



# Hybride leiderschap: helder, menselijk en improviserend

Auteur: **Jitske Kramer**

Zelden was het zo ingrijpend om leider te zijn. Naast alle morele dilemma's, financiële uitdagingen en ieders persoonlijke gevoelens tijdens deze pandemie, moeten er ook nog eens allerlei technische veranderingen op stel en sprong worden doorgevoerd. Onder druk wordt alles vloeibaar, zeggen ze. Dat is zo, maar hoe krijg je weer vastigheid in voortdurende bizarre tijden waarvan het einde nog lang niet in zicht is? En hoe houd je jezelf en je team heel? Door de coronacultuurshock worden we uitgedaagd vele wezenlijke veranderingen door te voeren, maar ook om onze manier van leiderschap om te gooien en samenwerkingsprocessen aan te passen. Dit artikel gaat over de impact die dit alles heeft op de manier van leidinggeven.

### Een organisatie is een levend geheel

Organisaties zijn meer dan de optelsom van taken, targets en lijstjes. Het zijn levende gehelen van mensen vol met emoties, wensen, dromen, angsten en verlangens. Je bent bij elkaar om een bepaalde taak te volbrengen en een doel te behalen en in de crisisstand is daar op veel plekken logischerwijs op gefocust. Maar om samen ook op de lange termijn te excelleren, moeten mensen helderheid hebben over de opdracht en vertrouwen hebben in degenen met wie ze werken. Leiders moeten daarmee aandacht hebben voor de taken én de relaties, hybride of niet. Ik belicht een aantal thema's die bij hybride werken extra aandacht vragen.

### Een aantal belangrijke open deuren

Goed leiderschap draait niet alleen om resultaten. Het gaat ook en vooral over werken met mensen. Door de fysieke afstand die we nu van elkaar moeten nemen in verband met social distancing, wat natuurlijk veel adequater physical distancing zou moeten heten, maakt dat we extra moeite moeten doen voor persoonlijk contact. Inhoudelijke leiders met minder goede menselijke kwaliteiten, hebben nu de grote uitdaging zich hierin snel te bewamen. Ook als je hier wel goed in bent, zul je extra je best moeten doen, omdat de kwaliteit van relaties nu onder druk staat.

### *Mensen hebben emoties*

Mensen hebben grillen en emoties, zeker ten tijde van een pandemie. Mensen zijn emotionele, verhalende en tribale wezens, allen naarstig op zoek naar een veilige plek op de menselijke apenrots in de geborgenheid van anderen en de wetenschap dat ze als uniek wezen gezien

en gewaardeerd worden. Leiders zorgen ervoor dat de taken volbracht kunnen worden en dus ook dat de onderlinge relaties tussen mensen goed zijn.

### *Mensen willen vertrouwen*

Vertrouwen krijgen begint met vertrouwen geven. En dat gaat het makkelijkste als we elkaar kunnen zien, horen en ruiken. Zodat we kunnen inschatten of de ander goed volk is, of ik al dan niet aangevallen of opgegeten word, of ik er leuke dingen mee kan doen, of ik de ander aankan als het erop aankomt en of ik in zijn of haar armen kan schuilen als het spannend wordt. Je vertrouwen leggen in mensen die je niet kent, die je nog nooit gezien hebt, vinden de meesten van ons moeilijk. Het wordt makkelijker als we weten waar die persoon vandaan komt, of we gemeenschappelijke vrienden hebben en wat het trackrecord is in manieren van werken en omgaan met lastige situaties. Daarom verdient onboorden van nieuwe mensen in een hybride organisatie extra aandacht.

### *Mensen willen vrijheid en verantwoordelijkheid*

In hybride werkculturen kunnen we elkaar niet de hele tijd zien en moeten we er dus maar op vertrouwen dat de ander doet wat hij zegt en belooft. Iedereen heeft door het thuiswerken als vanzelf meer vrijheden, en daar horen ook duidelijke verantwoordelijkheden bij. Voor degene die eindverantwoordelijk is voor een proces, taak, cliënt, project, is het heel fijn zeker te weten dat iedereen die verantwoordelijkheden ook pakt, pas dan kun je loslaten en slaap je lekkerder. En de ander heeft op zijn beurt die vrijheid nodig om de verantwoordelijkheid ook echt zelf te kunnen pakken en dragen. Hoe? Goede

gesprekken waarin je met elkaar deelt wat eenieder nodig heeft om aan te pakken en los te laten. Dit geldt natuurlijk al jaren, maar wordt extra belangrijk bij werken op afstand.

### **Mensen willen veiligheid en status**

Vergaderingen hebben niet meer de functie om te laten zien dat je hard werkt of hoe belangrijk je bent. Het informele gerommel valt weg, wat voor sommigen een verademing is en voor anderen juist lastig. Net als altijd, en zeker ook online, zijn veiligheid en status belangrijke aandachtspunten. Dit laatste gaat voor een belangrijk deel over de toegevoegde waarde die iemand ervaart. Beide vragen bij werken op afstand net dat beetje extra, omdat we dingen meer expliciet moeten maken dan anders. Zorg dus dat iedereen zich veilig en gezien en gehoord voelt, juist ook nu we elkaar minder offline en live kunnen treffen. Dit bereik je voor een belangrijk deel door aandacht voor de mens en heldere opdrachten, zodat mensen weten wat er van hen verwacht wordt en wanneer ze het goed doen. Zorg dat je elkaar in allerlei samenstellingen regelmatig ziet.

### **Focus op wat, niet hoe**

In deze toch wel verwarrende en zoekende tijden is er een grote behoefte aan duidelijkheid, sturing en controle. De neiging in veel organisaties is om deze verantwoordelijkheid bij de leiders neer te leggen. Die dit vervolgens oppakken en, voor je het weet, te veel controle proberen te krijgen door op microniveau te sturen op taken en activiteiten van de verschillende medewerkers. Leiders werken zich dan het schompes om zicht te krijgen en zetten anderen aan het werk om allerlei staatjes

en rapporten van voortgang te maken. Leiders die te veel vragen naar bewijs en overzichten en takenlijstjes voeren de werkdruk in het team onnodig op en verspreiden bovendien een gevoel van wantrouwen. Focus je als leidinggevende op het 'wat' en minder op het 'hoe'. Ga na of het doel en de prioriteiten duidelijk zijn en laat je medewerkers vrij in hoe ze dit oppakken. Stuur op output en wees bereikbaar voor vragen, maar voorkom dat je in de weg staat. Faciliteer het proces, maar neem het niet over.

*Wanneer je met iemand de slappe lach hebt gehad is het veel makkelijker om bij diegene aan te kloppen als je hulp nodig hebt.*

### **Regelruimte en transparantie**

Voorkom: 'Ik weet dat ook niet'. Zélf kunnen beslissen, zeker over het hoe, maakt thuiswerk een stuk gemakkelijker. Om zelfstandige keuzes te maken zijn transparantie en goede verslaglegging essentieel. Ik hoor op dit moment veel leiders die met hun team niet verder kunnen, omdat zij geen eigen beslissingen kunnen of mogen nemen. Regel met elkaar heldere kaders waarbinnen iedereen mag en kan bewegen. Zelfsturende, of zelforganiserende, teams lijken

in dit opzicht in het voordeel te zijn. Hiërarchische en meer verkokerde bedrijven waar de besluitvorming al stroperig was, hebben op dit punt nu echt stappen te maken.

### **Menselijk leiderschap: verbinding, trots en teamgevoel**

Om met een mooi, oud spreekwoord te beginnen: Uit het oog, uit het hart. Dat kunnen we dus niet laten gebeuren. Wat ik zie, is dat als de relaties goed waren, ze nu tijdens deze coronacultuurshock goed blijven. En als ze slecht waren, worden ze slechter. Alle patronen lijken nu te worden uitvergroot. Kijk maar naar je situatie thuis; alle dingen die je fantastisch vindt aan je partner worden nu nog leuker en de stomme dingen nog irriteranter. Wat we nodig hebben is de moed om problemen te blijven oplossen en om openingen te vinden, zodat we op elkaar kunnen blijven bouwen en elkaar niet afbreken. Dit vraagt empathie en inlevingsvermogen om geïnteresseerd in elkaar te blijven en de trots te blijven voelen om tot de organisatie te behoren. Doordat dit nu minder spontaan kan gebeuren als we elkaar op de gang tegenkomen, moeten we deze informele spontane en belangrijke contacten organiseren en enigszins formaliseren. Dat kan iedereen natuurlijk initiëren, maar de ogen zijn hierbij wel gericht op de leidinggevenden.

### ***Toevallige informele communicatie organiseren***

Als je samen in één ruimte zit, communiceer je ongemerkt meer dan je denkt. Kleine non-verbale signalen, kuchjes en terloopse opmerkingen kunnen boekdelen spreken. Vertrouwen, verbinding en loyaliteit ontstaan in deze informele

contacten, we kunnen niet zonder. Het is in deze ruimte dat vriendschappen ontstaan. Wanneer je met iemand de slappe lach hebt gehad is het veel makkelijk om bij diegene aan te kloppen als je hulp nodig hebt. In het thuiswerken gaat dit informele contact verloren en moet je hier extra je best voor doen. Op kantoor maak je tijd vrij voor koffiedrinken, neem je af en toe de lift en val je in onverwachtse gesprekken. Online moet je deze organisatorische serendipiteit een handje helpen. Niet als een extraatje, maar als wezenlijk onderdeel van een werkdag, zodat we niet van elkaar en de organisatie vervreemden.

### **Organisatievibe, onze trots, levend houden**

De zorg die ik de afgelopen weken van verschillende organisaties heb gehoord is: hoe houden we de organisatievibe levend, hoe behouden we onze trots? Ik hoorde een manager verzuchten dat hij zich nu pas realiseert hoeveel van zijn identiteit en status hij ophangt aan 'het in pak afreizen naar de Zuidas'. Een CEO vroeg me: "Wat is onze organisatiecultuur nog als we geen fysieke gezamenlijke plek meer hebben?" Op de plekken waar mensen al maanden niet fysiek met elkaar hebben kunnen samenwerken, worden de onderlinge relaties zwakker en is het lastiger feeling te houden met wat er allemaal in de verschillende teams en afdelingen gebeurt. Zoals een directeur mij zei: "Mijn directiesecretaresse was normaal degene die van alles en iedereen wist. Zij verzuchtte vandaag tegen me dat ik de enige ben die zij het afgelopen halfjaar via een scherm heeft gezien." Niet alleen eenzaam voor de secretaresse, maar ook funest voor de onderlinge binding. Ik zeg vaak 'een tribe, een organisatie, is zo sterk

als de onderlinge relaties sterk zijn'. Denk dus ook na over manieren waarop je de lijntjes tussen de teamleden, projectgroepen en afdelingen warm kunt houden.

### ***Kwetsbaarheid in thuisituatie: armoede, eenzaamheid en huiselijk geweld***

Directer vertaald naar de onderlinge relaties in je team, is het goed te beseffen dat allerlei vormen van kwetsbaarheid ook bij jouw teamleden kunnen spelen. In de vele berichten die ik heb mogen ontvangen op social media over de vragen die ik heb gesteld over werken in deze coronatijd, zaten ook een aantal hartenkreten. Over jongvolwassenen die nog thuis wonen en die zo streng worden opgevoed dat werk eigenlijk de enige kans is om mensen buiten de familiekring te ontmoeten en die zich nu opgesloten voelen in een huis met strenge ouders en vol spanningen. Over mensen die te maken hebben met huiselijk geweld en bij elke meeting met spanning aftellen tot het tijd is in de hoop dat de bom in huis niet voortijdig barst en collega's iets van een ruzie of agressief gedrag meekrijgen. Veel schaamte. Of een vrijgezel met een intense kinderwens die nu de kans op het vinden van een partner somber inziet en de muren van haar starterswoning op haar af ziet komen.

### ***Mentale fitheid: motivatie en optimisme***

Een vraag die ik veel hoor is hoe we mensen gemotiveerd kunnen houden in deze eindeloze tijd met lockdowns waarvan we niet weten hoe lang die gaan duren. Naast alles wat ik hier al heb beschreven, is het belangrijk je bewust te zijn van welke taal je spreekt deze tijd. Voor nu wil ik daar vooral over zeggen dat praten in termen van mogelijkheden meer energie geeft dan onmogelijkheden. Niet vanuit

een tjakka!-positief-peptalk-gedoe, maar vanuit realisme van de huidige situatie kansen benutten en mogelijkheden creëren. Daarnaast zijn structuur en afwisseling erg belangrijk voor de mentale gezondheid.

Als de ene dag vormloos overvloeit in de andere, dan rijgen de dagen zich aan elkaar in weken en kan het lastig zijn de motivatie hoog te houden. Zeker in combinatie met weinig vooruitzicht op een einde van de situatie, iets waar veel studenten tegenaan schijnen te lopen. Het gaat over de herhaling van activiteiten die niet elke keer exact hetzelfde zijn, maar wel structuur bieden. Bijvoorbeeld: de vergadering is elke woensdag, de reis ernaartoe is ongeveer hetzelfde, maar er gebeurt elke keer net iets anders. De collega's zijn hetzelfde, maar de verhalen wisselen. Als we te veel eentonigheid ervaren, raken de meeste mensen langzaamaan minder gemotiveerd. Online werken wordt voor je het weet eentoniger.

### ***Fysieke fitheid: lichamelijke klachten***

Uit onderzoek van de vakbond CNV onder 2.600 thuiswerkende leden, blijkt dat maar liefst 41 procent van de thuiswerkers vaker last heeft van fysieke klachten dan voorheen. Meer fysiobezoeken, veel schouder-, nek-, arm- en rugklachten door geïmproviseerde werkplekken aan keukentafels en op slaapkamers. En lange uren met weinig beweging. Het is in dit kader extra belangrijk om mensen te stimuleren om naar buiten te gaan en in beweging te blijven.

### ***Improviserend leiderschap: voortdurend inspelen op veranderingen***

Hybride leiderschap is ook in een niet-COVID-19-wereld al een dynamisch geheel van afwegingen en contacten, doordat tijd

en ruimte variabelen zijn in de processen van samenwerking. Nu komen daar nog eens extra morele dilemma's bij die voortvloeien uit de coronamaatregelen die bij elke persconferentie weer kunnen veranderen. Natuurlijk moet je werken vanuit een visie, en tegelijkertijd voortdurend meebewegen op de golven van deze pandemie. Dit vraagt veel flexibiliteit in de uitvoering van allerlei taken en processen. Van jou als leidinggevende, maar ook van iedereen in de organisatie en alle klanten en cliënten. En je hebt te maken met vele meningen, ideeën, wensen en angsten. Het is de kunst om met al deze impulsen zonder vooropgezet plan gedegen improviserend nieuwe wegen te vinden. Niet zomaar iets doen, maar elkaar samen naar nieuwe hoogtes stuwen, met de energie van een goede jamsessie.

### Vergeet jezelf niet

Dit alles vraagt veel vitaliteit en veerkracht van iedereen en van leiders in het bijzonder. Telkens zoeken waar in de crisisstand snelle beslissingen te nemen, en waar duurzame transformatieve gesprekken te organiseren om veranderingen voor de lange termijn te realiseren. Het vraagt geduld met jezelf, het

accepteren dat veranderingen niet in één dag gerealiseerd zijn en dat leren energie kan geven, maar ook energie kost. Tempo wisselt voortdurend, lastige keuzes blijven voorbijkomen. Kunst is om trouw te blijven aan jezelf. Wees eerlijk over je mindere dagen, op z'n minst naar jezelf toe. Deel je verhaal en zorgen. Zorg goed voor jezelf, alleen dan kun je er ook voor anderen zijn. Sta af en toe eens stil bij de stilte. En voed je met literatuur, kunst, muziek en verhalen die jou energie en inspiratie geven. Maak een wandeling met een goede vriend, raak je geliefde liefdevol aan, bak een taart, ga sporten en doe gek met je kinderen. Of doe al het andere wat coronaproof mogelijk is. Maar wees tegelijk niet te streng voor jezelf en anderen in deze tijd. Dit is geen tijd voor perfectie op alle fronten. Dit is niet gewoon even een reorganisatie, of een verandertrajectje. Dit is een wereldwijde pandemie, waarvan we niet weten hoelang die nog gaat duren. Adem in en adem uit. Het is wat het is.

De tekst van dit artikel is gebaseerd op het boek *Werk heeft het gebouw verlaten* dat in oktober 2020 verscheen. ♦



**Jitske Kramer** is corporate antropoloog en reist de wereld over om te leren van traditionele healers, leiders, verrassende innovators en willekeurige voorbijgangers. Zij neemt je in haar verhalen mee op een boeiende reis naar menselijke vraagstukken en oplossingen. Om de slagkracht en resultaten van organisaties te verbeteren (en de wereld gewoon een beetje mooier te maken).

# Even zoomen met... Guus van Deelen

In een themanummer over het hybride werken mag een hybride artikel niet ontbreken. Sibrenne Wagenaar ging met drie professionals in gesprek over hun ervaringen met hybride werken: Guus van Deelen, Dick Krikke en Mireille Beumer. De uitwerking is geen geschreven tekst, maar een korte video.



**Guus van Deelen** is zelfstandig HRD-professional ([guusvandeelen.nl](https://guusvandeelen.nl)) en (interim) manager. Hij laat zijn ultieme thuiswerkuitrusting zien. Naast een goede laptop en een vaste kabel, heeft hij nagedacht over goed geluid en fijne verlichting. Luister mee:

[https://youtu.be/p\\_xP3EAWLwM](https://youtu.be/p_xP3EAWLwM)

