

Werk heeft het gebouw verlaten



Over een hybride werkcultuur
en leiderschap op afstand

Jitske Kramer
Corporate Antropoloog



Begin 2020 startten we vol verwachtingen, plannen, actielijsten en dromen. En ineens dwong Corona ons tot heel andere keuzes. Onze werkritmes liggen al maanden volledig overhoop. Vergaderingen worden afgezegd of verplaatst naar later en online. Sommigen van ons mogen nog steeds niet naar kantoor, anderen moeten manieren vinden om binnen alle coronamaatregelen toch veilig door te werken. De tijd en locatie van ons werk leek tot maart 2020 vanzelfsprekend, maar dat is inmiddels wel veranderd. Het is een verandering die onderdeel is van een wereldwijde cultuurschok (zie eerdere [artikel](#) hierover) en een verandering die grote impact heeft op elke organisatiecultuur. Met vragen als: Hoe geef je leiding op afstand? Hoe werk je samen aan een project als je elkaar niet kunt ontmoeten? Hoe blijf je verbinding houden en je trots over jullie prestaties? Hoe zorg je ervoor dat niemand vereenzaamd of juist ten onder gaat door de werkdruk? Hoe werk je nieuwe mensen in? Hoe bespreek je lastige zaken en houd je de sfeer ook op afstand goed? Kortom: hoe pas je jouw organisatiecultuur aan deze nieuwe context aan?

Nog nooit hebben we in één klap zoveel ervaring kunnen opdoen met thuiswerken. Technisch is van alles mogelijk, maar binnen veel organisaties betekent de omslag naar meer thuis en op afstand werken een immense ommekeer. Positieve ervaringen van mensen gaan over efficiëntie, productiviteit doordat klussen die altijd bleven liggen nu eindelijk opgepakt kunnen worden, minder reistijd, geen files, een betere work-life balans. En, zeker kijkend naar de toekomst, allerhande mogelijke besparingen op het gebied van leasecontracten, catering, schoonmaak en kantoorruimten. Maar nadelen zijn er ook, zoals frustraties over haperende techniek, slechte werkplekken aan keukentafels en in kledingkasten, gemis aan contact met collega's, eenzaamheid, isolatie, oneerlijkheid over wie wel en niet naar kantoor mag, langere dagen als overcompensatie, vermoeidheid van het online vergaderen, niet goed weten hoe op afstand aan te sturen en moeilijk de overgang kunnen maken tussen werk en privé.

Veel organisaties zijn al jaren bezig met allerlei vormen van thuiswerken en digitalisering, vaak onder de noemer *Het Nieuwe Werken*. In wezen heeft corona deze transitie versneld. Ik verwacht dat online- en thuiswerken een blijvertje is, ook

wanneer de medische noodzaak om op afstand te werken voorbij is. Daarvoor heeft thuiswerken voor veel mensen en organisaties te veel voordelen. De norm dat iedereen de hele week van 9 tot 5 op het werk moet zijn, is daarmee iets uit ons verleden. Ik durf met grote stelligheid te zeggen: “werk heeft het gebouw verlaten, *work has left the building*”. En deze structurele verandering vraagt om meer dan houtje-touwtje-online-kantoorje spelen. Het heeft immers impact op wat we belangrijk vinden in de samenwerking, hoe we omgaan met verandering en wat we van leiders verwachten.

In dit artikel geef ik vier aandachtsgebieden om een passende hybride werkcultuur voor jouw organisatie te creëren. Maar eerst ga ik in op de vraag: wat is dat nu eigenlijk, een hybride werkcultuur? En is het wel zo nieuw als we nu denken? En wat zouden we kunnen leren van nomadenvolkeren?

WAT IS EEN HYBRIDE WERK- CULTUUR?

Hybride werken staat voor het flexibel kiezen van de locatie waar het werk plaatsvindt. In hybride werkculturen is voor de werklocatiekeuze niet het beschikbare gebouw leidend, maar het type werk, het doel van de activiteit, de gewenste mate van interactie, de efficiënte van communicatie en de persoonlijke voorkeuren van medewerkers en klanten (cliënten, leerlingen, afnemers). Het is een verandering die, ook los van corona, past in deze tijd van digitale mogelijkheden, de behoefte aan maatwerk en het terugdringen van files. Corona heeft deze beweging een onverwachts snelle boost gegeven, doordat veel organisaties noodgedwongen moesten wennen aan volledig thuiswerken en allerlei vormen van hybride teams en dienstverlening. Mensen en teams die half op locatie en half thuis aan de slag zijn. Evenementen die gestreamd worden voor een online publiek, terwijl een kleine groep het podiumprogramma live kan volgen. Thuisonderwijs voor leerlingen die in quarantaine zitten, terwijl anderen op school de lessen volgen. Medische en andere consulten vinden plaats via videobellen.

Veel werkzaamheden blijken we overal te kunnen doen: thuis, onderweg, op kantoor en in online werkomgevingen zoals Zoom en Teams. Maar niet alles, veel activiteiten vereisen live contact met echte mensen. Idealiter laat je de locatiekeuze afhangen van de benodigde interactie en de noodzaak om al dan niet gelijktijdig in dezelfde ruimte te zijn. Corona houdt hier weinig rekening mee, maar zorgt er wel voor dat we nu uitgedaagd worden om onze oude aannames over goede manieren van samenwerken grondig te heroverwegen. In deze experimenteer-ruimte kunnen we nu eindeloos oefenen met andere manieren van werken.

In het hybride werken zijn de keuzes in tijd en ruimte groter dan in ons oude normaal. Kantoorgebouwen zullen blijven, maar aan de inrichting en functionaliteit zullen heel andere eisen worden gesteld. Hybride werken betekent een combinatie van vaste fysieke ontmoetingsruimten, werkplekken die je ergens onderweg kunt boeken, thuishkantoren, hippe en robuuste virtuele werkomgevingen en overal snelle wifi. Dus ook anders samenwerken en leidinggeven, beide kernbegrippen in een organisatiecultuur.



↖ Nomadisch leven in Iran. Foto: Jitske Kramer

HYBRIDE WERKEN IS VAN ALLE TIJDEN, HET IS NOMADISCH WERKEN

Werken op afstand is overigens niets nieuws. We kunnen in dit opzicht veel leren van nomadisch volkeren die leven zonder vaste woonplaats en zich regelmatig verplaatsen. Dat heeft vaak met klimaat, seizoenen en manier van landbouwen of veehouderij te maken. En toch zijn nomaden geen eenlingen en zijn de stammen en familiegroepen juist heel hecht. Voorbeelden zijn de Touareg in de Sahara, de Inuit in Groenland, Roma en Sinti, vee-nomaden in Mongolië en Yahi-indianen in Californië.

Laat het statusspel gespeeld worden

Elk mens wil zich onderscheiden in de groepshiërarchie: zonder statusspel geen binding. Nomaden regelen dit met schatten die ze zichtbaar kunnen dragen of uitstallen, zoals gouden tanden (de Masai) en kettingen (Roma en Sinti), Perzische tapijten, kamelen en vee. Ranking hoort bij ons menszijn, dus speel daar slim en goed op in. Ook in hybride werkculturen is het belangrijk om na te denken hoe dit statusspel vorm kan krijgen. Statussymbolen die zichtbaar en niet ruimte-gebonden zijn, zullen belangrijker worden nu het hebben van een grote eigen kamer minder indruk maakt. In coronatijden is menselijk contact schaars



↪ De patronen in een Perzisch tapijt vertellen een verhaal waaruit je de rijkdom en familiegeschiedenis van de eigenaar af kunt lezen. Als je de symbolen kunt lezen en begrijpen. Bahtiari nomaden, Iran. Foto: Jitske Kramer

en tegelijkertijd geeft contact een bepaalde mate van risico. Dit geeft het mogen hebben van veel of juist weinig contact status; kijk goed wie je waarom waar-toe toegang geeft. Veel contact met leiders en collega's is voor veel mensen fijn en geeft ranking. Stuur persoonlijke mails, spreek filmpjes in, geef mensen erkenning. Zorg daarnaast dat mensen op allerlei andere manieren indruk kunnen maken, onderling en richting klanten. Denk aan snelle wifi, goede laptops, een mooie achtergrond voor het beeldbellen, een joggingbroek van de zaak voor comfortabel thuiswerken, eens per week een thuisbezorgd lunchpakket...

Organiseer bezielde bijeenkomsten

Juist als de afstanden groot zijn, zijn samenkomsten bij nomadische volkeren belangrijk. Inuit komen van heinde en verre naar jaarlijkse feesten en zangwedstrijden. Hier worden huwelijken gesloten, wordt rechtgesproken en worden familiebanden aangehaald. Wie niet van plan is te gaan, wordt aangespoord toch te komen, of treft eeuwige blaam. Om verbinding en vertrouwen op afstand te creëren en blijvend te voeden, moeten we elkaar met enige regelmaat zien, horen, ruiken en voelen. Omdat we mens zijn. We zijn tactiele, relationele en emotionele wezens, ook als we aan het werk zijn. Na een goede ontmoeting kan de

herinnering hieraan ons weer weken of maanden voeden. Hybride organisaties doen er dus goed aan om af en toe grootse events te organiseren om de onderlinge banden aan te halen en de organisatiecultuur te eren en creëren. De grote ellende van corona is natuurlijk dat we elkaar nu niet tot nauwelijks fysiek kunnen ontmoeten. Daarom is het extra belangrijk om juist nu online bijeenkomsten te organiseren. Niet alleen om informatie te delen, maar ook om te socializen en gezamenlijke ervaringen en herinneringen te maken die terugkomen in de organisatieverhalen. Dus maak ook van online events bezielde happenings die men voor geen goud wil missen. Nodig comedians en zangers uit in je online meeting, gebruik beelden en verhalen, maak muziek, zing, dans, geef tijd voor persoonlijke ontmoetingen in online breakout rooms. Uiteraard in een vorm passend bij jullie organisatiecultuur. Je moet als medewerker echt het gevoel hebben dat je er bij móét zijn. Mocht je de mogelijkheid hebben om een deel van de mensen live op een locatie te laten komen en de rest online, wees je dan bewust dat degenen die live aanwezig mogen zijn dit als extra cadeau kunnen ervaren, en de anderen zich tweederangs kunnen voelen. Mix de samenstelling van groepen dus goed bij verschillende bijeenkomsten.

Inspirerend leiderschap.

Ondanks dat iedereen van een nomadenstam of -tribe zich verspreidt in de bergen of in de jungle, leven nomaden niet zonder leiding. Integendeel. Stamhoofden, familieoudsten en leiders van een tentengroep hebben een wezenlijke rol. Soms omdat ze knopen moeten doorhakken, maar veel meer nog door goed te delegeren en mensen in positie te brengen om in hun eigen omgeving ver weg van iedereen zelf beslissingen te nemen. Sterke nomadenleiders maken goed gebruik van gespreid leiderschap. In tijden van overvloed leven de verschillende familiegroepen en stammen in vrede, maar in perioden van bijvoorbeeld voedschaarste of landtekort kan het er heftig aan toegaan in bloedige stammenoorlogen. Datzelfde geldt voor hybride organisaties. Ruzies om klantcontacten, buy-outs, informatie achterhouden... ook en juist in het werken op afstand gaan deze dynamieken onverminderd door. Sterk leiderschap op afstand is essentieel om de onderlinge binding en relaties goed te houden. Leiders in hybride culturen moeten meer zijn dan planning-and-control-staatjes-controleurs. Alleen bezielde leiders houden de boel bij elkaar. Zorg er in hybride culturen voor dat nieuwe mensen goed weten bij welke subgroep (tent) ze horen, werk met mentoren en intervisiegroepen. Juist nu is menselijk en oprecht leiderschap belangrijk. Met

duidelijke resultaatafspraken, flink veel eigen verantwoordelijkheid en nog meer vertrouwen. Leaders die dit niet kunnen, zorgen voor verdere verwijdering. Met hen moeten stevige gesprekken gevoerd worden.

Deel verhalen

Bij nomadische volkeren is mondelinge overlevering belangrijk en zijn boeken en geschriften dat minder. Het gaat om de verhalen (en vaak ook liedjes, gedichten en raadsels) over de voorouders die verteld worden rond het kampvuur, de goden die overal (in de natuur) vereerd kunnen worden en niet per se in die ene plaatsgebonden kerk of tempel. In organisatietermen betekent dit: zorg voor goede verhalen en verval niet in het slechts delen van bulletpoints en beleidsnotities. Onlinecommunicatie neigt naar efficiëntie en zakelijkheid, het vraagt wat extra moeite om er bevlogenheid in te gooien. Vertel raadsels, gebruik muziek en foto's, vertaal de missie en visie op een manier die binding geeft en uiteraard congruent is met de bedrijfscultuur. Leaders die knettergoede metaforische speeches kunnen houden, online, live en in korte filmpjes, zullen merken dat het makkelijker is om ook op afstand nabijheid te creëren. Zorg dat je hierbij geholpen wordt door marketing- en communicatiecollega's. Door jonge mensen die de mores van social media begrijpen.

VIER AANDACHTS- GEBIEDEN OM EEN HYBRIDE WERK- CULTUUR TE CREËREN

Van de nomadenvolken maken we nu een stap dichterbij naar jouw eigen werkomgeving. Er is geen standaardmanier om een organisatiecultuur aan te passen aan flexibele werklocaties. Er is geen blueprint die je kunt uitrollen, geen standaardstappen die je kunt nemen. Elke organisatie zal vergelijkbare vragen hebben bij deze vernieuwing, maar de antwoorden zullen altijd maatwerk zijn. Alle keuzes in gedrag, afspraken en methoden hangen samen met de doelen van de organisatie, de kerntaken, de huidige cultuur, de mensen, de klanten. Hierbij zijn de volgende vier aandachtsgebieden leidend:

1

DEFINIEER JOUW ORGANISATIECULTUUR

Om tot de juiste keuzes te komen in de aanpassingen aan de nieuwe hybride mogelijkheden, is het van belang te weten wat de vertrekbasis is van jouw organisatie. Hybride werken is geen doel op zich. Hoewel deze verandering nu wordt ingegeven door de coronamaatregelen, maak je voor de lange termijn keuzes die dienend zijn aan de organisatiedoelen en mensen. Stap 1 is daarom het (her-)definiëren van de organisatiecultuur: de missie, het vuur, wat zijn de waarden en in hoeverre kunnen en moeten spel- en gedragsregels veranderen. Dit onderwerp

is natuurlijk een boek op zich, en voor wie hier alles over wil weten verwijs ik dan ook graag naar de boeken *De Corporate Tribe* en *Building Tribes*.

De keuzes die je maakt in de online in te richten werkomgeving, de off- en online activiteiten en het type leiderschap, moeten congruent zijn met de visie en missie van de organisatie. Een hip lifestyle-coaching-bureau maakt andere keuzes dan een gerenommeerd advocatenkantoor. Mensen vormen culturen en culturen vormen mensen. Als je de antropologisch principes van dit vormingsproces begrijpt, wordt cultuurverandering makkelijker. Daarom, in een paar zinnen, een speedcursus antropologie.

Cultuur vormt en hervormt zich in de voortdurende interactie tussen mensen. Omdat helemaal niks betekenis van zichzelf heeft en omdat we niet kunnen leven in chaos, maken groepen mensen samen een ordening. Samen vinden we unieke antwoorden op universele vragen en deze antwoorden bepalen onze cultuur, onze manier van samenwerken, onze tribe. De cultuur van de tribe vormt en verandert zich voortdurend tijdens de dagelijkse momenten waarop we met el-

kaar praten, lachen, huilen, ruziemaken en beslissingen nemen. Tribes zijn dynamisch. Cultuurverandering is iets volstrekt natuurlijks, en daarmee is het inspelen op hybride werken in principe ook altijd mogelijk. Het zal vragen om creatieve nieuwe manieren van werken, het schoppen tegen wat heilige huisjes en het anders inrichten van procedures en gebouwen. Spannend is hierbij altijd wie uiteindelijk welke knopen mag doorhakken over het te ontwikkelen nieuwe normaal.



Actiepunten:

- Bedenk dat culturen worden gevormd in interactie en besluitvorming, dus bepaal samen wie mag meepraten en meebeslissen over deze cultuurvormende gesprekken.
- Bepaal jullie 'waarom', de missie, visie. Dit vormt de leidraad in de keuzes.
- Bepaal waar jullie trots op zijn, wat jullie huidige succes is: zoek manieren om dit te behouden.
- Bepaal waar jullie van balen, wat niet meer goed werkt: neem dit mee in de veranderingen.

- Wijs een team aan dat in deze experimenteertijd de successen en missers van het huidige hybride werken in kaart brengt. Als je dit niet doet, zul je goede veranderingen en nieuwe olifantenpaadjes missen.
- Definieer een online communicatiestijl en -methode die past bij jullie mensen, doelen en klantengroepen (cliënten, leerlingen, patiënten, bewoners, etc.) Mix formeel en informeel. Mix informatieverstrekking en menselijk contact.

2

WERK ACTIEF AAN TROTS, WELZIJN EN TEAMGEVOEL

De zorg die ik de afgelopen weken van verschillende organisaties heb gehoord is: hoe houden we de organisatie*vibe* 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 Zuid-as”. 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 half jaar via een scherm heeft gezien”. Niet alleen eenzaam voor de secretaresse, maar ook funest voor de onderlinge binding. Een organisatie is niet slechts de optelsom van doelen en taken, maar een levend geheel van relaties en mensen. Dat laatste vraagt extra aandacht in de overgang naar een hybride werkcultuur.

Vergaderingen hebben dus 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. Online beeldvergaderingen kunnen overigens best een plek zijn om te horen hoe het met iedereen gaat, maar dan moet je hierin wel expliciet menselijkheid en digitale warmte aanbren- gen door open vragen te stellen en ruimte te maken voor grapjes, ideeën en emoties. Het is ook goed om hier aparte sessies voor in te plannen, zoals om de dag een koffiemoment met een klein groepje willekeurige collega's, één-op-één-gesprekken, samen wandelen of ieder voor zich maar wel samen bellend...

Zorg dat je elkaar in allerlei samenstellingen regelmatig ziet. Wees creatief in het vinden van de juiste mix van apps, vormen en structuren. Ontdek nieuwe vormen van contact maken. Spiek bij je kinderen hoe zij dat doen, leer van mensen die al jarenlang internationaal werken.

Stel spannende gesprekken niet te lang uit. Te vaak hoor ik nu dat mensen 'wachten tot ze elkaar weer kunnen zien' om heikele punten of irritaties te bespreken. Maar de tijd dat we allemaal weer gewoon naar kantoor gaan zal nog lang op zich laten wachten of misschien wel nooit meer terugkomen in de oude vorm. Dit betekent dat we beter moeten worden in lastige gesprekken aangaan, ook als we elkaar niet live kunnen zien. Dus pak die telefoon op, maak een video-belafsprak, of ontmoet elkaar ergens op een rustige plek in de buitenlucht. En lucht je hart, maak connectie, lach en huil samen. Wees mens, ook op afstand.

Overgangen tussen thuis en werk kunnen lastig zijn als je gewend was aan een duidelijke scheiding van werk en privé door een treinreis of autorit. Ik hoorde van iemand die elke dag na het ontbijt zijn tas uit de gang beneden pakt om daarna

de trap naar de zolder te nemen om te werken. 's Avonds pakt hij zijn tas weer in om deze weer in de gang bij de voordeur te zetten. Mensen hebben rituelen nodig. Hybride werkculturen vragen om nieuwe rituelen voor overgangen, afscheid, nieuwe mensen welkom heten, successen vieren en mislukkingen bespreken.

Het creëren van een nieuwe hybride werkcultuur vraagt om maatwerk en dus om verschil maken tussen mensen. Dit roept een gesprek op over eerlijk en oneerlijk, over morele dilemma's die gaan over de waarde van mensen, contact, tijd, geld... In deze experimenteerfase vind je samen nieuwe antwoorden op hoe jullie vinden dat goed samenwerken eruitziet. Hoe jullie kernproces, dienst of product nu het beste georganiseerd moet worden. Thuiswerken hoeft in ieder geval niet meer gezien te worden als spijbelen of een privilege van de happy view. Wellicht voelt het 'op kantoor mogen werken' door de corona-restricties nu juist als een voorrecht. Wees je met elkaar bewust dat elke werklocatie voor- en nadelen heeft, zo voorkom je 'het gras is groener bij de ander'-syndroom. Blijf praten, zoek elkaar op en spreek je uit.



Actiepunten:

- Maak digitale communicatie menselijk. Bespreek zorgen, dromen en successen. Maak daar expliciet ruimte voor. Gebruik muziek en beelden. Vraag tijdens een online meeting iemand een voorwerp uit zijn of haar huiskamer toe te lichten.
- Zie de waarde van ieders bijdrage en inspanningen. Doe hier extra moeite voor nu veel van de anders vanzelfsprekende non-verbale signalen en informele verhalen wegvallen.
- Deel verhalen en vier succes. Expliciet. Ook online. Vraag leiders en helden en boegbeelden om hun verhalen met passie te delen. Uiteraard op een manier die passend en congruent is bij de betrokken personen en de organisatiecultuur, maar weet dat hybride werken net dat beetje meer emotie vraagt om nabijheid te ervaren.
- Je kunt elkaar, ook tijdens COVID, met de nodige maatregelen ook altijd ergens onderweg treffen. In een park, koffiebar, aan het strand. Zoek offline contact binnen de mogelijkheden, passend bij het type meeting die je hebt.

3

RICHT DE HYBRIDE WERKPLEK IN

In hybride culturen is de werkplek flexibel. Soms werk je op kantoor, soms niet. Het gebouw is in principe alleen noodzakelijk voor activiteiten die een gelijktijdige en fysieke aanwezigheid van meerdere collega's vraagt. Of voor werkzaamheden met grote machines of specifieke apparatuur. De keuze voor een werklocatie is verder vrij en maak je op basis van: functionaliteit, effectiviteit, menselijkheid, plezier en de komende tijd ook nog COVID-maatregelen.

Om goed en gezond hybride te werken, moet je meer doen dan de gewone vergaderagenda omzetten naar online meetings. Dat is veel te vermoeiend. Onderzoek verschillende tools en apps om elkaar op de hoogte te houden (bijvoorbeeld Slack en Trello), wissel telefonisch contact af met beeldbellen. Zoek naar passende contactvormen bij de te behalen doelen en type bijeenkomsten. En organiseer online bijeenkomsten die passen bij jullie organisatiecultuur, zoals casuïstiek besprekingen of wilde plannen sessies. Zoek fijne communicatiemanieren die tijd besparen en geen extra tijd en energie kosten. Je kunt in je afwegingen gebruik maken van het schema op de volgende pagina met de dimensies tijd en

ruimte. Een essentiële randvoorwaarde is dat iedereen ook online gemakkelijk bij alle informatie kan. De onlinestructuur vervangt in wezen het gangenstelsel, de prikborden, posters, kasten en coffeecorners van de vaste fysieke ruimte.

↳ Schema: Flexibel werken met de dimensies tijd en ruimte

	Zelfde ruimte	Andere ruimte
Zelfde tijd	<i>Dimensie 1</i>	<i>Dimensie 2</i>
	<p>Samenwerking: vindt plaats in een fysieke omgeving waar iedereen tegelijkertijd is.</p> <p>Hulpmiddelen: digitaal whiteboard, flip-over, koffie.</p> <p>Vorm: workshop, training, lezing, brainstorm. Veel interactie is makkelijk. Impactvol verhaal samen beleven.</p>	<p>Samenwerking: vindt plaats in een online omgeving waar iedereen tegelijkertijd is.</p> <p>Hulpmiddelen: chat, beeldbellen, samenwerkingssoftware.</p> <p>Vorm: online workshop, online lezing. Interactie is mogelijk als de techniek dit toelaat. Lastiger bij grotere groepen. Meer zenden.</p>
Andere tijd	<i>Dimensie 3</i>	<i>Dimensie 4</i>
	<p>Samenwerking: vindt plaats in een fysieke omgeving waar iedereen afwisselend en niet gelijktijdig is.</p> <p>Hulpmiddelen: visuele overdracht op flipover of whiteboard, samenwerkingsapps (bijvoorbeeld Trello), projectmanagement.</p> <p>Vorm: vlog, blog, estafette brainstorm, projecten. Directe live-interactie niet mogelijk, moet via beeld- en geschreven taal.</p>	<p>Samenwerking: vindt plaats in een online omgeving waar iedereen afwisselend en niet gelijktijdig is.</p> <p>Hulpmiddelen: internet, individuele werkplekken, duidelijke schema's, samenwerkingsapps (bijvoorbeeld Trello), projectmanagement.</p> <p>Vorm: vlog, blog, estafette brainstorm, projecten. Directe live-interactie niet mogelijk, moet via beeld- en geschreven taal.</p>

In het hybride werken, maak je keuzes voor de vorm van werken aan de hand van de variabelen tijd en ruimte, en de mate van gewenste interactie. In de praktijk kunnen de verschillende dimensies uit dit overzicht voor verschillende teams en activiteiten door elkaar heen lopen.

Hybride werken vraagt een ander ritme dan het oude kantoorwerken. Om ook op afstand binding te blijven voelen met je team en de organisatie, maak je een ritme, een communicatie-heartbeat. Dit is je levensader in het werken op afstand. Bedenk hoe vaak je elkaar moet spreken voor de voortgang, maar ook voor het onderlinge contact. Breng een goede structuur aan waarbinnen iedereen zelf een eigen tempo kan pakken. Faciliteer flexibiliteit. En hou zoveel mogelijk rekening met ieders bioritme en gezinsomstandigheden. Mensen met kleine kinderen zullen een ander ritme hebben dan jonge singles en oudere medewerkers. Werk je internationaal in verschillende tijdzones, zorg er dan voor dat iedereen een keer laat of juist heel vroeg moet werken. Maak inzichtelijk wie wat wanneer moet opleveren en creëer een communicatieflow op basis van heldere doelen en resultaten. Binnen deze structuur kan iedereen vervolgens zelf de vrijheid nemen om naar eigen mogelijkheden en behoeften te werken.



↗ De Bahtiari in Iran trekken twee keer per jaar naar een ander gebied. Onderweg zijn relaties en toegang tot verschillende informatiebronnen essentieel. Net als bij het hybride werken. Foto: Jitske Kramer

Spreek met elkaar af binnen hoeveel tijd je op iets moet reageren, bijvoorbeeld op een whatsappje snel, op mail binnen een dag, op Slack wanneer het je uitkomt. Door een ritme per communicatiekanaal af te spreken, hebben mensen niet de impuls om op alles meteen te reageren om maar te bewijzen dat ze aan het werk zijn. In hybride werkculturen laat je je betrokkenheid niet zien door het aantal vergaderingen dat je voert, door te zuchten hoe vol je agenda is of door na werktijd op kantoor te blijven hangen. Betrokkenheid uit zich in output, resultaten, ideeën en persoonlijk contact met collega's. Zorg dus dat je manieren vindt waarop dit (online) zichtbaar is voor alle betrokkenen.



Actiepunten:

- Regel online toegankelijkheid voor iedereen, dus goede laptops en snelle wifi.
- Zorg voor een heldere virtuele plattegrond, de virtuele structuur is in wezen als de muren en deuren van je fysieke kantoor. Welke mailadressen, apps, chatchannels en urls zijn er voor: HR-vragen, projectinformatie, informele hang-outs, laatste roddels, nieuwtjes, financiële voortgang, etc. En net als in de een offline omgeving is veiligheid en toegang uiteraard goed geregeld.

- Organiseer online activiteiten die de organisatiecultuur versterken. Vinden jullie samen leren belangrijk? Regel dan ronde tafelsessies om boeken en casuïstiek te bespreken. Is innovatie een speerpunt? Host een wilde ideeën sessie. Is de zorg voor elkaar essentieel? Faciliteer een virtuele knuffel-sessie.
- Zoek de balans tussen autonomie en samenwerken. Iedereen heeft mogelijk een ander ritme, dus breng een basisstructuur aan die jullie samenwerking een hartslag geeft in de communicatie.
- Denk groots en vernieuwend. Maak een hologram van de CEO, gebruik virtual reality, mix de echte wereld met de virtuele, gebruik persoonlijke avatars die elkaar kunnen ontmoeten in virtuele kantines, of stuur juist een ouderwetse handgeschreven brief om impact te hebben.

4

LEIDERSCHAP: WEES DICHTBIJ OP AFSTAND

De coronapandemie doet een groot appel op zowel crisis- als verandermanagement. Ik hoor van veel leiders dat zij lange dagen maken, allerlei tijdelijke maatregelen moeten doorvoeren, en veel ondersteunende gesprekken hebben met bezorgde medewerkers, klanten en cliënten. In de werkmethoden dient de ene

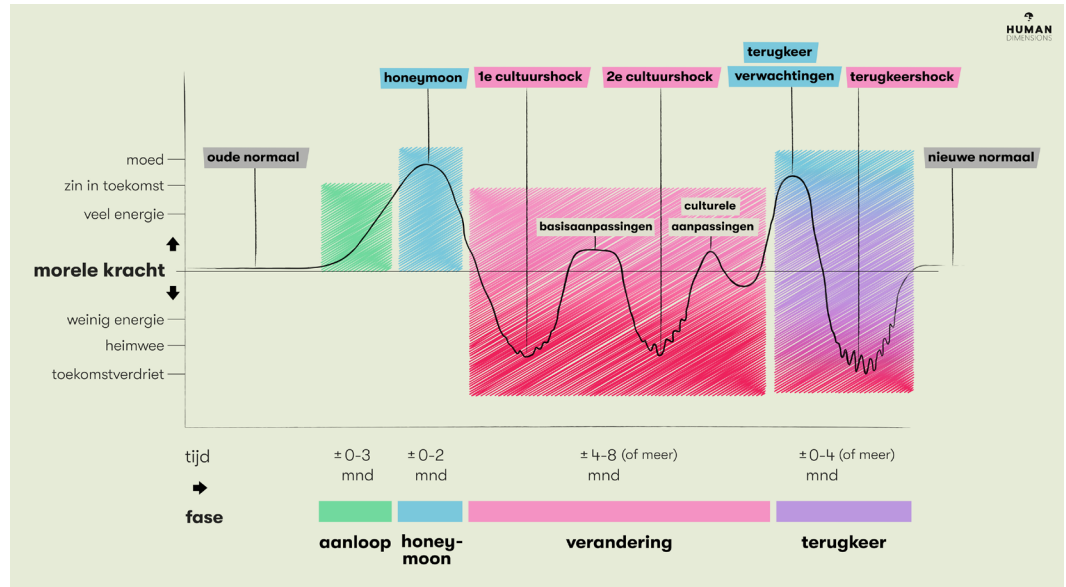
uitzondering zich aan na de andere, meebewegend op de wisselende coronamaatregelen. “De lockdown was nog betrekkelijk eenvoudig”, verzucht de regiodirecteur van een grote instelling, “maar juist het zoeken naar de juiste manier van weer meer openstellen is zo vermoeiend”. Sommigen ondernemers worden geconfronteerd met een totale stopzetting van kernactiviteiten (zoals horeca, evenementenbranche, cultuursector), en anderen moeten hoe dan ook doorgang zien te geven aan de werkzaamheden (zoals zorg, onderwijs, politie, fabrieken, gemeentelijke diensten).

Ik meldde al dat ik deze coronatijd eerder heb vergeleken met een wereldwijde cultuurshock die gekenmerkt wordt door een aantal opeenvolgende fasen. Hierbij is een belangrijke vraag: zie jij deze tijd als een crisis met een pakket tijdelijke maatregelen om straks terug te gaan naar het oude normaal, of als een transformatiereis waarbij je elementen die in het oude normaal, voor corona, niet goed functioneerden, nu aanpakt om duurzaam te veranderen. In mei spraken de meeste mensen nog over een crisis, terwijl nu steeds meer mensen deze tijd zien als een transformatie.

1 Oberg, Kalervo: 'Cultural shock: Adjustment to new cultural environments', *Practical Anthropology* 7 (1960), pp. 177-182



De fases van de corona cultuurshock, losjes gebaseerd op werk van Kalervo Oberg¹. Van dit model is tevens een infographic gemaakt, die je [hier](#) kunt vinden.



In het oude normaal had elke organisatie wel een veranderproject lopen, zochten we manieren om de CO2 uitstoot naar beneden te krijgen, het lerarentekort op te lossen, de omgevingswet goed in te voeren, de regeldruk in de zorg te verminderen, diversiteit op verschillende plekken te verhogen... om maar wat te noemen. Door COVID worden al deze transitieversnelde opgeworpen. Ik denk dat het belangrijk is om juist nu alle ingesloten patronen openliggen door te pakken met een aantal belangrijke veranderingen. Dit vraagt twee typen leiderschap. Allereerst sturing op de dagelijkse gang van zaken, het gewone leven en de taken die doorgang moeten vinden. En daarnaast leiding aan de buitengewone situatie waarin we ons bevinden. Antropologen noemen zo'n tijd van verandering een liminale tijd, een ondertussen waarin dat wat was niet meer is, dat wat gaat zijn nog onduidelijk is en dat wat is vooral chaos en onzekerheid biedt. Of anders gezegd: een tijd die alle kansen voor creativiteit en verandering in zich heeft. Liminal leiderschap richt zich op het lerend vermogen van de mensen, om samen tot nieuwe manieren van werken en leven te komen.

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. Voor deze laatste gesprekken is het belangrijk om zoveel mogelijk perspectieven mee te nemen in de besluitvorming, om tot het beste besluit te kunnen komen waar zoveel mogelijk mensen zich in kunnen vinden. Dit vraagt om het uitnodigen en toelaten van verschillende perspectieven. In het kader van crisismanagement een hele spannende, omdat je dan wilt dat iedereen hetzelfde verhaal volgt. Maar in het kader van transformatie een must, omdat je aan de hand van allerlei ideeën en verbeeldingskracht tot nieuwe inzichten wilt komen.

In deze toch wel verwarrende en zoekende tijden, is er ook 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. Leaders 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. Hybride werken vraagt dat iedereen deze verantwoordelijkheid draagt en manieren krijgt in de structuren en werkmethoden om zichzelf en de eigen activiteiten zichtbaar te maken. Zonder dat dit allerlei extra tijd vraagt. Maak daarom heldere resultaatafspraken en spreek aflevermomenten af. Je kunt weliswaar niet even informeel rondlopen om voortgang te checken, maar je kunt mensen wel online opzoeken. Investeer in de mensen, zodat iedereen hun taken kan uitvoeren.

In hybride culturen worden leaders nadrukkelijk uitgenodigd om vertrouwen te geven, goed te luisteren naar wat er speelt, contact te leggen met iedereen op een uitnodigende en inspirerende manier. Vaak wordt in dit verband gesproken over de noodzaak van feminien leiderschap. Ik zelf spreek liever van het belang van menselijk leiderschap, met liefdevolle begrenzing en krachtige verbindingen. Met heldere kaders en dappere keuzes waar nodig. Vanuit het lef oprecht te luisteren en de bereidheid de eigen mening bij te stellen. Om zo als leider ook op afstand dichtbij te kunnen zijn.



Actiepunten:

- Focus op resultaten, op wie wanneer en wat. Verlies jezelf niet in micromanagement. Verlies je niet in allerlei controle-invullijstjes, daarmee verhoog je de werkdruk alleen maar. Stuur op output, niet op afzonderlijke activiteiten. Geef mensen helder kaders en daarbinnen de vrijheid te handelen.
- Wees helder en daadkrachtig, maar ook empathisch en liefdevol. Om op afstand dichtbij te kunnen zijn, is oprechtheid en openheid essentieel. Geef hierin het goede voorbeeld. Juist online is menselijk leiderschap essentieel.
- Zorg dat het dagelijks leiderschap op de taken en de voortgang goed geregeld is, maar ook het liminaal leiderschap op verandering en mogelijkheden. Soms kan dezelfde persoon dit, vaak zijn dit twee verschillende rollen. Om te komen tot nieuwe manieren van werken is verbeeldingskracht nodig, geef hier ruimte aan.
- In het maken van transformatieve keuzes, is het van belang om zoveel mogelijk perspectieven mee te nemen in de besluitvorming. Geef heldere kaders en regel daarbinnen inspraak van experts, mensen die invloed ondervinden

van het te nemen besluit, informele leiders en iedereen die graag zijn of haar bijdrage op het onderwerp wil geven. Ontwerp de online en offline interactie die hier recht aan doet.



↪ Zorg voor voldoende menselijk en warm contact. Ook onderweg. Ook online. Zoals ik hier, tijdens mijn bezoek aan de Bahtiari nomaden in Iran.

TOT SLOT: WE KUNNEN DIT

Als je middenin een verandering als deze zit, is het niet altijd makkelijk de volgende stap te zien. Zeker omdat er geen tijdspad is te maken voor hoelang en in welke vorm de coronamaatregelen van kracht zullen zijn. Ondertussen moeten we het ermee doen en krijgen we de tijd om ons gedrag en denken aan te passen aan de mogelijkheden die de opgelegde beperkingen ons bieden. Ik vind het mooi en troostrijk om me te beseffen dat dit voor mij als mens wellicht nieuw is, maar voor ons als mensheid niet. We hebben eerder pandemieën overleefd en ons aan geheel nieuwe situaties aangepast.

Ik hoop dat je inspiratie haalt uit dit artikel om zelf manieren te vinden om tot een passende hybride cultuur te komen voor jouw organisatie. Weet dat ik ook online lezingen geef: Building Tribes op afstand en het hybride samenwerken. Wie weet komen we elkaar ergens in het wild of virtueel tegen.

Safe travels, Jitske Kramer.



Over de auteur

Jitske Kramer is corporate antropoloog en reist de wereld over om te leren van traditionele healers, leiders, verrassende innovators en willekeurige voorbijgangers. In deze tijden van corona reist zij vooral virtueel en struint zij dagelijks het internet af op zoek naar verhalen en patronen. Auteur van o.a. *Deep Democracy*, *Jam Cultures*, *Voodoo - op reis naar jezelf via eeuwenoude rituelen* en coauteur van *De Corporate Tribe* en *Building Tribes*.

Jitske verzorgt (online en live) keynote lezingen. Over de corona cultuurshock, hybride werkculturen, leiderschap, organisatiecultuur, verandering en inclusie. Zie voor meer info: www.jitskekramer.nl en www.humandimensions.nl

Verder lezen en kijken:

Kramer, Jitske. Longread artikel. *Corona cultuurshock: crisis of transformatie?*

<https://www.managementimpact.nl/artikel/corona-cultuurshock-crisis-of-transformatie-longread-van-jitske-kramer/>

Films en online keynotes over cultuurschock en meer op het Human Dimensions YouTube kanaal: <https://www.youtube.com/channel/UCVxl404sUdQO17PI-z6qfxA>

Braun, Danielle. & Kramer, Jitske (2016). *De Corporate Tribe – Organisatielessen uit de antropologie*. Deventer: Management Impact.

Kramer, Jitske & Braun, Danielle (2018). *Building tribes – Reisgids voor organisaties*. Deventer: Management Impact.

Ontwerp

Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp lid bno

Beeldverantwoording

Voorpagina: Hennie Stander | Unsplash,

Achterpagina Jonny Clow | Unsplash

Auteursfoto: Mettina Jager

Infographic: Olivier Boeke



Boom | Management **IMPACT**

