TNO innovation for life

LEIDINGGEVEN EN HYBRIDE WERKEN

Merel In der Maur

Luuk Bouwens

Wendela Hooftman

Juni 2022

LEIDINGGEVEN EN HYBRIDE WERKEN

Auteurs

Merel In der Maur
Luuk Bouwens
Wendela Hooftman

Work Health Technology

088 866 61 00
www.tno.nl
www.monitorarbeid.nl

Rapportnummer: TNO 2022 R11084

© 2022 TNO

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING

(TOEKOMST)VISIE OP HYBRIDE WERKEN

LEIDINGGEVEN OP AFSTAND

ERVARINGEN MET LEIDINGGEVEN OP AFSTAND

VERANDERINGEN DOOR LEIDINGGEVEN OP AFSTAND

ONDERSTEUNING VAN LEIDINGGEVENDEN

UITDAGINGEN EN KANSEN

CONCLUSIES

INLEIDING

Werkplek na corona: Leidinggeven en hybride werken

De corona pandemie heeft gezorgd voor een plotselinge stijging in zowel de frequentie als duur van het thuiswerken tot ongekende hoogtes. Gedurende de hele pandemie riep het kabinet mensen op om zoveel mogelijk vanuit huis te werken. Slechts korte periodes was het mogelijk om wat meer op locatie te werken. Dat heeft waarschijnlijk impact op de manier van werken. De verwachting is dat werknemers deze ruimte voor bewuste keuzes over de combinatie van werken op kantoor, thuis of elders, het hybride werken, gangbaar blijft zodra de omstandigheden het toelaten. Er is echter nog veel onduidelijkheid over wat de impact is en wat er nodig is om dit op een goede manier vorm te geven. Eerder onderzoek over thuiswerken voldoet niet in de behoefte omdat dat gericht is op veel geringere aandelen thuiswerken en in veel selectievere groepen werkenden. Om zicht te krijgen op de impact in de huidige situatie, heeft TNO een onderzoek uitgevoerd waarin we ons specifiek richten op het leidinggeven op afstand. We onderzoeken welke kennis en vaardigheden leidinggevenden én werknemers nodig hebben om goed te kunnen werken in de meer hybride werkplek.

Dit onderzoek vond plaats in de periode van november 2021 tot en met februari 2022. In de periode voor het onderzoek, in september en oktober 2021 was het mogelijk weer deels op locatie te werken, waardoor het ‘nieuwe werken’ steeds meer vorm kreeg. Echter zorgde de opkomst van de omikron variant voor aangescherpte maatregelen en werd halverwege december een volledige lockdown ingevoerd. Daarmee sloten alle onderwijsinstellingen, niet-essentiële winkels, sportgelegenheden en horeca. Deze lockdown was van kracht tot halverwege januari, waarnaar Nederland stapsgewijs weer van het slot af ging. Het advies om thuis te werken bleef gedurende de gehele onderzoeksperiode van kracht.

ONDERZOEKSDOEL

Met betrekking tot de rol van de leidinggevenden, willen we weten:

- Hoe de situatie voor de COVID-19 pandemie was, en in de huidige situatie (met hybride werken) eruit ziet
- Hoe goed leidinggeven met hybride werken eruit zou moeten zien, en wat daar voor nodig is

DEFINITIE HYBRIDE WERKEN

In dit onderzoek definiëren we hybride werken als:

Een combinatie van werken op kantoor, thuis of elders waardoor medewerkers de ruimte krijgen om bewuste keuzes te maken in waar en wanneer men zijn/haar werk doet.

INLEIDING

Onderzoeksopzet

Het gaat om kwalitatief onderzoek waarbij interviews zijn gehouden met beleidsmedewerkers van verschillende bedrijven waar thuis/hybride wordt gewerkt. Deze kwalitatieve data is aangevuld met kwantitatieve analyses op basis van de NEA-COVID-19 studie (zie hier).

Kwantitatief onderzoek: data analyses

Voor de kwalitatieve analyses is de data gebruikt van de vierde meting van het NEA-COVID-19 onderzoek dat in november en december 2021 is afgenomen. Er is gekeken naar de omstandigheden rond hybride werken voor leidinggevenden, werknemers die uitsluitend thuis, zowel thuis als op locatie, of uitsluitend op locatie werkten op verschillende onderwerpen zoals autonomie, sociale steun en veranderingen in het werk. Daarnaast zijn ook een aantal cijfers uit de reguliere Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2018 en 2020 van TNO en CBS opgenomen. De resultaten uit deze analyses zijn in de rapportage weergegeven onder de kopjes “de cijfers” in het blauwe kader.

Kwalitatief onderzoek: interviews

Er zijn acht semigestructureerde interviews gehouden met beleidsmedewerkers (HR-medewerkers, leidinggevenden) van Nederlandse bedrijven waar thuis/hybride wordt gewerkt. Alle geïnterviewde waren betrokken bij het beleid rondom leidinggeven en leiderschap. De bedrijven kwamen uit verschillende sectoren en hadden verschillende omvangen. Zo hebben bedrijven uit de financiële diensten (4x), zakelijke dienstverlening (1x), industrie (1x), ICT (1x) en openbaar bestuur (1x), variërend in grootte van 51-200 medewerkers tot 10.000+ medewerkers, deelgenomen aan de interviews.

Zie hier meer details over de deelnemende organisaties en de interviews.

ONDERZOEKSVRAGEN:

1. Wat betekent hybride werken voor leidinggevenden en werknemers als het gaat om leidinggeven op afstand?
2. Wat betekent hybride werken voor leidinggevenden als het gaat om ...
   1. ...in contact staan met werknemers?
   2. ...saamhorigheid onder collega’s?
   3. ...de organisatie van het werk?
3. Wat betekent hybride werken als het gaat om de autonomie van leidinggevenden en werknemers?
4. Welke kennis en vaardigheden hebben leidinggevenden en werknemers nodig om goed te kunnen werken in de meer hybride werkplek?

(TOEKOMST)VISIE OP HYBRIDE WERKEN

Huidige situatie

Bij de geïnterviewde organisaties wordt op dit moment voornamelijk volledig thuis gewerkt door de medewerkers. Binnen enkele organisaties mag er 1 dag op locatie gewerkt worden (al sinds het begin van de pandemie). Bij de andere organisaties wordt werken op locatie toegestaan als daar sociale (bijv. begeleiding of eenzaamheid) of fysieke (bijv. ruimtegebrek om thuis te kunnen werken) redenen voor zijn.

Leidinggevenden vs. werknemers

Er is geen verschil tussen medewerkers en leidinggevenden als het gaat om de mate van thuiswerken. Sterker nog, hier wordt in enkele gevallen gewezen op de voorbeeldfunctie van de leidinggevenden, dat als het advies is thuis te werken, leidinggevenden dan ook het goede voorbeeld moeten geven. De verwachting is dat leidinggevenden en werknemers in de toekomst in dezelfde mate gaan werken op afstand.

Toekomstverwachting

In de toekomst is nagenoeg overal de verwachting dat er voor een aanzienlijk deel van de werktijd op afstand gewerkt gaat worden. De meeste organisaties hanteren dan een ‘werk thuis, kom samen op locatie’ beleid, met daarbij de restrictie om niet volledig thuis te gaan werken. Een aantal organisaties gaan een ondergrens van minimaal 1 dag per week werken op locatie hanteren, waar andere organisaties ervoor kiezen om het werken op locatie voornamelijk af te laten hangen van de aard van de activiteiten. In veel organisaties wordt ook geanticipeerd op een toekomst van hybride werken waarin het kantoor dient als ontmoetingsplek. Kantoorpanden zijn fysiek aangepast door bijvoorbeeld het aanpassen van de flexgraad van 60% naar 40% (d.w.z. van de 100 werknemers, is er plek voor 40 op kantoor) of het (technisch) faciliteren van hybride vergadermogelijkheden.

Toekomst hybride werken - de cijfers

Wat willen de huidige thuiswerkers

De grootste groep thuiswerkers (43%) geeft aan in de toekomst **evenveel op de werklocatie als thuis** te willen werken. Er is ook een grote groep (35%) werknemers die het werk grotendeels of volledig vanuit huis wil doen. Vooral werknemers die eind 2021 al volledig thuiswerkten willen ook in de toekomst veel thuis willen werken: 50% wil grotendeels of volledig thuiswerken, gemiddeld 22 uur per week. Onder werknemers die deels thuis en deels op locatie werken is dat 14% (16 uur per week) en bij leidinggevenden 33% (21 uur per week).

Redenen voor keuze werklocatie

Sociale contacten met collega's en **samenwerking** met collega's worden door thuiswerkers het vaakste genoemd als reden om (deels) op locatie te willen werken. Dat geldt ook voor leidinggevenden. De twee belangrijkste redenen die worden genoemd om (deels) thuis te willen werken is dat de **taken goed vanuit thuis** kunnen worden uitgevoerd en dat je erdoor **minder reistijd** hebt. Leidinggevenden en werknemers die deels op locatie werken noemen **productiviteit** vaker dan vermindering van reistijd,

LEIDINGGEVEN OP AFSTAND

Nieuwe situatie

Voor de meeste organisaties was thuiswerken en/of hybride werken niet nieuw, maar zorgde de COVID-19 pandemie voor een versnelling in de omslag naar werken op afstand. Soms had dit te maken met de aard van het werk (veel bij klanten, onderweg etc.), soms was het thuiswerken (op kleinere schaal) al gebruikelijk binnen de organisatie. In een enkel geval was thuiswerken volledig nieuw, maar elke organisatie werd in meer of mindere mate gedwongen het werken op afstand te faciliteren.

‘Nu zijn we met mes op de keel ertoe gedwongen het [werken op afstand] meteen toe te passen’. (ICT, 1.000 of meer medewerkers)

Leidinggevenden pré-corona vs. leidinggevenden post-corona

Onder de geïnterviewden heerst het beeld dat leiddinggeven op afstand in essentie niet wezenlijk verschilt van leidinggeven pré-corona, waar personeel voornamelijk op dezelfde tijd en locatie werkte. De verwachting is dat ‘geschikte’ leidinggevenden vóór de pandemie, ook bekwame leiders zijn in een hybride situatie, maar ook dat minder geschikte leidinggevenden pré-corona, (nog) meer moeite hebben met het goed invullen van hun leiderschap in een hybride vorm. Daarbij wordt veelvuldig genoemd dat de situatie van volledig thuiswerken bepaalde zaken heeft uitvergroot. Een leiderschapsstijl van managen op aanwezigheid en ‘meekijken’ bij werknemers (‘micromanagers’) was door het werken op afstand (nagenoeg) niet meer mogelijk, waardoor leidinggevenden met deze leiderschapsstijl een grotere omschakeling moesten maken en meer moeite hadden met het goed invullen van hun leidersrol.

Toekomst hybride werken - de cijfers

Wat verwachten werknemers

De meeste (91%) werknemers die eind 2021 thuiswerkten verwachten zeker of misschien dat hun werkgever **hybride werken in de toekomst toelaat.** Werknemers die eind 2021 volledig thuiswerken (80%) en leidinggevenden (79%) zijn hier vaker zeker van dan werknemers die deels thuiswerken en deels op locatie (61%).

Afspraken over hybride werken

Bijna een kwart van de werknemers die eind 2021 thuiswerkten geeft aan dat er **formele afspraken** zijn gemaakt in hun organisatie over hybride werken in de toekomst. Bij werknemers die deels op locatie werken zijn er vaker nog geen formele afspraken gemaakt (21%). Daarnaast geeft bijna de helft dat er **informele afspraken** zijn gemaakt. Ook hier geldt dat dit bij werknemers die deels op locatie werken iets minder voorkomt (44%). **Leidinggevenden** geven niet opvallend vaker of minder vaak aan dat er afspraken zijn gemaakt, maar zijn wel **beter op de hoogte**: 5% weet niet of er afspraken zijn gemaakt, ten opzichte van 9% onder de volledig thuiswerkers en 11% onder de deels thuiswerkers

LEIDINGGEVEN OP AFSTAND

Aandachtspunten

De organisaties zijn van mening dat, ondanks het in essentie geringe verschil met leidinggeven pré-corona, leidinggeven op afstand wel een shift vereist qua aandachtspunten. De afstand vraagt om meer focus op de personele kant: de leidinggevende moet meer aandacht hebben voor betrokkenheid, mentale en fysieke fitheid van collega's, met elkaar meer op resultaat samenwerken, vertrouwen in elkaar en met elkaar in verbinding blijven zodat je in de weg naar het resultaat elkaar blijft vinden. Ook is maatwerk hier wat meer van belang: je moet weten wat iemand beweegt en wat er speelt bij een persoon. En afgezien van COVID-19 gerelateerde veranderingen, moet er rekening gehouden worden met hoe verschillende groepen binnen het bedrijf de veranderingen rondom hybride werken beleven en welke behoeftes daaruit voortkomen.

Voor het eerst werken op afstand

In een enkel geval was thuiswerken binnen de organisatie volledig nieuw. Voor deze organisatie waar hybride werken pré-corona nog niet aan de orde was, is de omschakeling groter. Hierbij komt met name het missen van spontaan contact naar voren als aandachtspunt en dat dit enorm lastig is om online te creëren. Aangegeven wordt dat je er als leidinggevende veel bewuster van moet zijn dat je je mensen moet spreken (om de zoveel tijd). Bij de organisaties waar werken op afstand pré-corona al enigszins mogelijk was, komt dit minder nadrukkelijk naar voren als uitdaging en beperken de aandachtspunten zich niet tot spontaan contact.

Corporates vs. MKB

Ondanks dat de interviews alleen gehouden zijn bij grote(re) organisaties kwam regelmatig het verschil tussen kleine en grote organisaties naar voren.

Enkele deelnemende organisaties verwachten verschillen te zien tussen grote bedrijven (kleinere) MKB bedrijven in het gemak van omschakelen naar leidinggeven op afstand. Het beeld is dat grotere organisaties over meer middelen beschikken om het werken op afstand goed te faciliteren, en door meer mankracht makkelijker in staat zijn het beleid op dit gebied vorm te geven. Ook wordt hier genoemd dat de lijntjes in kleinere bedrijven korter zijn, waardoor het aantrekkelijker is om met z'n allen op locatie te werken.

Veel van de grote(re) organisaties geven ook aan dat het pré-corona al niet gebruikelijk was om iedere werknemer elke dag te spreken. Daarnaast komt naar voren dat de geïnterviewden denken dat de kleinere organisaties minder formeel vastleggen hoe het werken op afstand er uit komt te zien. Wellicht dat dit komt door de korte lijntjes met elkaar, waardoor het formeel vastleggen niet noodzakelijk is.

ERVARINGEN MET LEIDINGGEVEN OP AFSTAND

Werknemers

De geïnterviewden geven aan dat in het algemeen vooral het gemis van spontaan contact en een gevoel van verbondenheid door werknemers als lastig wordt ervaren. Tegelijkertijd komen er binnen de organisaties positieve signalen vanuit werknemers over hoe fijn ze het werken op afstand vinden. Naast de ervaringen die voor de werknemers in het algemeen gelden zijn er ook ervaringen die verschillen voor verschillende groepen werknemers. Ruwweg worden drie groepen onderscheiden:

- ✓ Voor jonge mensen is helemaal niet naar kantoor gaan moeilijk, dus die komen ook meer. Het wegvallen van informeel contact in de vorm van bijvoorbeeld borrels is moeilijk voor jongeren.
- ✓ Voor mensen met jonge kinderen was het vele thuiswerken een oplossing. Daar zien we ook veel meer ontspanning (afgezien van corona klassen op school). Dus die zijn wel tevreden met hybride werken.
- ✓ Een deel van de oudere werknemers (voornamelijk met oudere of geen kinderen thuis) vindt het thuiswerken fijn en beschikt vaak ook over de mogelijkheden om een goede thuiswerkplek in te richten. Een ander deel van deze groep wil(de) graag vasthouden aan het volledig werken op locatie, mede omdat ze dat hun hele werkenden leven al doen en daar voordelen t.o.v. thuiswerken in zien.

Hier wordt dan ook een belangrijke rol voor leidinggevenden gezien. Zij staan voor de uitdaging om de groep die het werken op afstand als uitdagend ervaart, niet buiten beeld te laten vallen.

Veranderingen in werk - de cijfers

Werknemers geven vooral aan dat ze door de corona pandemie een verandering ervaren in:

- ... **contact met collega's** of leidinggevenden;
- ... de manier waarop ze het **werk uitvoeren**,
- ... **contact met klanten**, patiënten, leerlingen of passagiers.

Van de werknemers op locatie ervaart bijna 1 op de 3 **geen verandering**.

De meerderheid van de werknemers verwacht **blijvende veranderingen** in contact. Zowel met collega's als klanten. Onder volledig thuiswerkers geldt dit voor driekwart

Ongeveer 3 op de 10 thuiswerkers ervaart een verandering in de **manier waarop ze leiding krijgen.** Dat geldt ook voor de leidinggevenden zelf, maar minder voor werknemers die op locatie bleven werken (1 op de 10). Van de mensen die een verandering ervaart denkt 54% (locatiewerkers) tot 85% (volledig thuiswerken) dat dit blijvend is.

Maatregelen nodig?

Bijna 60% van de werknemers geeft aan dat er **geen maatregelen nodig** zijn om zich aan veranderingen aan te passen. Wel wordt er door één vijfde van de werknemers aangegeven dat ze tijd nodig hebben om zich aan te passen en ook het aanpassen van de werkplek wordt door 17% van de werknemers genoemd.

VERANDERINGEN DOOR LEIDINGGEVEN OP AFSTAND

In contact staan met werknemers

Het in contact staan met de medewerker wordt gezien als de grootste uitdaging; de leidinggevende moet weten wat de persoonlijke omstandigheden zijn van de medewerkers, weten hoe het met de medewerkers gaat. Sommige medewerkers vonden het moeilijker om online over koetjes en kalfjes te praten, dat is bijvoorbeeld uitvergroot door de pandemie. Daar moet de leidinggevende dan oog voor hebben en weten hoe je online de connectie maakt en zorgen dat mensen niet uit het zicht verdwijnen.

Als leidinggevenden kan je een goed beeld krijgen van ieder individu door periodiek met elkaar in gesprek te gaan waarin de ontwikkeling van de medewerker centraal staat, goede afspraken hierover maken en verwachtingen naar elkaar uitspreken. Daarbij moet je als leidinggevende zorgen voor een veilige omgeving, waarin iedereen zich vrij voelt alles te zeggen. Dit vereist van een leidinggevende het vermogen om relaties op te bouwen en persoonlijk contact te leggen en aan te sturen op het maken van duidelijke afspraken en deze na te komen. Een weekstart of check-in wordt veelvuldig genoemd als laagdrempelige manier om te weten hoe het met elkaar gaat. Het beeld heerst dat iedereen beter is geworden in het online voeren van persoonlijke gesprekken.

Gedeelde verantwoordelijkheid

De verantwoordelijkheid om in contact met elkaar te staan is niet alleen belegd bij de leidinggevende, maar ook bij de werknemer. Kortom, er blijft tweerichtingsverkeer nodig: een leidinggevende heeft de verantwoordelijkheid (mogelijke) knelpunten actief onder de aandacht te brengen bij werknemers, een werknemer heeft de verantwoordelijkheid om daar invulling aan te geven of problemen aan te kaarten. Ter illustratie, een leidinggevenden moet actief het belang van een ergonomische werkplek aankaarten en wijzen op de beschikbare faciliteiten om de thuiswerkplek op orde te brengen, waar werknemers verantwoordelijk zijn om daar gehoor aan te geven en/of tijdig problemen aan te kaarten.

Quote

“Wij [mensen] zijn sociale beesten, we willen mensen zien. En daarom zou het goed zijn als we naar een hybride situatie kunnen” (zakelijke dienstverlening, 1.000 of meer medewerkers)

“Het zicht op mensen is verslechterd sinds het thuiswerken. Normaal merk je dat op als je elkaar zag, en goede leidinggevenden voelen hoe iemand er bij zit als je bij iemand de kamer instapt. Dus hierdoor is wel achteruitgegaan in hoeverre we aanvoelen hoe het met medewerkers gaat, want dat kan online veel moeilijker. Bij 90% van de gevallen gaat nog steeds goed, maar je verliest een klein stukje.” (industrie, 1.000 of meer medewerkers)

Belangrijke aandachtspunten

- ✓ Inzetten op het opbouwen van goede relatie tussen werknemer en leidinggevende
- ✓ Veilig voelen om persoonlijke gesprekken aan te gaan
- ✓ Empathisch vermogen
- ✓ Duidelijke afspraken maken over (persoonlijke) doelen, beoogde resultaten en verwachtingen daaromtrent
- ✓ Gedeelde verantwoordelijkheid van werknemer en leidinggevende

VERANDERINGEN DOOR LEIDINGGEVEN OP AFSTAND

Saamhorigheid

Saamhorigheid wordt ook gezien als aandachtspunt bij hybride werken. Dit vergt meer organisatiecapaciteit, het is harder werken om dit te bereiken in vergelijking met pré-corona. De uitdaging is om iedereen erbij te houden, mensen betrokken te houden en niet te laten wegglijden. Het is belangrijk om empathie en aandacht te hebben voor het welzijn van werknemers in de breedste zin van het woord. Ook komt er naar voren dat de synergie in de organisatie is afgenomen door het online werken, dit kan ten koste gaan van de kwaliteit van het werk.

Ten tijden van thuiswerken zijn hier, zowel organisatie breed als door leidinggevenden, online alternatieven voor in het leven geroepen in de vorm van online sociale activiteiten zoals digitale borrels of livestreams vanuit de raad van bestuur. De deelnemers erkennen dat werknemers dit naar verloop van tijd niet als volwaardig alternatief ervaarden voor 'real-life' activiteiten, waardoor de binding met de organisatie en collega's verslechterde.

Tegelijkertijd is de verwachting dat het makkelijker is om de sociale cohesie te versterken door werknemers fysiek samen te kunnen brengen wanneer de coronamaatregelen worden losgelaten. Ook meer informele gelegenheden zoals borrels kunnen dan weer doorgang vinden.

> *"Dat [sociale cohesie] is door het thuiswerken flink achteruit gegaan [...]. Maar dat is het mooie van hybride: je hebt de voordelen van beide: je kan op kantoor aan de sociale cohesie werken én je hebt ook de voordelen van online werken." (industrie, 1.000 of meer medewerkers)*

Sociale steun - de cijfers

Een overgrote meerderheid (97%) van de werknemers geeft aan **veel sociale steun** te ervaren. Dit verschilt niet wezenlijk tussen leidinggevenden en werknemers die in verschillende mate thuis werken. In iets mindere mate wordt sociale steun ervaren vanuit leidinggevenden (88%).

Veranderingen ten opzichte van pre-corona

Ten opzichte van 2019 is er ook **meer oog voor het welzijn** van werknemers vanuit de leidinggevenden, dit geldt vooral bij werknemers die zowel thuis als op locatie werken. Tot slot wordt er door volledig thuiswerkenden minder **persoonlijke belangstelling** ervaren door collega's dan voor de corona-pandemie.

Uit de reguliere NEA blijkt dat de mate waarin werknemers contact hebben waarbij ze elkaar **daadwerkelijk ontmoeten** tussen 2018 en 2020 gedaald is van 70% naar 57%. Werknemers die (ook of doorgaans) thuiswerken zijn vaker **onbereikbaar buiten werktijd** in 2020 ten opzichte van 2018 (NEA 2018, NEA 2020).

Belangrijke aandachtspunten

- ✓ Meer inspannen om binding met organisatie en elkaar te houden/creëren
- ✓ Aandacht voor elkaars (mentale en fysieke) welzijn
- ✓ Empathisch vermogen

VERANDERINGEN DOOR LEIDINGGEVEN OP AFSTAND

De organisatie van het werk

Uit de interviews komt nauwelijks naar voren dat de organisatie van werk (i.e. het verdelen van taken) lijdt onder werken op afstand. In een enkel geval wordt het missen van spontaan contact genoemd als hindernis voor het werk: op spontane momenten kan je wat invloed uitoefenen op elkaar, dit kan beslissingen beïnvloeden. Op afstand moet hier een speciaal moment voor ingepland worden, dit kan een drempel vormen. Ook het minder op de hoogte zijn van elkaars werk kan lastig zijn. Maar over het algemeen zijn de geïnterviewden niet van mening dat de organisatie van het werk uitdagender is bij werken op afstand.

Als gevolg van verminderd spontaan contact door werken op afstand, wordt als aandachtspunt genoemd dat leidinggevenden op afstand veel duidelijker hun verwachtingen moeten communiceren en dit formaliseren. Hier is vertrouwen in elkaar een essentieel onderdeel.

Daarbij wordt ook gewezen op de (betere) online alternatieven om werk af te stemmen. Veel verschillende kanalen worden genoemd (e-mail, teams, whatsapp, slack), waardoor eenvoudig (en meer gestructureerd) inzicht verkregen wordt in de stand van zaken van werkzaamheden. Tegelijkertijd kan dit zorgen voor een overdaad aan informatie en voor werknemers die minder digitaal vaardig zijn kan dit extra lastig zijn. Het is daarom belangrijk om te zorgen dat werknemers de (digitale) vaardigheden hebben om op een goede manier om te gaan met de verschillende informatiestromen.

Quote

"De grote uitdaging is dat, de managers die dat niet gewend waren, veel duidelijker verwachtingen moeten communiceren: bijvoorbeeld, eind van de maand verwacht ik dat je dit af hebt. Eerst [pre-corona] deden ze dat niet, want toen liep je elkaar tegen het lijf en heb je er een kort praatje over. Nu iets meer formaliseren en inplannen." (industrie, 1.000 of meer medewerkers)

Informatieoverload - de cijfers

In 2020 had **een kwart** van de werknemers te maken met een overdaad aan informatie in het werk. Leidinggevenden en (deels) thuiswerkenden hadden in 2020 meer dan gemiddeld te maken met een overdaad aan informatie, namelijk **35%** (NEA, 2021).

Belangrijke aandachtspunten

- ✓ Duidelijke afstemming van verwachtingen m.b.t. werkzaamheden en resultaten
- ✓ Wederzijds vertrouwen
- ✓ Aandacht voor werknemers die technisch minder vaardig zijn
- ✓ Gebruik maken van online kanalen om werkzaamheden inzichtelijk te maken

VERANDERINGEN DOOR LEIDINGGEVEN OP AFSTAND

Autonomie

De meeste organisaties sturen aan op het kantoor als ontmoetingsplek, bedoeld voor sociale activiteiten, brainstormen en persoonlijk contact. Werkzaamheden welke concentratie en/of denkwerk vereisen, kunnen voornamelijk thuis gedaan worden. In deze gevallen zijn de activiteiten dus leidend in het bepalen van de werklocatie. Daarbij hanteren veel organisaties een ondergrens van minimaal 1 dag per week voor het werken op locatie.

In het merendeel van de organisaties zijn dit de 'spelregels' en hebben medewerkers verder de autonomie om het hybride werken zelf in te richten. Het leidinggeven op afstand vereist maatwerk want ieder individu heeft andere behoeften. Daarbij is het de bedoeling dat zij samen met hun team en/of collega's tot de inrichting van het hybride werken komen. Hierbij wordt er ook gekeken naar de behoeften van de groep ten opzichte van de behoefte van het individu. De precieze invulling van dit beleid verschilt per organisatie. Zo wordt er bij de één van de leidinggevenden verwacht dat zij uiteindelijk een beslissing maken bij conflicterende belangen/wensen, terwijl er bij de ander van de medewerkers verwacht drie dagen in de week op kantoor te zijn en de overige dagen zelf naar vrijheid in te vullen. Over het algemeen heerst de opvatting dat je van werknemers wel mag verwachten dat ze werk hoog op hun prioriteitenlijst hebben staan, en daar dus ook rekening mee houden. Hier ligt dan ook een taak voor de leidinggevenden: het is zaak om de verschillende belangen van werknemers met elkaar te verenigen en ervoor te zorgen dat mensen het collectieve belang ook boven eigen belang laten gaan en te zorgen voor de cohesie ondanks de verschillende belangen.

De geïnterviewden geven aan dat het gesprek voeren hierover essentieel is voor het vormgeven van de hybride werkomgeving: voer gesprekken als leidinggevende met je werknemers, maar ook collega's onderling over individuele wensen en wat in het belang is van de organisatie.

Quotes

"Je hebt er misschien zelf belang bij om 2/3 dagen thuis te werken, maar je hebt ook collega's die er belang bij hebben dat je op kantoor bent zodat ze van je kunnen leren. Zorg dat je de juiste balans vindt tussen jouw belang en belang van anderen." (industrie, 1.000 of meer medewerkers)

"Ik vind het ook belangrijk dat je als organisatie laat zien: we vinden het heel belangrijk dat je weet dat je welkom bent. Kom tenminste een dag naar kantoor. Als je redenen hebt om dat niet te doen, kan je dat aangeven, die veiligheid is er." (financiële diensten, 1.000 of meer medewerkers)

Autonomie - de cijfers

Gemiddeld 61% van de thuiswerkers ervaart eind 2021 autonomie in het werk. Autonomie wordt het vaakst ervaren op het gebied van het zelf bedenken van **oplossingen** om bepaalde dingen te doen (71%) en het zelf bepalen van de **volgorde van werkzaamheden** (65%). In mindere mate wordt er autonomie ervaren waarbij werknemers zelf kunnen bepalen op **welke tijden** ze werken (30%).

Veranderingen ten opzicht van pre-corona

Er is een verschil zichtbaar in de mate waarin werknemers zelf kunnen beslissen **hoe ze hun werk uitvoeren**. Zowel leidinggevenden als ook werknemers die uitsluitend thuis werken eind 2021 ervaren hierin minder vaak autonomie ten opzichte van eind 2019. Wél wordt er meer autonomie ervaren in het **bepalen van werktijden**. Dit geldt voor (deels) thuiswerkenden, maar niet voor leidinggevenden

VERANDERINGEN DOOR LEIDINGGEVEN OP AFSTAND

Vaardigheden leidinggevenden

Er zijn meerdere visies als het gaat om de vaardigheden voor leidinggeven op afstand. Enerzijds is men van mening dat je als leidinggevende, los van leidinggeven op afstand, als generieke vaardigheden moet beschikken over goede sociale communicatieve vaardigheden, empathisch vermogen en geïnteresseerd moet zijn in mensen en het werk wat ze doen. Wel moet je je als leidinggevende aanpassen aan de hybride situatie: je zal je leidinggevende stijl aan moeten passen gericht op:

- ✓ het betrokken houden van werknemers
- ✓ denken in creatieve oplossingen
- ✓ meer procesmatig/planningsmatig met je tijd omgaan
- ✓ duidelijke afspraken maken
- ✓ aansturen op de eigen regie van werknemers
- ✓ jezelf bewuster inzetten op je werknemers.

Hierbij valt of staat alles met vertrouwen. Als leidinggevende kan je in tijden van (volledig) thuiswerken bijna niet anders dan je werknemers (meer) loslaten. Door het werken op afstand is het vermogen om goede relaties met werknemers op te bouwen, het vermogen contact te leggen en het maken van heldere afspraken belangrijker geworden.

Anderzijds is er een visie dat een leidinggevende anno 2022 sowieso andere vaardigheden nodig heeft dan vroeger, wat ook zonder corona aan de orde geweest. Een leidinggevende die zichzelf als middelpunt beschouwt of gericht is op controle, is niet van deze tijd. Een leider van nu en de toekomst heeft een meer coachende en ondersteunende rol. Dat vereist meer vakinhoudelijk leiderschap in plaats van hiërarchisch leiderschap.

Rolafhankelijk

Er wordt ook aangegeven dat de rol van de leidinggevenden per functie kan verschillen. Er zijn operationeel leidinggevenden en strategisch leidinggevenden en dat vergt andere vaardigheden.

Vakinhoudelijk vs. Hiërarchisch leiderschap

Vakinhoudelijk leiderschap is gebaseerd op expertise en op kennis van het eigen vak. Leiderschap is in deze context niet gebaseerd op een hiërarchische relatie. Bij hiërarchisch leiderschap is dat wel het geval en is er een strikte scheiding van rollen en functies.

Literatuur

Er is weinig onderzoek beschikbaar over leidinggeven op afstand. Door de pandemie is hier meer aandacht voor gekomen. Zo wordt gesteld dat werken op afstand **sensitiever leiderschap** vergt, waarbij **vertrouwen** en **inlevingsvermogen** centraal staan (Noort, 2020).
Daarnaast gaat het ook over de vereisten voor digitaal leiderschap, waarbij het bieden van een doel/focus, ondersteuning op afstand, en het bevorderen van de autonomie van werknemers als belangrijk genoemd worden, met duidelijke regels voor communicatie en processen (Veth, 2020).

VERANDERINGEN DOOR LEIDINGGEVEN OP AFSTAND

Vaardigheden werknemers

Waar het werken op afstand van leidinggevenden een andere leiderschapsstijl vergt, moeten ook werknemers zich aanpassen aan de hybride situatie. Dit betekent ook dat voor hen andere vaardigheden (meer) van belang zijn geworden door het werken op afstand. Hierbij geldt dat werken op afstand een grote eigen verantwoordelijkheid vereist van werknemers, waarbij ze zelf de regie pakken om werkzaamheden goed te kunnen doen. Daarnaast zijn er ook vaardigheden nodig, specifiek voor het mogelijk maken van goed leiderschap bij werken op afstand:

- ✓ Door toegenomen digitalisering in een hybride werkomgeving, zijn de (digitale) vaardigheden nodig om op een goede manier met deze technologische (hulp)middelen om te gaan.
- ✓ Doordat het werken op afstand vaak efficiënter is ingericht, vergt dit wendbaarheid van werknemers om snel te kunnen schakelen en om te gaan met verschillende communicatiekanalen waarmee contact onderhouden wordt.
- ✓ Een werknemer voelt zich verantwoordelijk voor zijn/haar eigen gezondheid. Dit is belangrijk omdat een leidinggevende minder zicht heeft op hoe het met een thuiswerkende werknemer gaat.
- ✓ Een werknemer beschikt over de communicatieve vaardigheden om behoeften en problemen tijdig aan te kaarten bij de leidinggevenden.
- ✓ Om in staat te zijn om behoeften en problemen tijdig te herkennen, hebben werknemers zelfkennis nodig en inzicht in hun sterke en minder sterke punten. Dit vereist persoonlijk leiderschap.
- ✓ Vaardigheden om het gesprek aan te gaan met collega's over de eigen behoeften en behoeften van de ander met betrekking tot het werken op afstand. Dit vereist ook inlevingsvermogen in de situatie van een ander.

Digitale vaardigheden

Het werken op afstand zorgt voor een toename in gebruik van technische (hulp)middelen. Dit betekent dat, naast het kunnen omgaan met deze (hulp)middelen, er ook vaker digitaal contact worden onderhouden met leidinggevenden (en collega's). Dit kan via verschillende kanalen zoals e-mail, teams, whatsapp, slack wat **vaardigheden vereist om met verschillende informatiestromen tegelijkertijd om te gaan** om een overdaad aan informatie te voorkomen.

Persoonlijk leiderschap

Werken op afstand vereist een grote mate van **eigen verantwoordelijkheid, eigen regie** en **zelfvertrouwen**. Daarom is persoonlijk leiderschap belangrijker bij werken op afstand. Persoonlijk leiderschap is **grip hebben** op jezelf, je werk en je omgeving: het gaat over zelf verantwoordelijkheid nemen en zelf de regie pakken om doelen te realiseren. Dit bereik je door het **volledig inzetten van je eigen kwaliteiten en talenten**. Dit vergt daarom dat werknemers **inzicht** hebben in hun sterke punten en mogelijke valkuilen.

ONDERSTEUNING VAN LEIDINGGEVENDEN

Voorbeelden

In bijna alle organisaties is er ondersteuning/hulpmiddelen voor leidinggevenden beschikbaar, omdat het als een belangrijk thema/aspect wordt gezien. De ondersteuning die beschikbaar is gesteld bestaat voornamelijk uit trainingen, coaching, filmpjes en/of informatiepagina's gericht op leidinggeven (of coachen) op afstand of hybride leidinggeven. In sommige organisaties bestond deze ondersteuning er al voor de COVID-19-pandemie. Vaak zijn het de kleinere organisaties waar deze ondersteuning nog niet (formeel) aanwezig is.

Behoeften

De behoefte bij leidinggevenden zit voornamelijk in hoe je als leidinggevende goed contact onderhoudt met je werknemers. De hierboven beschreven vormen van ondersteuning vervullen al een groot deel van deze behoefte. Er zijn tegelijkertijd ook nog openstaande vragen bij leidinggevenden (en organisaties), zoals hoe je het hybride werken met iedereen kan doen, en hoe hou je iedereen erbij houdt. Hier is de insteek dan ook vaak dat de toekomst zal leren wat wel en wat minder werkt, en op basis van die ervaringen bij te sturen waar nodig. Een gewaardeerd onderdeel van de ondersteuning is het in gesprek gaan met andere leidinggevenden. Op die manier worden ervaringen gedeeld worden en kan men van elkaar leren.

Er zijn ook enkele organisaties die aangeven dat ze geen signalen hebben gekregen dat er behoefte is aan ondersteuning.

Quotes

"Wij hebben een toolkit voorbereid waarmee managers in gesprek kon gaan met het eigen team over hoe hybride werken er voor hun uitziet in de toekomst" (financiële diensten, 1.000 of meer medewerkers)

"Er is veel energie gestoken in het zorgen dat leidinggeven op afstand gefaciliteerd wordt. Er is hier een heel event omheen gebouwd. Voor coaching en leidinggeven op afstand zijn 2 trainingen aangeboden. Er is ook een omgeving gemaakt waarin tips en tricks staan voor leidinggeven [in de hybride situatie]." (financiële diensten, 1.000 of meer medewerkers)

Belangrijke aandachtspunten

- ✓ Zorg dat leidinggevenden op de hoogte zijn van de aandachtspunten bij leidinggeven op afstand
- ✓ Van elkaar leren door ervaringen, uitdagingen en oplossingen met elkaar uit te wisselen
- ✓ Monitor ervaringen en stuur bij waar nodig

UITDAGINGEN EN KANSEN

Uitdagingen voor:

Leidinggevenden

- In contact blijven met werknemers
- Vertrouwen in werknemers en meer leren loslaten van controle
- Verbinding tussen werknemers faciliteren en ook verbinding tussen verschillende teams
- Bij leidinggeven op afstand worden sterke communicatieve vaardigheden nog belangrijker

Werknemers

- Grote eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid
- Persoonlijk leiderschap ontwikkelen: inzicht in eigen talenten en deze volledig benutten en inzetten
- Rekening houden met de wensen van leidinggevenden en collega's ten koste van eigen behoeften

Kansen voor:

Leidinggevenden

- Werknemers voelen meer autonomie wanneer leidinggevenden meer vanuit vertrouwen werken.
- Op afstand leidinggeven is efficiënter, er gaat minder tijd verloren.

Werknemers

- Meer autonomie: naar eigen behoefte kiezen op welke werklocatie en wanneer je wilt werken.
- Doordat leidinggevenden en collega's meer inzicht hebben in de thuissituatie van een werknemer, kan hier meer rekening mee gehouden worden

Quotes

"Leiderschap bij hybride werken gaat prima voor sterke managers, ik denk dat minder sterke managers nog meer gaan opvallen. Het is zo belangrijk om in contact met elkaar te staan en te communiceren, daar hebben 'zwakke' managers moeite mee, en ik denk dat dat nog meer aan het licht komen" (industrie, 1.000 of meer medewerkers)

"Kansen: ik heb een manager in Amsterdam wonen. Die werkt de hele dag thuis. Voor de manager geeft het rust om niet de reistijd te hebben. Fijn als het 1 of 2 keer in de week niet hoeft. Het welzijn van de manager gedijt hierbij" (openbaar bestuur, 51-200 medewerkers)

"Key in leiderschap is vertrouwen en respect. Als leider/manager kan je bijna niet anders dan loslaten in tijden van thuiswerken. En dat voelen medewerkers. Een mooi voordeel zou kunnen zijn, bij goede managers, dat medewerkers nog meer autonomie voelen. Hoe meer autonomie hoe vaker je fijn in je vel en lekker in je werk zit." (industrie, 1.000 of meer medewerkers)

CONCLUSIES EN AANDACHTSPUNTEN

Hybride werken gaat niet verdwijnen

- ✓ Een groot deel van de werknemers die eind 2021 (deels) thuiswerkten wil in de toekomst blijven thuiswerken, veelal zijn er al formele óf informele afspraken zijn gemaakt over hybride werken in de toekomst in hun organisatie.
- ✓ De meeste organisaties verwachten dat er voor een aanzienlijk deel van de werktijd op afstand gewerkt gaat worden. Veelal volgens een 'werk thuis, kom samen op locatie' beleid, met daarbij de restrictie om niet volledig thuis te gaan werken.
- ✓ Bijna 60% van de werkenden geeft aan dat er geen maatregelen nodig zijn om zich aan veranderingen op het werk aan te passen.

Leidinggeven niet echt anders. Of toch wel?

- ✓ Organisaties denken dat leidinggeven op afstand in essentie niet wezenlijk verschilt van leidinggeven pré-corona.
- ✓ Toch geeft eén vijfde van de werknemers aan dat er veranderingen zijn in de manier waarop ze leiding krijgen en ruim 70% geeft aan dat ze verwachten dat dit blijvend is.
- ✓ Leidinggeven op afstand vraagt volgens organisaties een shift in aandacht, met name gericht op de personele kant.
- ✓ Tegelijkertijd is aandacht voor elkaars (mentale en fysieke) welzijn en het maken van heldere afspraken belangrijker geworden.
- ✓ Veel organisaties bieden hun leidinggevenden verschillende middelen aan ter ondersteuning. De behoefte aan ondersteuning zat vooral in hoe je goed in contact blijft met werknemers.

Focus op onderlinge verbinding

- ✓ Het in contact blijven staan met de medewerker wordt gezien als de grootste uitdaging voor leidinggeven op afstand. Daarnaast is wederzijds vertrouwen tussen de werknemer en werkgever belangrijk.
- ✓ Door het werken op afstand is het vermogen van leidinggevenden om goede relaties met werknemers op te bouwen, het vermogen contact te leggen belangrijker geworden.
- ✓ Om onderlinge saamhorigheid en verbinding te behouden is in een hybride organisatie meer inspanning vereist, al denken de organisaties dat het einde van de maatregelen tegen de pandemie al een deel van de oplossing is.
- ✓ Een overgrote meerderheid (97%) van de werkenden geeft aan veel sociale steun van de leidinggevende of collega's te ervaren. Er is ten opzichte van 2019 meer oog voor het welzijn van werknemers vanuit de leidinggevenden, maar tegelijkertijd ervaren werknemers minder persoonlijke belangstelling vanuit collega's.

CONCLUSIES EN AANDACHTSPUNTEN

Eigen verantwoording, autonomie en maatwerk zijn belangrijk

- ✓ Voor werknemers geldt dat werken op afstand een grote eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid vereist, waarbij ze zelf de regie moeten pakken om werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren. Hiervoor is het belangrijk dat werknemers persoonlijk leiderschap ontwikkelen.
- ✓ Werknemers verkrijgen o.a. autonomie door de mogelijkheid om thuis te werken. Afspraken binnen teams moeten ruimte maken voor individuele behoeftes, maar ook de behoefte van de groep moet niet uit het oog verloren worden.
- ✓ De ervaren autonomie pre-corona verschilt op enkele vlakken van de ervaren autonomie eind 2021. Zo geven werknemers aan minder vaak te kunnen beslissen hoe ze hun werk kunnen uitvoeren, maar ze kunnen wel vaker hun eigen werktijden bepalen.
- ✓ Leidinggevenden kunnen het gevoel van autonomie bij werknemers vergroten door meer vanuit vertrouwen te werken.
- ✓ Maatwerk is van belang zowel voor werknemers als voor leidinggevenden.

Informatieoverload ligt op de loer

- ✓ Het organiseren van werk lijdt nauwelijks onder leidinggeven op afstand. Verschillende digitale kanalen maken het makkelijk om informatie te delen en werkzaamheden inzichtelijk te maken, al ligt het risico van ‘informatie overload’, met name voor digitaal minder vaardige werknemers, op de loer.
- ✓ Een kwart van alle werknemers geeft aan een overdaad aan informatie te moeten verwerken op een werkdag, onder thuiswerkers geldt dat voor ruim 1 op de 3.

Onderzoeksaanbeveling

Het huidige onderzoek werd uitgevoerd in een periode waarin het thuiswerken nog duidelijk door de door de overheid ingestelde corona maatregelen werd beïnvloed. Het verdient de aanbeveling om in de toekomst, als de manier van werken weer een volledig vrije keuze is en hybride werken echt weer kan, dit onderzoek uit te breiden met gegevens over hybride werken terwijl met echt in de nieuwe situatie werkt.

WORK HEALTH TECHNOLOGY

088 866 61 00

WWW.TNO.NL

WWW.MONITORARBEID.NL

TNO innovation for life

ACHTERGRONDINFORMATIE

Deelnemende organisaties

Sector	Bedrijfsgrootte
Financiële diensten	1.000 of meer (10.000+) medewerkers
Financiële diensten	1.000 of meer (1.001-5.000) medewerkers
Financiële diensten	1.000 of meer (1.001-5.000) medewerkers
Financiële diensten	51-200 medewerkers
Zakelijke dienstverlening	1.000 of meer (10.000+) medewerkers
Industrie	1.000 of meer (10.000+) medewerkers
ICT	1.000 of meer (10.000+) medewerkers
Openbaar bestuur	51-200 medewerkers

Interviews

In totaal zijn er acht interviews afgenomen. De interviews duurden ongeveer een uur en vonden online plaats via Microsoft Teams, zodat eventuele Corona-maatregelen geen belemmering vormden. Alle verkregen informatie is vertrouwelijk behandeld en de gegeven antwoorden zijn geanonimiseerd verwerkt in deze rapportage. In ruil voor deelname ontvangen deelnemers deze eindrapportage van het project.

De geïnterviewden

De geïnterviewden varieerde in hun functie van HR directeur, health manager, gemeente secretaris tot manager duurzame inzetbaarheid. Alle geïnterviewde waren in hun functie betrokken bij of verantwoordelijk voor (het opstellen van) het beleid rondom leidinggeven en leiderschap.

Tijdslijn onderzoek

Dit onderzoek vond plaats in de periode van november 2021 tot en met februari 2022. De interviews zijn afgenomen in januari en februari 2022. De data van het NEA-COVID onderzoek zijn verzameld in november en december 2021.