

WHITEPAPER

# Werken in de hybride organisatie

Thuiswerken is geen verplichting meer, maar een optie. Onder de invloed van COVID-19 gaan we een nieuwe fase van werk in. Wat doe je op kantoor en wat doe je vanuit huis? De maatregelen van de overheid maken het soms onvoorspelbaar. Maar de vraag blijft: wat kan er nou wel, en wat kan er niet? Wat wil een organisatie wel, en wat niet? Dit laatste is waarom wij als Involve en Evolve in het onderwerp 'werken in de hybride organisatie' zijn gedoken.

In deze whitepaper nemen we je mee in de wereld van hybride werken, en welke keuzes daarbij komen kijken. Zodat je vervolgens een beter antwoord kan geven op de vraag: *Hoe richt je werken in jouw hybride organisatie het beste in?*

Om maar even bij het begin te beginnen: wat verstaan we dan precies onder hybride werken? Het gaat dan om de communicatie en interactie die plaatsvindt wanneer werken op afstand (bijvoorbeeld vanuit huis) gecombineerd wordt met werken op locatie (bijvoorbeeld kantoor).

Om keuzes te kunnen maken voor de inrichting van je organisatie onderscheiden we daarin twee factoren die daar een cruciale rol in hebben: doel en complexiteit.

Als je die elementen hebt bekeken kijk je naar een drieluik: dat van techniek, vaardigheden en middelen & momenten. Deze factoren maken je keuze mogelijk.

*In alle afwegingen gaan we ervan uit dat werken het meest natuurlijk en gemakkelijk gaat in een offline situatie. Een online situatie brengt meer drempels met zich mee, waar we in de periode van COVID steeds meer aan zijn gewend. Juist de hybride situatie is het meest complex en vraagt het meeste van de collega's.*

We kijken eerst naar de onderdelen die een cruciale rol hebben: doel en complexiteit, die uiteindelijk leiden tot een keuze.

## 1. Doel

In een hybride organisatie is het belangrijk om meer focus te hebben op het doel van elke interactie. Wat wil je ermee bereiken? We helpen je een weloverwogen keuze te maken voor wat online *kan* en wat offline

*moet*. We maken hierbij onderscheid in vier verschillende communicatiefuncties.



## Richten en sturen

Deze functie is gericht op de koers en strategie. Hier gaat het erom dat een collega weet welke richting de organisatie op gaat en wat ieders toegevoegde waarde daarin is. Dat omschrijven we ook wel als *alignment*.

### Waarom is richten en sturen belangrijk?

*Alignment* helpt om collectief meer en effectiever te communiceren, samen te werken en tot nieuwe perspectieven te komen. Hierin is het belangrijk dat er duidelijkheid is over de richting die een organisatie heeft, en de ruimte die de organisatie laat voor medewerkers voor eigen invulling en betekenisgeving.

## Kinderspel

Hoe richting en sturen impact kan hebben? Kijk daarvoor bijvoorbeeld naar 'The playground study'.

In dit onderzoek werd een groep kinderen in een speeltuin gezet zonder hek, en vervolgens in een speeltuin met hek. Wat bleek? In de speeltuin zonder hek bleven de kinderen dichtbij de leerkracht, bang om uit het zicht te spelen. In de speeltuin met hek gebruikten de kinderen de volledige ruimte binnen het hek. Met een gegeven limiet voelden de kinderen zich veilig om binnen dit kader te gaan ontdekken. Duidelijke kaders geven teams meer ruimte, eigenaarschap en autonomie. Er is nood voor richten en sturen dus!



## Binden en boeien

*Alignment* leidt uiteindelijk tot *engagement*. De functie binden en boeien draait om dat engagement. We omschrijven dat hier als persoonlijk aandacht, je gezien en gehoord voelen, erkenning, waardering en contact

maken. Allemaal elementen die een belangrijke rol spelen in organisaties.

### Waarom is binden en boeien belangrijk?

Zeker in een hybride organisatie is het belangrijk om hier voldoende aandacht voor te hebben. Niet iedereen komt meer gelijktijdig op dezelfde plek samen om te werken. Hoe weet je dan hoe het met iemand gaat? Hoe hou je de ander betrokken? Hoe ga je om met bekende gewoontes, rituelen en tradities op kantoor – bijvoorbeeld rondom jubilea, introductie en afscheid? Een belangrijke functie, die voorheen ‘automatisch’ door het kantoor werd vervuld – maar nu niet meer zo automatisch gaat.

Thuiswerken heeft de connectie met de organisatie verminderd. Pre-COVID waren het de werkplek en de collega’s die zorgden voor binding. En deze waren ook belangrijk omdat zij richting gaven aan de bedrijfscultuur. In hoeverre zijn die elementen door jullie al online of hybride ingericht?

## Impact & bijdrage

Op sociaal gebied zorgt een kantoor voor participatie, communicatie en interactie, feedback en ondersteuning. Het is de mens die verbinding zoekt, niet de medewerker. Werk vanuit alignment (richting) en creëer daarmee engagement. Als medewerkers vanuit missiebesef werken, zijn ze intrinsiek gemotiveerd. Werken ze vanuit hun eigen talent en krijgen ze regelmatig terugkoppeling over hun zinvolle bijdrage, dan ervaren ze het betekenisvolle aspect van hun werk. Daarnaast zijn cultuur en managementstijl essentieel om binding in een organisatie te bewerkstelligen. Cultuur laat zich veelal vatten in zakelijke rituelen, die veelal op de werkvloer plaatsvinden. Denk aan de introductie van een nieuwe collega, een jubileum of afscheid.

## Beleid, taak & instructie



Deze functie gaat over weten wat je moet doen, hoe je het doet en welke resultaten dat op moet leveren. We hebben het hier dan over de specifieke individuele taakuitvoering.

### Waarom is het belangrijk?

Onderzoeken laten zien dat in geval van individueel en routinematig werk bij thuiswerken onder de juiste werkomstandigheden de productiviteit hoger is dan op kantoor.

Werken vanuit huis heeft ook een aantal aandachtspunten. Uit onderzoek van TNO<sup>1</sup> over thuiswerken bleek dat thuiswerkers langere werkdagen hebben door minder pauzeren en meer overwerken. De werk-privé balans was minder goed, omdat het lastiger is om (mentaal) afstand te nemen van werk of zorgtaken.

## Thuis of kantoor?

4 principes zijn leidend voor productief werken: energie, focus, afstemming en samenwerking. Als je voor die principes thuiswerken met kantoor vergelijkt valt het volgende op:

	Thuis	Kantoor
Energie-management	+	-
Focus	+	-
Afstemming	-	+
Samenwerking	-	+

Er zijn dus andere zaken die succesvol op kantoor of vanuit huis kunnen. Dat bepaalt ook de keuze voor wat je op welke plek kunt doen.

<sup>1</sup> TNO (2020). Nationale enquête Arbeidsomstandigheden 2020.

## Kennisdelen en samenwerken



De laatste van de vier functies gaat over het verspreiden en vermenigvuldigen van kennis. Het gaat over creativiteit aanwakkeren en samen sparren. Een ideale mix zorgt voor het optimaliseren van kennis en kunde van collega's.

### Waarom is het belangrijk?

Het kantoor gaat in een hybride organisatie (of: in de toekomst na COVID) steeds meer dienst doen als ontmoetingsplek voor collega's. Veel organisaties zijn daar nu in rasse schreden naar op weg. Dit heeft als

## Besmettelijk

Leiderschapsexpert Carol Kinsey Goman is van mening dat samenwerken en creëren beter gaat in offline interactie.

Maar waarom dan? Omdat mensen in offline interacties meer verbinding maken, vertrouwen creëren, en een sterkere non-verbale link hebben.

We nemen niet alleen gedragingen van elkaar over (wie kent dat niet: er zit één iemand met zijn benen over elkaar, tel dan maar eens hoeveel anderen dat na vijf minuten ook hebben) maar ook gevoelens en zelfs ademritmes. In de wetenschap noemen ze dit fenomeen: emotional contagion.

gevolg dat er keuzes gemaakt moeten worden over de aard van het werk, bijvoorbeeld: voor brainstormen en creatie ga je naar kantoor. Vergaderingen waar je sneller ter zake wil komen doe je meer vanuit thuis. Of: indien nodig – met een deel van de mensen op kantoor en een deel vanuit huis.

## Tenslotte voor het doel

Achter iedere collega zit een mens. Kijk daarom steeds kritisch naar welke momenten en onderwerpen

belangrijk zijn om toch offline aan bod te laten komen. Niet alles leent zich voor een online bijeenkomst. Zit er veel emotie in de boodschap? Is het een onderwerp met veel oud zeer of gevoeligheid? Probeer dan in zijn geheel offline samen te komen.

## 2. Complexiteit

Hoe ingewikkeld is de boodschap voor de deelnemers van een moment of overleg? Hoe complexer de boodschap, hoe verstandiger het is om offline samen te komen. Dat sluit ook aan op ons laatste punt bij doel: vaak gaat het ook om menselijkheid, niet om inhoud.

Het kan lastig zijn om een afweging te maken tussen wat op kantoor móet en wat vanuit huis kán. Hieronder geven we je handvatten om de complexiteit te bepalen. Voor de complexiteit van een moment of overleg onderscheiden we vier verschillende mogelijkheden, die opnieuw gekoppeld zijn aan het doel wat je ermee hebt:

1. Informatie overbrengen
2. Afstemmen / raadplegen
3. Samen ontwikkelen
4. Samen beslissen

Welke van deze vier is het meest op jouw situatie van toepassing? Bij keuze komen we zometeen terug op welke impact dat heeft op de manier waarop je jouw overleg kunt inrichten.

## Vervolgens: de keuze

Nu je het doel en de complexiteit scherp hebt, kun je kiezen uit drie opties voor de manier van werken:

### Offline werken

Of simpel gezegd: dat wat we gewend waren voor COVID-19. Maar in de nieuwe context komen hier weer andere zaken bij kijken, waar je bewuster een afweging in moet maken.

Denk dan aan zaken als de beschikbaarheid van een locatie of vergaderruimte, de hoeveelheid deelnemers, geldende coronamaatregelen op deze locatie en de reistijd van de deelnemers. Kan iedereen wel op kantoor zijn? En is het de reis waard? Steeds meer mensen zijn verder van hun werk gaan wonen, omdat thuiswerken meer mogelijk is. Dat werpt weer nieuwe drempels op voor wél samen op kantoor werken.

### Online werken

Waarbij je allemaal online inlogt, of dat nu vanuit huis of op kantoor is. Op het gebied van taak en procedure gaat online werken over het algemeen goed. Andere functies zijn vaak lastiger te bereiken. Bijvoorbeeld binden en boeien – het is online moeilijker om je verbonden met elkaar te voelen.

Dat heeft er mee te maken dat online onze spiegelneuronen niet werken. Die reageren niet op een mens op het scherm, maar alleen op mensen in fysieke nabijheid. Daarbij kijken veel mensen tijdens een videocall vooral naar zichzelf, niet naar de ander.

Het missen van bepaalde (non-verbale) signalen maakt online werken complexer dan offline werken.

### Hybride werken

Dit is de meest complexe vorm van werken, omdat er altijd ongelijkheid en een andere beleving is tussen offline en online deelnemers.

## Onze tip

Keuze van de complexiteit is niet altijd even eenvoudig als een van de opties hierboven kiezen. Soms is de keuze daar 'informerend', maar kun je vanwege het onderwerp toch voor een fysiek overleg kiezen.

Als voorbeeld: stel, een collega valt uit. Je wilt dan met de andere collega's de taken verdelen. De inhoud is niet complex, maar wellicht spelen er nog zaken achter, is de druk in het team verder al hoog, etcetera. Dan is het tóch beter om even bij elkaar te gaan zitten en het vraagstuk met tijd en aandacht te behandelen.

Beeld je maar in: jij belt online in, terwijl er een groep collega's samen in een overlegruimte zit. Waar wordt de beslissing dan genomen? Vaak in de wandelgang na afloop.

In de basis creëer je door een hybride overleg ongelijkheid tussen deelnemers. De mensen die fysiek bij elkaar zijn vormen al snel een groep, de mensen die online bij elkaar zijn vormen een groep. Het vraagt aandacht om beide groepen evenredig onderdeel van het overleg te maken.

En wat we ook al bij online werken zeiden: informatie, feedback en non-verbale signalen worden online anders ontvangen dan offline.

Hybride werken is in sommige gevallen de best haalbare optie. Omdat niet iedereen gelijktijdig op dezelfde plek aanwezig kan zijn. Omdat er iemand in quarantaine zit. Omdat agenda's het verder niet toelaten. Ben je bewust van de verschillen tussen on- en offline deelnemers en handel daarnaar.

## Aan de slag

Op basis van doel en complexiteit heb je een keuze kunnen maken: offline werken, online werken of hybride werken. Dan is de vraag of je keuze daadwerkelijk uitgevoerd kan worden. Wat we daarmee bedoelen is in hoeverre de organisatie beschikt over de juiste:

- Techniek;
- Vaardigheden;
- Middelen & momenten;

om offline, online of hybride te werken en de verschillende vormen naadloos in elkaar over te laten gaan?

Deze drie onderdelen zijn met elkaar in balans: een nieuwe techniek vraagt afstemming in vaardigheden en middelen. Andere middelen vragen om afstemming van vaardigheden en techniek. Andere vaardigheden vragen om afstemming van techniek en middelen.

We bespreken de drie onderdelen één voor één. Te beginnen met techniek.

### Techniek

Techniek is cruciaal om de on- en offline werkomgeving naadloos op elkaar aan te laten sluiten. Hoe hoogwaardiger de beschikbare techniek, hoe eenvoudiger het is om online of hybride te werken.

De techniek moet passend zijn bij de doelen van de organisatie, gebruiksvriendelijk en van toegevoegde waarde zijn. Zo kan de focus weer liggen op werk en collega's, in plaats van het constant overkomen van technische barrières.

Er zijn tal van aanbieders voor digitale platformen. Uiteindelijk draait het om een afweging van organisatiedoelen, gebruikerswensen, IT-beleid en kosten om tot een keuze te komen. Daarbij weten we dat laagdrempeligheid één van de zes factoren<sup>2</sup> is die



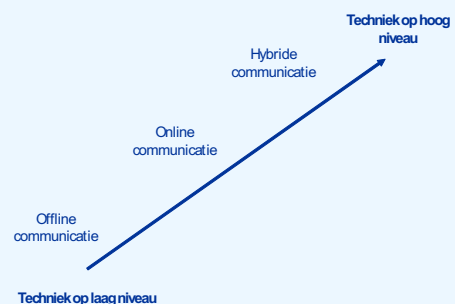
significant zijn in het gebruik van tooling. Het heeft effect op de adoptie van een techniek. Zo leidt onder andere laagdrempeligheid tot beter gebruik.

## Hybride interactie en techniek

Hybride interactie (zowel voor off- als online deelnemers) vraagt om hoogwaardige techniek. Hybride is de meest complexe vorm van interactie en veroorzaakt snel ongelijkheid. Goede techniek kan dit effect opheffen.

Om deze drempels op te heffen zijn er twee opties voor het optimaliseren van de techniek:

- Optie 1: Een nieuwe techniek implementeren
- Optie 2: De bestaande techniek intern beter leren gebruiken



<sup>2</sup> Evolve & Involve (2016). Adoptiefactoren voor het gebruik van interne sociale media.

## Vaardigheden

Om effectief te werken, of het nou online, offline of hybride is, zijn bepaalde vaardigheden van collega's noodzakelijk. Zijn zij in staat om dagelijks werk te verrichten? Snappen ze hoe functionaliteit werkt én toe te passen is?

Vaardigheden gaan over het algemene niveau van en kennis over techniek, werkafspraken, omgangsvormen en begeleiding van interacties. Wat vraagt dit van leidinggevend en medewerkers?

### Algemene niveau en kennis van techniek

Als de beschikbare techniek bepaald is, kunnen ook de huidige vaardigheden in het gebruik van deze techniek getest worden. Dat splitsen we op in kennis en niveau:

- Kennis: Weten medewerkers hoe de tooling werkt? En weten medewerkers welke tooling waarvoor te gebruiken?
- Niveau: Kunnen medewerkers de gehele tooling gebruiken?

Weinig vaardigheden betekent weinig mogelijkheden voor online samenwerking – collega's zijn er immers niet toe in staat om het goed uit te voeren. Daarom is het belangrijk om eerst een vaardighedenscan uit te voeren. De benodigde kennis en vaardigheden is ook afhankelijk van het soort werk dat iemand doet. Vervolgens kan een plan opgesteld worden ter verbetering van de kennis of het niveau.

### Werkafspraken

In een hybride organisatie zijn er meer verschillende mogelijkheden voor interactie. Denk daarbij bijvoorbeeld aan interactie op kantoor, via Teams/Zoom (chat of videobellen), via mail, intranet, post of WhatsApp.

Werken in een hybride organisatie vraagt om meer duidelijkheid en afspraken in kanaalgebruik. Er moeten bijvoorbeeld afspraken gemaakt worden over:

- Waar bestanden gedeeld worden;
- Waar bestanden opgeslagen worden;
- Waar afspraken gemaakt worden;
- Waar afspraken plaatsvinden;
- Welke berichten waar te vinden zijn;
- Etc.

Deze informatie moet vervolgens ook voor iedereen makkelijk terug te vinden zijn.

### Omgangsvormen

Daarnaast is het belangrijk om dezelfde omgangsvormen als op kantoor te hanteren. In hybride organisaties is het lastig om de bedrijfscultuur over te brengen, in organisaties die geheel online werken is dat nog lastiger. Daarom is het belangrijk om bepaalde omgangsvormen, rituelen en gewoontes te blijven communiceren.

De vraag is dan: hoe ga ik om met interacties, op een manier die bij de organisatie past? Hybride of online interacties vragen om andere basisregels en strakke begeleiding. Of dat nu is door een voorzitter of vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Denk dan aan afspraken als:

- Geen onder-onsjes – online of offline;
- Check in met alle aanwezigen: laat iedereen bij aanvang spreken. Je bent pas echt betrokken nadat je zelf gesproken hebt;
- Geen offline voor- en nabespreking – alles vindt in het hybride overleg plaats;
- Opstellen en actief delen van een agenda.

### Begeleiding van interacties

Om productief te werken in de hybride organisatie is er een bepaalde mate van begeleiding nodig. Deze begeleiding kan bestaan uit monitoring, modellering, coaching of vraag- en antwoord dialogen.

Onderzoek uit 2020<sup>3</sup> geeft in zes categorieën aan hoe dit concreet ingevuld kan worden. Wat medewerkers belangrijk vinden om vanuit hun organisatie hulp bij te krijgen in hybride werken is het volgende:

## Second best

Op basis van onze ervaring sinds de uitbraak van de COVID-crisis, maar ook daarvoor als virtuele organisatie durven wij de uitspraak aan: hybride werken is vaak de second best oplossing. Omdat niet iedereen op dezelfde manier deelneemt haal je niet het maximale uit een bijeenkomst of overleg halen. Maar soms is dat wel het beste wát er kan. Dat wil dus niet zeggen dat je het niet effectief in kunt richten. Met de juiste aandacht en zorg is ook een hybride variant succesvol te maken.

## Middelen en Momenten

Met de techniek en vaardigheden helder is de volgende stap om te kijken naar de inzet van middelen en momenten.

In een hybride context is dat veelal een mix van online en offline middelen en momenten. Waarbij je afhankelijk van de complexiteit, die we in het eerste deel bespraken, voor meer online of juist meer offline kiest.

Er zijn dus niet perse nieuwe 'hybride' middelen. Het gaat om het opnieuw en anders inzetten van bestaande mogelijkheden. Waarbij hybride eigenlijk alleen voorkomt bij bijeenkomsten die je gelijktijdig on- en offline laat plaatsvinden.

Op de volgende pagina staat een schema waarin we voor een 'gemiddelde' organisatie middelen en momenten hebben ingevuld. Daarbij zijn er twee assen:

## Begeleiding bij hybride werken

Zes elementen komen uit het onderzoek naar voren, die je kunt zien als begeleiding / ondersteuning bij hybride werken. Dan gaat het om:

<p><b>Vaak en goed communiceren</b></p> <p>Frequente communicatie van hoge kwaliteit, die transparant is en om inspraak vraagt. Met duidelijk uitleg over het gekozen beleid.</p>	<p><b>Promoten werk-privé balans</b></p> <p>Flexibiliteit in planning van werkzaamheden, bijvoorbeeld hulp voor werkende ouders en ondersteuning voor het omgaan met ervaren werkdruk.</p>
<p><b>Aanbieden van technologie voor werken vanuit huis</b></p> <p>Aanbieden van hardware (bijv. kantoormeubilair) en software (platformen) om effectief samen te werken.</p>	<p><b>Behouden van productiviteit en engagement</b></p> <p>Delen van best practices, hulp voor behouden van productiviteit, duidelijkheid over gewenst resultaat.</p>
<p><b>Aanbieden van emotionele en sociale steun</b></p> <p>Betrokkenheid vanuit werkgeversperspectief: check-ins, ondersteuning bij welzijn en virtueel contact.</p>	<p><b>Zorgen voor welzijn</b></p> <p>Bevorderen van fysiek en mentaal welzijn, veiligheid bij werken op locatie / kantoor.</p>

Stuk voor stuk elementen die overeenkomen met onze uitleg. Sommige gaan over techniek, andere over vaardigheden, weer andere over middelen en momenten.

<sup>3</sup> CultureX, Josh Bersin & Waggle (2020) The COVID 19 Pulse of HR Survey.



## Verticaal

De functie van je overleg: richten en sturen, binden en boeien, taak, beleid en instructie en kennisdelen en samenwerken.

## Horizontaal

De vier verschillende varianten van complexiteit: informeren, afstemmen/raadplegen, samen ontwikkelen, samen besluiten.

		Informatie overbrengen		Afstemmen / raadplegen		Samen ontwikkelen		Samen besluiten	
		Online	Offline	Online	Offline	Online	Offline	Online	Offline
	Richten & sturen	Mail Intranet-bericht	Memo Brief	Webinar Livestream	Bijeenkomst	Video-conferencing + Online community	Bijeenkomst (townhall)	Videobellen	Teamoverleg
	Beleid, taak & instructie	Mail Intranet (bericht) Tool	Memo Poster Takenbord	Chat Bellen	Werkoverleg	Videobellen Online stand-up	Werkoverleg Stand-up	Videobellen	Teamoverleg Bila
	Binden & boeien	Intranet-bericht Nieuwsbrief Mail	Blad Presentje	Online koffiepauzes Blogs & vlogs in online community	Onboarding Informeel overleg	Pubquiz Online sporten	Personeelsfeest	Online challenges Videobellen	Teambuilding
	Kennisdelen & samenwerken	Mail Nieuwsbrief Intranet	Memo Prikbord Ideeënbus	Webinar Livestream Chat	Bijeenkomst	Online community Chat	Stand-up	Video-conferencing + samenwerkingstools	Brainstorm Hackathon Intervisie

## Afsluitend

De oplossing voor hybride werken is voor iedere organisatie anders. Wij denken dat je op basis van twee vragen:

1. Wat is je doel?
2. Wat is de complexiteit?

Tot de juiste keuze kunt komen die past bij jouw context en mogelijkheden. Daarmee kun je een belangrijke stap zetten om helderheid te bieden en overzicht te creëren. Gelijktijdig zijn er drie factoren die zeer bepalend zijn voor de invulling van je keuzes:

1. Techniek
2. Vaardigheden
3. Middelen & momenten

Door een tabel zoals hierboven in te vullen krijg je beeld van wat je al hebt én wat je eventueel nog mist. Zo kun je voor een volledig pallet zorgen.

Want hybride werken vraagt iets anders dan we tot nu toe gewend zijn. We hebben nog niet alle antwoorden – en het is altijd moeilijk om de toekomst te voorspellen.

Maar op basis van deze handreikingen zijn we ervan overtuigd dat we een eerste en belangrijke stap kunnen zetten!

## Hoe wij kunnen helpen

Waar loop jij tegenaan rondom hybride werken in jouw organisatie? We zien bij onze klanten en relaties veelal vier niveaus waarop hun vragen zich bevinden. Hieronder een korte uitleg over hoe we elkaar daarin kunnen helpen.

### Scan/Analyse van hybride werken

In welke mate heb je de techniek, middelen en vaardigheden om hybride te werken? Daarin stellen we vast wat nú voor jullie het grootste verschil maakt om succesvol hybride te werken.

### Richting geven aan hybride werken

Daarbij kijken we naar de belangrijkste functies die in je organisatie vervuld moeten worden, hoe dat nu gaat en hoe dat beter kan. Op basis van deze scan kunnen we je helpen om het beleid op te stellen, aan te scherpen of verder waar te maken.

### Invulling geven aan hybride werken

Stel er wordt voor gekozen om 3 dagen per week op kantoor te werken en twee dagen thuis. Hoe zorg je dan dat collega's het juiste gaan doen? We helpen je het beleid werkelijkheid te maken. Van papier naar de praktijk dus. We kijken daarbij naar de benodigde techniek, vaardigheden, momenten & middelen en waar nodig ook naar de fysieke omgeving en veranderingen in de afspraken. Uiteindelijk draait het om de vraag: hoe organiseer je het nieuwe beleid zo, dat collega's de juiste dingen kunnen, willen en mogen doen?

### Ondersteuning geven bij hybride werken

Loopt het niet zoals je wil? Wij helpen met training en begeleiding op het gebied van vaardigheden online, hybride en fysiek voor optimaal (samen)werken.

Ben je als team aan het werk? Loop je in een kleiner deel van de organisatie tegen issues aan met hybride werken? Ook dan kunnen we je helpen. Bijvoorbeeld met een teamscan, een aanpak voor een specifiek onderdeel én ondersteuning in de dagelijkse praktijk in de vorm van training en begeleiding. Want dat een collega of team weet wát er verwacht wordt, betekent

nog niet dat iedereen weet hóe je iets het beste kunt doen.

*Waar loop jij tegenaan rondom hybride werken? Waar wil jij meer over weten? Neem contact met ons op!*

## Over Involve

Wat is het geheim van organisaties die zich met succes vernieuwen en steeds weer inspelen op ontwikkelingen in hun omgeving? Voor ons zijn dat: medewerkers die zich verbonden voelen met waar de organisatie voor staat. En die meebewegen en meebouwen om hun gezamenlijke ambitie elke dag samen waar te maken.

Wij helpen organisaties al ruim 25 jaar om te vernieuwen door een communicatie- en veranderaanpak die werkt. Met meer dan 20 gedreven professionals op het gebied van interne communicatie, change, leiderschap en programmamanagement leveren we alle expertise en ervaring die nodig is om organisaties écht in beweging te brengen.

### Involve

Sophiaweg 89  
6523 NH Nijmegen  
T: 024 – 323 77 39  
F: 024 – 323 89 35  
E: [info@involve.eu](mailto:info@involve.eu)  
W: [www.involve.eu](http://www.involve.eu)

*Volg ons ook op sociale media:*



## Over Evolve

Wij helpen organisaties ambities waar te maken. En stimuleren medewerkers het beste uit zichzelf te halen. Daarom verbinden wij medewerkers. Met elkaar, met het werk en met het merk, via interne digitale platformen en media.

Dit doen we inmiddels 10 jaar door medewerkers, technologie en business samen te brengen. Met als resultaat meer alignment en betrokkenheid, betere kennisdeling en slimmere samenwerkingen. Dit doen we al strateeg, projectleider, content- of communitymanager. Onafhankelijk van platform of leverancier.

### Evolve

Dribergseweg 17  
3708 JA Zeist  
T: 030 – 307 54 55  
F: 024 – 323 89 35  
E: [info@evolve.eu](mailto:info@evolve.eu)  
W: [www.evolve.eu](http://www.evolve.eu)

*Volg ons ook op sociale media:*

