

WHITEPAPER

Hybride samenwerken

De impact van tijd en plaats onafhankelijk werken op samenwerking in organisaties en de rol van kantoor daarin

Publicatie: 1 oktober 2017 (laatst gewijzigd op 14 mei 2021)

Susan Smulders - partner Moneypenny Training & Advies



Inhoudsopgave

Introductie.....	3
“Samenwerken - dat doen we op kantoor!” Of niet?	4
Synchroon en asynchroon samenwerken.....	5
Face-to-face samenwerken	6
Op afstand samenwerken.....	7
Volgtijdelijk samenwerken	8
Flexibel samenwerken.....	8
Praktisch handvat: discussie over mogelijkheden.....	9
Aan de slag met hybride samenwerken	10
Heldere doelstellingen	10
Eenduidige processen	10
Communicatieafspraken.....	10
Experimenteren	10
De rol van “het kantoor”.....	12
Conclusie	13
Bron en leesvoer.....	13



Introductie

Samenwerking is in feite de essentie van iedere organisatie. Mensen combineren kwaliteiten en vaardigheden om samen resultaten te bereiken die ze niet in hun eentje zouden kunnen behalen. Zonder samenwerking dus geen organisaties.

In dit whitepaper gaan we in op samenwerking in de context van hybride werken – een werkwijze waarbij medewerkers deels op kantoorlocaties en deels elders werken. We voeren namelijk bij Moneypenny al jaren discussies met klanten over samenwerking als je niet altijd allemaal op kantoor bent. Tijdens de coronacrisis hebben veel organisaties ontdekt dat individueel werk prima op afstand te doen is en dat ook samenwerking best remote kan.

Op basis van onze jarenlange ervaring met thuiswerken en Het Nieuwe Werken hebben we inzichten ontwikkeld die helpen om op een andere manier naar samenwerken te kijken en om met elkaar daar het gesprek over aan te gaan.

Naast uitleg en achtergrond krijg je in dit whitepaper ook veel tips over samenwerken op afstand en heel veel voorbeelden uit de praktijk ter inspiratie.

“Samenwerken - dat doen we op kantoor!” Of niet?

Samenwerken mag dan de essentie zijn van organisaties, iedereen van 4 jaar en ouder weet dat het niet altijd gemakkelijk is. Het vraagt onder andere vertrouwen, contact, coördinatie, communicatie, afweging van belangen en deling van kennis en informatie. Allemaal zaken die wij mensen fijn vinden als ze goed gaan, maar die nog wel eens in de knel komen in een organisatorische context. Daar kan het namelijk zomaar gebeuren dat niet iedereen dezelfde belangen heeft (of denkt te hebben), dat doelstellingen niet helder of tegenstrijdig zijn of dat informatie en kennis bewust of onbewust wordt achtergehouden. En dan verdwijnt onderling vertrouwen en kan samenwerking tegenwerking zijn of lijken.

Moneypenny werkt al jaren met organisaties die op zoek zijn naar een effectieve manier van hybride werken en samenwerken in de toekomst. Daarbij voeren we regelmatig discussies over samenwerking en dan vooral over de vraag of dat in een tijd en plaats onafhankelijke context überhaupt kan. Want “samenwerken, dat doen we op kantoor” is nog altijd de overtuiging van veel leidinggevenden én medewerkers. In de coronatijd is het beeld over remote samenwerking wel iets genuanceerder geworden, maar we merken dat veel mensen bij samenwerken toch allereerst aan een kantooromgeving denken.

Daar zijn wij bij Moneypenny het niet mee eens. Samenwerking hoeft namelijk niet altijd (meer) op hetzelfde moment en/of dezelfde plek te gebeuren blijkt in de praktijk. In dit stuk rafelen we samenwerking uiteen in synchrone en asynchrone samenwerking qua tijd en plaats en onderscheiden we zo vier samenwerkingsvormen die relevant zijn – nu en in de werkwereeld van de toekomst. Ook geven we handvatten om te kijken naar de (a)synchrone manier van samenwerken in je eigen team en organisatie. En aan het eind van dit whitepaper komen we nog even terug op de rol van “kantoor”.

Synchroon en asynchroon samenwerken

In veel organisaties zullen na corona tijd en plaats van werken een stuk flexibeler worden ingevuld. Medewerkers spreken in ieder geval massaal uit dat ze daar behoefte aan hebben. Wisselende werktijden, thuiswerken en flexkantoren met activiteit gebaseerde werkplekken (om maar een paar voorbeelden van die flexibiliteit te noemen) vragen om een nieuwe blik op samenwerken. Je kunt niet meer alleen vertrouwen op “kantoor en kantoortijden” om je collega’s te ontmoeten en met hen samen te werken. Dat hoeft gelukkig ook helemaal niet, want lang niet alle samenwerking vindt idealiter plaats op één fysieke locatie en/of op één gelijktijdig moment.

Een denkmodel dat helpt bij het ontwikkelen van een nieuwe blik is het onderscheid tussen synchroon en asynchroon samenwerken – zowel qua locatie als qua tijd. Soms vragen gezamenlijke activiteiten om een doel te bereiken (oftewel samenwerking) dat mensen fysiek op dezelfde tijd op dezelfde locatie zijn, bijvoorbeeld bij de uitvoering van een operatie in een ziekenhuis. Samenwerking is in dat geval synchroon in tijd en plaats.

Er zijn echter ook gezamenlijke activiteiten om een doel te bereiken die op diverse plaatsen en niet gelijktijdig hoeven plaats te vinden. Als een team samen verantwoordelijk is voor administratieve afhandeling van inkomende facturen bijvoorbeeld hoeft dat echt niet op één moment en één locatie. Het inscannen van eventuele papieren facturen gebeurt wellicht op kantoor, maar het controleren, accorderen en betaalbaar stellen van diezelfde facturen kan door verschillende personen op diverse locaties en tijdstippen gebeuren. Samenwerking is in dit geval asynchroon in tijd en plaats.

Vier vormen van samenwerking

Het Moneypenny denkmodel (a)synchrone samenwerking qua tijd en plaats leidt tot vier samenwerkingsvormen (zie onderstaand matrix). Iedere samenwerkingsvorm is anders en stelt daardoor ook andere eisen aan de personen die samenwerken.



Denkmodel hybride samenwerken – Moneypenny Training & Advies

Face-to-face samenwerken

De eerste vorm van samenwerking is de meest traditionele vorm. Samen op dezelfde tijd en plaats aan een doel werken is vaak het eerste beeld dat bij mensen bovenkomt als ze denken aan samenwerking. In de huidige tijd (digitalisering, telecommunicatie, coronaveraringen) is dat voor heel veel zaken helemaal niet meer nodig, maar uiteraard zijn er ook nog de nodige activiteiten die wel degelijk alleen face-to-face kunnen worden uitgevoerd.

Hierbij gaat het vaak om activiteiten met een fysieke component, zoals in de zorg, in een productieomgeving, op een bouwplaats, in de keuken van een restaurant of in een teamsport. Het is immers handig als de assistente van de tandarts er is om materialen voor te bereiden en te overhandigen als er een kies gevuld moet worden. En een hockeywedstrijd vereist samenwerking van het team op het veld gedurende de partij.

Deze samenwerkingsvorm vraagt van de betrokkenen directe communicatie tijdens en de planning en afstemming voorafgaand aan de uit te voeren activiteiten. Het biedt uiteraard de volle breedte aan communicatiemogelijkheden (verbaal, non-verbaal). Het legt echter ook een vast beslag op de tijd van de betrokkenen (inclusief reistijd) en biedt weinig flexibiliteit.

Op afstand samenwerken

Bij de tweede vorm van samenwerking vinden activiteiten nog wel gelijktijdig plaats maar niet meer noodzakelijkerwijs op dezelfde locatie. Het gebruik van samenwerkprogramma's als Teams of Zoom met audio, video en het delen van schermen, maakt het mogelijk om samen te werken op afstand.

Bij veel activiteiten die te maken hebben met overleg en afstemming is het bijvoorbeeld prima mogelijk om op afstand samen te werken. Een telefonische of videoconferentie biedt allerlei mogelijkheden om elkaar te zien en te spreken indien nodig. Ook digitale activiteiten samen uitvoeren kan steeds vaker vanaf iedere gewenste plek. Het delen van documenten of applicaties biedt mogelijkheden om real time samen iets te ontwerpen of creëren zonder dat je daarvoor in één ruimte hoeft te zitten. Ook bij kennisdeling en training wordt steeds vaker gebruik gemaakt van middelen als webinars of online vragensessies. Zo doe je op afstand kennis op. In de coronacrisis hebben mensen en organisaties veel ervaring opgedaan met deze manier van werken.

Deze samenwerkingsvorm vraagt van de betrokkenen vaardigheden in het gebruik van digitale communicatiemiddelen en in communicatie op afstand. Ook vereist het planning en afstemming voorafgaand aan de uit te voeren activiteiten. Elkaar niet face-to-face zien beperkt communicatiemogelijkheden in zeker mate (vooral non-verbaal). Het maakt wel tijd vrij, doordat er minder gereisd hoeft te worden en overleggen en samenwerking op afstand vaak efficiënter verlopen. In veel internationale organisaties is samenwerking op afstand gebruikelijk én effectief. De extra kosten en tijd die gemoeid zijn met internationale reizen dwingen om te zoeken naar oplossingen om op afstand samen te werken.

Volgtijdelijk samenwerken

De derde vorm van samenwerking vraagt activiteiten op één locatie, maar die hoeven niet gelijktijdig plaats te vinden. Hierbij voeren mensen na elkaar taken uit om een bepaald doel te bereiken.

Ook veel volgtijdelijke samenwerking heeft een fysieke component. Daarbij kunnen diverse activiteiten worden uitgevoerd aan een bepaald product (bijvoorbeeld in productieomgevingen of bij reparatie van een auto). Ook kan het gaan om het verrichten van diverse activiteiten met of voor een klant (of patiënt). Een voorbeeld uit de medische sector is een mamma-poli (een polikliniek waar vrouwen binnen enkele uren op hoofdlijnen te horen krijgen of ze al dan niet borstkanker hebben). Daar vinden diverse onderzoeken bij een patiënt achter elkaar plaats door verschillende medische professionals om zo snel een eerste diagnose te kunnen geven. Ook in dienstverlening kom je veel volgtijdelijke samenwerking tegen (bijvoorbeeld in de samenwerking tussen bediening en keuken in een restaurant).

Volgtijdelijk samenwerken vraagt afstemming, communicatie en informatieoverdracht tussen de betrokkenen. Alleen zo kunnen activiteiten op de juiste tijd en de juiste manier plaatsvinden. Die afstemming kan face-to-face maar ook op andere manieren. Het vraagt eveneens procesmatig werken zodat afstemming op een gestandaardiseerde manier plaatsvindt. Het biedt mogelijkheden om skills van mensen en tijd van (kostbare) productiemiddelen efficiënt in te zetten. De flexibiliteit blijft daarbij wel enigszins beperkt o.a. door de locatie en de klantverwachtingen.

Flexibel samenwerken

Tenslotte de vierde en laatste vorm: flexibel samenwerken. Hierbij is het niet nodig taken gelijktijdig en/ of op één locatie uit te voeren. Er is (binnen afspraken en bandbreedtes uiteraard) ruimte om te bepalen waar en wanneer je activiteiten verricht. Dit is de minst traditionele manier van samenwerking, maar met de technologische ontwikkelingen zijn steeds meer gezamenlijke doelstellingen op deze manier te bereiken.

Bij veel kenniswerk en administratieve of ondersteunende werkzaamheden is flexibel samenwerken prima mogelijk. Vooral werkzaamheden waarbij mensen een (groot) deel van hun taken achter een beeldscherm en telefoon uitvoeren bieden vaak veel ruimte voor flexibiliteit. Samen schrijven aan een artikel of document kan bijvoorbeeld prima volgtijdelijk en op afstand. En ook het op orde houden van een boekhouding of het analyseren van datastromen hoeft niet synchroon.

Flexibel samenwerken vraagt net als volgtijdelijk samenwerken de nodige afstemming, communicatie en informatieoverdracht tussen de betrokkenen. Het helpt om strakke procesafspraken en deadlines te hebben en je daaraan te houden! Discipline is dus een must. Binnen de afgesproken kaders biedt het veel vrijheid. Mensen hebben mogelijkheden om te werken waar en wanneer ze dat het meest effectief kunnen doen en zo bijvoorbeeld hun reistijd te optimaliseren. Het legt ook meer verantwoordelijkheid bij personen die samenwerken. Uiteraard zijn er wel beperkingen in de communicatie (vooral non-verbaal).

Praktisch handvat: discussie over mogelijkheden

Het Moneypenny denkmodel (a)synchrone samenwerking qua tijd en plaats biedt handvatten om met een meer open blik te kijken naar samenwerking in organisaties en teams. Daarvoor is uiteraard wel een dialoog nodig in een organisatie over mogelijke samenwerkingsvormen. De onderstaande stappen (met bijbehorende hoofdvragen) werken in onze ervaring bij het in kaart brengen van opties.

Gezamenlijke doelstellingen

- Welke doelen moeten we als team / organisatie samen bereiken?
- Wie zijn er nodig om de doelstellingen te behalen?

Activiteiten per doelstelling

- Welke activiteiten voeren we uit om een doelstelling te bereiken?
- Hoe hangen die activiteiten met elkaar samen?

(A)Synchrone samenwerking

- Welke activiteiten moeten synchroon qua tijd en/of plaats? Welke activiteiten kunnen asynchroon?
- Welke vorm(en) van samenwerking passen bij onze activiteiten en doelstellingen?

Uiteraard is deze discussie slechts het startpunt voor nieuwe manieren van samenwerken. Het daagt mensen uit om over de grenzen van hun eigen overtuigingen heen te kijken en brengt op die manier vaak (onverwachte) nieuwe mogelijkheden in kaart. Pas als een team (én leidinggevenden) mogelijkheden zien om anders samen te werken is er ruimte om nieuwe samenwerkingsvormen daadwerkelijk te implementeren.

Aan de slag met hybride samenwerken

Als helder is welke (a)synchrone samenwerkingsvormen passen in je team of organisatie kun je met elkaar afspraken gaan maken om daadwerkelijk anders te gaan werken. Hieronder vind je een aantal aanknopingspunten voor een succesvolle start.

Heldere doelstellingen

Zonder **heldere doelstellingen** is samenwerking (ook in een traditionele setting) lastig. Check met elkaar of team- en individuele doelstellingen duidelijk zijn en of er tegenstrijdigheden in zitten. Hoe duidelijker is wat je met elkaar probeert te bewerkstelligen, hoe gemakkelijker het is om samen te zoeken naar de meest optimale manier om je doelen te bereiken.

Eenduidige processen

Eenduidige processen zijn eveneens van groot belang – inclusief verantwoordelijkheden en doorlooptijden. Dat betekent niet dat je een meter proceshandboeken nodig hebt, maar het vraagt wel dat je met elkaar vastlegt welke kernactiviteiten plaatsvinden, hoe die kernactiviteiten aan elkaar gerelateerd zijn en wat je van elkaar mag verwachten.

Communicatieafspraken

Daarnaast is het belangrijk om **communicatieafspraken** te maken. Wanneer ontmoet je elkaar? Wanneer ben je bereikbaar? Welke communicatiemiddelen gebruik je? Hoe zorg je ervoor dat je elkaar ook persoonlijk leert/ blijft kennen? Hoe deel je kennis? Bespreek hierbij ook hoe je elkaar feedback geeft over zaken die goed en niet goed gaan. Bij asynchrone vormen van samenwerking heb je minder mogelijkheden om elkaar met kleine interventies bij te sturen. Het is daarbij dus extra belangrijk dat het heel gewoon wordt om elkaar terugkoppeling te geven over resultaten en proces.

Experimenteren

Uiteindelijk gaat het erom dat je daadwerkelijk anders gaat samenwerken. Dat begint met **experimenteren**. Creëer ruimte voor asynchroon werken. Doe overleggen op afstand. Werk thuis, in de trein of in het café op de hoek. Ga na de file naar kantoor. Probeer nieuwe dingen – ook als ze buiten je comfort zone liggen. Natuurlijk gaat dat niet altijd in een keer goed, maar door dingen uit te proberen kun je samen leren wat voor je team en

organisatie wel werkt en wat niet. En juist door ook dingen die niet goed gingen te bespreken groeit je samenwerking.

De rol van “het kantoor”

Terug naar de overtuigingen over kantoor en samenwerking. Vanuit het denkmodel (a)synchrone samenwerking blijkt dat lang niet alle samenwerking plaats hoeft te vinden op “het kantoor” (of in een andere ruimte van een organisatie). Samenwerking kan vaak prima op afstand en zelfs over tijd heen. Daarom gaan wij graag de discussie aan met organisaties over kantoor als dé samenwerkplek bij uitstek.

Om misverstanden te voorkomen nog wel een kanttekening. Dit betekent niet dat mensen elkaar niet meer hoeven te ontmoeten of dat ze nooit meer op kantoor werken. Persoonlijke ontmoetingen blijven o.a. een belangrijke rol spelen in het leren kennen van elkaar en in het opbouwen van persoonlijke relaties die verder gaan dan puur werk gerelateerde zaken. Dat helpt bij communicatie, inzicht in elkaars belangen en afweging daarvan en het onderhouden van vertrouwen – allemaal zaken die samenwerking faciliteren.

We hebben in de coronatijd gezien dat mensen het nodig hebben om hun collega's af en toe te zien – niet alleen voor de informele en face-to-face contacten, maar ook om de diepere verbinding te maken en te onderhouden. Dat bleek uit een grootschalig onderzoek ¹dat Money Penny samen met de wetenschap heeft gedaan in 2020 en 2021.

Voor veel organisaties zal kantoor de belangrijkste ontmoetingsplek blijven, hoewel ook organisaties zonder kantoor er overigens prima in slagen elkaar regelmatig te ontmoeten. Een ontmoetingsplek is echter iets wezenlijks anders dan “de enige mogelijke samenwerkplek” die kantoor nu in het hoofd van veel mensen is. Voor nieuwe samenwerkingsvormen is nu eenmaal lang niet altijd een kantoor nodig!

¹ Onderzoek van Money Penny, Nyenrode Business Universiteit en Open Universiteit Nederland – [uitkomsten 3^e onderzoeksronde](#)

Conclusie

Samenwerken kan dus op veel meer manieren dan op de klassieke face-to-face wijze op kantoor. Als je als organisatie het idee van samenwerken in de breedte durft te onderzoeken en vorm te geven, creëer je veel flexibiliteit die ten goede komt aan klanten, je organisatie en medewerkers. In de coronatijd is voor veel mensen duidelijk geworden dat er meer hybride kan, nu is het de uitdaging om dat ook vorm te geven in de praktijk van alle dag.

Bron en leesvoer

De bron voor dit whitepaper is de praktijkervaring die wij vanuit Moneypenny sinds onze oprichting in 2000 hebben opgedaan met remote werken – in onze eigen organisatie en bij de vele klanten die we hebben begeleid bij het invoeren van hybride en remote werken.

Ik hoop dat je dit whitepaper met veel plezier gelezen hebt en dat het nuttig voor je was. Mocht je vragen hebben, aarzel dan niet om mij persoonlijk te contacteren: Susan Smulders (susan.smulders@moneypenny.nl/ 06 45 76 60 97)

© Moneypenny 2017 (voor het laatst bijgewerkt op 26 april 2021)