



WHITEPAPER

Voorzǐe verandering

Hybride werken,
het beste van 2 werelden

Inhoud

1. Inleiding	3
2. ‘Thuis als werkplek’	4
3. Activiteit-gebaseerd werken, de basis van hybride werken	5
4. Het kantoor als ontmoetingsplek	6
5. Medewerkers en eigen regie	7
6. Veranderingen in leiderschap	8
7. IT-musthaves	9
8. Hybride werken, 5 tips	10

Dit whitepaper is gebaseerd op Achmea's visie op de Toekomst van Werken. De inhoud kwam tot stand met medewerking van Lianne Spiekermann, projectmanager HR bij Achmea en programmaleider van het programma Toekomst van Werken.



Inleiding

Het beste van 2 werelden

De COVID-19-pandemie veranderde in 2020 het leven van veel werkenden in Nederland. We gingen massaal thuiswerken. Het fenomeen zelf is niet nieuw: bij Achmea combineren medewerkers al sinds de jaren 90 van de vorige eeuw het werken thuis met werken op kantoor. Wat wel nieuw is, is dat het merendeel van bedrijvig Nederland wegbleef van de vertrouwde werkplek. Noodgedwongen. Ook medewerkers van advieskantoren ontkwamen er niet aan.

De kans is groot dat we 'na corona' niet meer helemaal terugkeren naar hoe het was. We hebben namelijk geproefd van het thuiswerken. Gemerkt dat het ook voordelen met zich meebrengt. Dat er heel veel - of liever: veel meer - digitaal mogelijk is. Al die ervaringen hebben zeker hun invloed op hoe we de toekomst tegemoet gaan.

In dit whitepaper leest u hoe u die werkomgeving van de toekomst kunt vormgeven en welke veranderingen daarvoor nodig zijn. Voor advieskantoren is meebewegen met deze veranderingen een must om duurzaam relevant te blijven. Een tipje van de sluier: thuiswerken krijgt een blijvende rol, maar wel in combinatie met werken op kantoor. Een hybride model dus, met het beste van 2 werelden.

In de financiële dienstverlening werkte in 2020 maar liefst 90% van de mensen thuis.
(Uit: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden COVID-19-onderzoek, 2020, TNO).

2. ‘Thuis’ als werkplek

Veel grote bedrijven hadden vóór 2020 al faciliteiten om medewerkers thuis te laten werken. De coronapandemie zorgde ervoor dat ook kleine ondernemingen, voor zover mogelijk, hun medewerkers vanuit huis lieten werken. Vaak voor het eerst. Daardoor stond 2020 vooral in het teken van het regelen van technische voorzieningen om het thuiswerken mogelijk te maken. Ook veel advieskantoren hebben met dit bijltje gehakt. Zo raakten we massaal steeds meer gewend aan die ‘verhuizing naar de keukentafel’. Uit een onderzoek van het Centraal Planbureau (januari 2021) blijkt dat veel werkenden verwachten deels thuis te blijven werken als de kantoren weer opengaan. Bij Achmea gaat het om maar liefst 70% van de 14.000 medewerkers. Op basis van onze kennis van de intermediaire markt verwachten we dat ook medewerkers van advieskantoren vaker vanuit huis zullen blijven werken.

Thuiswerken heeft zo zijn voordelen

Door thuiswerken houden we tijd over om bijvoorbeeld te sporten of wat met de kinderen te doen. We blijken thuis ook efficiënter, geconcentreerder en productiever te werken en hebben meer regie over onze werkdag.

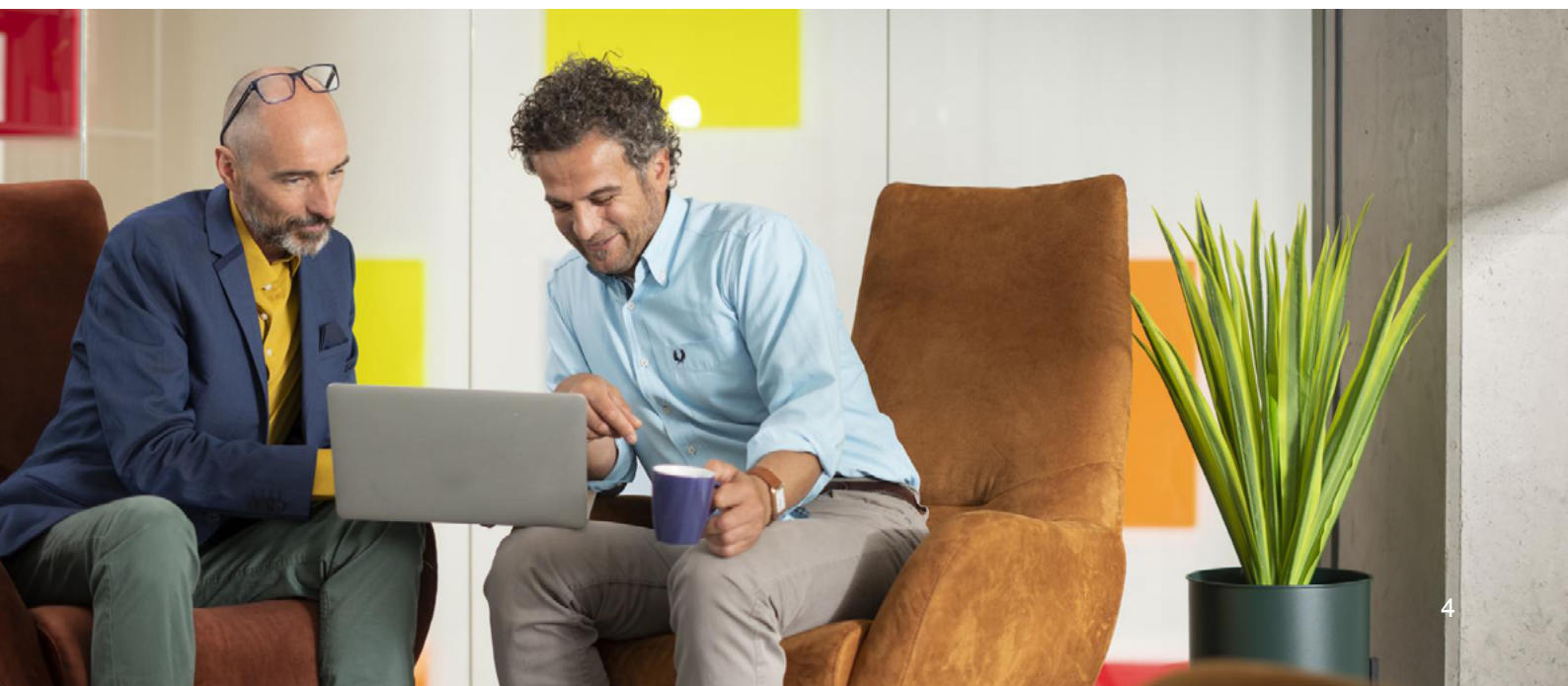
Er is geen aanpak die voor iedere medewerker past Iedereen ervaart zijn eigen situatie anders. Er is geen universele thuiswerk-aanpak. Voor leidinggevendenden is het daarom belangrijk de individuele behoeften in het oog te houden. Goede afspraken maken is ook een must, bijvoorbeeld over de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers en wat zij van hun werkgever kunnen verwachten.



“We waren bij Achmea al goed ingericht op thuiswerken. Maar we konden niet voorzien dat in één klap 14.000 mensen thuis zouden werken. Toch hebben we er veel van geleerd. Zo

ontdekten we dat er veel meer digitaal kan dan we eerder dachten.”

Lianne Spiekermann,
projectmanager HR bij Achmea



3. Hybride werken, het gevolg van activiteit-gebaseerd werken

Voor werkgevers is het goed als ze zich alvast voorbereiden op het moment dat de kantoren weer opengaan. Zij moeten een weg vinden om de combinatie van thuiswerken en op kantoor werken mogelijk te maken. 'Activiteit-gebaseerd werken' is hiervoor volgens Achmea hét uitgangspunt.

Hybride werken is een combinatie van fysiek en digitaal

Bij activiteit-gebaseerd werken bepaalt de activiteit waar het werk plaatsvindt. Op kantoor of thuis. Het hybride model van Achmea houdt in dat collega's samenwerken terwijl een deel van hen thuis is en een deel op kantoor. Van verplichte thuiswerkdagen of verplichte kantoordagen is geen sprake. Het gaat om nadenken vanuit de activiteit die een medewerker moet doen en welke werkplek daar op dat moment het beste bij past. Concreet:

- thuiswerken is de basis voor individueel werk;
- het kantoor is de plek om samen te werken of om activiteiten te doen die u om een andere reden niet thuis kunt of wilt doen.

Er ligt meer verantwoordelijkheid bij medewerkers

Dit vraagt van medewerkers om hierin zelf bewuste keuzes te maken. Om eigen regie te pakken. Om die te stimuleren, zal de rol van leidinggevenden in een hybride model ook veranderen. Hierover leest u verderop in dit whitepaper meer.

Ook uw relaties bewegen mee

Voor relaties van advieskantoren zal het niet als een verrassing komen wanneer hun adviseur activiteit-gebaseerd gaat werken. In bijna alle sectoren is thuiswerken in 2020 de norm geworden. Waar dat niet zo is, zijn relaties bekend met het fenomeen vanwege de wereldwijde acceptatie ervan. Veel advieskantoren hebben (noodgedwongen) manieren gevonden om op afstand contact te houden met hun relaties. De efficiency ervan kan in het hybride werken blijven bestaan, gecombineerd met momenten waarin persoonlijk contact gewenst is. Zo blijft de toegevoegde waarde van elke adviseur intact. Ook hier is activiteit-gebaseerd werken het motto: adviseur en relatie kiezen zelf wanneer ze elkaar fysiek ontmoeten en waar.



4. Het kantoor als ontmoetingsplek

Het thuiswerken is een blijvertje, maar het kantoor blijft ook belangrijk. Mensen blijven de behoefte houden om samen te komen. Daarnaast blijft 'samenwerken' een belangrijke pijler onder de activiteiten van veel advieskantoren. En dan zijn er ook nog genoeg mensen die meer energie halen uit naar kantoor komen dan vanuit thuis werken. Bovendien is het kantoor bij uitstek de plek waar de beste innovatieve en creatieve ideeën worden geboren, dankzij prikkels van omgeving en collega's.

Het kantoor is voor samenwerken en ontmoeten

Het fysieke kantoor transformeert in het nieuwe werken bij Achmea van 'dagelijkse werkplek' naar 'ontmoetingsplek'. Eentje waar minder individuele werkplekken zijn, maar bijvoorbeeld wel flexwerkplekken. Een kantoor waar mensen fysiek overleggen met collega's. Brainstormsessies houden. Nieuwe collega's inwerken. Relaties uitnodigen. En bijpraten bij de koffieautomaat. Om het kantoor als ontmoetingsplek te gaan gebruiken, helpt het als werkgevers hun kantoren op deze nieuwe manier van gebruik gaan inrichten. Denk aan die flexwerkplekken, aan een uitnodigende brainstorm- en overlegruimte en comfortabele zitjes bij de koffieautomaat. Het zijn elementen die in het hybride werken bijdragen aan de onderlinge verbondenheid, het werkplezier en de creativiteit.

Hybride werken is ook: op kantoor samen komen voor een brainstormsessie, waarbij enkele collega's vanuit huis inbellen. Gewoon omdat dit op dat moment voor iedereen het beste uitkomt.



5. Medewerkers en eigen regie

Met hybride werken geven werkgevers hun medewerkers een bepaalde mate van vrijheid. Medewerkers bepalen namelijk zelf wanneer ze waar werken. Bij Achmea werken sommigen wekelijks 2 dagen vanuit huis en 1 of 2 dagen op kantoor. Die flexibiliteit kan zich ook voordoen in het werken in dagdelen, zoals een creatieve sessie in de ochtend op kantoor en individueel werk in de middag thuis. Achmea experimenteert hiermee in pilots waaraan 10 afdelingen meedoen.

Hybride werken vraagt iets van de competenties van medewerkers

Zij zullen in het nieuwe werken assertiever en zelfstandiger moeten zijn. Termen als 'zelfredzaamheid' en 'eigen regie' zijn daar onlosmakelijk mee verbonden. Voor de ene medewerker is dit gemakkelijk, voor de ander betekent het een grote verandering. Het is aan de werkgever of leidinggevenden hen hierbij te begeleiden en te faciliteren.

Samenwerken in teams blijft belangrijk

Bij hybride werken blijft aandacht voor de manier van samenwerken een must. Want medewerkers blijven onderdeel van een team, ook al zijn ze niet elke werkdag letterlijk in elkaars nabijheid te vinden. Het is voor advieskantoren daarom goed om aandacht te besteden aan teamontwikkeling en teambuilding. Dit kan aan de hand van het DISC-model, waarmee teamleden elkaars gedrag en communicatiestijl leren kennen. Het model brengt bijvoorbeeld boven water hoe mensen op verandering reageren. Of hoe ze omgaan met feedback.

Het zijn heel individuele kenmerken, maar wel kenmerken die bepalen of het in een team 'lekker' loopt. Als teamleden op de hoogte zijn van elkaars gedrag of verschillen zal het begrip voor elkaar toenemen. Ook voor leidinggevenden is deze kennis onmisbaar. Gedrag begrijpen en daar communicatief op aansluiten, leidt tot de ontwikkeling van een krachtig team.



“Mensen hoeven het niet met elkaar eens te zijn. Maar ze moeten elkaar wel begrijpen. Hoe handig is het om te weten hoe iemand omgaat met problemen? Of waarvan die doorgaans rustige collega op zijn achterste benen gaat staan? Iemand's persoonlijkheid kennen, bevordert begrip en samenwerking. Daarvan profiteren het advieskantoor én relaties.”

Gerard Rooks,
consultant Voorzie consultancy

6. Veranderingen in leiderschap

De regie bij de medewerker leggen, vraagt van leidinggevend om:

- ruimte te bieden en 'los te laten'
- te vertrouwen op kennis, kunde en inschattingsvermogen van medewerkers
- te sturen op output (resultaat)

Coachend leiderschap is belangrijk bij hybride werken

Leidinggevend in een hybride organisatie gaan steeds meer coachen. Ze schrijven niet voor wat een medewerker wanneer moet doen. Wat coachend leidinggevend wel doen: luisteren, faciliteren en zelfstandigheid en zelfredzaamheid stimuleren. Ze zetten ook thema's als werk-privébalans en vitaliteit op de agenda, want die vragen in het nieuwe werken om een andere invulling dan in het 'oude normaal'. Coachend leiderschap uit zich bovendien in meerdere vormen: digitaal via bijvoorbeeld Teams, in 1-op-1-gesprekken op kantoor of zelfs tijdens wandelingen in de buitenlucht. De activiteit bepaalt waar het werk plaatsvindt. Dit vraagt om nieuwe vaardigheden, ook in de communicatie. Achmea kent deze vorm van leiderschap al langer. De ervaringen leren dat deze vorm werkt en dat het leidinggeven leuker wordt. Het vraagt tegelijkertijd wel om verdere ontwikkeling van persoonlijke leiderschapsvaardigheden en om extra creativiteit.

“Bij Achmea merken we dat sturen op output het werk ten goede komt. Dit vraagt wel een bepaalde mate van 'eigen verantwoordelijkheid' van de medewerker en coachend leiderschap van de leidinggevende.”

Lisanne Spiekermann,
projectmanager HR bij Achmea

Coachend leiderschap draagt bij aan de bedrijfsdoelstellingen

De persoonlijke vaardigheden van een leider zitten hem in zelfkennis: hij kent zijn kwaliteiten en valkuilen, weet welke impact zijn gedrag op anderen heeft. Beseft dat zijn manier van communiceren voor een groot deel bepaalt hoe boodschappen 'vallen'. Er zijn diverse methodes voor leidinggevend om persoonlijke leiderschapsvaardigheden verder te ontwikkelen. Met het toepassen ervan binden ze individuele medewerkers aan hun organisatie en bouwen ze aan krachtige, gedreven teams. Gevolg: het behalen van bedrijfsdoelen ligt binnen handbereik. Daarmee is coachend leiderschap een factor van belang bij het bereiken van (groei)ambities.



“Onze wereld verandert in hoog tempo. In die dynamiek jezelf als leider blijven ontwikkelen, is een belangrijke voorwaarde voor succes.”

Arno Brons,
managing consultant Voorzie consultancy

Hybride werken vraagt om creatief communiceren

Hybride werken vraagt soms ook om als leidinggevend of werkgevers buiten gebaande paden te treden als het om 'binden en boeien' gaat. 2020 heeft laten zien dat bedrijven, juist door het noodgedwongen thuiswerken, steeds creatiever werden in hun communicatie. Zo grijpen directies en managers in toenemende mate naar het maken van filmpjes en vlogs. In andere organisaties - groot en klein - delen medewerkers hun thuiswerkervaringen in blogs. Zo houden collega's elkaar op de hoogte én kunnen ze van elkaar leren.

Meer weten over leiderschap in het nieuwe werken? Volg dan 1 van onze webinars over hybride werken. Kijk voor meer informatie op aeroachmea.nl/voorzie

7. IT-musthaves

Advieskantoren die het hybride werken invoeren, doen er goed aan de juiste technische faciliteiten te regelen. Voor thuis én op kantoor. Van een goede internetverbinding en uitstekende hardware (laptop, webcam, haarscherp beeldscherm in vergaderruimtes) tot de benodigde software. Ook belangrijk: medewerkers moeten ermee kunnen werken. Begeleiding én voorzieningen om snel 'te hulp te schieten' bij ICT-problemen horen er standaard bij. Daarnaast is het nodig dat medewerkers zelf blijven werken aan hun digitale vaardigheden. Dat helpt allemaal mee de dienstverlening aan relaties op topniveau te houden.

Tip

Werk nauw samen met uw ICT-expert en met de facilitair verantwoordelijke. Zij zijn onmisbaar bij hybride werken.



8. Hybride werken: 5 tips

Een succesvolle onderneming hangt nauw samen met de begrippen 'team' en 'leiderschap'. Groeien hangt onder meer af van de manier waarop leidinggevenden met elkaar communiceren en samenwerken. Met deze 5 tips van Achmea maakt u van hybride werken een succesfactor voor groei van uw onderneming:

De 5 tips om van hybride werken een succes te maken

1. Vraag in een open dialoog met medewerkers naar hun ervaringen in thuiswerken:

- Wat heeft het ze gebracht?
- Wat misten ze?
- Wat hebben ze nodig om prettig te kunnen werken?

Gerard: "Waarom is een open dialoog waardevol? Niet iedereen zal direct zijn mening en ervaringen delen. Sommige werknemers durven pas hun mening te geven als u hen in een open gesprek vraagt naar hun ervaringen. Zorg ervoor dat u dit als werkgever faciliteert."

2. Maak samen afspraken

Over verantwoordelijkheden en verwachtingen;

3. Verdiep u in coachend leiderschap

Want dit vereist nieuwe vaardigheden en andere manieren van communiceren;

Arno: "Mensen luisteren echt naar wat u zegt en hoe u het zegt. Uw toon en woorden kunnen motiverend en overtuigend zijn en hebben meer invloed dan u denkt. Probeer daarom wat vaker om inspirerende en bemoedigende woorden te gebruiken. Zeker als uw medewerkers thuis werken."

4. Experimenteer

Laat eerst 1 team van de werkvloer ervaring opdoen met eigen regie, eigen verantwoordelijkheid en coachend leiderschap;

5. Zoek collega-advieskantoren op en leer van elkaar

U spreekt elkaars taal, staat voor dezelfde uitdagingen. Benut daarom elkaars ervaringen.

Voorzie verandering

Dit whitepaper wordt u aangeboden door consultants Arno Brons en Gerard Rooks van Voorzie. Met Voorzie helpen we u als adviseur het verschil te maken. Met praktische adviezen, concrete plannen en nieuwe energie. Zo kunt u voor uw relaties duurzaam van waarde zijn. Met advies op maat en rekening houdend met de veranderende omstandigheden. Dat vergroot de waarde van uw advies. Kijk voor meer informatie op averoachmea.nl/voorzie.

Kennismaken met Arno en Gerard?
Plan dan nu een afspraak in via **onze website**.



Disclaimer

Avéro Achmea is een handelsnaam van Achmea Services N.V., statutair gevestigd in Zeist. K.v.K.nr 34136016