle deelnemers aanwezig zijn en meedoen of meeluisteren.

Medewerkers die op afstand werken, nemen minder snel en gemakkelijk contact op met collega's. En als gevolg van beperkte zichtbaarheid is de drempel om te bellen in plaats van iemand direct aan te spreken hoger. Vooral voor nieuwe medewerkers en collega's die veel thuiswerken vormt dit een probleem.[41] Toch is het niet zo dat korte interacties verdwijnen wanneer er hybride gewerkt wordt. Onderzoek laat zien dat medewerkers met hybride werken weliswaar minder vaak op kantoor zijn dan vóór COVID-19, maar bewuster naar kantoor komen om daar de interactie met collega's op te zoeken. Het aandeel van de werktijd dat op kantoor wordt besteed aan actief samenwerken en overleggen is in de hybride context aanzienlijk toegenomen, terwijl het aandeel van individueel werk juist is gedaald.[34] Voor COVID-19 besteedden medewerkers gemiddeld genomen ongeveer 50% van de werktijd aan activiteiten samen met anderen. Inmiddels besteden medewerkers hier bijna 70% van de tijd op kantoor aan.

Korte interacties vinden in de hybride context deels op een andere manier plaats dan pre-COVID het geval was. Uit de literatuur weten we dat de zogenoemde 'asynchrone' communicatie toeneemt wanneer kenniswerkers meer op afstand werken.[4] Dit betekent dat mensen weliswaar minder gelijktijdig samenwerken – bijvoorbeeld in een fysieke vergadering, video-overleg of een ontmoetingen op kantoor – maar dat de korte interacties nu deels op een andere manier plaatsvinden. Bij asynchrone samenwerking is er sprake van (enige) tijdsvertraging, zoals bij het sturen van e-mails, chatberichten of het gezamenlijk bewerken van documenten in de cloud.[4] Medewerkers beschikken met hybride werken over nieuwe digitale communicatiemiddelen die het mogelijk maken om snel te schakelen, besluiten te nemen en documenten gezamenlijk te bewerken. Wanneer deze media effectief worden ingezet, kunnen zij leiden tot een toename van korte, digitale interacties die de samenwerking ondersteunen.

3.1.3 Individueel werken

Medewerkers trekken zich geregeld terug uit de groep om individueel werk te verrichten, zoals routinetaken of werkzaamheden die concentratie vereisen. Het algemene beeld is dat geplande, taakgerichte en individuele werkzaamheden vaak beter verlopen bij hybride werkvormen. Thuiswerken is vaak in verband gebracht met een verhoging van de gepercipieerde productiviteit,[42,43] een beeld dat we met hybride werken opnieuw terugzien.[44]

Er zijn verschillende verklaringen waarom hybride werken, en dan vooral thuiswerken, positief uitpakt voor wat betreft individuele werkzaamheden. Zo bespaart thuiswerken (reis)tijd die aan andere activiteiten kan worden besteed, geeft het medewerkers meer autonomie over de manier van werken waardoor zij hun werk effectiever kunnen inrichten, en draagt het bij aan een betere balans tussen werk en privé.[44] Medewerkers ervaren thuis minder afleiding dan op kantoor.[33] Zij verrichten concentratiewerkzaamheden vaak thuis, waar zij meestal beschikken over een afgesloten werkplek en minder snel worden afgeleid – al kunnen huisgenoten ook daar een bron van afleiding vormen.[45]

Het is belangrijk om nogmaals op te merken dat individueel werk weliswaar *alleen* wordt uitgevoerd, maar veelal deel uitmaakt van een samenwerk-proces dat gericht is op een gemeenschappelijk doel. Dit betekent dat ook individuele werkzaamheden mede-afhankelijk zijn van de kennis en input van collega's.[46] Wanneer individuen sterk afhankelijk zijn van anderen, zijn hun individuele werkprestaties afhankelijk van de mate en kwaliteit van onderlinge afstemming.[17] Opvallend is dat de

fysieke nabijheid van collega's op de korte termijn ten koste kan gaan van de output van kenniswerkers. Maar op de langere termijn bevordert het juist de eigen ontwikkeling.[39] En omgekeerd heeft de afstand tussen medewerkers op de korte termijn een positief effect op de output van medewerker – vooral voor senior medewerkers – terwijl dit 'kosten' met zich meebrengt voor de langere termijn. Dit sluit aan bij bevindingen uit CFPB-onderzoek naar werkprestaties: hybride werken biedt duidelijke voordelen op de korte termijn, zoals meer autonomie, hogere (gepercipieerde) taakprestaties en verbeterd welzijn.[44] Op de lange termijn kan hybride werken echter ook nadelige effecten hebben op het functioneren van organisaties, doordat spontane samenwerking, korte informele interacties en situationeel bewustzijn afnemen. Daarmee kan het uiteindelijk het functioneren van het individu schaden.

3.2 Hybride werken en condities van samenwerken

In hoofdstuk 2 hebben we gezien dat het samenwerken aan gemeenschappelijke tweede orde-doelen gepaard gaat met een serie condities. We zullen in de komende paragrafen bespreken wat de effecten zijn van hybride werken op deze condities.

3.2.1 Bewustzijn van de werkcontext

Zoals toegelicht in het vorige hoofdstuk is bewustzijn van de werkcontext van belang in samenwerkprocessen omdat het individuele medewerkers de context biedt waarbinnen zij hun werkzaamheden zo goed mogelijk kunnen uitvoeren. De mate van bewustzijn van de werkcontext is sterk afhankelijk van de manier waarop invulling wordt gegeven aan de samenwerking. Wanneer medewerkers minder naar kantoor komen, betekent dit dat zij minder 'vanzelf' contextuele informatie over het werk krijgen. In de wetenschappelijke literatuur wordt erop gewezen dat min of meer traditionele communicatiemiddelen, zoals telefoon en e-mail, niet altijd de mogelijkheid bieden om het bewustzijn van regelmatig op afstand samenwerkende collega's in voldoende mate te borgen.[47] Er zijn inmiddels nieuwere technologieën beschikbaar, zoals digitale taken- en projectborden, die dit bewustzijn wel kunnen bevorderen, al gebeurt dat minder vanzelf.[48]

In Hoofdstuk 2 schreven we dat bewustzijn van de werkcontext vooral belangrijk is in organisaties en teams waar sprake is van een relatief grote onderlinge afhankelijkheid, die ook tijdelijk (bijvoorbeeld tijdens een crisis of de ontwikkeling van een nieuw product) kan zijn.[17] Veel thuiswerken heeft voor dergelijke teams en organisaties vaker negatieve gevolgen vanwege onvoldoende bewustzijn van de werkcontext.[44] Een reviewstudie laat zien dat softwareontwikkelingsteams, die intensief moeten samenwerken en een hoge mate van onderlinge afhankelijkheid kennen, op afstand moeite hebben om effectief te werken door een verminderd situationeel bewustzijn en het wegvallen van korte, spontane interacties.[39] Aan de andere kant kan thuiswerken voor teams waarin medewerkers grotendeels zelfstandig kunnen werken juist voordelen bieden. Zij worden minder worden blootgesteld aan irrelevante contextuele informatie en kunnen zich daardoor beter concentreren op hun eigen taken.

3.2.2 Toegang tot relevante informatie

Bij toegang tot relevante informatie gaat het om de mate waarin kennisdeling plaatsvindt die nodig is om gemeenschappelijke doelen te behalen. Uit de literatuur blijkt dat kennisdeling onder druk komt te staan wanneer collega's op verschillende plaatsen en tijden werken.[12] Net als bij het bewustzijn van de werkcontext geldt dat medewerkers relevante informatie niet meer vanzelf meekrijgen wanneer een deel van de interactie niet in dezelfde ruimte of gelijktijdig plaatsvindt.

Dit kan deels worden ondervangen door de inzet van passende technologie: niet alleen door rijke communicatiemiddelen, maar ook door een goed functionerende digitale infrastructuur die het mogelijk maakt om documenten vanaf verschillende locaties veilig te openen en te bewerken. Toch blijft, wanneer teamleden nog maar een beperkt deel van de tijd samen op kantoor werken, het risico bestaan dat zij vooral beschikken over informatie die formeel is vastgelegd of gedeeld via digitale tools, zoals samenwerkplatforms. Daardoor missen zij de aanvullende kennis die ontstaat in informele, spontane gesprekken in de fysieke werkomgeving en die vaak (nog) niet digitaal is vastgelegd.

3.2.3 Werkrelaties

Samenwerken is meer dan het uitwisselen van informatie. Voor het functioneren van een organisatie is niet alleen van belang wát medewerkers met elkaar delen, maar ook hóe de onderlinge relaties zich daarbij ontwikkelen. Er is reden om in de hybride context gerichte aandacht te schenken aan de werkrelaties. Onderzoek laat namelijk zien dat op afstand werken de werkrelaties kan aantasten. [12,21] Organisatie-breed werken op afstand maakt het samenwerkingsnetwerk van werknemers minder dynamisch en versterkt de vorming van ‘silo’s’: min of meer gesloten groepen van medewerkers die relatief weinig kennis delen met collega’s die buiten die groep vallen. Medewerkers die meer op afstand werken, versterken weliswaar vaak de banden binnen hun team, maar tegelijkertijd verslechteren de banden met collega’s buiten het team, of deze verdwijnen zelfs geheel.[49] Uit de literatuur op het gebied van virtuele teams komt naar voren dat het bouwen aan het noodzakelijke vertrouwen tussen collega’s lastiger is wanneer het contact digitaal verloopt.[31]

Maar ook hier zijn er tegengeluiden. Organisaties hebben digitale communicatie omarmd en bieden medewerkers de mogelijkheid contact te onderhouden via digitale tools zoals videobel- en chat-applicaties. Medewerkers wennen steeds meer aan het hybride werken en ontwikkelen hun digitale vaardigheden.[21] Zij zullen daarmee steeds beter in staat zijn werkrelaties te onderhouden en op te bouwen, ondanks het verminderde face-to-face contact. Zoals eerder beschreven, is het aantal korte interacties via niet-synchrone communicatiemiddelen in het hybride tijdperk aanzienlijk toegenomen. Dit maakt het opbouwen en borgen van relaties met collega’s op verschillende locaties makkelijker. Onderzoek van vóór de COVID-19-pandemie liet al zien dat medewerkers die op afstand werken niet per definitie minder hechte of minder effectieve werkrelaties hebben dan medewerkers die bij elkaar op kantoor werkten.[50] Mits zij regelmatig en betekenisvol communiceren, kunnen ook virtuele teams vergelijkbare niveaus van verbondenheid en samenwerking bereiken.

4 Faciliteren van samenwerken

In de voorgaande hoofdstukken zagen we dat hybride werken van invloed is op de manier waarop medewerkers samenwerken. Waar individuele werkzaamheden onder hybride werkvormen vaak juist beter verlopen, is het beeld ten aanzien van de andere pijlers van 'samenwerken' kritischer. Een goede samenwerking kan zowel vanuit de fysieke als de digitale werkomgeving gefaciliteerd worden. In dit hoofdstuk laten we zien welke mogelijkheden deze werkomgevingen in dit opzicht bieden.

Waar de fysieke werkomgeving op kantoor vóór COVID-19 voor veel kenniswerkers een centrale rol speelde in het faciliteren van samenwerking, is die rol sindsdien kleiner geworden.[51] Door de opkomst van hybride werken zijn kenniswerkers minder vaak op kantoor aanwezig, in de Nederlandse (semi)publieke sector gemiddeld minder dan de helft van hun werktijd.[33] Hierdoor neemt de digitale werkomgeving steeds vaker functies van de fysieke omgeving over in het ondersteunen van samenwerking. Veel interacties tussen medewerkers in hoge mate gedigitaliseerd. Voor teams die veel op afstand werken, vormen digitale technologieën dan ook de ruggengraat van samenwerking.[29,52] Toch blijft het kantoor belangrijk: de meeste kenniswerkers brengen er nog steeds een substantieel deel van hun werktijd door en komen er bovendien bewust naartoe om samen te werken (zie Hoofdstuk 3).

De fysieke en digitale werkomgeving bieden beide mogelijkheden om samen te werken, ieder met eigen voordelen. Maar uiteindelijk is het de mens die bepaalt of en hoe functionaliteiten uit de werkomgeving worden gebruikt.[53,54] Medewerkers moeten de mogelijkheden herkennen, waarderen en daadwerkelijk benutten. Persoonlijke factoren en de sociale omgeving bepalen in belangrijke mate of dit gebeurt.[55] Het gaat daarbij om de manier waarop teams en individuen de werkomgeving gebruiken: welke afspraken zij maken, hoe vaardig medewerkers met de middelen zijn en welke sociale normen en routines ontstaan. Het gedrag van medewerkers bepaalt voor een groot deel hoe succesvol een werkomgeving is.

In de volgende paragrafen bespreken we op welke manieren de fysieke en digitale werkomgeving samenwerking kan ondersteunen en welke voorwaarden nodig zijn om deze mogelijkheden effectief te benutten in de context van hybride werken. Dit hoofdstuk schetst een aantal hooflijnen.

4.1 Intensieve interacties

De fysieke werkomgeving speelt een belangrijke rol bij het faciliteren van samenwerking. Dit betekent dat er een belangrijke rol ligt voor (onder meer) disciplines als vastgoed (CREM) en facility management (FM).[56,57] Er is door het CFPB in 2012 uitgebreid onderzoek gedaan naar hoe je samenwerking kunt faciliteren vanuit de fysieke werkomgeving op kantoor (in Bijlage 2 is een uitgebreid overzicht te vinden van oplossingen in de fysieke werkomgeving), waaronder het faciliteren van intensieve interactie.[9] Het onderzoek laat zien dat de fysieke werkomgeving intensieve interacties effectief kan ondersteunen wanneer zij goed is afgestemd op de variëteit aan samenwerkingsactiviteiten.[9] Een mix van plekken is daarbij essentieel: de hoeveelheid, diversiteit en functionaliteit van werkplekken moet aansluiten op het werkproces, met een evenwichtige verhouding tussen overleg- en concentratieplekken. Daarnaast spelen ruimten voor ontmoeting en

samenwerking een belangrijke rol. Deze vormen steeds vaker de ruggengraat van kantoorconcepten; individuele werkplekken worden eromheen gesitueerd, met de bedoeling onderlinge afstemming te vergemakkelijken. Ook elementen die invloed hebben op sfeer en uitstraling zijn belangrijk. Hierbij gaat het om aspecten als de aanwezige verlichting, de gebruikte kleur in de ruimte en de akoestiek.[9]

Zichtbaarheid is eveneens een belangrijk principe: ruimten die in het zicht liggen, worden sneller gebruikt, omdat transparantie de toegankelijkheid vergroot.[58] Tegelijkertijd vraagt intensief samenwerken om voldoende en diverse afgesloten overlegruimten, variërend in grootte en mate van openheid, zodat medewerkers kunnen uitwijken naar een passende plek zonder collega's te storen. Voor gesprekken die vertrouwelijkheid vereisen, is auditieve en visuele privacy noodzakelijk. Veel voorkomende één-op-één-gesprekken moeten voldoende gefaciliteerd worden middels het aanbieden van kleine, goed uitgeruste ruimten. Omdat digitaal overleggen op kantoor een enorme vlucht heeft genomen, is er binnen organisaties een grote behoefte aan goede digitale vergaderfaciliteiten en voldoende uitwijkmogelijkheden, zoals belcellen of kleine ruimtes waar één of twee personen ongestoord kunnen videobellen.[58] Daarnaast zijn hoogwaardige hybride vergaderfaciliteiten essentieel, zodat medewerkers op locatie en op afstand op een gelijkwaardige manier kunnen deelnemen. Dit vraagt om stabiele technologie, goed afgestelde audio- en videoapparatuur, intuïtief te bedienen systemen en snelle ondersteuning wanneer zich problemen voordoen.

Intensieve interactie vindt sinds COVID-19 voor een groter deel in de digitale werkomgeving plaats. In hoofdstuk 3 schreven we dat het digitaal invullen van (een deel van de) intensieve interacties in samenwerk-processen de efficiëntie kan verhogen doordat reistijd vervalt en overleg makkelijker te plannen is. Een potentieel nadeel is dat het gebruik van de digitale hulpmiddelen kan leiden tot minder 'rijke' communicatie en sociale aanwezigheid. Daardoor gaan nuance en non-verbale signalen deels verloren, wat de onderlinge afstemming kan bemoeilijken en het risico op misverstanden doet toenemen. Het veelvuldig inzetten van digitale tools voor intensieve interacties kan leiden tot vergadermoeheid.[21]

Er zijn verschillende digitale tools beschikbaar om intensieve interacties op afstand te ondersteunen. Videoconferencing-applicaties, met functies als schermdelen en chat, worden daarbij het meest gebruikt. Deze oplossingen faciliteren directe en taakgerichte communicatie tussen medewerkers en vormen in veel gevallen een alternatief voor face-to-face contact. Videobellen maakt het mogelijk om non-verbale signalen over te brengen, al blijft deze non-verbale communicatie minder rijk dan bij fysieke face-to-face interactie.[59] Tegelijkertijd zijn er digitale toepassingen in ontwikkeling die deze non-verbale signalen veel beter kunnen weergeven, en met de huidige snelheid van technologische vooruitgang is te verwachten dat de kwaliteit hiervan verder zal verbeteren.
Digitale middelen voor intensieve interactie hebben bovendien het voordeel dat zij niet gebonden zijn aan fysieke ruimte: grote vergaderruimtes zijn niet nodig en het aantal deelnemers is vrijwel onbeperkt. Daarnaast bieden geïntegreerde functies in videoconferencing-applicaties diverse mogelijkheden om samenwerking tijdens intensieve interacties verder te ondersteunen.

Er is een aantal voorwaarden voor effectief gebruik van de fysieke en digitale werkomgeving te noemen.
Ten eerste: voor het benutten van de hierboven genoemde mogelijkheden die de fysieke omgeving biedt is het belangrijk dat medewerkers daadwerkelijk (zo nu en dan) naar het kantoor komen. In de literatuur op het gebied van virtual teams zien we dat het periodiek fysiek samenkomen belangrijk is voor het creëren van sociale verbondenheid tussen teamleden.[22] Om dat doel te bereiken wordt soms gekozen voor het inrichten van meer ontmoetings- en samenwerkplekken. Uit onderzoek komt

immers naar voren dat medewerkers vooral naar het kantoor komen om hun collega's te ontmoeten; het aandeel 'samenwerken' in de activiteiten die wordt uitgevoerd op kantoor is toegenomen.[60] Daarbij moet echter worden opgemerkt dat het inrichten van meer ontmoetingsplekken op het kantoor kan leiden tot een paradox. Een werkomgeving die interacties op het kantoor stimuleert, kan ten koste gaan van concentratie en daarmee onbedoeld het ontmoeten op kantoor dwarsbomen. Want mensen die (ook) geconcentreerd willen werken op het kantoor, kunnen het kantoor gaan mijden wanneer de mogelijkheid om ongestoord te werken er niet voldoende geboden wordt. Een tekort aan rust, privacy en concentratiemogelijkheden vormt een belangrijke reden voor medewerkers om het kantoor te mijden. Een te sterke focus op interactie in de kantooromgeving kan daarmee de beoogde samenwerking frustreren.[61–63]

Ten tweede is het van belang dat medewerkers en teams het communicatiemiddel kiezen dat past bij de complexiteit van de (gezamenlijk) uit te voeren taak. De keuze voor het communicatiemedium moet afhangen van het doel van meeting. [36]
Bij conflictoplossing en bij het opbouwen van relaties met één of meerdere individuen, is het raadzaam om af te zien van het gebruik van digitale middelen en te kiezen voor face-to-face-contact omdat hierbij non-verbale signalen en de focus van deelnemers beter zichtbaar zijn. Ook bij creatieve processen biedt de fysieke werkomgeving voordelen ten opzichte van de digitale werkomgeving.[64]
Videobellen en andersoortig digitaal overleg met beeld is geschikt voor het bespreken van de projectvoortgang, het nemen van beslissingen, het geven of ontvangen van feedback, het creëren van draagvlak voor een idee, het opbouwen van teamwork en het uitwisselen van vertrouwelijke informatie. Hierbij is het belangrijk dat deelnemers een gevoel van samenzijn hebben en in enige mate non-verbale signalen kunnen waarnemen.
Er kan gekozen worden voor overleg met alleen audio (waaronder telefoneren) wanneer het doel primair is informatie uit te wisselen, te verduidelijken, meningen te bespreken of een niet-complex probleem op te lossen. Hierbij is het voldoende om de stem van de ander(en) te horen.

Een derde belangrijke voorwaarde voor succesvolle intensieve interactie is dat de deelnemers aan de interactie kunnen beschikken over betrouwbare hardware en software. Dit is primair de verantwoordelijkheid van een ICT-afdeling. Uit de WiT-data blijkt dat ruimtes met de benodigde apparatuur voor digitaal of hybride overleg op kantoor niet altijd in voldoende mate aanwezig is,[33] terwijl deze cruciaal zijn voor effectief samenwerken met collega's die werken vanaf een andere locatie. Wanneer technologie tekortschiet – bijvoorbeeld door gebrekkige audio of video, slecht afgestelde microfoons of ingewikkelde bedieningssystemen – ontstaat er ongelijkheid tussen deelnemers op kantoor en deelnemers op afstand.[65] Medewerkers die digitaal participeren aan een overleg voelen zich dan minder betrokken en dragen minder bij aan de besluitvorming. Hoogwaardige, gebruiksvriendelijke videoconferentie-systemen vormen daarom een essentiële randvoorwaarde voor samenwerking in een hybride werkomgeving.

Een laatste belangrijke voorwaarde voor intensieve digitale interactie is het maken van duidelijke vergaderafspraken en het hanteren van een heldere rolverdeling. In (deels) digitale overleggen ontbreekt de vanzelfsprekende structuur van fysieke bijeenkomsten, waardoor onduidelijkheid kan ontstaan over gespreksleiding, spreektijd en besluitvorming. Onderzoek laat zien dat virtuele teams beter functioneren wanneer procedures, rollen en communicatieroutines expliciet zijn afgestemd.[22]

4.2 Korte interacties

Korte, vaak spontane interacties vormen een belangrijk onderdeel van samenwerking binnen organisaties. Ze bevorderen kennisdeling, het bewustzijn van 'wie weet wat', conflictoplossing en teamcohesie. Ook dragen ze bij aan serendipiteit – onverwachte ontdekkingen die voortkomen uit toevallige ontmoetingen. We schreven in Hoofdstuk 3 dat sinds 2020 het aantal korte, ongeplande interacties op kantoor is afgenomen, doordat medewerkers elkaar minder vaak fysiek ontmoeten.

Met de inrichting van de kantooromgeving kun je veel invloed uitoefenen op het laten plaatsvinden van informele ontmoetingen wanneer medewerkers wel op kantoor zijn. In de CFPB-publicatie uit 2012 wordt beschreven op welke manieren de inrichting van het kantoor korte interacties kan stimuleren (Zie voor het volledige overzicht Bijlage 2).[9] Hierin wordt onder meer gesteld dat fysieke nabijheid samenwerking bevordert: grote afstanden tussen werkplekken werken ontmoedigend. Medewerkers die meer dan dertig meter uit elkaar zitten, blijken nauwelijks vaker samen te werken dan collega's die in verschillende gebouwen werken. Compacte plattegronden zijn daarom gunstiger dan lange gangen, en teams die vaak moeten afstemmen, profiteren ervan wanneer zij fysiek dicht bij elkaar zijn gepositioneerd. Ook open verbindingen tussen afdelingen dragen bij aan laagdrempelig contact. Fysieke scheidingen zoals deuren, verdiepingen of centrale kernen worden vaak als barrières ervaren die spontane communicatie verminderen. Centrale voorzieningen, zoals een vergadercentrum of grand café, kunnen fungeren als ontmoetingsplein waar medewerkers elkaar op een informele en neutrale plek kunnen treffen. Zulke plekken maken het eenvoudiger om snel te overleggen met collega's van andere teams en stimuleren daarmee de natuurlijke uitwisseling van informatie.

Colenberg (2023) heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar sociaal welzijn op het werk en de relatie tot de fysieke werkomgeving.[66] Onderdeel daarvan is onderzoek naar het bevorderen van sociale interacties. Ontwerpers proberen interacties te faciliteren door het creëren van looproutes en sociale bestemmingen, het aanbieden van faciliteiten voor sociale activiteiten, het creëren van zichtbare ontmoetingsplekken, het creëren van een informele sfeer, afbakening van sociale zones en het bieden van geborgenheid, comfort, keuzevrijheid en flexibiliteit in de fysieke werkomgeving.[66] Andere aspecten die de communicatie en interactie in de fysieke omgeving kunnen stimuleren zijn het bieden van variatie in de werkomgeving, ruimtelijke transparantie (mogelijkheden voor medewerkers om elkaar te zien werken), menselijke schaal en functioneel ongemak (een werkomgeving die uitnodigt tot spontane ontmoetingen).[67]

Digitale systemen kunnen eveneens bijdragen aan het faciliteren van interactie in de fysieke werkomgeving. Zo laat de CFPB-publicatie over pilots op het gebied van hybride werken (2025) zien dat het gebruik van een workspace management system (WMS) verschillende voordelen kan bieden.[58] Behalve dat een dergelijk systeem het medewerkers en teams zekerheid geeft over de beschikbaarheid van werkplekken, kan het inzicht bieden in de aanwezigheid en locatie van medewerkers op kantoor. Dit kan ervoor zorgen dat medewerkers besluiten naar kantoor te gaan om hun collega's te ontmoeten, in elkaars nabijheid gaan werken, en (ook korte) interacties plaatsvinden. Daarbij past de kanttekening dat invoering van een WMS ook weerstand kan oproepen vanwege de privacy van medewerkers. Wanneer het op kantoor relatief rustig is en er voldoende werkplekken beschikbaar zijn – wat in 2025 met hybride werken vaak het geval was – neemt de noodzaak van een reserveringssysteem af en zullen medewerkers het minder gebruiken.[58] Bovendien kan het gebruik van een WMS ongewenst gedrag in de hand werken, zoals het vooraf claimen van werkplekken die vervolgens niet worden gebruikt ('no-shows').

Niet alleen de fysieke werkomgeving, ook de digitale werkomgeving biedt volop mogelijkheden om korte interacties te faciliteren. Chatberichten, ad-hoc videogesprekken, @-mentions, reacties in documenten en berichten op het intranet of in open kanalen zijn laagdrempelig en kunnen ook asynchroon plaatsvinden. Een voorbeeld is de chatfunctie in videobelprogramma's, die snelle en informele uitwisseling met één of meerdere collega's mogelijk maakt. Deze vormen van digitale communicatie nemen deels de rol over van de korte, spontane interacties op kantoor.[52] Hoewel digitale korte interacties minder communicatief 'rijk' zijn dan face-to-face contact, bieden ze ook voordelen: ze zijn toegankelijk voor iedereen, ook op afstand; ze zijn zichtbaar voor meerdere collega's; de gedeelde informatie blijft bewaard, waardoor zij later kan worden teruggelezen of opnieuw gebruikt; en ze zijn bewerkbaar, waardoor medewerkers hun boodschap kunnen wijzigen of aanvullen.[53]

Digitale 'koffiemomenten', open chatruimtes of virtuele lounges kunnen informele uitwisseling stimuleren en zo de sociale functie van korte interacties behouden binnen hybride teams. Zo laat een studie zien dat informele, virtuele ontmoetingen invloed hebben op de prestaties van nieuwkomers in een organisatie.[68] Uit het onderzoek komt naar voren dat stagiairs die de kans kregen om informeel en synchroon te communiceren met senior managers, vaker een fulltimebaan aangeboden kregen, hogere prestatiebeoordelingen ontvingen en een positievere houding hadden over hun stage. Daarnaast suggereert het onderzoek dat deze gesprekken het delen van kennis en advies bevorderen. Dit wijst erop dat korte, ontmoetingen met senior managers in de digitale werkomgeving voordelen kunnen hebben voor de loopbaan van nieuwe medewerkers.

Buiten de al genoemde digitale mogelijkheden is er nog een mogelijkheid is om korte interacties digitaal te faciliteren: het plaatsen van vaste schermen in sociale zones, die medewerkers op kantoor en elders in staat stellen contact te hebben via een doorlopende videoverbinding.[69] Onderzoek leert dat de ruimtelijke context sterk bepaalt of zulke informele interacties ontstaan. Keukenruimtes blijken beter geschikt dan open werkzones, vooral door de nabijheid van voorzieningen zoals koffiemachines. Deze voorzieningen maken de omgeving tot een natuurlijke omgeving voor informele gesprekken.[69] Uit het onderzoek bleek verder dat medewerkers ook behoefte hebben aan privacy: open zichtlijnen maakten toevallige ontmoetingen mogelijk, maar kunnen gesprekken ook ongemakkelijk maken als anderen meeluisteren. Een open ruimte is daarmee minder geschikt voor het ophangen van schermen. Kortom, videoconference-schermen kunnen informele ontmoetingen ondersteunen, maar de positie van de schermen in de ruimte vraagt om een zorgvuldige overweging.

Er is een aantal belangrijke voorwaarden om korte interacties te laten plaatvinden in de fysieke en digitale werkomgeving. Teams doen er goed aan expliciet af te spreken welk communicatiemiddel zij in welke situatie gebruiken, bijvoorbeeld wanneer een chatbericht volstaat, wanneer een e-mail beter past en wanneer (video)bellen effectiever is.[70] Asynchrone digitale samenwerking, zoals het sturen van e-mails, stelt mensen in staat om op hun eigen tempo bij te dragen. Dit vermindert de noodzaak om voortdurend 'aan te staan', maar kan vertraging in communicatie opleveren. Synchrone interactie, zoals chat-berichten of videocalls, bevordert snelle besluitvorming en directe feedback, maar kan ook leiden tot verstoringen en inefficiëntie. Een zichtbaarheidsfunctie, zoals status- of aanwezigheidsindicatoren in videobal-applicaties, kan helpen: het verlaagt de drempel om iemand kort te benaderen en voorkomt verstoring op ongelegen momenten. Teams moeten dus gezamenlijk afspraken maken over wanneer zij synchroon of asynchroon werken, welke tools zij waarvoor gebruiken, en hoe zij de sociale samenhang binnen het team onderhouden. Op dit vlak ligt er een belangrijke rol voor leidinggevenden, in nauw overleg met de HR-afdeling.

4.3 Individuele werkzaamheden

Individuele werkzaamheden zijn taken die medewerkers zelfstandig uitvoeren, maar die uiteindelijk bijdragen aan het behalen van een gezamenlijk doel. In hoofdstuk 3 schreven we dat hybride werken medewerkers meer ruimte biedt om dit type werk efficiënt en effectief uit te voeren. Zo zijn zij over het algemeen tevredener over hun mogelijkheden om thuis geconcentreerd te werken dan op kantoor, waar vaker sprake is van afleiding en een gebrek aan privacy.

In de CFPB-publicatie uit 2012 kwamen verschillende aspecten aan bod die het individueel werken op kantoor kunnen bevorderen.[9] Allereerst helpt een duidelijke aanwezigheid van concentratieplekken en privacy-voorzieningen, zoals stiltezones, schotten tussen werkplekken en voldoende belplekken. Dankzij deze faciliteiten kunnen kantoorwerkers ongestoord werken zonder anderen te hinderen. Daarnaast is het belangrijk dat er voldoende werkplekcapaciteit beschikbaar is en dat overlegruimten niet ten koste gaan van plekken voor geconcentreerd werk. Daarnaast speelt de ligging van werkplekken een rol: plekken die afgeschermd zijn van drukke looproutes en overlegzones bieden meer rust en minder afleiding. Verder is het verstandig om veelgebruikte faciliteiten (o.a. koffieautomaat, printer en de toiletten) dicht bij algemene werkplekken te situeren, zodat medewerkers minder vaak hoeven te verplaatsen en daarmee zowel hun eigen concentratie als die van collega's onnodig verstoren.

Voor het uitvoeren van individuele taken kan de digitale werkomgeving echt iets toevoegen.[53] Cloud-applicaties met 'co-authoring'-mogelijkheden maken gelijktijdig bewerken en eenvoudige toegang tot documenten mogelijk. Project- en taak monitoring-tools vervangen fysiek voortgangsoverleg. Deze tools hebben het voordeel dat ze altijd en voor een bredere groep zichtbaar en aanpasbaar zijn. AI-assistentie helpt op allerlei manieren bij het uitvoeren van kenniswerk, zoals het herschrijven van teksten, of het zoeken en samenvatten van binnenkomende informatie. Een potentieel nadeel van individueel werken in de digitale werkomgeving is technostress door informatie-overload, notificatiedruk en voortdurende aanpassing aan nieuwe systemen.[71]

Bij het faciliteren van individuele werkzaamheden via digitale tools ligt er een belangrijke rol voor de afdeling ICT. Vanuit het oogpunt van digitale technologie is het belangrijk dat de iedere medewerker beschikt over technologie waarmee goed en veilig kan worden gewerkt, ook in de thuiswerksituatie. Evident zijn telefoon en een goede laptop of CPU met een goede camera en microfoon. Verder is het belangrijk dat de thuiswerkende medewerker de beschikking heeft over alle relevante gedocumenteerde informatie. Dit kan geregeld worden via goed-functionerende cloud-oplossingen, waarbij op verschillende plekken werkende collega's in hetzelfde document kunnen werken. Daarbij moet de toegang tot die documenten goed gereglementeerd en beveiligd zijn.[72] Verder is het belangrijk dat medewerkers kunnen werken met goed functionerende en veilige AI-toepassingen en andere project- en taakmanagementtools die de uitvoering van hun werkzaamheden ondersteunen.

De potentie die de genoemde digitale tools bieden, kan alleen benut worden wanneer medewerkers voldoende digitale vaardigheden hebben. Technologische middelen krijgen pas waarde wanneer gebruikers begrijpen welke mogelijkheden ze bieden en deze bewust toepassen in hun werkpraktijk.[52] Het vermogen om digitale tools doelgericht in te zetten, informatie te interpreteren en samenwerking over afstand vorm te geven, gaat verder dan alleen technische, digitale vaardigheden. Een *digital mindset* omvat attitudes en gedragingen die medewerkers in staat stellen om de mogelijkheden van data, algoritmen en AI te herkennen en te benutten.[73] Het gaat hierbij naast technische vaardigheden om leerbereidheid, zelfvertrouwen en het vermogen om technologie te integreren in samenwerking en besluitvorming. Voor een succesvolle inzet van de digitale

werkomgeving is daarom aandacht voor opleiding van hybride werkende medewerkers cruciaal. Hier ligt een permanente opgave voor leidinggevenden en HR.

4.4 Bewustzijn van de werkcontext

Bewustzijn van de werkcontext helpt medewerkers om hun taken effectief uit te voeren en is sterk afhankelijk van de manier waarop wordt samengewerkt. Eerder schreven we dat dit bewustzijn afneemt wanneer medewerkers minder vaak op kantoor aanwezig zijn. Een zorgvuldige inzet van communicatietechnologie kan dat echter deels compenseren. Een verschil is wel dat medewerkers op kantoor vaak 'vanzelf' relevante contextinformatie oppikken, omdat collega's vaak zichtbaar en hoorbaar zijn. In de digitale werkomgevingen moeten kenniswerkers vaak actiever op zoek naar contextinformatie die het kennisbewustzijn schraagt.

In het CFPB-onderzoek van 2012 worden verschillende manieren genoemd waarmee de fysieke werkomgeving kan bijdragen aan het bewustzijn van de werkcontext.[9] Dit impliceert betrokkenheid van CREM en FM.[56] Een open werkomgeving kan het bewustzijn van de werkcontext versterken doordat medewerkers elkaar gemakkelijker zien en sneller kunnen inschatten wie waarmee bezig is en wie aanspreekbaar is. Flexibel werkplekgebruik draagt hieraan bij: doordat medewerkers vaker op verschillende plekken werken, ontstaat meer zicht op activiteiten binnen het team en daarbuiten. Dit vergroot de kans om incidenteel werk van anderen op te merken en informele updates op te vangen. Daarnaast helpt informatie die zichtbaar in de omgeving wordt aangeboden – zoals teamplanningen, projectborden, posters of schermen met actuele informatie – medewerkers om een gezamenlijk beeld te vormen van doelen, voortgang en prioriteiten.

De digitale werkomgeving biedt eveneens mogelijkheden om het kennisbewustzijn van samenwerkende medewerkers tot stand te brengen en op peil te houden. Met behulp van digitale platforms en technologieën is het mogelijk informatie zichtbaar en voor een brede groep toegankelijk te maken.[53] Sociale-mediatools zoals blogs, wiki's, microblogging-kanalen en videobel-omgevingen bieden medewerkers de mogelijkheid om te zien waar collega's aan werken, welke verbindingen er bestaan binnen het netwerk en wie waarvoor verantwoordelijk is. Ze maken het gezamenlijke werkproces transparant en doorzoekbaar. Samenwerkings- en projectplatforms vervullen een vergelijkbare functie. Deze omgevingen combineren communicatie met taakcoördinatie en gedeelde werkproducten, en fungeren daarmee als digitale tegenhangers van fysieke scrumborden of projectoverzichten in teamruimtes. Een belangrijk voordeel is dat deze informatie niet beperkt blijft tot één plek in het gebouw, maar overal en door verschillende teams kan worden geraadpleegd. Daardoor vergroten ze zowel de zichtbaarheid van lopend werk als de toegankelijkheid van relevante informatie voor medewerkers op uiteenlopende locaties. Het eenvoudigweg openstellen van agenda's helpt ook om het bewustzijn van de werkcontext te vergroten.[9] Verder zijn er ook 'activity feeds': berichten over activiteiten die hebben plaatsgevonden, zoals e-mailmeldingen van bewerkingen in een document.

Het vormgeven van bewustzijn van de werkcontext bij hybride werken vraagt om een goede adoptie van digitale tools door medewerkers.[52] Zij moeten de een gedeelde werkwijze hebben binnen teams en tools gedisciplineerd, met regelmaat gebruiken. Bewustzijn van de werkcontext ontstaat bij thuiswerken immers minder 'vanzelf'. Door vaste routines te hanteren voor het delen van updates, het bijhouden van voortgang en het plannen van korte check-ins, blijft informatie actueel en zichtbaar voor iedereen. Het is verstandig om binnen een organisatie één set van tools te hanteren; adoptie van de digitale handelingsmogelijkheden kan verder gestimuleerd worden door het

aanbieden van training en duidelijke kaders. Technologie ondersteunt samenwerking pas echt wanneer zij onderdeel wordt van de dagelijkse werkpraktijk.[54]

4.5 Toegang tot relevante informatie

Toegang tot relevante informatie is cruciaal voor samenwerking en het behalen van gezamenlijke doelen. Een stevig netwerk van collega's vormt een belangrijke voorwaarde voor toegang tot relevante informatie.[4] Wanneer teamleden op verschillende tijden en locaties werken, kan de kennisdeling onder druk komen te staan, omdat de voorheen gebruikelijke communicatie tussen collega's in de fysieke omgeving deels wegvalt. Omdat collega's een belangrijke bron van informatie vormen, biedt het kantoor in principe een goede toegang tot relevante informatie. Bovendien zijn er op kantoor allerlei andere informatiebronnen beschikbaar. Denk aan posters, prikborden, projectoverzichten, boekenkasten en andere zichtbare documenten die de voortgang, prioriteiten of gedeelde kennis van een team tonen.

Het onderscheid tussen de digitale en fysieke werkomgeving is minder hard dan de verschillende termen suggereren. Zeker met betrekking tot de toegang tot informatie lopen deze werkomgevingen door elkaar heen. Ook op kantoor is een belangrijk deel van de toegang tot de relevante informatie digitaal geregeld. Digitale technologieën voorzien al decennialang in de toegang tot relevante informatie. In die zin is er in feite dus geen grote verandering tussen de situatie voor 2020 en de context van het hybride werken, mits de organisatie geregeld heeft dat de digitale systemen ook goed en veilig bereikbaar zijn vanaf andere locaties dan alleen het kantoor. Digitale infrastructuur- en informatiesystemen – zoals intranetten, cloudoplossingen en zoek- en opslagfuncties – vormen in de hybride context onverminderd de technologische basis voor het raadplegen van informatie en documenten. Ze functioneren als een digitale bibliotheek, waarin geïntegreerde zoekfuncties het vinden van bestanden aanzienlijk eenvoudiger en sneller maken.[53] Bovendien verdwijnt digitale communicatie normaliter niet: waar gesprekken op kantoor verdwijnen zodra ze zijn gevoerd, blijft communicatie via digitale kanalen beschikbaar en terug te lezen. Dat biedt belangrijke voordelen: kennis blijft behouden, informatie kan opnieuw worden geraadpleegd en geanalyseerd, en nieuwe bijdragen kunnen direct voortbouwen op wat eerder is gedeeld.

Het is belangrijk om erop te wijzen dat relevante informatie gemakkelijk kan versnipperen wanneer teams meerdere digitale tools gebruiken binnen één samenwerktraject. Daardoor kan onduidelijk worden wat de meest betrouwbare of actuele informatiebron is – de zogenoemde 'single source of truth'.[54] Deze nadelen kunnen grotendeels worden voorkomen wanneer aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. Dit vraagt om het inrichten van een logische informatiearchitectuur, waarin helder is waar documenten thuishoren, aangevuld met consistente metadata en naamgevingsconventies. Daarnaast is goede digitale hygiëne nodig, met afspraken over eigenaarschap en periodieke opschoning, zodat informatie actueel en vindbaar blijft. Een goed-functionerende zoekfunctie en adequate training van medewerkers zijn eveneens essentieel om de toegankelijkheid van informatie te waarborgen.[54]

4.6 Werkrelaties

Samenwerking draait niet alleen om informatie-uitwisseling, maar ook om het onderhouden van sterke werkrelaties. In Hoofdstuk 3 schreven we dat deze relaties in hybride werkvormen kunnen verzwakken: werken op afstand vermindert de dynamiek van samenwerkingsnetwerken en kan 'silo-vorming' binnen organisaties versterken. Aan de andere kant passen medewerkers zich geleidelijk

aan: hun digitale vaardigheden verbeteren en het toenemende gebruik van communicatietools kan werkrelaties versterken.

Vanuit de fysieke werkomgeving zijn er verschillende manieren om de opbouw en het behoud van werkrelaties te ondersteunen. Veel van deze ingrepen overlappen met maatregelen die gericht zijn op het faciliteren van interacties en het vergroten van bewustzijn – omdat relaties in essentie ontstaan en worden versterkt door herhaalde, betekenisvolle contactmomenten. In de CFPB-publicatie over samenwerken uit 2012 wordt benadrukt dat korte afstanden tussen werkplekken zorgen voor meer zicht op collega's en minder fysieke drempels om even af te stemmen.[9] Ook personalisatie – via een prikbord met teamactiviteiten of gezamenlijke project-updates – kan bijdragen aan onderlinge herkenning en verbondenheid. Uit recenter onderzoek weten we bovendien dat medewerkers vaak naar kantoor komen om in de nabijheid van collega's te werken en dat de mate waarin zij in staat zijn directe collega's te ontmoeten invloed heeft op de manier waarop ze hun kantoorbezoek ervaren.[63] Dit onderstreept het belang van het faciliteren van (flexibele) teamvlekken of andere manieren om directe collega's bij elkaar te brengen op kantoor, zoals via een werkplekreserveringssysteem.

Voor het opbouwen van werkrelaties blijft het, net als bij intensieve interacties, belangrijk dat medewerkers met enige regelmaat samenkomen.[31,72] De rijkheid van communicatie in de fysieke werkomgeving die nodig is om werkrelaties op te bouwen, wordt anno 2025 niet in alle opzichten geëvenaard door technologische tools – al gaat dit met de huidige technologische ontwikkelingen in de nabije toekomst mogelijk veranderen. Zelfs virtuele teams, waarin medewerkers grotendeels op afstand werken, vinden een fysieke bijeenkomst aan het begin van een project vaak behulpzaam.[29] Belangrijke aspecten in dit opzicht zijn de sociale cohesie en het opbouwen van vertrouwen, al vinden jongere generaties dit niet altijd nodig.[74] Een gezamenlijke startfase, bijvoorbeeld in de vorm van een kick-off of duidelijke mijlpalen, helpt om doelen, rollen en verwachtingen af te stemmen en helpt zodoende werkrelaties te vormen.[29]

Werkrelaties komen op allerlei mogelijke manieren tot stand. De in dit hoofdstuk genoemde digitale tools dragen alle in zekere mate bij aan het bouwen en bestendigen van relaties tussen samenwerkende collega's. Er zijn echter ook digitale tools ontwikkeld die specifiek gericht zijn op het onderhouden van werkrelaties. Hierbij valt te denken aan intranetprofielen of andere interne kanalen (een digitaal 'smoelenboek'). Aanvullend op alle andere (fysieke en digitale) interacties bieden deze langs digitale weg een breder inzicht in het organisatienetwerk en maken het eenvoudiger om laagdrempelig contact te leggen buiten het eigen team.[75] Een dergelijk systeem laat zien waar medewerkers zich binnen de organisatie bevinden, met wie zij verbonden zijn. Het biedt de mogelijkheid om gemakkelijk contact te leggen met collega's die verder van de medewerker af staan en die deze in een fysiek kantoor mogelijk niet vanzelf zou tegenkomen. Het succes van dergelijke tools is afhankelijk van de mate waarin medewerkers deze tools daadwerkelijk gebruiken én blijven gebruiken.

5 Conclusie

Sinds enkele jaren is hybride werken de standaard manier van werken binnen de Rijksoverheid. Medewerkers hebben veel meer dan voorheen de ruimte om keuzes te maken in hoe, wanneer, met wie en waar zij samenwerken: op een kantoor, op locatie, thuis of elders. De brede implementatie van deze manier van werken heeft gevolgen voor de manier waarop er binnen organisaties wordt samengewerkt. We onderzochten wat de gevolgen van de opkomst van hybride werken zijn voor de samenwerking binnen organisatie. In dit hoofdstuk zetten we de belangrijkste conclusies op een rij.

Aan de hand van literatuuronderzoek heeft het CFPB verkend wat het effect is van hybride werken op de samenwerking tussen collega's en op welke wijze je samenwerking kunt faciliteren vanuit de fysieke en digitale werkomgeving. De hoofdvraag hierbij luidde:

Wat is het effect van hybride werken op de samenwerking binnen organisaties?

Deze vraag werd beantwoord aan de hand van een aantal deelvragen:
1. Wat kan worden verstaan onder 'samenwerken' binnen teams?
2. Welk effect heeft hybride werken op de verschillende aspecten van samenwerken die worden onderscheiden in de wetenschappelijke literatuur?
3. Hoe kun je samenwerken bij hybride werken faciliteren?

Deze deelvragen zullen we hier concreet beantwoorden in de komende paragrafen.

Wat samenwerken is

Samenwerken is een proces waarbij individuen of teams gezamenlijk activiteiten uitvoeren om gemeenschappelijke tweede orde-doelen te behalen. Hierbij gaat het om specifieke projecten en tactische en operationele werkstromen waarvoor regelmatige onderlinge afstemming tussen de medewerkers essentieel is.

Op deze wijze geformuleerd valt het begrip 'samenwerken' uiteen in een drietal onderdelen:
- Intensieve interactie: Dit betreft gezamenlijke activiteiten waarbij medewerkers gedurende langere tijd direct en interactief met elkaar werken aan een taak of project.
- Korte interacties: Dit zijn spontane of geplande gesprekken waarbij de gesprekspartners snel informatie uitwisselen en/of een probleem oplossen.
- Individueel werk: Dit betreft werkzaamheden die een medewerker weliswaar zelfstandig uitvoert, maar die bijdragen aan, en gericht zijn op, het behalen van een gezamenlijk (tweede orde-) doel.

Voor een succesvolle samenwerking moet aan een aantal condities worden voldaan. Allereerst is het belangrijk dat samenwerkende kenniswerkers bewustzijn hebben van wie binnen het project relevante informatie heeft. Samenwerkende collega's moeten op de hoogte zijn van de relevante zaken die met betrekking tot het actuele project spelen binnen de organisatie en binnen het team. Daarbij is het belangrijk dat alle betrokkenen toegang hebben tot alle relevante kennis. Bij de

samenwerking tussen kenniswerkers zijn niet alleen strikt werk-gerelateerde aspecten, maar ook sociale aspecten relevant. De aard van de relaties tussen teamleden is van invloed op de kwaliteit van de samenwerking.

Het effect van hybride werken op samenwerken

Hybride werken heeft ervoor gezorgd dat kenniswerkers steeds vaker op afstand werken en meer communiceren via digitale kanalen. Dit heeft gevolgen voor de verschillende aspecten van samenwerken:

- Intensieve interactie: de intensieve interactie verloopt bij hybride werken soms efficiënter, omdat digitale vergadertechnologieën reistijd besparen. Maar bepaalde gezamenlijke activiteiten, zoals brainstormsessies of conflictoplossing, zijn minder effectief in een digitale setting. Hiervoor is interactie in een gedeelde fysieke ruimte essentieel.
- Korte interacties: Door hybride werken vinden er minder ongeplande ontmoetingen plaats dan in een situatie waarin medewerkers overwegend op een gemeenschappelijk kantoor werken. Korte geplande interacties kunnen deels via digitale middelen zoals video-conferencing, e-mail of chattools plaatsvinden. Deze middelen zijn soms laagdrempeliger dan face-to-face interactie. Aan de andere kant biedt de fysieke omgeving voordelen – bijvoorbeeld op het gebied van ‘serendipiteit’ – die niet eenvoudig digitaal te vervangen zijn.
- Individueel werk: De meeste medewerkers beschikken over een goede thuiswerkplek, waardoor hybride werken een extra focusplek biedt. Dit zorgt bij veel medewerkers voor verbeterde (ervaren) taakprestaties. Een kanttekening is dat individuele prestaties mede-afhankelijk zijn van teamwerk. Dit betekent dat het concentratiewerk op de thuiswerkplek alleen succesvol kan worden uitgevoerd wanneer medewerkers ook voldoende fysieke en digitale interactie hebben met collega’s.

Ook op het vlak van bewustzijn zijn er implicaties. Wanneer collega’s elkaar minder vaak treffen in een gemeenschappelijke fysieke ruimte, vangen zij minder eenvoudig op wat er speelt en hebben zij dus minder vanzelfsprekend toegang tot alle relevante kennis. Dit betekent dat het bewustzijn van de voor het gezamenlijke project relevante zaken op een andere manier (mede)geborgd moet worden. Het is van belang om de invloed van digitaal werken op de aard van de relaties in de gaten te houden. Doordat digitale communicatietechnologie minder ‘rijk’ is dan face-to-face-contact kan het lastig zijn om werkrelaties op te bouwen.

Faciliteren van samenwerking binnen hybride werken

Fysieke en digitale werkomgevingen bieden met betrekking tot samenwerking deels dezelfde mogelijkheden. Alle vormen en condities van samenwerking kunnen zowel fysiek als digitaal worden gefaciliteerd, mits de werkomgevingen goed zijn ingericht en de beschikbare functionaliteiten hebben.

Met betrekking tot de fysieke werkomgeving gaat het om de volgende functionaliteiten/kenmerken die een voorwaarde vormen voor het ondersteunen van samenwerken in een hybride context:

- Variëteit in types werkplekken/werkruimtes (open omgevingen, concentratieplekken, ontmoetingszones, belcellen, vergaderruimtes in verschillende groottes)
- Keuzevrijheid
- Compacte plattegronden
- Centrale/makkelijk bereikbare ontmoetingsruimtes
- Sfeer en uitstraling
- Auditieve en visuele privacy
- Menselijke schaal

Om optimaal gebruik te kunnen maken van de fysieke werkomgeving is het belangrijk dat er heldere afspraken worden gemaakt over de manier waarop de fysieke werkomgeving wordt gebruikt.

Bij het ondersteunen van samenwerken vanuit de digitale werkomgeving gaat het om de volgende functionaliteiten:

- Video conferencing-programma's met chat-functionaliteiten en aanwezigheidsindicator
- E-mail
- Gedeelde agenda's
- Cloud-applicaties met 'co-authoring'-mogelijkheden
- Project/taakmonitoring-tools
- Virtuele lounges
- Schermen in sociale zones op kantoor
- AI-applicaties
- Sociale media-tools (blogs, wiki's, micro-blogging kanalen)

Om optimaal gebruik te kunnen maken van de digitale werkomgeving is het belangrijk dat er heldere afspraken worden gemaakt over de manier waarop de genoemde tools worden gebruikt. Daarnaast moet er sprake zijn van betrouwbare hardware, betrouwbare software en betrouwbare verbindingen. Tenslotte is de aanwezigheid van voldoende kennis bij de gebruikers en eenduidig gebruik van de mogelijkheden van groot belang voor de werkzaamheid van de digitale werkomgeving.

Zowel de fysieke als de digitale werkomgeving bieden volop mogelijkheden om het samenwerken aan gemeenschappelijke tweede orde-doelen te ondersteunen. Dit betekent echter niet dat beide werkomgevingen overal even geschikt voor zijn.
In het algemeen geldt dat fysieke omgevingen vooral waardevol zijn voor synchroon plaatsvindende, taak-overstijgende activiteiten die een rijke uitwisseling van informatie vereisen. Denk aan het opbouwen van sociale relaties, het versterken van de organisatiecultuur, creatief werk en toevallige ontmoetingen.
De digitale werkomgeving is sterk in meer asynchrone activiteiten, zoals documenteren, toegankelijk maken en analyseren van informatie, en in interacties met een lagere inhoudelijke complexiteit.

Het succesvol faciliteren van samenwerking in het hybride tijdperk is afhankelijk van de manier waarop dit vraagstuk binnen organisaties wordt behandeld

Antwoord op de hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidde als volgt:

'Wat is het effect van hybride werken op samenwerking binnen organisaties?'

Het antwoord op deze vraag is genuanceerd. Uit onderzoek blijkt dat de wijze waarop samenwerking wordt ingericht belangrijker is dan de keuze voor een werklocatie op zichzelf. De verminderde aanwezigheid van medewerkers brengt verschillende uitdagingen met zich mee. Een aantal mogelijkheden die de fysieke werkelijkheid biedt is nog moeilijk vervangbaar langs digitale weg. Tegelijkertijd biedt de digitale werkomgeving in potentie een uitbreiding van de mogelijkheden om in teamverband effectief samen te werken aan gemeenschappelijke doelen. Digitale technologie kan bijdragen aan efficiëntere en effectievere samenwerking en vormt daarmee een potentieel waardevolle aanvulling op de fysieke werkomgeving.

De mate waarin de mogelijkheden van de fysieke en digitale werkomgeving worden benut, hangt in belangrijke mate af van de manier waarop kenniswerkers hun werkproces inrichten. Dat begint bij bewuste keuzes over de manier van communiceren: wanneer kom je fysiek samen, wanneer kies je voor digitaal overleg, en welke fysieke ruimte of communicatietool past bij het doel van de interactie? Maar het vraagt bijvoorbeeld ook om teamafspraken en digitale vaardigheden van medewerkers. Tenslotte is het van belang dat organisaties hun medewerkers passende fysieke en digitale middelen bieden.

Bij het optimaliseren van het samenwerkproces spelen verschillende lagen in de organisatie een cruciale rol. Leidinggevenden hebben de belangrijke taak om het gesprek te faciliteren over hoe te werken als team. De uitdaging ligt daarbij in het vinden van de juiste balans tussen nabijheid en autonomie, tussen menselijke verbinding en technologische efficiëntie. De juiste balans zal per organisatie – en niet zelden per team – gevonden moeten worden.
Leidinggevenden kunnen het niet alleen. Hybride werken kan alleen succesvol blijven wanneer leidinggevende ondersteuning krijgen van de volgende organisatieonderdelen:

- HR: Het vaststellen van richtlijnen voor fysieke aanwezigheid op kantoor, het opstellen van gedragsregels en het managen van verwachtingen rondom hybride samenwerking
- ICT: Het bieden van betrouwbare digitale tools en systemen, het bevorderen van digitale vaardigheden en het opstellen van richtlijnen voor efficiënt digitaal samenwerken.
- FM: Het creëren van een werkomgeving die samenwerking stimuleert. Dit omvat het ontwerpen van ruimtes die ontmoetingen en samenwerking faciliteren, maar ook ruimtes die geschikt zijn voor concentratie-werk.
- CREM: Het bieden en beheren van de fysieke context waarin samenwerking kan plaatsvinden.

Tenslotte is er een belangrijke rol voor de top van organisaties. De bovengenoemde organisatieonderdelen en de leidinggevenden van teams kunnen alleen slagvaardig beleid ontwikkelen op het gebied van hybride samenwerking wanneer zij zich gesteund weten door de directie. Samenwerken is van essentieel belang voor een gezonde organisatie. Daarmee is het bieden van de juiste kaders voor hybride samenwerking (ook) *chefsache*.

Praktische aanbevelingen

Om de samenwerking tussen kenniswerkers in de hybride context optimaal te faciliteren is het belangrijk voldoende aandacht te besteden aan de volgende punten:

- Zorg voor voldoende variëteit in de fysieke werkomgeving. De fysieke werkomgeving houdt een belangrijke functie. Deze werkomgeving moet ruimte bieden voor formele en informele interactie, maar ook voor concentratiewerk. Daarnaast is het belangrijk de mogelijkheden voor zowel fysieke als digitale interactie goed te ondersteunen in de fysieke werkomgeving.
- Zorg voor eenduidigheid en betrouwbaarheid in de digitale werkomgeving. De digitale werkomgeving biedt grote mogelijkheden. Maar deze kunnen alleen benut worden wanneer helder is welke digitale tools in welke gevallen worden ingezet. Daarnaast is het belangrijk dat de digitale omgeving goed werkt en goed beveiligd is.
- Heb aandacht voor opleiding. Hybride samenwerken functioneert alleen wanneer medewerkers weten op welke manier zij gebruik kunnen maken van de tools die hen geboden worden. Hiervoor is opleiding – met name op het gebied van digitale middelen – essentieel.
- Maak heldere afspraken. Door de grote variëteit aan fysieke en digitale samenwerk-mogelijkheden en differentiatie in de manier waarop individuele medewerkers gebruik maken van die mogelijkheden, is het maken van afspraken over het gebruik van de fysieke en digitale werkomgeving essentieel.

- Betrek alle relevante organisatieonderdelen. Het faciliteren van samenwerking is een complex vraagstuk. De potentiële voordelen van de verschillende fysieke en digitale mogelijkheden kunnen alleen benut worden wanneer alle relevante organisatieonderdelen – HR, ICT, FM, CREM én directie – betrokken zijn bij het vormgeven van de biotoop waarbinnen de samenwerking kan plaatsvinden.

Reflectie van de onderzoekers

Voor effectieve hybride samenwerking is het nodig dat organisaties naast een gevarieerde en mensgerichte fysieke werkomgeving niet alleen de juiste digitale middelen beschikbaar stellen, maar deze ook zorgvuldig invoeren en onderhouden. Tegelijkertijd vraagt het van medewerkers dat zij deze middelen daadwerkelijk integreren in hun dagelijkse werkpraktijk. Hoewel het CFPB hier op dit moment slechts beperkt zicht op heeft, geven de beschikbare bronnen aanleiding om te veronderstellen dat de mogelijkheden van de digitale werkomgeving anno 2025 nog niet overal optimaal worden benut. Evenmin lijkt digitaal samenwerken – zoals het actief gebruiken van chatfuncties, co-authoring of het effectief inzetten van de digitale infrastructuur – voor alle teams een vanzelfsprekend onderdeel te zijn van hybride werken. In de praktijk blijft digitaal samenwerken regelmatig beperkt tot het kiezen van een werkplek, in plaats van een doordachte manier van (fysiek en digitaal) samenwerken. Hierdoor ontstaat het risico dat cruciale vormen van afstemming en kennisdeling onvoldoende worden ingezet en ondersteund. Dit kan gevolgen hebben voor de kwaliteit van de samenwerking, en uiteindelijk ook voor het functioneren van teams en de organisatie als geheel.

Daarnaast zien we dat veel kantooromgevingen nog niet zijn afgestemd op het hybride werken. Er is meer behoefte aan goed uitgeruste plekken voor overleg en communicatie, waarin vooral het videobellen en de ondersteuning daarvan een cruciale rol spelen. Tegelijkertijd hebben medewerkers op kantoor nog altijd behoefte aan focus en privacy; zij moeten geconcentreerd kunnen werken wanneer zij dat willen. Een te sterke focus op interactie in de kantooromgeving kan de beoogde samenwerking frustreren.

In de praktijk sluiten aanbod en gebruik in de fysieke werkomgeving niet altijd goed op elkaar aan: overlegruimten worden ingezet voor individueel videobellen, belplekken zijn te beperkt beschikbaar of onvoldoende comfortabel, ruimtes die bedoeld zijn voor samenwerking worden niet altijd doelgericht gebruikt. Hierdoor ontstaat in open werkgebieden regelmatig een hoge mate van ruis en afleiding. Een deel van de fysieke mogelijkheden om samenwerking te ondersteunen blijft daarbij onbenut. Wanneer de fysieke werkomgeving niet in balans is – bijvoorbeeld doordat er te weinig concentratieplekken zijn, of juist te weinig ruimtes voor teamwerk – kan dit ertoe leiden dat medewerkers het kantoor gaan mijden. Daarmee verliest de organisatie een belangrijk deel van het sociale en inhoudelijke fundament waarop effectieve hybride samenwerking berust.

Tot slot zien we in onze onderzoeken dat organisatorische en sociale randvoorwaarden nog niet altijd aansluiten op het hybride werken. Teams maken nog te weinig duidelijke afspraken, bijvoorbeeld over hun aanwezigheid op kantoor. Leidinggevenden ervaren dat zij niet altijd voldoende grip hebben op hun team en zoeken vaak nog naar een passende invulling van hun rol in de hybride werkcontext. Samenwerking tussen HR, ICT, FM en CREM is eveneens niet altijd integraal; deze diensten werken regelmatig vanuit hun eigen taakstelling, waardoor de overkoepelende samenwerking die in een hybride context nodig is, achterblijft. Uiteindelijk bepaalt de integrale aanpak – met aandacht van alle betrokkenen, inclusief de top van de organisatie – hoe efficiënt en effectief de samenwerking verloopt.

Bijlage 1: Onderzoekssamenwerking RVB & CFPB

Sinds 2023 werken het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) en het CFPB (Center for People and Buildings) samen aan het systematisch ontwikkelen van kennis over de relatie tussen mens, werk en werkomgeving. De Rijksvastgoedbedrijf gebruikt de opgedane inzichten voor de formulering en onderbouwing van haar huisvestingsbeleid, én voor de verdere ontwikkeling van haar professionele rol. Daarmee kan de RVB zich positioneren als een proactieve gesprekspartner in huisvestingsvraagstukken, zowel binnen de RVB zelf als in het bredere speelveld van de Rijksoverheid.

Door actuele thema's te agenderen en onderzoeksactiviteiten te initiëren die van algemeen nut zijn, draagt het CFPB bij aan kennisontwikkeling binnen de RVB, de Rijksoverheid en het bredere vakgebied. Daarbij wordt steeds aansluiting gezocht bij andere onderzoeksprogramma's – zoals de subsidieregeling van DGDOO – om overlap te voorkomen en versterking van onderzoek te realiseren. Onderzoeksresultaten worden gedeeld via lezingen, onderzoekstrajecten en publicaties in praktijk en wetenschap. De in dit partnership ontwikkelde kennis krijgt daardoor een brede waarde.

Aanpak van het onderzoek

Het partnership bestaat uit diverse onderzoeksactiviteiten die de RVB ondersteunen bij kennisontwikkeling en kennisdeling over mens, werk en werkomgeving. Om het programma te kaderen en richting te geven, hebben RVB en CFPB gezamenlijk een drietal onderzoeksvragen geformuleerd voor drie jaar (2023 – 2025). Deze hangen aan drie thema's van de Innovatieagenda van het RVB:

- Huisvestingsproces: Hoe verandert de manier van werken met de implementatie van hybride werken binnen de Rijksoverheid?
- Flexibiliteit: Welke invloed heeft de veranderende manier van werken op de vraag naar de werkomgeving en de samenwerking tussen de dienstverleningsprocessen en de Rijksvastgoedportefeuille?
- Gezondheid & Beleving: Hoe kunnen de Fysieke Werkomgeving Rijk en de Rijksvastgoedportefeuille bijdragen aan een productieve en gezonde werkomgeving?

Het onderzoek naar samenwerken in de context van het hybride werken geeft invulling aan de drie onderzoeksvragen.

Bijlage 2: Mogelijkheden op samenwerken te faciliteren op kantoor

In 2012 deed het CFPB een uitgebreid literatuuronderzoek naar het ondersteunen van samenwerken vanuit de fysieke werkomgeving.[9] Dit is de voorloper van deze rapportage en is te vinden op de kennisbank van het CFPB: Plekken voor ontmoeten en samenwerken – Kennisbank Center For People and Buildings. In de publicatie is opgesomd op welke manieren het kantoor samenwerken en ontmoeten te faciliteren. Over het algemeen gaat het over de ruimtelijke factoren: de mate van geslotenheid, dichtheid (nabijheid van geluid) en de nabijheid van 'drukke' plekken. Daarnaast gaat het ook over omgevingsfactoren, waaronder temperatuur, ventilatie en uitzicht. Hieronder een selectie:

Locatie en gebouw

- Lunchplekken: Sommige mensen vinden het prettig om te lunchen op verschillende plekken in de stad. Dit stimuleert sociale contacten, versterkt de band met collega's en biedt de mogelijkheid om na het werk samen te borrelen.
- Afgebakend gebied per organisatie: Een eigen gebied met voorzieningen zoals pantry's en printers bevordert face-to-face contact tussen collega's.
- Weinig etages: Mensen op dezelfde etage komen elkaar vaker tegen dan mensen op verschillende etages. Meer interactie ontstaat dus op één verdieping, zeker tussen collega's die moeten samenwerken. Dit pleit voor een gebouw met weinig verdiepingen en een slimme situering van teams.
- Korte afstanden: Grote afstanden tussen werkplekken belemmeren samenwerking. Mensen die 30 meter van elkaar verwijderd zitten, werken nauwelijks meer samen dan mensen in verschillende gebouwen. Compacte gebouwen zijn gunstiger dan gebouwen met lange gangen. Teams die moeten samenwerken, moeten fysiek dichtbij elkaar zitten.
- Bereikbaarheid: Goede bereikbaarheid met het openbaar vervoer en de auto (inclusief parkeergelegenheid) maakt het makkelijker voor externen om op bezoek te komen, en voor medewerkers om externe afspraken te plannen.
- Centraal kantoor: Werken vanuit een centraal kantoor bevordert samenwerking. Vergeleken met mobiel werken (thuis, bij klanten of op telewerkkantoren) is er bij een fysiek kantoor minder miscommunicatie en verloopt de communicatie sneller, zowel formeel als informeel.

Lay-out gebouw en samenwerking

- Clustering: Door kantoorruimten, ontspanningsruimten, lunchruimten en andere voorzieningen bij elkaar te plaatsen, worden ongeplande ontmoetingen tussen medewerkers gestimuleerd.
- Open verbindingen tussen afdelingen: Fysieke scheidingen tussen afdelingen, zoals deuren, verdiepingen of centrale kernen, worden ervaren als barrières voor onderlinge communicatie.
- Centrale trappen en liften: Wanneer alle medewerkers gebruikmaken van dezelfde verticale circulatieroutes, is de kans groter dat ze elkaar tegenkomen.
- Vergadercentrum en grand-café: Een centrale ontmoetingsplek waar medewerkers uit het hele gebouw elkaar informeel kunnen treffen. Het biedt ook een neutrale omgeving om te overleggen met collega's van andere afdelingen.
- Kleinschalige afdelingen: Binnen kleinere afdelingen weet je beter wie waar zit en kun je gemakkelijk contact leggen. Dit draagt ook bij aan het gevoel van saamhorigheid.

- Gecentreerde faciliteiten: Door voorzieningen zoals pantry's, printers, postvoorzieningen en toiletten centraal te groeperen, vergroot je de kans op spontane ontmoetingen tussen collega's.
- Gescheiden verdiepingen: Medewerkers die op verschillende verdiepingen werken, zijn minder geneigd om elkaar op te zoeken en met elkaar samen te werken.

Werkplekconcept en samenwerking

- Flexibel werkplekgebruik: het flexibel inzetten van werkplekken bevordert gelijkheid binnen de organisatie en in de communicatie.
- Open werkomgeving: bevordert de snelheid van communicatie. Doordat mensen elkaar zien, weten ze wanneer ze aanspreekbaar zijn. In open ruimtes wordt vaker, maar korter gecommuniceerd; in gesloten ruimtes minder vaak, maar langer.
- Mix van plekken: een goede afstemming van hoeveelheid, diversiteit en functionaliteit van werkplekken op het werkproces vergroot de tevredenheid over communicatiemogelijkheden. Vooral de balans tussen overleg- en concentratieplekken is cruciaal.
- M^2 per werkplek: de grootte en het type werkplek beïnvloeden de statusbeleving en daarmee de communicatie. Gelijke werkplekken en meubilair bevorderen gelijkwaardige interactie.
- Looproutes: drukke looproutes bevorderen spontane ontmoetingen. Mensen zien onderweg wie aanspreekbaar is, en omgekeerd kunnen mensen achter hun bureau inschatten wie ze kunnen benaderen.
- Ruimten voor ontmoeting en samenwerking: vormen steeds vaker de ruggengraat van kantoorconcepten, waarbij werkplekken daaromheen worden gesitueerd.
- Open werkomgevingen kunnen persoonlijke gesprekken ontmoedigen: aandacht voor concentratie en privacy blijft belangrijk.
- De meningen over flexibel werken verschillen: in combikantoren met deels vaste plekken zijn mensen vaak het meest tevreden over communicatiemogelijkheden.

Voorzieningen, diensten en middelen die samenwerking ondersteunen

- Schotten tussen werkplekken: mits op de juiste hoogte, bieden ze privacy zonder dat ze visueel contact en interactie volledig verhinderen.
- Ontmoetingsruimten in het zicht: ruimten die goed zichtbaar zijn, worden sneller gebruikt dan ruimtes die uit het zicht liggen. Zichtbaarheid verhoogt de toegankelijkheid.
- Faciliteiten dicht bij de werkplek: een afstand van meer dan 25 meter, deuren, trappen of overgangen naar andere gebouwonderdelen vormen een drempel voor gebruik.
- Belplekken: er moeten voldoende, aparte belplekken zijn om anderen niet te storen en om zelf privacy te hebben — zeker in open kantooromgevingen.

Communicatieplekken

- Flexibel gebruik: verschillende ruimten zoals een bibliotheek of restaurant kunnen ook gebruikt worden voor overleg.
- Representatieve ruimte: voor overleg met externen is een representatieve en verzorgde ruimte gewenst.
- Diversiteit aan meubilair: het soort overleg bepaalt de behoefte aan meubilair. Een hoge tafel met stoelen is geschikt als laptops of schrijfmaterialen nodig zijn, comfortabele zitplekken voor informeel of persoonlijk overleg, en statafels voor korte vragen.
- Voldoende en divers: het aantal, de soorten en afmetingen van overlegruimten moeten aansluiten bij het werkproces. In open werkomgevingen willen mensen collega's niet storen en dus kunnen uitwijken naar overlegplekken dicht bij hun werkplek. Voor vertrouwelijke gesprekken is auditieve en visuele privacy nodig.

- Afscheiding: overlegplekken moeten enige afscheiding hebben van drukke aangrenzende ruimten, om geluidsoverlast te voorkomen — zowel voor de deelnemers aan een overleg als voor omstanders.
- Voldoende faciliteiten: voor effectief overleg zijn aansluitingen voor laptops, draadloos internet, whiteboards en schrijfwaren belangrijk.
- Teamruimte: bij teamwerk is het belangrijk dat groeps- én individueel werk ondersteund worden. Hiervoor zijn zowel persoonlijke werkplekken als een gezamenlijk scherm nodig waarop informatie gedeeld kan worden.
- Overlegruimtes: Een overaanbod aan overlegruimten mag niet ten koste gaan van het aantal werkplekken.
- Zorg voor voldoende ruimten voor één-op-één-gesprekken; deze komen het vaakst voor.

Koffiehoek

- Samenwerking in de koffiehoek: bij een gezellige koffiehoek blijven mensen even hangen, met een grotere kans om anderen te ontmoeten.
- Flexibel gebruik: doordat meerdere activiteiten mogelijk zijn in de koffiehoek (zoals lezen, overleggen of werken), komen mensen met verschillende doelen ernaartoe en blijven ze er langer.
- Nieuws: als er iets te lezen is, zoals nieuws over de organisatie of bredere actualiteiten, blijven mensen eerder in de ruimte. Dit kan gaan om een papieren krant of informatieblad, maar ook om digitale schermen met nieuws.
- Goede koffie: mensen zijn bereid een stukje verder te lopen voor goede koffie.
- Eten: iets kleins, zoals koekjes, zorgt ervoor dat mensen even blijven hangen. De koffiehoek kan ook dienstdoen als informele lunchplek.
- Comfortabele zitjes en statafels: mensen die veel zitten willen soms liever staan tijdens hun pauze, terwijl anderen juist behoefte hebben aan een ontspannen zithoek.
- Semi-transparante wanden: zorgen ervoor dat zichtbaar is of er mensen in de koffiehoek zijn, zonder dat aanwezigen het gevoel hebben bekeken te worden.
- Wachten: bijvoorbeeld bij de printer of het koffiezetapparaat blijven mensen langer op de plek, wat de kans op ontmoetingen vergroot. Tijdens het wachten ontstaan bovendien vaak spontane gesprekken.
- Personalisatie: mogelijkheden tot personaliseren, zoals een prikbord, maken de ruimte herkenbaar en ‘van de gebruikers’. Dit bevordert een gevoel van eigenaarschap en kan de teamidentiteit versterken.

Bijlage 3: Referenties

1. Rijksoverheid. Onze visie voor 2027 - Hybride werken bij het Rijk. *2023* https://watwerktvooronsrijk.nl/onze-visie-voor-2027/.
2. La Brijn, Du Preez & Hoekstra. *Werk in Transitie Benchmark 2024*. www.cfpb.nl (2024).
3. Brouwers, G. *et al. ZOEKEN NAAR VERBINDING IN DE HYBRIDE WERELD Werk in Transitie*. (2022).
4. Yang, L. *et al.* The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nat Hum Behav* **6**, 43–54 (2022).
5. Smith, K. G., Carroll, S. J. & Ashford, S. J. Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. *https://doi.org/10.5465/256726* **38**, 7–23 (2017).
6. Thoolen, F. & Gosselink, A. *Samenwerken en ontmoeten*. (2012).
7. Locke, E. A. Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology* **5**, 117–124 (1996).
8. Salas, E., Sims, D. E. & Shawn Burke, C. Is there A 'big five' in teamwork? *Small Group Research* vol. 36 555–599 Preprint at https://doi.org/10.1177/1046496405277134 (2005).
9. Thoolen, F. & Gosselink, A. *Samenwerken en ontmoeten*. (2012).
10. Heerwagen, J. H., Kampschroer, K., Powell, K. M. & Loftness, V. Collaborative knowledge work environments. *Building Research and Information* **32**, 510–528 (2004).
11. Backhouse, A. & Drew, P. The design implications of social interaction in a workplace setting. *Environ Plann B Plann Des* **19**, 573–584 (1992).
12. van der Meulen, N., van Baalen, P., van Heck, E. & Mülder, S. No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks. *Journal of Information Technology* **34**, 243–262 (2019).
13. Vivacqua, A., Moreno, M. & De Souza, J. Profiling and Matchmaking Strategies in Support of Opportunistic Collaboration. *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)* **2888**, 162–177 (2003).
14. Busch, C. Towards a Theory of Serendipity: A Systematic Review and Conceptualization. *Journal of Management Studies* **61**, 1110–1151 (2024).
15. Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology* **92**, 1524–1541 (2007).
16. Haynes, B. P. An evaluation of the impact of the office environment on productivity. *Facilities* **26**, 178–195 (2008).
17. Heerwagen, J. H., Kampschroer, K., Powell, K. M. & Loftness, V. Collaborative knowledge work environments. *Building Research and Information* **32**, 510–528 (2004).
18. Morrison-Smith, S. & Ruiz, J. Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Appl Sci* **2**, (2020).
19. Sundstrom, E., Herbert, R. K. & Brown, D. W. Privacy and communication in an open-plan office: A Case Study. *Environ Behav* **14**, 379–392 (1982).
20. Argote, L. & Ingram, P. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organ Behav Hum Decis Process* **82**, 150–169 (2000).
21. Van Woudenberg-Swicegood, A. D. Understanding Co-worker Relationships in Hybrid Work: Adapting to a Post-COVID-19 Workplace. (2024).

22. Brouwers, G. *et al. Zoeken Naar Verbinding in de Hybride Wereld*. (2022).
23. Smit, W. Een verkenning van het hybride leiderschap. Van empathie tot empowerment. *Management & Organisatie* **2**, 4–20 (2023).
24. Rockmann, K. W. & Bartel, C. A. Interpersonal Relationships in Organizations: Building Better Pipes and Looking Through Prisms. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* **12**, 295–320 (2025).
25. Smith, K. G., Carroll, S. J. & Ashford, S. J. *Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda*. *Source: The Academy of Management Journal* vol. 38 https://about.jstor.org/terms (1995).
26. Mattessich, P. W. . & Monsey, B. R. . *Collaboration--What Makes It Work : A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*. (Amherst H. Wilder Foundation, 1998).
27. Driskell, J. E., Salas, E. & Driskell, T. Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist* **73**, 334–348 (2018).
28. Alsharo, M., Gregg, D. & Ramirez, R. Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information and Management* **54**, 479–490 (2017).
29. Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M. & Hakonen, M. Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management* vol. 41 1313–1337 Preprint at https://doi.org/10.1177/0149206314559946 (2015).
30. Bosch-Sijtsema, P. M., Ruohomäki, V. & Vartiainen, M. Knowledge work productivity in distributed teams. *Journal of Knowledge Management* **13**, 533–546 (2009).
31. Morrison-Smith, S. & Ruiz, J. Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Appl Sci* **2**, 1–33 (2020).
32. Brouwers, G., Hoekjen, H. J., Preez, M. du & Schlangen, L. *Over Werkprestaties Bij Hybride Werken*. www.CFPB.nl (2025).
33. Brijn, D. La, du Preez, M. & Hoekstra, B. *Werk in Transitie Benchmark 2024*. (2024).
34. La Brijn, D. & Brouwers, G. *Activiteiten Op Kantoor: Wat Doen Medewerkers Met Hybride Werken Op Kantoor?* www.cfpb.nl (2025).
35. Short, J., Williams, E. & Christie, B. *The Social Psychology of Telecommunications*. (John Wiley & Sons, London, 1976).
36. Standaert, W., Muylle, S. & Basu, A. How shall we meet? Understanding the importance of meeting mode capabilities for different meeting objectives. *Information and Management* **58**, 103393 (2021).
37. Daft, R. L. & Lengel, R. H. Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Manage Sci* **32**, 554–571 (1986).
38. Van Woudenberg-Swicegood, A. D. *Understanding Co-Worker Relationships in Hybrid Work: Adapting to a Post-COVID-19 Workplace*. (2024).
39. Emanuel, N., Harrington, E. & Pallais, A. *The Power of Proximity to Coworkers*. (2023).
40. Cooper, C. D. & Kurland, N. B. Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *J Organ Behav* **23**, 511–532 (2002).
41. Brijn, D. La, Hoekjen, H. J., Hoekstra, B., Houtveen, S. & Niekel, M. *Jong En Oud in de Werkomgeving. Hoe Gaan Verschillende Leeftijds-Groepen Om Met Hybride Werken?* www.CFPB.nl (2025).
42. Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest* **16**, 40–68 (2015).
43. Basile, K. A. & Beauregard, T. A. Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries. *Strategic HR Review* **15**, 106–111 (2016).

44. Brouwers, G. G., Hoekjen, H.-J., Du Preez, M. & Schlangen, J. *Over Werkprestaties Bij Hybride Werken*. www.CFPB.nl (2025).
45. Vacchiano, M., Fernandez, G. & Schmutz, R. What's going on with teleworking? a scoping review of its effects on well-being. *PLoS One* https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305567 (2024) doi:10.1371/journal.pone.0305567.
46. Smith, A., Reid, A. & Jowkar, M. TWR Conference 2024 Proceedings. in *TWR Conference* 1–793 (TWR, 2024).
47. Streitz, N. *et al.* Smart artefacts as affordances for awareness in distributed teams. *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)* **4500 LNCS**, 3–29 (2007).
48. Haines, R. Activity awareness, social presence, and motivation in distributed virtual teams. *Information and Management* **58**, (2021).
49. Leonardi, P. M., Parker, S. H. & Shen, R. How Remote Work Changes the World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* **11**, 193–219 (2024).
50. Boyer, M. O., Wilson, J. M. & Metiu, A. Beyond Being. *Source: MIS Quarterly* **38**, 1219–1244 (2014).
51. Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W. & Bendz, T. An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems* **29**, 429–442 (2020).
52. Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W. & Bendz, T. An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems* **29**, 429–442 (2020).
53. Volkoff, O. & Strong, D. Affordance Theory and How to Use it in IS Research. in *The Routledge companion to management information systems* 232–245 (Routledge, 2017).
54. Roos, C. A., Koudenburg, N. & Postmes, T. The Social Dynamics Approach to mediated communication. *Eur Rev Soc Psychol* **35**, 424–457 (2024).
55. Fayard, A. L. & Weeks, J. Affordances for practice. *Information and Organization* **24**, 236–249 (2014).
56. Der Voordt, V. *et al.* A step-by-step plan to manage and measure adding value by FM/CREM. 8–9 (2015).
57. Voll, K., Gauger, F. & Pfnür, A. CREM perspective on home office—a consideration of the workplace and its mechanisms of action. *Zeitschrift für Immobilienökonomie* **8**, 139–171 (2022).
58. La Brijn, D., Hoekjen, H. J., Niekel, M., Du Preez, M. & Brouwers, G. *Lessen Uit Vijf Jaar Experimenteren Wat Werkt in de Hybride Werkomgeving?* (2025).
59. Standaert, W., Muylle, S. & Basu, A. Business Meetings in a Post-Pandemic World: When and How to Meet Virtually? *Bus Horiz* https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.047 (2021) doi:10.1016/j.bushor.2021.02.047.
60. La Brijn, D. & Brouwers, G. *Activiteiten Op Kantoor: Wat Doen Medewerkers Met Hybride Werken Op Kantoor?* www.cfpb.nl (2025).
61. Voll, K., Höcker, M. C., Bachtal, Y., Pfnür, A. & Schlereth, C. Identification of employee workplace choice determinants– A Best-Worst scaling study. in *Transdiciplinary Worplace Conference 2024 Proceedings* 447–460 (2024).
62. Brijn, D. La, Houtveen, S. & du Preez, M. *Werk in Transitie Locatieprofielen. Waar Werkt Iedereen?* (2024).

63. Brouwers, Gijsbrecht, G., Niekel, M., Gosselink, A., Hoekjen, H.-J. & Schlangen, J. *Druk Op Kantoor? Een Kwestie van Perspectief!* (2024).
64. Brucks, M. S. & Levav, J. Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature* **605**, 108–112 (2022).
65. Karis, D., Wildman, D. & Mané, A. Improving remote collaboration with video conferencing and video portals. *Human-Computer Interaction* vol. 31 1–58 Preprint at https://doi.org/10.1080/07370024.2014.921506 (2016).
66. Colenberg, S. Beyond the coffee corner Workplace design and social well-being. *TU Delft University* (2023). doi:10.4233/uuid.
67. Becker, F. Management and Knowledge Networks. **49**, 42–62 (2007).
68. Choudhury, P., Lane, J. N. & Bojinov, I. *Virtual Water Coolers: A Field Experiment on the Role of Virtual Interactions on Organizational Newcomer Performance*. (2021).
69. Tam, M., Gatersleben, B. & Weber, C. Session 1C: Digitalisation The Influence of Video Communication on the Informal Interactions Between Dispersed Workers: The Role of Space. in.
70. Dennis, A. R., Fuller, R. M. & Valacich, J. S. *Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity*. *Quarterly* vol. 32 (2008).
71. Nastjuk, I., Trang, S., Grummeck-Braamt, J. V., Adam, M. T. P. & Tarafdar, M. Integrating and Synthesising Technostress Research: A Meta-Analysis on Technostress Creators, Outcomes, and IS Usage Contexts. *European Journal of Information Systems* **00**, 1–22 (2023).
72. Brijn, D. La, Hoekjen, H.-J. & Pullen, W. Kennis verwerken in de virtuele agora : Thuiswerken en gemeenschappelijkheid na COVID-19. **2**, 142–166 (2022).
73. Neeley, T. & Leonardi, P. Developing a Digital Mindset. *Harvard Business Review* (2022).
74. Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M. & Hakonen, M. Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management* vol. 41 1313–1337 Preprint at https://doi.org/10.1177/0149206314559946 (2015).
75. Treem, J. W. & Leonardi, P. M. *Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association Social Media Use in Organizations 1*. *Communication Yearbook* (2012).