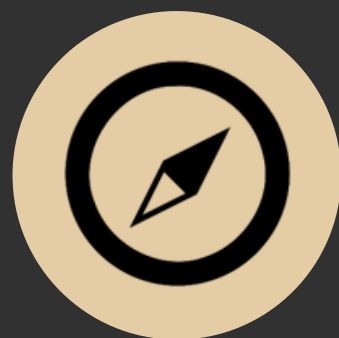




**HYBRIDE WERKEN
INCLUSIEF GEMAAKT**

Het Kompas Hybride Werken



Koersen op inclusief en effectief
samen werken in de hybride context

Inleiding: waarom een Kompas hybride werken

Bij hybride werken verdelen medewerkers hun taken en uren over de locatie (meestal het kantoor) en de thuiswerkplek. Medewerkers profiteren van hybride werken omdat het meestal leidt tot meer autonomie en flexibiliteit in hoe het werk wordt uitgevoerd. Echter, dit ontstaat alleen als er aanpassingen worden gemaakt in de werkomgeving en er afspraken over hybride samenwerking worden gemaakt.

Het 'Kompas hybride werken' (verder het 'Kompas' genoemd) is een tool voor teams die hybride willen werken. Het Kompas helpt om het hybride werken toegankelijk en gelijkwaardig te maken.

Dat wordt gedaan door teamafspraken te maken die voortkomen uit specifieke beperkingen en uitdagingen die bij teamleden kunnen bestaan.

Door deze te bespreken kunnen er mogelijkheden en oplossingen worden bedacht en concrete afspraken worden gemaakt over toegankelijk en effectief hybride samenwerken. Ieder teamlid kan zo profiteren van de voordelen die hybride werken biedt.

Aandachtspunten kunnen op fysiek vlak liggen, bijvoorbeeld wat betreft zien, horen, bewegen en energieverdeling. Of cognitief, bijvoorbeeld neurodivergentie, ADHD en dyslexie.

Daarnaast bestaan er mogelijk nog andere aandachtspunten die het waard zijn om in de hybride samenwerking te bespreken. Het is belangrijk om hierover duidelijke afspraken te maken. Onderzoek toont dat dit niet alleen specifieke individuen, maar vaak het hele team ten goede komt.

Het Kompas bestaat uit vier acties. Bij elke actie hoort een bijlage. Bijlage 5 bevat ter inspiratie een voorbeeld van hoe deze teamafspraken eruit kunnen zien.

Actie	Bijlage
1. Invullen van het Kompas (individueel)	1
2. Persoonlijk gesprek tussen teamlid en teamleider	2
3. Bespreken van ieders aandachtspunten in een teamsessie	3
4. Vastleggen van de teamafspraken	4
Voorbeeld teamafspraken	5

Als teamleider ben je de schakel tussen het team en de organisatie. Dit geldt ook bij het creëren van een inclusieve hybride werkomgeving. Door hybride werken toegankelijk te maken voor mensen met een functiebeperking of andere aandachtspunten, kunnen zij gelijkwaardig deelnemen.

Hybride werken biedt medewerkers meer flexibiliteit en autonomie. Dit heeft een positief effect op de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van je teamleden. Daarnaast leidt hybride werken tot nieuwe uitdagingen. Bijvoorbeeld voor iemand met een gehoorbeperking die moeite heeft met online vergaderen of iemand met neurodivergentie die door de hoeveelheid meetings (te) snel moet schakelen.

Daarom is het belangrijk om goed te luisteren naar de behoeftes van alle teamleden en deze om te zetten in afspraken over hybride samenwerking en werkondersteuning. Door deze afspraken samen als team te maken, komt er duidelijkheid en ontstaat er draagvlak.

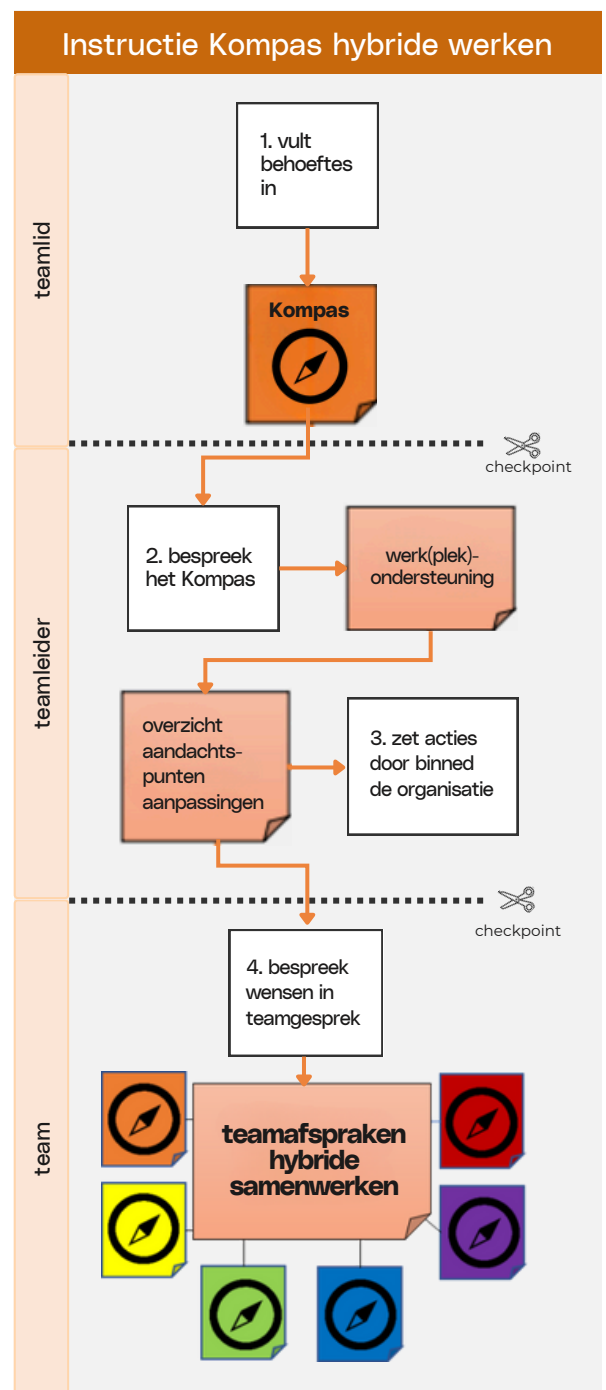
Ieder teamlid heeft een eigen Kompas. Het toepassen bestaat uit vier stappen, zie figuur 1. Verder bestaat het stappenplan uit twee 'checkpoints', aangegeven met een stippellijn. Teamleden kunnen ten alle tijden besluiten om hun Kompas niet met jou als teamleider te delen (checkpoint 1) of de informatie uit jullie gesprek niet te delen met het team (checkpoint 2).



● Office workers



Omdat het om persoonlijke en kwetsbare informatie gaat is het belangrijk om integer met het Kompas om te gaan. Het Kompas blijft daarom eigendom van de medewerker en wordt niet centraal opgeslagen.



1

Het invullen van het Kompas

Allereerst vraag je alle leden van het team om het eigen Kompas (bijlage 1) in te vullen. Alle teamleden gaan hiermee aan de slag, ook jij vult jouw eigen Kompas in. In het Kompas noteren de teamleden hun behoeftes op het gebied van hybride werkactiviteiten, werkinrichting en samenwerking.

De teamleden blijven eigenaar van hun eigen Kompas en bepalen zelf welke informatie ze met collega's en jou als teamleider delen, bijvoorbeeld door erover te vertellen of je te laten meelezen tijdens het persoonlijk gesprek. Het Kompas wordt niet aan jou overgedragen of op een gedeelde plaats opgeslagen. Het blijft in eigen beheer van de medewerker.



Als niet iedereen akkoord is met het gebruik van het Kompas wordt geadviseerd deze enkel individueel te gebruiken voor wie dat wil.

2

Persoonlijk gesprek tussen teamlid en teamleider

In het persoonlijk gesprek met je teamlid bespreek je hoe deze het hybride werken ervaart aan de hand van diens Kompas (bijlage 2). Je kijkt samen naar wat er beter kan en hoe je dit kunt verbeteren. Daarbij kun je onderscheid maken in redelijke en noodzakelijke aanpassingen.



Redelijke aanpassing ('reasonable accomodation'): aanpassing(en) voor een werknemer zodat essentiële taken uitgevoerd kunnen worden, zonder dat dit ingewikkeld en (te) kostbaar wordt.

-Noodzakelijke aanpassing: soms is een aanpassing nodig om te voorkomen dat iemand uitvalt. Hiervoor kan een arbeidsdeskundige ingeschakeld worden. Veel van deze aanpassingen kunnen (deels) bekostigd worden door het UWV.

Als teamleider ben jij verantwoordelijk voor het in gang zetten van deze aanpassingen. Soms moet je daarbij samenwerken met (staf)ondersteuning, zoals de arbo-coördinator, HR en IT. Er zijn ook andere tools uit de toolkit inclusief hybride werken die je hierbij kunnen helpen.



Niet alle aanpassingen zullen haalbaar zijn. Soms vanwege de aard van het werk of omdat het gebouw/ de software het niet toelaat. Het is daarom essentieel om realistische verwachtingen te scheppen over wat er wel en niet mogelijk is. Zoek samen naar creatieve oplossingen en alternatieven om obstakels te omzeilen en roep de hulp in van specialisten zoals bijvoorbeeld een geluidsexpert of arbo-deskundige.

3 Bespreken van ieders aandachtspunten in een teamsessie

Na het gesprek met alle teamleden bundel je de behoeftes en aandachtspunten in een overzicht (bijlage 3). Dit overzicht bevat een samenvatting van de behoeftes en aandachtspunten van alle teamleden, aangevuld met eventuele vragen aan het team. Zo worden deze aandachtspunten niet meer geassocieerd met één persoon, maar met het hele team.

In de teamsessie denken teamleden mee over oplossingen en afspraken die het hybride werken mogelijk en fijner maken voor iedereen. Dit kan om oplossingen of nieuwe afspraken gaan of het aanpassen van bestaande afspraken wat betreft hybride werken in het team.



- ⇒ *Een teamsessie kan alleen doorgaan als alle teamleden zich veilig voelen en willen meedoen. Als niet iedereen akkoord is met deze sessie, kun je het beter bij individuele gesprekken houden met teamleden die hun Kompas met je willen bespreken.*
- ⇒ *De afspraken uit het team zijn van het team zelf. Wat er in de sessie wordt besproken blijft binnen het team. Dat geldt voor iedereen, dus ook voor jou als teamleider. Vraag eerst toestemming aan alle deelnemers om (over) deze afspraken te communiceren met andere teams of MT.*
- ⇒ *Maak afspraken die noodzakelijk zijn. Zonder deze afspraken kan het teamlid het werk niet (hybride) uitvoeren. Bijvoorbeeld om software te kiezen die (ook) gebruikt kan worden door een slechtziend teamlid of dat de vergadering online kan worden bijgewoond door een teamlid met mobiliteitsbeperking.*
- ⇒ *Maak daarnaast afspraken die prettig zijn. Dit zijn afspraken die niet noodzakelijk zijn maar wel het werk aangenamer maken. Bijvoorbeeld niet na 17 uur bellen of minder in de spits reizen.*



● Hybrid work in the modern office

4 Vastleggen van de teamafspraken

De aanpassingen en afspraken in de hybride samenwerking worden in een overzicht samengevat (bijlage 4). In dit overzicht staan alle afspraken. Ter illustratie is een voorbeeld van Teamafspraken beschikbaar (bijlage 5) dat kan dienen als inspiratie.

Het is belangrijk om te communiceren dat dit een periode van experimenteren betreft. Dit betekent dat er nieuwe aanpassingen worden uitgetest om te kijken wat werkt en wat niet. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het anders uitvoeren van gezamenlijke vergaderingen of aanpassen van communicatie, zie ook de tool communicatiecanvas. Het is belangrijk om open te staan voor nieuwe ideeën en bereid te zijn om van elkaar te leren.

Tenslotte is het belangrijk om deze afspraken samen te evalueren. Dit betekent dat het team samen bekijkt hoe de afspraken werken, of ze nog worden toegepast en relevant zijn. Dat kan bijvoorbeeld tweemaandelijks plaatsvinden in een teamsessie.



- ⇒ ***Maak de teamafspraken zichtbaar! Hang deze bijvoorbeeld op als poster in de teamruimte, plaats deze als plaatje in de gezamenlijke online werkruimte, of print ze als inlegger voor de notitieboekjes.***
- ⇒ ***Bij de evaluatie van de teamafspraken is het belangrijk om van elk teamlid input te vragen, zodat alle meningen en feedback gehoord worden.***

Het resultaat van de teamsessie:

- ⇒ Een lijst van teamafspraken. Eventueel ter aanvulling op de afspraken die jullie al eerder hadden gemaakt over hybride werken.
- ⇒ Een overzicht van welke tools uit de [‘toolkit hybride werken’](#) worden gebruikt.
- ⇒ Hoe en wanneer deze nieuwe teamafspraken worden geëvalueerd.

Bijlage 1: Kompas hybride werken



Je Kompas helpt je om je werkbehoefte te bespreken, oplossingen te bedenken en hybride afspraken te maken met je team. Het Kompas is van jou en niet van je organisatie. Je bepaalt zelf of, wanneer en met wie je informatie uit je Kompas deelt.

Ik wil graag deze informatie delen over mijn aandachtspunten en de manier waarop ik mijn werk uitvoer.

Bijvoorbeeld aandachtspunten of uitdagingen die goed zijn voor het team om te weten. Bijvoorbeeld wat betreft zien, horen, bewegen, denken of concentreren.

Dit heeft **bijvoorbeeld** invloed op (samen) werken op kantoor, thuiswerken, werktijden, mobiliteit, communicatie, hoe ik taken organiseer of omga met onverwachte verandering.



Hybrid work in the modern office

Werkactiviteiten

Deze activiteiten in mijn werk kan ik beter thuis uitvoeren.

Bijvoorbeeld bepaalde concentratietaken, (online) afstemming met collega's of met klanten. Vergaderingen bijwonen, informeel samenkomen, cursus volgen.

Deze activiteiten in mijn werk kan ik beter op locatie/kantoor uitvoeren.

Bijvoorbeeld bepaalde concentratietaken, korte afstemming met collega's, of met klanten. Vergaderingen bijwonen, informeel samenkomen, cursus volgen.

Deze activiteiten zijn voor mij lastig om op locatie/ kantoor uit te voeren.

Bijvoorbeeld lang reizen naar locatie of meerdere korte reizen op een dag. Grote vergaderingen bijwonen of veel korte vergaderingen/meetings hebben op een dag. Activiteiten waarbij je veel moet staan. Veel verschillende activiteiten/ projecten op een dag. Alleen of juist samen werken. Werken in een ander gebouw.

Werkinrichting (bezien vanuit de organisatie)

Deze aanpassingen zouden mijn thuiswerkplek nog verder verbeteren zodat ik makkelijker hybride kan (samen)werken.

Bijvoorbeeld ander type bureaustoel, tafel, muis, toetsenbord, groter scherm, goede richtmicrofoon, gebruik specifieke software.

Zie ook tool [lijst relevante software](#)

Deze aanpassingen zouden mijn locatie/kantoorwerkplek nog verder verbeteren zodat ik makkelijker hybride kan (samen)werken.

Bijvoorbeeld flexplek of juist vaste werkplek, wel/niet werken in kantoortuin. Ander type bureaustoel, tafel, muis, groter scherm, goede richtmicrofoon, verlichting, gebruik specifieke software.

Zie ook tool [checklist hybride werkruimtes](#)

Zie ook tool [beslisboom software](#)

Dit kan, naast mijn werkplek (nog) verbeterd worden in onze gezamenlijke ruimtes en ons gebouw.

Bijvoorbeeld aanpassingen aan de vergaderruimte, de afdeling, de ontmoetingsplekken, (toegang tot) de rustruimte. Of de toegankelijkheid van het gebouw.

Zie ook tool [checklist hybride werkruimtes](#)

Hybride samenwerking en afstemming

Zo wordt afstemmen met een collega en vergaderen met teamcollega's fijner voor mij

- afstemmen met een collega

Bijvoorbeeld bellen, mailen of Teamsen.

Online of fysiek aan vergadering deelnemen.

Een vergaderetiquette aanhouden. Bepaalde werkdagen wel/niet vergaderen of juist flexibel houden. Meerdere stand-ups of juist minder en langer vergaderen. Dagelijks uur 'niet storen' inbouwen.

Zie ook tool communicatiecanvas en online vergaderetiquette

- vergaderen met teamcollega's



• Office Workers Laughing

Overige bespreekpunten

Tenslotte wil ik deze punten bespreken om mogelijk afspraken over te maken (kruis aan).

Werkschema

- Wel of geen vast rooster aanhouden (bijvoorbeeld welke dagdelen, weekdays of werkweken je op locatie of juist thuis werkt).
- Wel of geen vaste werktijden (bijvoorbeeld werken van 9 tot 5, enkele uren 's avonds werken of werkuren flexibel verdelen over de dag/dagen).
- Wel of geen vaste werktijden op locatie (bijvoorbeeld om de spits op di/do te mijden).

Taken

- Taken en activiteiten die specifiek (zoveel mogelijk) thuis of op locatie worden gedaan.
- Voor specifieke taken aanwijzen van een teambuddy, bijvoorbeeld samen op kantoor zijn of reizen/meerijden.

Communicatie

- Bereikbaarheid richting teamcollega's (bijvoorbeeld tussen 12 en 14u of na 17u niet bereikbaar voor bellen/mailen).
- Hoe we elkaar bij werk vragen contacten bijvoorbeeld liever bellen, mailen of Teamsen.

Balans en verbinding

- Behoud gezonde werk/ privébalans wat is daar verder nog voor nodig?
- Behoud binding met het team wat kan daaraan bijdragen?

Bijlage 2: Gesprek over aanpassingen en oplossingen

Dit overzicht bevat de werk(plek)aanpassingen die zijn geïnventariseerd tijdens de persoonlijke gesprekken.

Overzicht van wenselijke aanpassingen	
Werk(plek)aanpassingen die worden aangevraagd op de werkplek op locatie/kantoor en/of de thuiswerkplek.	Van wie wordt welke actie gevraagd, bijvoorbeeld van de teamleider, teamlid, arbo-coördinator, facility, IT, HR, of coach

Voorbeelden van aanpassingen

Aanpassing	Vraagt met name actie van
• Extra groot beeldscherm • Lounge-bank • Extra concentratiecellen • Toegang tot rustruimte • Vaste parkeerplaats/vergunning	• Facility/ gebouwenbeheer
• Text-to-speech software • Transcriptiesoftware • Pre-test voor aanstaande software-updates	• IT
• Aanpassing onboardingprogramma • Contact met coach • Koppeling aan inclusief netwerk • Arbo-analyse van de werkplek	• HR

Bijlage 3: Te bespreken aandachtspunten voor inclusief hybride werken

Dit is het overzicht van aandachtspunten en bespreekpunten die zijn verzameld uit de verschillende Kompassen. Hierover worden teamafspraken gemaakt in de teamsessie.

Aandachts- en bespreekpunten bij onze hybride samenwerking

Bijlage 4:

Dit is het overzicht van afspraken die gemaakt zijn om hybride werken beter en fijner te maken voor iedereen.



Zo doen we het: afspraken die we hebben gemaakt over onze hybride samenwerking

Noodzakelijk: hier houden we bij hybride samenwerking zoveel mogelijk rekening mee

Voorkeur: Hier houden bij hybride samenwerking rekening mee indien mogelijk

Datum evaluatie van dit overzicht/ aanpassingen

Bijlage 5: Voorbeeld Teamafspraken inclusief hybride werken

Zo doen we het: afspraken die we hebben gemaakt over onze hybride samenwerking

- *We houden geen vaste werktijden aan, iedereen is persoonlijk verantwoordelijk om niet meer uren te werken dan gepland staat.*
- *Afwisselend op woensdag en donderdag hebben we een vaste kantoor dag en vergadering van (10 tot 12): wie naar kantoor kan komen komt. Anderen sluiten aan via Teams. Daarna is er ruimte om samen te lunchen voor wie wil.*
- *Vergadering en afstemming wordt zoveel mogelijk vroeg in de ochtend of later in de middag gepland. Na 17u geldt de 'stoer me niet' regel (alleen mail, tenzij noodzaak).*
- *In de vergadering wordt de hybride vergaderetiquette gebruikt.*
- *Kamer 1 is de praatruimte, kamer 2 de concentratieruimte, houd daar rekening mee/ spreek elkaar daarop aan.*
- *Voor onderlinge afstemming wordt het communicatiecanvas aangehouden.*
- *Sarah is buddy van Pieter om hem te helpen met het inwerken.*
- *Op twee werkplekken worden grote beeldschermen gezet van minimaal 32 inch.*

Harde eis: hier houden we wat betreft hybride samenwerking zoveel mogelijk rekening mee

- *Vergaderingen worden zoveel mogelijk gepland in het hoofdgebouw vanwege de vereiste vergaderfaciliteiten en voldoende parkeerplaatsen. Naast de vergaderruimte wordt ook een concentratie-cel bijgeboekt voor wie daar behoefte aan heeft.*
- *Tweemaandelijks zorgt onze commissie 'fun&games' (Achmed en Tom) voor een uitje waarvoor je je kunt inschrijven (facultatief).*

Voorkeur: Hier houden we wat betreft hybride samenwerking rekening mee indien mogelijk

- *Afstemming met afdeling inkoop doen we online indien mogelijk. Ingrid neemt namens ons aan de (fysieke) vergadering deel.*
- *Vergaderingen worden tweemaandelijks geëvalueerd: was voor dit onderwerp echt een plenaire meeting nodig of konden de taken ook in subgroepen worden uitgevoerd? (asynchrone communicatie)*

Datum evaluatie van dit overzicht/ aanpassingen

- *1 juni wordt de evaluatie in de vergadering besproken. Uiterlijk 15 april stuurt iedereen input aan Ingrid: wat werkt wel en wat niet voor jou/welke verbeter suggestie heb je.*



**HYBRIDE WERKEN
INCLUSIEF GEMAAKT**

WWW.INCLUSIEFHYPRIDEWERKEN.NL