

Inhoud

Voorwoord – Van noodoplossing tot blijvertje Jitske Kramer	9
Betere ideeën? Begin met brainwriting Thomas de Man	22
Wat past bij mij? Emma Op den Kamp	31
Je kan niet alles voor iedereen zijn Jesse Geul	40
Zelfkenniswerk Arjan Broere	46
Hell of a job Elske Doets	55
Werken we écht creatiever samen in een zaaltje, of houden we onszelf voor de gek? Kim Spinder	65
Struikelend vooruit Paul Iske	72

Remote werken: vertrouwen, vrijheid, verantwoordelijkheid en verbinding Michael Pilarczyk	80
Bepaal vooraf waar je werkt én wat je daar doet Britt Breure	86
De (on)gelijkheid van hybride werken Jamal Oulel	92
Van Dromedaris tot Slang: het juiste ritme voor hybride werken Joey Hullegie en Farid Tabarki	99
Aandacht is het nieuwe goud Laura Bas	108
Werken in een andere tijd Nick Lettink	114
Actief verschillen verbinden Madhu Mathoera	123
Onbeperkt achter het beeldscherm Joop Schippers	130
In een liefdevol werkhuwelijk word je écht gezien (en hoor je wat je fout doet bij de koffieautomaat) Marry de Gaay Fortman	137

Vechten tegen stereotypen bij het koffiezetapparaat Remco Boxelaar	147
Koffie op maandagochtend Patrick van Veen	155
Van bureau naar beweging en hoe je dit als organisatie stimuleert Anne van der Put	167
Steun tijdens het thuiswerken: hoe de open hand je verder brengt bij hybride werken Bart Heuvingh en Tim Koning	175
Vertrouw je mij soms niet! Henk Jan Kamsteeg	182
Thuiswerken: werkgevers en werknemers regelen het onderling Joël Ebeltjes-Keller en Jannes van der Velde	192
Garantie voor eindeloze groei Danielle Jiskoot en Sacha Martina	198
Werken waar je wilt Kitty Jong	206



Voorwoord

Van noodoplossing tot blijvertje

Jitske Kramer

Hybride werken is geen tijdelijk experiment. Of we nu voor of tegen zijn, het is inmiddels een dagelijkse realiteit voor een groot deel van de werkende bevolking. Het is niet meer vanzelfsprekend dat alle collega's altijd op hetzelfde moment samen in een kantoorpand zitten. De uitdaging is niet óf we hybride werken toestaan, maar hóé we het vormgeven op een manier die werkt voor mensen, teams en organisaties. En zoals bij elke grote verandering, bepaalt de manier waarop we ermee omgaan of het een succes wordt of niet. We kunnen ons laten leiden door toevalligheden en ongemerkt in oude – of nieuwe – valkuilen stappen, of we kunnen deze kans grijpen om bewust na te denken over hoe we het werk van de toekomst willen vormgeven.

Meer dan een praktische afweging

Hybride werken is een manier van werken waarbij je afwisselt tussen werken op kantoor, thuis of op andere locaties, afhankelijk van de aard van je werk. Dat roept de vraag op: wanneer werk je waar en met wie? Op het eerste gezicht lijken dit vooral praktische zaken, maar hybride werken heeft de manier waarop we samenwerken, communiceren en organiseren fundamenteel veranderd.

Veel organisaties zijn met hybride werken begonnen als een noodoplossing: een manier om de boel draaiende te houden in tijden van de coronapandemie. Maar nu het blijvend is geworden, zien we steeds duidelijker dat het niet alleen om logistiek of efficiëntie gaat. Hybride werken is meer dan kiezen tussen thuis of kantoor. Het raakt de kern van hoe een organisatie functioneert. Het vraagt opnieuw kijken hoe we betekenis geven aan samenwerking. Het vraagt om een nieuwe balans tussen aan de ene kant persoonlijke vrijheid, autonomie en eigen verantwoordelijkheid, en aan de andere kant onderlinge afstemming, verbondenheid en collectieve verantwoordelijkheid. Het is een verschuiving die raakt aan leiderschap, rituelen, werkafspraken, sociale cohesie en technologie. Het is een cultuurverandering. En zoals bij iedere cultuurverandering moeten we bewust stilstaan bij wat we willen behouden, wat we willen veranderen en hoe we dat samen vormgeven.

In dit boek komen verschillende perspectieven sa-

men: hoe beïnvloedt hybride werken de organisatiecultuur? Hoe zorgen we ervoor dat we elkaar blijven zien en verbinding houden? Welke nieuwe gedragsregels zijn nodig om hybride werken effectief en duurzaam te maken? Hoe zetten we technologie in als hulpmiddel, in plaats van dat het ons in de weg zit? Dit zijn geen vragen met eenduidige antwoorden, maar wel vragen die we ons moeten stellen om hybride werken echt te laten slagen.

Waar werken we?

Hybride werken betekent in de kern locatieonafhankelijk werken. Het kan medewerkers de vrijheid geven om te bepalen waar en wanneer ze werken, afhankelijk van de aard van de taak en de eigen voorkeuren. Dit betekent dat sommige activiteiten, zoals gefocust individueel werk, beter vanuit huis gedaan kunnen worden (als je daar de ruimte voor hebt), terwijl creatieve brainstormsessies en strategische vergaderingen juist meerwaarde hebben als ze fysiek plaatsvinden. Er ontstaat een continu spel van afwegingen: welke taken doe je waar, wat is prettig voor jezelf en voor anderen en hoe zorg je ervoor dat je effectief samenwerkt met collega's die andere voorkeuren of werkschema's hebben?

Dit leidt tot een spanningsveld tussen individuele autonomie en gezamenlijke afstemming. Niet iedereen kan simpelweg bepalen waar en wanneer hij of zij werkt,



Betere ideeën? Begin met brainwriting

Thomas de Man

Veel mensen herkennen het: je zit vol ideeën, maar komt er in een brainstorm niet tussen. Zeker in hybride teams raken introverte of remote collega's al snel ondergesneeuwd. In dit stuk lees je waarom klassieke brainstorms tekortschieten en hoe brainwriting inclusiever is én tot betere ideeën leidt.

Je zit in een brainstorm, kijkt om je heen en denkt: dit keer pak ik het woord. Je hebt goede ideeën, bent voorbereid. Maar voor je het weet, domineren anderen het gesprek:

‘Misschien kunnen we een interactieve campagne doen?’

‘Of nee, wat als we een serie korte video's maken?’

‘Influencers erbij?’

Het tempo ligt hoog. Er is geen structuur. En telkens als jij ademhaalt om iets in te brengen, zijn de anderen

je alweer voor. De moed zakt je in de schoenen. Je knikt, lacht wat, maar je bijdrage blijft uit. Op je scherm zie je een collega die vanuit huis meedoet aan de Teams-call. Microfoon op mute, ogen op een tweede scherm. Groot gelijk ook: virtueel ertussen komen is kansloos.

Na twintig minuten staat het whiteboard vol met ideeën van dezelfde drie mensen. Er valt een stilte. ‘Nou, laten we hier nog eens op kauwen,’ zegt iemand opgewekt.

Waarom brainstorms falen

Brainstorms worden gepresenteerd als dé manier om samen tot nieuwe ideeën te komen. En tuurlijk, er komt altijd wel iets uit. Maar zelden waar je op hoopt: door-dachte ideeën met input van het hele team.

In hybride teams komt de beperking van brainstorms nog meer naar voren. Soms zit een deel met elkaar in een vergaderruimte, terwijl de rest inbelt. De mensen in de ruimte lezen elkaars lichaamstaal, haken moeiteloos in en bouwen op elkaar voort. De collega's achter hun scherm kijken toe vanuit een videovenster – met een fractie van de spreektijd en zonder de energie uit de ruimte.

En zelfs als iedereen remote werkt, is dat risico er. Dan draait het niet om fysieke nabijheid, maar om zichtbaarheid: wie het eerst of het hardst praat, krijgt de aandacht. Zonder structuur of duidelijke leiding ver-

valt zo'n sessie in een rommelig gesprek, waarin vooral de eerste ideeën blijven hangen. Of ze nu goed zijn of niet. Geen wonder dat steeds meer bedrijven denken: wil je creativiteit en effectief samenwerken? Dan moet je samen op kantoor zijn.

Terug naar kantoor

Na corona werd hybride werken de norm. Toch draaien sommige bedrijven die flexibiliteit nu terug. In de VS zien we dit het sterkst: bij grote bedrijven als Amazon, Tesla en JP Morgan Chase is thuiswerken niet langer toegestaan. In Nederland gaat het subtieler, maar de druk is voelbaar. Zo besloot een Amsterdams reclamebureau in te zetten op 80 procent aanwezigheidsplicht om samenwerking te stimuleren.¹

Maar wil de werknemer dit wel? Uit onderzoek van LinkedIn (2024) onder duizend Nederlandse professionals blijkt dat bijna de helft, 47 procent, zich onder druk gezet voelt om vaker naar kantoor te komen dan ze willen. Onder jongeren tussen de 18 en 42 jaar loopt dat zelfs op tot 59 procent. En dat terwijl 37 procent aangeeft dat meer kantoordagen hun werk-privébalans verslechtert.²

LinkedIn-data laat het spanningsveld goed zien: de interesse in remote werk groeit, maar het aantal vacatures blijft achter. In januari 2025 was het aantal sollicitaties op remote banen in Nederland bijna zes keer

hoger dan het aantal aangeboden remote vacatures.³ Vaker naar kantoor willen we dus niet. Hybride is de toekomst. Maar als we niet willen inleveren op creativiteit en samenwerking, moeten we ons afvragen: hoe maken we hybride werken effectief én creatief?

Brainwriting als alternatief

In mijn werk als redacteur bij LinkedIn zie ik wekelijks voorbeelden langskomen om creatiever en beter samen te werken (in hybride teams). Eén techniek waar ik de voordelen van zie als alternatief voor brainstormen is brainwriting. Dit zorgt voor meer én betere ideeën.

Brainwriting werd eind jaren 60 ontwikkeld door de Duitse marketingexpert Bernd Rohrbach als geschreven alternatief voor de traditionele brainstorm. Het principe is simpel: in plaats van ter plekke dingen te bedenken en bespreken, schrijft elke deelnemer eerst zelf zijn of haar ideeën op – vooraf of aan het begin van de sessie. Pas daarna worden ze besproken.

Dit kan door de ideeën op briefjes te plakken op een whiteboard, ze anoniem in een gedeeld document te zetten, of een online tool als UseCandor te gebruiken. Wil je het écht goed doen, dan laat je namen weg om bias te voorkomen.