

Een verkenning van het hybride leiderschap

Van empathie tot empowerment

Wouter Smit

De transitie naar hybride werken vraagt ook om een transitie in leiderschap. In dit reviewartikel wordt, na analyse van veertig artikelen over de hybride transitie, een beschrijving gegeven van wat het hybride leiderschap inhoudt. Deze verkenning bestaat uit zes aandachtsgebieden, waar elk een set van competenties onder is geschaard. Het is opvallend dat leiderschap in de hybride setting een sterk coachend en faciliterend karakter heeft. De operationele aansturing is veel meer gericht op de voortgang dan op de inhoud van het werk. Verder heeft de leider veel aandacht voor het team zelf: voor het welzijn, de relatie en voor de verbinding. Competenties die daarbij horen zijn luisteren, empathie tonen, vertrouwen bieden, motiveren, communiceren en stimuleren ('empowerment'). In vergelijking met het traditionele 'management by walking around' valt op dat er wat betreft werkinhoud en beheersing veel meer verantwoordelijkheid bij de medewerkers wordt belegd. Organisaties die het hybride werken vormgeven kunnen deze verkenning gebruiken als ontwikkelpad richting het gewenste hybride leiderschap. Organisaties die hybride werken volledig omarmen, wordt geadviseerd de functie van leiderschap opnieuw vorm te geven. Bijvoorbeeld door in teams te experimenteren met het verdelen van de aandachtsgebieden van hybride leiderschap.

Inleiding: de transitie naar hybride werken

De afgelopen jaren zijn werkenden en werkgevers meer hybride gaan werken. Het gaat daarbij met name om het combineren van plaats- en soms ook tijdsafhankelijk werk. Vooral het plaatsafhankelijk werken is sinds de COVID-19-pandemie sterk toegenomen. Op het hoogtepunt van de coronacrisis steeg het aantal thuiswerkenden in Nederland van 6 naar 40 procent (Hamersma e.a., 2020). Werkgevers zetten steeds meer in op het thuiswerken gecombineerd met het kantoor of de werklocatie: volgens de AWWN staan er in ruim 150 cao-akkoorden afspraken over hybride werken (Roodenburg, 2022). Deze afspraken behelzen vooral de mogelijkheden en facilitering van het thuiswerken.

In lijn met deze ontwikkelingen wordt 'hybride werken' in dit artikel dan ook gedefinieerd als een werkvorm waarbij organisatieleden hun werktijd verdelen over kantoor (fysiek) en thuis (virtueel; naar Cousins e.a., 2007).

Verandering in leiderschap

De transitie naar hybride werken gaat gepaard met een aanpassing in de aansturing. Immers, de sturingscriteria die het management in de kantooromgeving gebruikt, zoals aanwezigheidsuren, uit te voeren taken, werkmethodes en te volgen procedures, staan in hybride vorm veel minder ter beschikking. De manager moet accepteren dat veel meer werk buiten het eigen gezichtsveld wordt uitgevoerd. Leidinggeven in een hybride setting vraagt om andere vaardigheden en activiteiten zodat de positieve invloed op het functioneren, de prestaties, inzet en welzijn van de medewerkers behouden blijft (Grzegorzczak e.a., 2021). Hoe dat er precies uit komt te zien, vraagt om nader onderzoek.

Het besef dat een hybride transitie ook een leiderschapstransitie betekent, blijft in de praktijk achter. Uit onderzoek van Capgemini, waarin 548 organisaties werden geënquêteerd over de hybride transitie, blijkt dat zij nog weinig actief zijn met het stimuleren van leiderschapscompetenties die nodig zijn bij het hybride werken (Crummenerl e.a., 2021). Dát leiderschap een belangrijke rol speelt bij succesvol hybride werken, is evident (Hooijberg & Watkins, 2021; Knight, 2020) maar een concrete uitwerking blijft (nog) achter. De bewustwording van een vereiste transitie in leiderschap is nog niet concreet gemaakt in bijvoorbeeld een competentieprofiel. Kortom: 'hybride leiderschap' bevindt zich (nog) in de ontwikkelfase.

Doelstelling en opzet

In dit artikel staat de aanpassing van leiderschap aan de hybride setting centraal, voor de leesbaarheid verder 'hybride leiderschap' genoemd. Voordat organisaties de transitie in leiderschap succesvol kunnen doorvoeren is het belangrijk te verkennen welke aandachtsgebieden belangrijk zijn bij hybride leiderschap en hoe zich dat verhoudt tot de traditionele (fysieke) aansturing op de werkvloer. Deze verkenning komt uit een eerste analyse van literatuur over de hybride transitie binnen organisaties, die sinds de coronacrisis is verschenen.

In een eerdere bijdrage aan dit tijdschrift (zie nummer 2021/6) schreef ik over hoe organisaties het hybride werken kunnen invoeren, van een tijdelijke (pandemie) oplossing naar een duurzame samenwerkingsvorm. Dit artikel is daar een vervolg op waarin de vereiste aanpassing in leiderschap wordt verkend. Er wordt gestart met een korte uitleg van wat hybride werken inhoudt. Vervolgens wordt ingegaan op het thema leiderschap op de werkvloer en wordt de hybride context verkend. In de resultatensectie worden er zes aandachtsgebieden en onderliggende leiderschapscompetenties beschreven die van belang zijn in de hybride setting. De implicaties hiervan voor de aansturing staan vermeld in de conclusie en reflectie. Het artikel eindigt met praktische handvatten om het potentieel van hybride leiderschap te benutten.

Rol van leiderschap bij hybride werken

Hybride werken gaat verder dan een vergadering op kantoor met een aantal collega's op het scherm. Het vraagt ook meer dan keuzes maken over welke mensen wanneer thuiswerken. Hybride werken vraagt om een nieuw perspectief op organiseren en samenwerken (Gratton, 2021; Grzegorzczak e.a., 2021). De Sociaal Economische Raad (SER) omschrijft dit als het herijken van de balans tussen enerzijds voldoende zeggenschap creëren voor de medewerkers en anderzijds doelen en uitgangspunten bewaken die door de top zijn geformuleerd, met name wat betreft strategie en klantwaarde (SER, 2022).

In de literatuur over de transitie naar hybride werken wordt meestal een onderscheid gemaakt in zogenoemde drie B's. De B van 'bricks' en van 'bytes' gaan over de faciliteiten om hybride werk mogelijk te maken: bricks over de inrichting en gebruik van het kantoor, bytes over de technologie en software die medewerkers in staat stelt flexibel en plaatsonafhankelijk te werken. De derde B, van 'behavior', is de verzamelterm voor de het gewenste gedrag en de gewenste cultuur die past bij het hybride werken. De aanpassing van gedrag begint bij

de puzzel over wie waar wanneer aan werkt. Ook moet het gaan over de onderlinge afstemming, zodat het primaire proces en de organisatiedoelstelling niet in gevaar komen.

De transitie naar hybride werken vraagt ook om een transitie in leiderschap

Minder concreet, maar minstens zo belangrijk, gaat het om psychologische principes als (ver)binding, veiligheid en identificatie. Een gebrek aan binding kan leiden tot bijvoorbeeld een breuk in kantoor- en thuiswerkers, een 'us versus them'-situatie die ontstaat vanuit een gebrek aan vertrouwen of onveiligheid (Knight, 2020). Een ander risico bij behavior is deculturatie, waarbij medewerkers zich minder identificeren met (de visie van) de organisatie en het hogere doel dat samen wordt nagestreefd. Het risico op zo'n mentale afsplitsing wordt al verwacht bij twee dagen thuiswerken per week (Caglar e.a., 2021).

Het leiderschap beperkt zich bij de bricks en bytes tot het scheppen van condities. Daar wordt in dit artikel verder niet op ingegaan. Dat is anders bij behavior omdat de leider een cruciale schakel is in het creëren van een effectieve en passende werk- en samenwerkingsvorm.

Belangrijke leiderschapscompetenties

Dat de leider een belangrijke invloed heeft op de prestaties van een organisatie of organisatiedeel is alom bekend en bewezen (o.a. Kotter, 1999; Nixon e.a., 2012; Zaccardo, 2001). Goed leiderschap stimuleert een effectieve groepsprestatie. De goede prestatie heeft weer een weerslag op de teamleden, zij voelen zich succesvol en rapporteren een hoog niveau van welbevinden (Hogan & Kaiser, 2005). In dit artikel wordt uitgegaan van

de ‘functionele’ visie op leiderschap. Dit is de meest bekende en gebruikte visie (Fleishman e.a., 1991; Morgeson e.a., 2010; Zaccaro e.a., 2001). Hierbij ‘heeft’ de organisatie, afdeling of team een formele leider (m/v/x) die in essentie doet wat nodig is vanuit de behoefte van team en organisatie (McGrath, 1962/2011) waardoor de effectiviteit en prestaties behouden blijven (Hogan & Kaiser, 2005).

Het beschrijven van competenties van leiderschap begon zo’n vijftig jaar geleden met het werk van de psycholoog David McClelland, die als een van de eerste stelde dat bij leiders vooral naar relevante competenties moet worden gekeken, in plaats van naar intelligentie alleen (McClelland, 1973). Een bekend standaardwerk voor leiderschap is *In search of excellence*. Peters en Waterman (1982) introduceerden bij een breed publiek het principe van ‘management by walking around’. Zij stellen dat de leider zich vooral op de werkvloer moet begeven omdat het ‘walking around’ leidt tot frequent (veelal kort) interpersoonlijk contact met medewerkers, waardoor leidinggevenden beter gevoel krijgen met wat er speelt in de werkkuitvoering en hoe het gesteld is met de mensen zelf (Katopol, 2018). Doordat de leider aanwezig is in dezelfde ruimte kan hij direct ondersteunen, bijvoorbeeld als er vragen zijn of kan hij signaleren dat er iets dreigt mis te lopen. De ervaringen en informatie die de leider opdoet zijn belangrijke input voor het maken van besluiten en voor het communiceren daarvan (Udeze & Opara, 2022).

De afgelopen vijftig jaar zijn er in de literatuur legio beschrijvingen gegeven van leiderschapscompetenties. Om hier enige structuur in aan de brengen, ontwierpen Hogan en Kaiser (2005) een raamwerk voor competenties dat bestaat uit vier domeinen (zie tabel 1).

- Het eerste domein gaat over vereiste karaktereigenschappen en attitudes van de persoon, zoals bijvoorbeeld emotionele stabiliteit, integriteit en doorzettingsvermogen.
- Het tweede domein, het technische domein, betreft competenties die te scharen zijn onder management en beheersing. Denk daarbij aan plannen, budgetteren, en het coördineren van werkprocessen en activiteiten.
- Het derde, interpersoonlijke domein gaat over het bouwen en behouden van relaties en het stimuleren van veiligheid en groepsgevoel.
- Het vierde domein, het ‘eigenlijke’ leiderschapsdomein, bestaat uit het vermogen om een team te bouwen en samen te laten presteren. Competenties die daarbij

Tabel 1. Vier domeinen van leiderschapscompetenties volgens Hogan en Kaiser (2005).

Domein	Voorbeeldcompetenties
Intrapersoneel (karaktereigenschappen)	Emotionele stabiliteit, integer handelen, doorzettingsvermogen, durf, geduld
Technisch (beheersing)	Plannen, budgetteren, coördineren, monitoren
Interpersoonlijk (aangaan of behouden van relaties)	Luisteren, communiceren, onderhandelen
Leiderschap (bouwen van een team)	Teamleden ontwikkelen en motiveren, visie communiceren, aandacht voor diversiteit en inclusie

horen, zijn bijvoorbeeld het ontwikkelen van medewerkers, hen te motiveren en aandacht te hebben voor diversiteit en inclusie. Dit laatste domein wordt pas van kracht als aan de competenties in de andere drie domeinen wordt voldaan. Met andere woorden: bouwen aan het team kan pas plaatsvinden als de teamleden de leider als competent beschouwen.

Leidinggeven in een hybride context

De locatie is van invloed op leiderschap. Het beproefde ‘management by walking around’ bijvoorbeeld is slechts beperkt mogelijk in de hybride context. Hybride leiders zijn minder fysiek aanwezig in hun organisatie, afdelingen of teams en kunnen daarom moeilijker hun invloed uitoefenen op de groepsprestatie. Ontmoetingen zullen gepland moeten worden in plaats van dat deze ‘vanzelf’ plaatsvinden omdat de locatie wordt gedeeld. In een hybride context vindt veel afstemming online plaats waardoor de leider genoodzaakt is om op een andere manier gevoel te houden bij wat er qua werk, in de (sub)groep en bij mensen persoonlijk speelt (zie ook Neeley, 2021). Het wordt voor de leider lastiger om direct informatie te ontvangen over bijvoorbeeld de voortgang of status van werktaken. Kortom, de hybride context heeft een belangrijke invloed waarbij het traditionele leiderschap op locatie wordt doorontwikkeld naar een nieuwe vorm van hybride leiderschap. De competenties die hierbij van belang worden, staan beschreven in de resultaten van deze verkenning.

Methode

De verkenning van hybride leiderschap is uitgevoerd door middel van een literatuurstudie. Er werden artikelen verzameld vanaf juni 2020 – midden in de COVID-19-pandemie – tot en met december 2021. In deze periode verschenen de eerste artikelen over de hybride transitie en werd het contrast met de normaal ‘fysieke’ aansturing steeds duidelijker. Voor de overzichtelijkheid is deze desk research beperkt tot veertig artikelen. De artikelen werden geïnventariseerd via de zoeksoftware van Google en Google Scholar. Daarbij is gezocht naar zowel praktische studies als empirisch onderzoek. Het empirisch onderzoek betreft vooral vragenlijstonderzoek onder managers, HR en/of medewerkers. Praktische studies gaan grotendeels over casuïstiek en ervaringen van managementexperts met hybride werken.

Belangrijk om te vermelden, is dat met deze onderzoeksmethode niet gestreefd is naar een uitputtende lijst van artikelen over aandachtsgebieden en competenties gelieerd aan hybride leiderschap. De resultaten moeten beschouwd worden als een verkenning.

Onderzoeksverantwoording

Per artikel is gezocht naar tekstfragmenten waarin het thema ‘hybride leiderschap’ werd genoemd of besproken. De fragmenten werden verzameld in een moederbestand dat werd ingeladen in de coderingssoftware MAXQDA. Eerst zijn de fragmenten open gecodeerd in ‘competenties’ die geassocieerd worden met leiderschap in de hybride context. Een competentie wordt daarbij gedefinieerd als een vaardigheid en/of attitude, waarin de leider bekwaam moet zijn of moet worden (Krols e.a., 2011).

In totaal werden er 216 codes (beschrijvingen van competenties) uitgeschreven. Vervolgens werden door middel van gesloten codering de inhoudelijk overlappende codes samengevoegd tot in totaal 169 codes. Deze codes zijn gerubriceerd naar aandachtsgebieden. Een aandachtsgebied is een bundeling van soortgelijke codes ofwel een deelgebied van competenties die dicht bij elkaar liggen. Om de validiteit te versterken, werd de open codering door een team van onderzoekers gedaan. De gesloten codering werd gedaan door een onderzoeker en vervolgens herhaald door een tweede onderzoeker (‘crosscheck’).

Voor de competenties per aandachtsgebied, inclusief de frequentie van het aantal geïdentificeerde tekstfragmenten, zie figuur 1. De lijst van artikelen, in volgorde waarin deze zijn verzameld en geanalyseerd, is opgenomen als bijlage.

De resultaten worden weergegeven per aandachtsgebied. Voor de leesbaarheid worden alleen de competenties beschreven die tenminste vier keer genoemd zijn. De nummers tussen haakjes corresponderen met het nummers van de bijbehorende artikelen in figuur 1. In lijn met het overgrote deel van de geanalyseerde artikelen werd in de beschrijving geen onderscheid gemaakt in niveau van leiderschap (top, middenkader/afdeling of teamleider). Wel stond bij een aantal artikelen specifiek het teamleiderschap centraal. Daarom is een aantal resultaten specifiek beschreven voor hybride leiderschap bij teams.

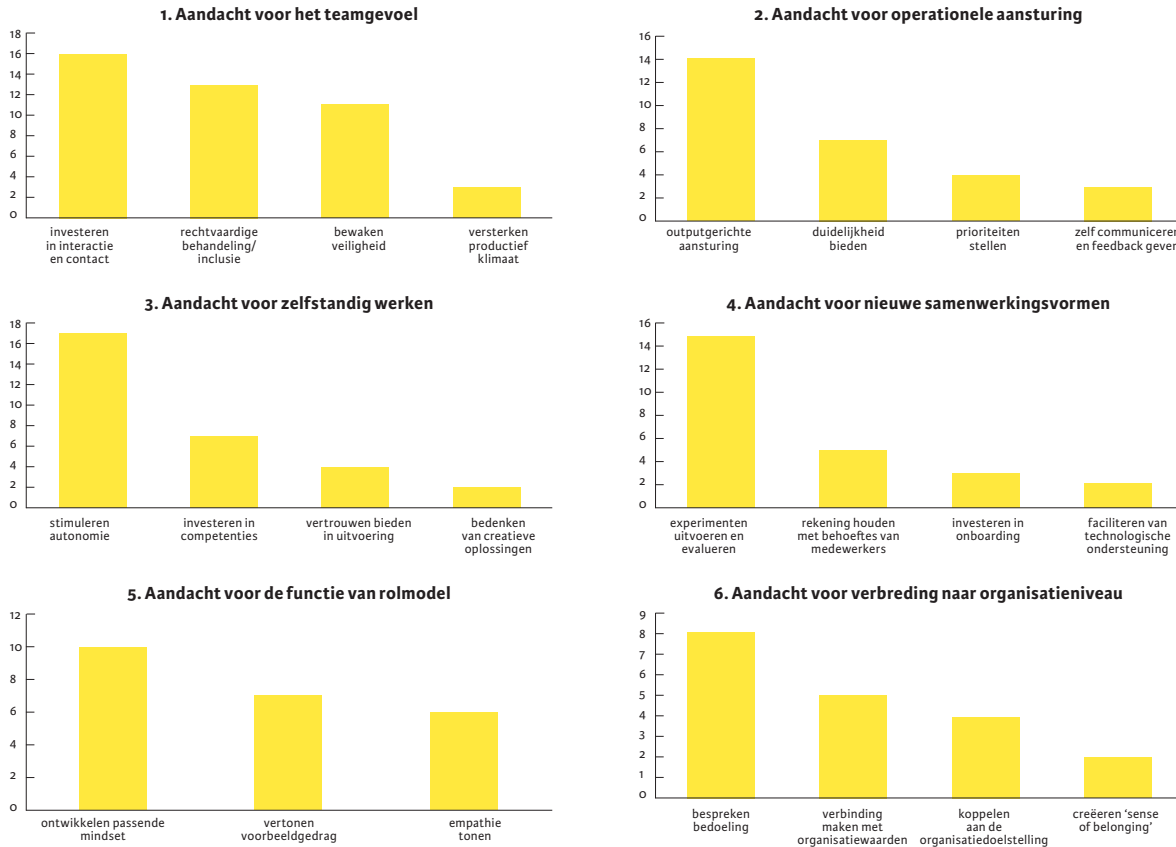
Resultaten

Aandacht voor het teamgevoel

Veruit het grootste deel van organisaties is onderverdeeld in teams (Burke e.a., 2011). Een belangrijk kenmerk van teams is dat zij een gezamenlijk doel nastreven en elkaar nodig hebben om dit doel te bereiken (Robbins & Judge, 2015). Met aandacht voor teamgevoel wordt bedoeld het behoud van de onderlinge sociale cohesie tussen de leden. Verwacht wordt dat door hybride werken het teamgevoel onder druk komt te staan. Daarom moet de leider een gevoel van gezamenlijkheid uitstralen, door Comella-Dorda e.a. (2020) treffend beschreven als een gevoel van ‘everyone is in this together’.

Bij het teamgevoel gaat onder andere om het bewaken van een rechtvaardige behandeling van de leden. De leider moet zich bewust zijn van de zichtbaarheids-bias. Vermeden moet worden dat zichtbare medewerkers voorgetrokken worden ten opzichte van thuiswerkers, wat resulteert in bijvoorbeeld een betere beoordeling of leukere projecten. Als deze scheefgroei eenmaal is ontstaan, dan is deze moeilijk aan te pak-

Figuur 1. **Overzicht competenties.**



ken (33). Daarom moet de leider transparant zijn over gelijke behandeling; bijvoorbeeld over welke criteria er gelden om welke beloning te ontvangen. Dit moet zoveel mogelijk vooraf gecommuniceerd worden en vaker worden herhaald dan op kantoor nodig was (9, 16, 33, 40). Hier aandacht voor hebben en consequent naar handelen vermijdt dat teamleden zich gepasseerd of genegeerd voelen (32).

Het is belangrijk dat de leider de veiligheid bewaakt tussen de teamleden. Veiligheid is een basisbehoefte van elke groep (Kavanagh & Ashkanasy, 2006) en een van de belangrijkste voorspellers voor prestatie (Neumeier e.a., 2020). Veiligheid gaat zowel over verbaal als non-verbaal gedrag en dat laatste is moeilijk in een Teams-scherm zichtbaar. Daarom moet de leider stimuleren dat medewerkers zich meer uitspreken over zichzelf en naar elkaar. Bijvoorbeeld, een thuiswerker die tijdens een meeting meldt dat zij dreigt af te haken. In veilige teams durven medewerkers zich uit te spreken, elkaar tegen te spreken en zijn zij bereid belangrijke informatie te delen, ook degenen die online aansluiten (12, 16, 29, 36).

Investeren in de interactie leidt tot een ‘sense of belonging’ ofwel het gevoel onderdeel te zijn van de groep (34). In de hybride context staan zowel de zwakkere relaties (bijvoorbeeld met collega’s van een andere afdeling) als duurzame relaties onder druk omdat er minder gedeelde ervaringen worden opgedaan (3). Daarom is het belangrijk om bestaande rituelen, zoals een koffiemomentje of het ‘nazitje’ van de vergadering in hybride vorm te continueren zodat er nieuwe ervaringen ontstaan die samen gedeeld worden en waar samen betekenis wordt gegeven (24, 26, 34). Hierdoor raken de thuiswerkers niet geïsoleerd (31) en vormen zij geen eigen afwijkende subgroep (26). De rituelen geven een gevoel van vertrouwdheid en ook ritme (8). Het is belangrijk dat de rituelen passen bij de hybride keuzes die gemaakt zijn, bijvoorbeeld het wekelijkse koffiemomentje wanneer de meesten op locatie zijn (11).

Aandacht voor de operationele aansturing

Met de operationele aansturing wordt bedoeld het sturen en prioriteren van activiteiten in de dagelijkse werkkuitvoering. Leiders die zich aan een meewerkend-voormanrol vasthouden, zullen het in hybride vorm lastig krijgen. Daarom is het belangrijk dat de leider kiest voor een outputgerichte aansturing, ook wel output of outcome based management genoemd (o.a. Kusek & Rist, 2011). De hybride leider legt vooral nadruk op het formuleren van doelen en resultaten die geleverd moeten worden (9). Vervolgens worden heldere afspraken gemaakt over welke resultaten van de medewerkers worden verwacht (1, 17). Vaak is het slim om te helpen met het vertalen van resultaten naar werktaken en deze op te delen in subtaken. Dat maakt het voorziene werk voor de medewerkers meer behapbaar en concreet.

Outputgerichte aansturing vereist dat het voor medewerkers, zowel thuis als op kantoor, duidelijk is wat er gedaan moet worden. Omdat men elkaar minder ziet, moeten de prioriteiten in het werk duidelijk gesteld zijn. De leider investeert relatief veel tijd in bepalen van welke taken en doelstelling(en) voorrang krijgen, en communiceert daar uitgebreid over (13, 34). Bij veranderingen, bijvoorbeeld een aanpassing van de bedrijfsstrategie of bij tegenvallende resultaten, moeten de prioriteiten aangepast worden zodat voor medewerkers duidelijk blijft wat van hen verwacht wordt (30). Bij het bepalen van de prioriteiten is een gedragen besluitvorming belangrijk. Deelnemers die online aansluiten aan een meeting en zien dat de kantoorwerkers feitelijk al de besluiten hebben genomen, zullen zich achtergesteld voelen. Daarom moet de leider zorgen voor een duidelijke structuur van besluitvorming waar zowel de thuis- als kantoorwerkers aan (kunnen) deelnemen (7).

Aandacht voor zelfstandig werken

Medewerkers die zelfstandig werken, zijn in staat zelf hun werk op te pakken en vorm te geven, onafhankelijk van de werklocatie en zonder te veel inhoudelijke bemoeienis door de leider. De leider neemt veel meer een coachende rol aan (19, 30). Coaching betekent hier het begeleiden van de medewerker om zelf het eigen werk uit te voeren en om bij nieuwe problemen zelf tot oplossingen te komen. Belangrijk is dat de leider niet trapt in

de valkuil van de ‘hero mentality’ ofwel de neiging alsnog werk over te pakken en zelf de oplossing te verzinnen (12). De leider geeft wel advies, maar dan vooral over de voortgang van de werkzaamheden die de medewerkers zelf hebben vormgegeven (33, 38).

Het is belangrijk dat de leider de coachende rol vormgeeft vanuit een positie van vertrouwen in de kunde

van zijn medewerkers. Dit wordt door Bock (2021)

beschreven als ‘trust your people more than feels

comfortable’ (5). Ver-

trouwen uitspreken gaat

gepaard met het stimule-

ren van autonomie ofwel het medewerkers erop aanspreken dat zij die vrijheid benutten voor het vormgeven en het uitvoeren van het werk (1, 7, 30) en zelf keuzes maken over

waar en wanneer zij werken (4). De leider kan dit proces begeleiden en ondersteunen,

vanuit de behoeften en voorwaarden die de medewerkers daarin stellen (30). Autonomie heeft weer tot gevolg dat de zelfredzaamheid van de medewerkers wordt versterkt

(1, 7, 30).

Ten slotte is voor zelfstandig werken belangrijk dat de leider investeert in competenties van hybride samenwerking, bijvoorbeeld dat teamleden nieuwe samenwerkingstools gaan gebruiken of investeren in zelfmanagement, bijvoorbeeld wat betreft de ‘work-life balance’, zodat ze thuis geen overuren gaan werken (1, 32).

Aandacht voor nieuwe samenwerkingsvormen

Het is duidelijk dat er geen ‘one size fits all’-manier van hybride samenwerken bestaat.

De hybride werkvorm is met name afhankelijk van het doel van de organisatie, de

dienstverlening die aan klanten geleverd wordt en de behoeften van de medewerkers

zelf (18, 28). Met nieuwe samenwerkingen wordt bedoeld dat leiders kaders stellen en

keuzes maken binnen dit krachtenveld om zo te komen tot een evenwicht tussen thuis-

en kantoorwerk. Het komen tot een hybride ‘arrangement’ van wie waar welke taken

uitvoert, is niet gemakkelijk; het zoeken naar de ideale balans vraagt om een periode van

herijking en evaluatie. Het betekent dat de leider een periode van experimenteren moet

faciliteren, een ‘test and learn’-benadering waarin gezocht wordt naar een geschikte

gezamenlijke werkvorm en balans (2, 16).

In lijn met het vorige aandachtspunt is het van belang dat leiders uitdragen zelf

(ook) niet de oplossingen of antwoorden in petto te hebben. Medewerkers moeten gesti-

muleerd worden om zelf over oplossingen na te denken en aanpassingen in samenwer-

king te testen (11). Het testen moet in de pas lopen met de facilitering van de ondersteu-

ning van de bricks en bytes (1, 7). Het heeft bijvoorbeeld weinig zin hybride te vergaderen

als de ruimte daar niet geschikt voor is. Experimenteren betekent ook risico’s nemen.

Bijvoorbeeld dat medewerkers andere dagen gaan thuiswerken of dat klanten digitaal

De transitie naar hybride werken gaat veel verder dan het verdelen van taken over kantoor en de thuiswerkplek

worden ontvangen via een videotool als Teams, in plaats van op kantoor. Leaders lopen voorop in de experimenten en evaluatie door frequent vragen te stellen over wat er wel en niet werkt (32, 12).

Verder is het belangrijk dat de hybride leider rekening houdt met de behoeften van medewerkers wat betreft samenwerking. Omdat niet iedereen de eigen wensen op een presenteerblaadje aanbiedt, is het belangrijk deze actief uit te vragen (22, 34). Sommige medewerkers werken misschien goed thuis, maar laten het niet merken als ze hulp nodig hebben (12, 5). Anderen gaan bijvoorbeeld graag naar kantoor voor de reuring, maar verliezen hun energie als het gebouw alsnog halfleeg blijkt.

Aandacht voor de functie van rolmodel

De leider heeft een belangrijke voorbeeldfunctie bij het hybride werken. Met zijn functie als rolmodel wordt bedoeld dat hij zich bewust is van de impact van zijn houding en handelen bij het in- en uitvoeren van hybride werken. Het veranderen van de houding jegens hybride werken betekent dat de leider in staat moet zijn om zijn mindset aan te passen. In de hybride context gaat het niet alleen om het paradigma wat betreft de 'vereiste' manier aansturing binnen de organisatie (36). Ook het begrijpen waarom medewerkers bepaalde keuzes in de werkuitvoering maken alvorens hier verandering in brengen, is in deze onmisbaar (36).

Daarnaast is het paradigma over de gewenste relatie met de medewerker van belang. Als hybride leider is het belangrijk dat de aandacht voor medewerkerswelzijn wordt uitgedragen door het tonen van empathie. De leider luistert naar de behoefte van de medewerker en probeert, naast de werkrelatie, ook op persoonlijk vlak een verbinding te leggen. Bijvoorbeeld door vaker contact op te nemen en regelmatig aan medewerkers te vragen hoe het gaat (9, 13, 39).

De verandering van mindset wordt zichtbaar in het vertoonde voorbeeldgedrag. De leider draagt de nut en noodzaak van hybride werken uit door bijvoorbeeld snel een nieuwe samenwerkingstool te introduceren. Hij stimuleert aandacht voor welzijn door frequenter een praatje te maken met een groepje collega's in plaats van onafgebroken in meetings te zitten (4, 15). Dit voorbeeldgedrag moet sterk intentioneel van aard zijn omdat medewerkers zich hieraan zullen spiegelen (19). Leaders die meteen afwijken van de gemaakte afspraken beschadigen het psychologisch contract tussen leider en medewerker wat betreft de nieuwe samenwerking (33). Let op: voorbeeldgedrag betekent niet dat leaders meteen het ideale plaatje voorspiegelen. Zeker in de beginfase zal de leider zijn gedrag afstemmen op de experimenten die worden gedaan, zoals beschreven in het vorige aandachtspunt. Het intentionele aspect zit hem erin dat de leider bewust zijn gedrag aanpast. Bijvoorbeeld door geen of juist wel de voorzittersrol te nemen bij de hybride vergadering of door toch op woensdag in plaats van donderdag naar kantoor te komen. Daarbij wordt opgemerkt dat de hybride leider prima af en toe zijn kwetsbaarheid en frustratie mag tonen (1). Iedereen worstelt immers met de hybride transitie.

Aandacht voor de verbreding naar organisatieniveau

Dit laatste aandachtspunt geldt net als het eerste punt met name voor de managers van teams. Met aandacht voor het organisatieniveau wordt bedoeld het behouden van de verbinding tussen het onderdeel (afdeling of team) en de organisatie, waardoor medewerkers zich als een organisatie (blijven) identificeren. Een belangrijk risico bij thuiswerken is dat de (ver)binding met het 'grotere geheel' vermindert. Denk bijvoorbeeld aan de medewerkers van een IT-team binnen een school die, na een periode van thuiswerken, het idee hebben voor een los bedrijf te werken. In dat geval verliezen medewerkers het zicht op het grotere geheel en zullen zij zich meer gaan identificeren met hun functie en onderdeel in plaats van met de organisatie (12).

Om de organisatie(ver)binding te houden, is het belangrijk dat de hybride leider de bredere bedoeling uitsprekt. De bijdrage aan het grotere geheel is voor medewerkers vaak abstracter dan voor de leider. Vanuit zijn positie kan hij de verbinding van het team/afdelingsdoel met het organisatiedoel concreet maken (5, 7, 10) en hier met zijn medewerkers op reflecteren (12). Het wordt dan voor de medewerkers duidelijker 'waar ze het uiteindelijk voor doen'. Bijvoorbeeld, in het geval van de IT-afdeling, hoe nieuwe IT-projecten bijdragen aan het leerrendement van eerstejaars studenten.

Ook bewaakt de leider de verbinding tussen de waarden van zijn team/afdeling met die van de organisatie. Immers, teams die meer geïsoleerd raken, kunnen zich anders gaan gedragen dan past bij de visie en waarden van de organisatie (Essen e.a., 2016). Binnen de organisatie met een sterk sociaal karakter past geen team dat alleen snel en functioneel samenkomt om te vergaderen. De leider kan de verbinding van waarden bewaken door de organisatiewaarden uit te werken voor de hybride setting. Als 'prestatiegerichtheid' een belangrijke waarde is, kan de traditie van het vieren van een mijlpaal ook in online vorm gevierd worden, met een glaasje bubbels voor iedereen die eraan heeft bijgedragen.

Conclusie en reflectie

Dit artikel is een eerste verkenning van het hybride leiderschap in de vorm van zes aandachtsgebieden en competenties die daaronder te scharen zijn. Vervolgonderzoek is nodig om te komen tot een sluitend competentieprofiel van de hybride leider.

Wanneer de zes aandachtsgebieden in samenhang worden gebracht, valt op dat hybride leiderschap een sterk coachend en faciliterend karakter heeft. De leider heeft veel aandacht voor het team zelf, terwijl de operationele aansturing vooral gericht is op de voortgang en minder op de inhoud van het werk. De aandacht voor het team ontstaat doordat de leider het teamgevoel en de onderlinge verbinding stimuleert.

Daarnaast houdt hij zich bezig met het persoonlijke welzijn, de persoonlijke effectiviteit en de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers. Dit vraagt van de leider een combinatie van het inlevingsvermogen voor de behoeften en gevoelens van anderen

(empathie) en tegelijkertijd het uitspreken van vertrouwen en stimuleren van eigen regie bij de medewerkers (empowerment).

Vanwege schuivende panelen in de hybride context, bijvoorbeeld wat betreft de locaties van het werk, nieuwe werkvormen en aangepaste prioriteiten, is het van belang dat de leider duidelijkheid blijft bieden en verbinding houdt met het grotere geheel van de organisatie en haar doelstelling.

Vergelijking met traditioneel leiderschap

Wanneer deze beschrijving van het hybride leiderschap wordt afgezet tegen het eerder beschreven traditionele leiderschap op de werkvloer, valt als eerste op dat er niet zozeer sprake is van nieuwe competenties, maar van een nieuwe invulling van bestaande competenties. Dat valt met name op bij communicatie en afstemming, die een veel sterker georganiseerd karakter krijgen. Snelle en inhoudelijke afstemming op locatie maakt plaats voor veel bewuster en gericht communiceren, onder meer gericht op het betrokken houden van thuiswerkers en op de werkvoortgang.

Verder valt op dat hybride leiderschap meer risico behelst. De hybride leider stimuleert het experimenteren met werkvormen. Controle op de werkinhoud en teamprestatie wordt daarbij ingeruild voor vertrouwen in de teamprestatie: de medewerker is veel meer zelf aan zet wat betreft het behalen van gestelde doelen en het kiezen van werkoplossingen.

Ten slotte valt op dat de 'people skills' veel meer op de voorgrond treden, ten koste van de traditionele 'management skills'. Beschreven vanuit het raamwerk van Hogan en Kaiser (2005) kan dit verschil worden getypeerd als meer aandacht voor het interpersoonlijke domein en het managementdomein, waarbij de hybride leider luistert, aanvoelt, verbindt, motiveert en stimuleert. Daarmee wordt een belangrijk contrast in de logica van leiderschap zichtbaar: welzijn is niet een effect van de groepsprestatie die de leider in gang heeft gezet. In plaats daarvan moet de leider zich direct richten op welzijn om zo een hybride groepsprestatie mogelijk te maken.

Verdelen van aandachtspunten

Niet elke leider zal in staat zijn om de hybride aandachtsgebieden in de praktijk te brengen. Allereerst moet de leider in staat zijn om zijn mindset aan te passen; hij dient afscheid te (durven) nemen van de uitgangspunten en aannames die zijn aansturing tot nu toe succesvol maakten. Vooral voor leiders die fungeren als meewerkend voorman zal deze aanpassing in leiderschap lastig zijn. Alleen al de inhoudelijke rol vervangen door een relatiegerichte aansturing vereist een lastige omslag in denken en doen. Niet alleen bij de leider zelf, maar ook bij de medewerkers zelf.

De complexiteit van aandachtsgebieden en achterliggende competenties leidt tot de vraag of dit allemaal wel in één persoon, de hybride leider, te verenigen is. Zoals eerder gesteld gaat de meeste literatuur, ook de geanalyseerde artikelen, uit van de traditionele visie van een persoon als hoofd of als 'linking pin' van de groep die alles overziend de doelstellingen realiseert. De vraag is hoe realistisch dit eigenlijk is in een hybride

context. Kunnen we bijvoorbeeld van een leider verwachten dat hij, in het kader van welzijn, periodiek alle dertig medewerkers van de afdeling opbelt? Of dat hij de teamontwikkeling wil stimuleren, terwijl de interactie tussen de leden zich grotendeels letterlijk buiten zijn zicht afspeelt?

Een mogelijke oplossing is om het hybride leiderschap op een gespreide manier te benaderen. Gespreid leiderschap is vooral geschikt op het niveau van teamaansturing: de leiderschapsfunctie wordt daarbij verdeeld over de teamleden en de taken worden gerealiseerd door collectieve actie en interactie (Harris, 2013). Gespreid leiderschap wordt veel gehanteerd in virtuele teams (Zaccaro e.a., 2001). Omdat virtuele teams elkaar niet of nauwelijks fysiek treffen, hebben zij de leiderschapscompetenties en verantwoordelijkheden onderverdeeld onder de leden, zodat zij samen toch in staat zijn het gewenste doel te realiseren (Hoch & Kozlowski, 2014; Kirkman e.a., 2004).

Voor organisaties die hybride werken, zou dit betekenen dat de besproken aandachtsgebieden verdeeld worden over de medewerkers. Dat kan, maar hoeft niet meteen formeel ingeregeld te worden. Een makkelijker alternatief is het aanstellen van 'gatekeepers' of themabewakers. De gatekeeper zorgt voor of wordt verantwoordelijk gehouden voor dit aandachtsgebied in de hybride setting. Denk aan een gatekeeper voor 'welzijn'. Deze organiseert evenementen waarin medewerkers elkaar sociaal treffen en zorgt ervoor dat iemand die uit het zicht dreigt te vallen bij de groep wordt gehouden. Andere voorbeelden zijn een gatekeeper voor teamontwikkeling (samen blijven reflecteren ondanks de fysieke afstand) kennisdeling (bewaken dat thuiswerkers geen informatieachterstand oplopen) en samenwerking (experimenteren met en evalueren van nieuwe hybride samenwerkingsvormen).

Implicaties voor de praktijk

De transitie naar hybride werken gaat veel verder dan het verdelen van taken over kantoor en de thuiswerkplek en het aanpassen van de werkomgeving wat betreft bits en bytes. Vanwege de toegenomen complexiteit, zowel wat betreft de locatie van de werkuitvoering als de manier waarop het werk wordt aangestuurd, is het belangrijk dat organisaties een duidelijk beeld schetsen van het gewenste leiderschap.

Organisaties die willen experimenteren met hybride werken, kunnen de gewenste leiderschapscompetenties in kaart brengen. Het overzicht van aandachtsgebieden en competenties vormt hier een vertrekpunt voor. De vergelijking met de traditionele aansturing van een team of afdeling laat het ontwikkelpotentieel zien, als opmaat naar een ontwikkeltraject. Ook kan intervisie worden ingezet, waarin leiders elkaar als klankbord gebruiken voor bijvoorbeeld leren van outputgericht aansturen of de inclusie van thuiswerkers. Of voor het bespreken van een nieuwe balans, bijvoorbeeld van luisteren versus (bij)sturen of van vertrouwen versus controle. HR en organisatiecoaches kunnen in dit traject een leidende rol spelen, bijvoorbeeld door de dialoog over leiderschap te initiëren en maatwerkopleidingen aan te bieden.


Aan organisaties die het hybride werken volledig willen omarmen, wordt geadviseerd om niet alleen de leiderschapscompetenties te ontwikkelen, maar ook de manier waarop het leiderschap wordt ingevuld ter discussie te stellen. Wil de organisatie vasthouden aan de bestaande structuur waarbij afdelingen en teams worden aangestuurd door een manager, of ontstaat er ruimte om het hybride leiderschap deels of misschien zelfs volledig te verdelen over de medewerkers? Dit vraagt om een herijking van de bestaande verantwoordelijkheden en mandaten binnen de organisatie. Ook in dit gesprek kunnen HR en organisatieadviseurs een belangrijke rol spelen, bijvoorbeeld door het organiseren van een aantal strategische dialoogsessies met het topmanagent en door enquêtes over behoeften rondom werkwijze en leiderschap af te nemen bij teams of medewerkers.

In beide situaties is er sprake van een lang en lastig ontwikkeltraject dat maanden, misschien wel jaren vergt. Het is een periode van experimenteren waarin zowel leiders als medewerkers nieuw gedrag uitproberen en eigen maken. Waarbij leiders afscheid nemen van verouderde assumpties over waar en hoe het werk moet worden aangestuurd en bedenken wat daarbij hun wenselijke rol is. Alleen voor organisaties die dat ervoor over hebben, liggen de voordelen van hybride werken binnen bereik. ■

Literatuur

- Bock, L. (2021). *Five new rules for leading a hybrid team*. Retrieved from: <https://hbr.org/2021/11/5-new-rules-for-leading-a-hybrid-team>.
- Burke, S., Diaz-Granados, D. & Salas, E. (2011). *Team leadership: a review and look ahead. The Sage handbook of leadership* (pp. 338-351). Sage.
- Caglar, D., Couto, V., Sethi, B. & Faccio, E. (2021). *It's time to reimagine where and how work will get done*. Retrieved from: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/covid-19-us-remote-work-survey.html>.
- Comella-Dorda, S., Garg, L., Thareja, S. & Vasquez-McCall, B. (2020). *Revisiting agile teams after an abrupt shift to remote*. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/-/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Revisiting%20agile%20teams%20after%20an%20abrupt%20shift%20to%20remote/Revisiting-agile-teams-after-an-abrupt-shift-to-remote.pdf>
- Cousins, K.C., Robey, D. & Ziguers, I. (2007). Managing strategic contradictions in hybrid teams. *European Journal of Information Systems*, 16 (4), 460-478.
- Crummernerl, C., Paolini, S. Perronet, C. & Zillman, J. (2021). *Re-learn leadership: creating the hybrid-workplace leader*. Retrieved from: <https://www.capgemini.com/dk-en/insights/research-library/re-learning-leadership>.
- Essen, E., Smit, W. & Straathof, A. (2016). Maakt gelegenheid de dief? *Holland Management Review*, 17(0), 27-34.
- Fleishman, E.A., Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Levin, K.Y., Korotkin, A.L. & Hein, M.B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: a synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2 (4), 245-287.
- Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, 99 (3), 66-74.
- Hamersma, M., Haas, M. & Faber, R. (2020). *Mobiliteit en de coronacrisis*. Kenniscentrum voor Mobiliteitsbeleid.
- Harris, A. (2013). Distributed leadership: friend or foe? *Educational Management Administration and Leadership*, 41 (5), 545-554.
- Hoch, J.E. & Kozlowski, S.W. (2014). Leading virtual teams: hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99 (3), 390-403.

- Hogan, R. & Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9 (2), 169-180.
- Hooijberg, R. & Watkins, M. (2021). *The future of team leadership is multimodal*. Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-future-of-team-leadership-is-multimodal>.
- Katopol, P.F. (2018). The truth is out there: management by walking around. *Library Leadership and Management*, 32 (4), 1-5.
- Kavanagh, M.H. & Ashkanasy, N.M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17 (1), 81-103.
- Kirkman, B.L., Rosen, B., Tesluk, P.E. & Gibson, C.B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: the moderating role of face-to-face-interaction. *Academy of Management Journal*, 47(1) (2), 175-192.
- Knight, R. (2020). *How to manage a hybrid team*. Retrieved from: <https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybrid-team>.
- Kotter, J.P. (1999). *On what leaders really do*. Harvard Business Press.
- Krols, Y., Simons, J. & Graef, G. de (2011). *Interculturele competentie: een raamkader. Cmic handboek interculturele competentie*. Brussel: Politeia.
- Kusek, J.Z. & Rist, R.C. (2011). *A handbook for development practitioners: ten steps to a results-based monitoring and evaluation system*. World Bank.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28 (1), 1-14.
- McGrath, J.E. (1962/2011). The influence of positive interpersonal relations on adjustment and effectiveness in rifle teams. In S. Burke, D. Diaz-Granados & E. Salas, *Team leadership: a review and look ahead. The Sage handbook of leadership* (pp. 338-351). Sage.
- Morgeson, F.P., DeRue, D.S. & Karam, E.P. (2010). Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36 (1), 5-39.
- Neeley, T. (2021). *Thuiswerkrevolutie*. Business Contact.
- Neumeier, L.M., Parker, S.K., Jorritsma, K. & Knight, C. (2020). *How to lead flexible work*. Future of Work Institute.
- Nixon, P., Harrington, M. & Parker, D. (2012). Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61 (2), 204-216.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence*. Harper Collins.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2015). *Organizational behavior*. Prentice Hall.
- Roodenburg, M. (2022). *Hoe krijgt hybride werken vorm in de cao? Een update*. Retrieved from: <https://www.awvn.nl/publicaties/achtergrond/hybride-werken-cao/>
- Sociaal-Economische Raad (SER) (2022). *Hybride werken*. Retrieved from: <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2022/hybride-werken.pdf>.
- Udeze, C.C.G. & Opara, N. A. (2022). Applying the theory of management by walking around to workplace management and structure in service organizations. *Journal of Emerging Trends in Management Sciences and Entrepreneurship*, 4 (1), 402-419.
- Zaccaro, S.J., Rittman, A.L. & Marks, M.A. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*, 12 (4), 451-483.



Dr. W. Smit is psycholoog en organisatiekundige. Hij doceert aan de opleiding bedrijfskunde en is onderzoeksleider bij The Work Lab aan de Hogeschool van Amsterdam. E-mail: smit.wouter@gmail.com.



Auteur

Bijlage. Overzicht toegepaste literatuur

De lijst van geanalyseerde artikelen over de hybride transitie en leiderschap.

Nr.	Artikel	Auteur(s)	Datum publicatie	Bron
1	Balanceren in coronatijd	Akkermans e.a.	februari 2021	Nederlands Instituut van Psychologen
2	What executives are saying about the future of hybrid work	Alexander e.a.	mei 2021	McKinsey & Company
3	The implications of working without an office	Bernsteinhayley e.a.	juli 2020	McKinsey & Company
4	Hybrid is the future of work	Bloom	juni 2021	Stanford policy for economic policy research
5	Five new rules for leading a hybrid team	Bock	november 2021	Harvard Business Review
6	Re-imagining the office and the worklife after COVID-19	Boland e.a.	juni 2020	McKinsey & Company
7	Agile resilience in the UK	Chong e.a.	oktober 2020	McKinsey & Company
8	Revisiting agile teams after an abrupt shift to remote	Comella-Dorda e.a.	april 2020	McKinsey & Company
9	The future of work: from remote to hybrid	Crummenert e.a.	2020	Capgemini Research Institute
10	Five models for the post-pandemic workplace	Davis	juni 2021	Harvard Business Review
11	It's time for leaders to get real about hybrid	De Smet e.a.	juli 2021	McKinsey & Company
12	Psychological safety, emotional intelligence and leadership in a time of flux	De Smet e.a.	juli 2020	McKinsey & Company
13	Return as a muscle	De Smet e.a.	mei 2020	McKinsey & Company
14	Terug van weggeweest	Dorenbosch	juni 2021	Nederlandse Stichting voor Psychotechniek
15	Designing the hybrid office	Fayard e.a.	april 2021	Harvard Business Review
16	Remote working and the platform of the future	Ferreira e.a.	oktober 2020	Boston Consulting Group
17	Sustaining corporate culture in a world of hybrid work	Hirsch	augustus 2021	Journal of Business Strategy
18	How to do hybrid right	Hooijberg & Watkins	juni 2021	Harvard Business Review
19	Four principles to ensure hybrid work is productive work	Gratton	november 2020	MIT Sloan School of Management
20	Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work	Grzegorzczak e.a.	juni 2021	Bruegel
21	Hybrid work is the new remote work	Hilberath e.a.	september 2020	Boston Consulting Group
22	The future of team leadership is multimodal	Hooijberg & Watkins	februari 2022	MIT Sloan School of Management
23	The social enterprise in a world disrupted	Eaton e.a.	2021	Deloitte
24	In the hybrid era, on-sites are the new off-sites	Keswin	januari 2022	Harvard Business Review
25	The future of flexibility at work	Kosek e.a.	september 2021	Harvard Business Review
26	What to consider when moving to a hybrid work model	Maurer	februari 2021	Society for Human Resource Management

27	The future of work: productive anywhere	Smith e.a.	2021	Accenture Research
28	Twelve questions about hybrid work answered	Neeley	september 2021	Harvard Business Review
29	Remote work revolution	Neeley	maart 2021	Harvard Business Review
30	How to lead flexible work	Neumeier e.a.	nov 2020	Curtin University
31	How to make my flexible work smart	Parker e.a.	april 2020	Curtin University
32	Working through the pandemic	Phillips	september 2020	Business Information Review
33	Will hybrid working ever work?	Gale	oktober 2020	Management Today
34	workforce strategies for post-covid recovery	Schwarz e.a.	2020	Deloitte
35	Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic	Wang e.a.	2021	International Association of Applied Psychology
36	Are you a hybrid workforce champion or a laggard?	z.a.	januari 2021	Gartner
37	Remote working	O Siochain & Ahearne	december 2020	Whitaker Institute
38	Seven myths standing between you and a hybrid future of work	z.a.	augustus 2020	Gartner
39	Productivity gains from teleworking in the post-COVID-19 era	Criscuolo e.a.	september 2021	OECD
40	How to be a high-performing leader in a hybrid workplace	Wilmoth & March	oktober 2021	Ernst & Young