



“Hybride werken ingeburgerd op lange termijn”

[Denis Pennel geeft in deze Wex stream zijn visie op HWoW \(Hybrid Ways of Working\)](#)

Het hybride model, een mix tussen werken op kantoor en telewerken, is volop in opmars. “Dat ligt voor de hand”, zegt Denis Pennel vanuit zijn specialisatie in vraagstukken rond de evolutie van workforce en workplace. Daarnaast is hij ook directeur-generaal van de World Employment Confederation (WEC), een mooie achtergrond om in onze Wex stream de opgang van hybride werkvormen en de impact ervan op de bedrijfsorganisatie te analyseren.

Ligt de NWOW-trend achter ons en is het nu aan het hybride werkmodel?

Ik ben ervan overtuigd dat het er inderdaad de duurzame opvolger van zal zijn. We zijn van zowat geen telewerken naar alleen maar telewerken gegaan. In maart 2020 is meer dan 50% van de actieve bevolking van de ene op de andere dag gedwongen voltijds op afstand te werken. Voorheen werkte amper 5 tot 10% van de werknemers gedeeltelijk thuis. Covid heeft een turbo gezet op het telewerken. Maar onze hybride toekomst zal nog anders zijn. Bedrijven beginnen nu pas ernstig na te denken over welke formule of formules ze in de toekomst voor telewerken zullen invoeren. Ze vertrekken daarvoor vanuit twee vragen: hoe voer je het systeem in? En om aan welke behoeften te voldoen? Het scala aan antwoorden is erg breed omdat er evenveel oplossingen zijn als bedrijven. Maar welke vorm het ook aanneemt, hybride werk zal op lange termijn overleefd blijven.

Waarom kunnen bedrijven niet meer terug?

Zodra je mensen meer vrijheid en autonomie geeft, en dat zijn tegenwoordig belangrijke waarden, is het moeilijk om hen deze verworvenheden later af te nemen. Mensen hebben een zekere controle verloren over de organisatie van hun werk en hun werktijden die ze op een flexibele

en gepersonaliseerde manier kunnen invullen, à la carte. Op voorwaarde dat de resultaten volgen. De andere grote verandering komt eraan. Werk wordt nu meer geëvalueerd volgens de resultaten en minder volgens de tijd die eraan wordt besteed. Al waren ze eerst terughoudend, toch hebben werkgevers vastgesteld dat de mix van werken op kantoor en op afstand werkt. Tijdens de eerste lockdown is de productiviteit zelfs gestegen. Vandaag blijft de productiviteit op een hoog niveau.

De opkomst van het hybride systeem waarbij telewerken en werken op kantoor worden afgewisseld, heeft zowel een impact op de organisatie van bedrijven als op de herdefiniëring van de workplace. Moeten bedrijven, om deze nieuwe realiteit te omarmen, niet een resoluut holistische benadering hanteren waarbij de competenties van verschillende departementen worden samengevoegd, in het bijzonder HR, Facilities, IT, enz.?

Alles wijst erop dat telewerken zal blijven bestaan. Het komt er nu op aan het te organiseren. De echte vraag is: als we medewerkers vragen om naar kantoor te komen, wat komen ze er dan doen? Hierop inspelen impliceert dat de hele werkruimte herbekeken wordt, in het bijzonder de kantoren. Studies bevestigen dat er in

de toekomst meer ruimtes zullen komen om samen te werken omdat werknemers naar kantoor zullen komen voor alles wat interactie vergt en om van gedachten te wisselen. Bijvoorbeeld een team managen, een lopend dossier bespreken en bijsturen, brainstormen en iets nieuws creëren, innoveren, klanten en stakeholders ontmoeten... Maar ook om ondergedompeld te worden in de professionele sfeer. Sociale contacten zijn vanuit psychologisch oogpunt uiterst belangrijk. Zal de organisatie van dit alles gebaseerd moeten zijn op een nieuw zakelijk project, gekenmerkt door een holistische benadering? De medewerker moet op kantoor op verschillende manieren actief kunnen zijn: alleen, in vergadering met klanten, brainstormend met collega's, tijdens videoconferenties, tijdens pauzes in ontspannings- en welzijnsruimtes. Het bedrijf moet dus deze verschillende ruimtes aanbieden en op een vlotte en flexibele manier beheren.

GROOTSCHALIG MAATWERK

Komt het er voor HR-directies en Facilities op aan erachter te komen hoe op grote schaal maatwerk kan worden geleverd?

Precies. Het personeelsvolume moet opgevangen worden volgens de noden van elk moment. Hier wordt volop over nagedacht want het is onmogelijk de klok terug te draaien. De afgelopen 18 maanden

den heeft er een onvoorstelbare verandering plaatsgevonden. Als bedrijven morgen de beste talenten willen aantrekken, en vooral als ze jonge mensen willen aantrekken, is dit hybride model essentieel. De uitdaging voor bedrijven is om van deze beperking een opportuniteit te maken. Op dit moment zijn bedrijven nog aan het experimenteren en deze empirische fase zal nog een tijdje duren. Het zal zeker nog heel wat maanden duren voordat de juiste modellen zijn gevonden die het beste passen bij deze paradigmaverschuiving. Met als rode draad: hoe ver moet de flexibiliteit gaan? Vroeger was het aan het individu om zich aan te passen aan de rigide eisen van het werk, vandaag is het aan het werk om te beantwoorden aan individuele beperkingen en wensen.

De hybride formule betekent ook het definitieve einde van het idee van een enkele werkplek...

Inderdaad. De huidige trend is dat de activiteit wordt opgesplitst tussen drie essentiële plaatsen: op kantoor, thuis en op derde plaatsen – coworkingruimtes, Fablab, zelfs hotelkamers, enz. Het werk zal rond deze drie kernen draaien, volgens een opsplitsing die eigen is aan elk bedrijf en volgens de verwachtingen van hun medewerkers. Hiervoor zullen soepele, flexibele en gepersonaliseerde formules ingevoerd moeten worden. Uniformiteit is voorbij en het management moet deze nieuwe hybride realiteit omarmen met als sleutelwoord het 'vertrouwen' van de werkgever in zijn werknemers.

Ligt het klempunt voor Facilities en HR niet vooral in de logistieke organisatie van hybride modellen?

Dat klopt. Ze impliceren immers een gepersonaliseerde werkorganisatie die zal moeten stabiliseren rond 2-3 dagen telewerk per week. Volgens de verwachtingen, de soorten functies, de werkplanning. Als het à la carte is, moet je een duidelijke en volledige planning maken om de efficiëntie te waarborgen. Vandaar de noodzaak van een benadering die agile en holistisch is. HR of FM kunnen het systeem dus niet meer op hun eentje hertekenen. Alleen al voor Facilities roept het einde van de enkele werkplek een berg vragen op. Thuiswerken heeft twee dimensies: de gezondheid en veiligheid van de medewerker (normaal gesproken de verantwoordelijkheid van de werkgever) en de juiste uitrusting om te werken. Maar is het aan de werkgever om de werkomgeving bij elke telewerker thuis te optimaliseren? Het bedrijfsleven is nog op zoek naar de antwoorden en die zullen vele vormen aannemen omdat er net zoveel visies en wensen zijn als individuen.

Door Fernand Letist

HYBRIDE MODEL

Pluspunten

VRIJHEID.

"Vandaag willen mensen keuzevrijheid in hun werk. Net zoals consumenten in de supermarkt willen werknemers zelf de ingrediënten kiezen om hun werk te doen. Bedrijven worden geconfronteerd met dit fundamentele streefdoel en moeten dus een reeks oplossingen aanbieden om hieraan te voldoen."

ZINGEVING.

"In de sterk veranderende context van de wereld van het werk willen werknemers meer dan ooit weten waarom ze werken, wat hun rol is binnen hun bedrijf en wat de maatschappelijke rol ervan is. Een baan moet zinvol zijn. Dit verwijst ook naar de vijf zintuigen. Iedereen ambieert een beroepsleven dat een bron is van meer emotie, meer waarde en meer diepgang. Omgaan met emoties op het werk wordt dus een hele uitdaging."

AUTONOMIE.

"Mensen voelen een sterke drang om de persoonlijke controle terug te krijgen over de organisatie van hun werk, het kader, de keuze van de plaats en de werktijden. Om hun activiteit autonoom te beheren en om op resultaten beoordeeld te worden. Dit alles in een vertrouwensrelatie met de werkgever. We zijn beland in een kennis economie waarin creativiteit heel belangrijk is voor een actieve bevolking die hoger opgeleid is dan ooit tevoren."

Minpunten

COMPLEXITEIT.

"Hybride werken is veel complexer om te implementeren dan 5 dagen achter elkaar fulltime op kantoor van 9 tot 17 uur. Voor HR, de inkoopdirectie, Facility Management, enz., is deze nieuwe realiteit veel complexer en vereist ze intens overleg tussen de verschillende afdelingen."

KOSTEN.

"Als we kijken naar de algemene en individuele organisatie van het werk, het herdenken van kantoren en de workspace, dan vraagt dit om echte investeringen, met name voor de herinrichting en de technische en IT-oplossingen, zowel op kantoor als bij de werknemers thuis."

BEDRIJFSCULTUUR.

"Het is niet omdat het hybride model in de praktijk essentieel is dat er unanimiteit over bestaat in de bedrijven. Bepaalde sectoren en/of managers zijn er eerder voorstander van terug te keren naar het traditionele kantoor omdat hun bedrijfscultuur deze toch wel cruciale ontwikkeling in de weg staat."

De WeX stream by belfa heeft als doel een brug te slaan tussen de verschillende disciplines die nadenken over hoe de werkomgeving evolueert, die ermee experimenteren en die deze evoluties ook uitvoeren.

Hoe zullen we werken in de toekomst: laat ons samen een nieuwe kijk hebben op de werkomgeving van de toekomst, dit op basis van meerdere transitities aan de gang momenteel "Work, Workforce, Workplace & Portfolio".

Deze evoluties treden voortdurend in wisselwerking met de huidige veranderingen, wat leidt tot opportuniteiten en ook tot spanning:

- op het vlak van het werk (re-architecting Work) in het algemeen,
- op het vlak van de noden en verwachtingen van wie aan het werk is (unleash your Workforce) maar ook op het vlak van de houding van burger en consument,
- op het vlak van de werkomgeving zelf (adapt the Workplace)
- op het vlak van gebouwen en infrastructuur (rethink Real Estate)

Gekruiste blikken van FM, HR, IT, Digital, C-suite, Finance en daarbuiten...

Dankzij onze WeX-genodigden met verschillende achtergronden en expertises voor een holistische en inspirerende benadering van de werkomgeving.

Contact : Sangara Klespis, WeX leader by belfa: wex@belfa.be