

*Voor leidinggeevenden draagt hybride werken nauwelijks bij aan hun welbevinden, ook wordt het aansturen van medewerkers lastiger*



**Prof. dr. Janka Stoker** is hoogleraar leiderschap en organisatieverandering.



**Prof. dr. Harry Garretsen** is hoogleraar internationale economie & bedrijfskunde.

Beiden zijn directeur van In the LEAD, het expertisecentrum voor effectief leiderschap van de Rijksuniversiteit Groningen, en auteurs van het succesvolle managementboek 'Goede leiders zweven niet' (2018). In oktober verschijnt hun nieuwe boek 'Goede leiders in onzekere tijden', waar dit artikel uit afkomstig is.

# Na de crisis: op weg naar hybride werken?

*Janka Stoker en Harry Garretsen*

# 17

De coronacrisis bracht een historische, unieke 'schok' met zich mee voor organisaties en hun leiders: thuiswerken. Letterlijk van de ene op de andere dag werd in veel landen per decreet een totale organisatieverandering afgekondigd. De cijfers variëren per land en per sector, maar begin 2020 moest plotsklaps het grootste deel van het werk vanuit huis worden gedaan (Barrero e.a., 2020). Wereldwijd liet maar liefst de helft van de bedrijven meer dan tachtig procent van hun werknemers tijdens het begin van de COVID-19-pandemie thuiswerken<sup>1</sup>.

Het organisatieconcept 'thuiswerken' is natuurlijk niet nieuw. Al in de jaren negentig van de vorige eeuw werd volop geëxperimenteerd met zogenaamd *telewerken*. In 2012 werkte ongeveer twintig procent van de werknemers wereldwijd tot op zekere hoogte op afstand. De ervaringen van organisaties waren destijds gemengd en bleken sterk afhankelijk van het type werk of organisatie en van de mate waarin organisaties investeerden in ondersteunende technologische middelen, én in de ontwikkeling van mensen, vooral van leidinggevendenden.

Dankzij de coronacrisis lijkt het erop dat thuiswerken voorlopig niet meer verdwijnt. Alhoewel de noodzaak

om thuis te werken voorbij is, geven veel organisaties namelijk aan dat ze overstappen op 'hybride' werken; in deze situatie worden de voordelen van thuis en op kantoor werken gecombineerd. Eén van de grootste gevolgen is dat leiders hun medewerkers, in elk geval deels, op afstand moeten aansturen. Als medewerkers thuiswerken, kunnen leiders simpelweg niet meer alles controleren. Dit betekent dat leidinggevendenden verantwoordelijkheden moeten delegeren, zodat medewerkers zelf kunnen bepalen hoe en wanneer ze resultaten behalen. Uit ons eigen onderzoek blijkt dat medewerkers dergelijk gedrag waarderen en zichzelf en hun collega's ook productiever vinden als hun

leidinggevend meer gaan delegeren (Stoker e.a., 2022). Maar we zagen in deze studie ook dat niet alle leiders daartoe in staat zijn, al denken ze zelf van wel (zie ook Stoker, 2005).

De grootschalige introductie van hybride werken is, als erfenis van de coronacrisis, een ideale casus om onder de loep te nemen. Het is een actueel voorbeeld hoe leiders omgaan met veranderingen. We zullen zien dat succesvolle verandering vraagt om ander leiderschapsgedrag, en vooral betekent dat er eerst een overtuigend antwoord moet worden gevonden op de 'waarom'-vraag. Want wat voor elke grote organisatieverandering geldt, geldt ook voor hybride werken: voordat je het nieuwe concept omarmt of als een voldongen feit beschouwt, moet je eerst goed nadenken over het doel van dit concept.

## Resultaten van hybride werken

Hybride werken houdt in dat mensen op verschillende locaties hun werk kunnen doen; deels thuis, deels op kantoor of elders. Na het door de coronacrisis verplichte thuiswerken zijn veel organisaties op zoek naar een vorm van hybride werken. Wereldwijd geeft zo'n zeventig procent van de bedrijven, variërend van mkb-bedrijven tot grote multinationals zoals Apple en Google, aan dit soort werkvormen te implementeren. In de Verenigde Staten is dat percentage volgens sommige onderzoekers zelfs al 95 procent<sup>2</sup>. Er lijkt haast geen reden meer om het niet te doen, aldus ceo Arvind Krishna van IBM: 'Why should I, as an employer, care as long as you can get the work done and you're highly productive.'<sup>3</sup>

Wat hopen organisaties met hybride werken te bereiken? In de eerste plaats lijkt het een sympathiek gebaar te zijn richting hun medewerkers. Nederlanders willen, na hun ervaringen tijdens de coronacrisis, bij voorkeur voor de helft van de tijd thuiswerken. Zij waarderen de flexibiliteit die hybride werken biedt en zijn blij met de vermindering in reistijd: het levert vaak een betere werk-privébalans op. Bovendien lijdt hun productiviteit er niet onder. In een krappe arbeidsmarkt is het aanbieden van allerlei mogelijkheden tot hybride werken dus een

interessante optie om nieuwe medewerkers te lokken én bestaande medewerkers te binden.

Maar naast een aantrekkelijke nieuwe arbeidsvoorwaarde, is hybride werken ook gewoon lucratief voor organisaties: het levert geld op. Alhoewel de uitkomsten van onderzoek tot nu toe nog niet eenduidig zijn, lijkt het erop dat hybride werken een positief effect heeft op de productiviteit. Uit een studie van voor de coronacrisis naar callcentermedewerkers van een Chinees reisbureau bleek al dat de medewerkers die thuis konden werken een productiviteitsstijging van dertien procent vertoonden (Bloom e.a., 2015). In de Verenigde Staten wordt sinds mei 2020 een maandelijks vragenlijst uitgezet, die meer dan 30.000 werkenden tussen de 20 en 64 invullen. Hieruit blijkt dat medewerkers zichzelf productiever vinden als ze (deels) thuiswerken. Eén van de verklaringen is dat thuiswerken leidt tot beter slaapgedrag, waardoor mensen productiever worden. Optimistische economen in de Verenigde Staten schatten zelfs in dat hybride werken zal leiden tot een stijging van de productiviteit van vijf procent.

Er zijn echter ook minder positieve resultaten van hybride werken. In de eerste plaats lijkt de stijging in productiviteit met name te worden veroorzaakt door reductie in reistijd. Het is dus niet zo dat het hybride of thuis werken op zich productiever is. Uit een onderzoek onder 10.000 hoogopgeleide werknemers bij een groot Aziatisch IT-servicebedrijf bleek ook dat medewerkers thuis meer gaan werken (ongeveer dertig procent), maar ook dat de gemiddelde output van medewerkers licht daalde (met name bij medewerkers met kinderen) (Gibbs e.a., 2021). Mensen spendeerden meer tijd aan allerlei coördinatieactiviteiten en vergaderingen, terwijl de ononderbroken werkuren afnamen. Daarnaast besteedden werknemers minder tijd aan netwerken en hadden ze minder één-op-één-gesprekken met hun leidinggevend.

Dergelijke factoren, zoals samenwerken, netwerken, persoonlijke gesprekken, komen onder druk te staan wanneer organisaties kiezen voor hybride werken.

“Of je nou zelfsturend, agile of hybride wilt werken, het slagen van dit soort managementconcepten begint met een helder onderscheid tussen doel en middel

Bij meer dan 60.000 Amerikaanse Microsoft-medewerkers leidde het ertoe dat de samenwerking verslechterde (Yang e.a., 2022). Mensen gingen meer in hun eigen ‘koker’ werken en gelijktijdige communicatie nam af – mensen communiceerden vooral via e-mail. Aanverwant onderzoek laat tot slot zien dat online communiceren de creativiteit in organisaties schaadt (Brucks & Levav, 2022). Een van de meest relevante resultaten betreft het effect van hybride werken op leidinggevend. Zij bleken namelijk vooral negatieve effecten te ervaren van deze nieuwe vorm van werken (Teodorovicz e.a., 2021). Alle tijd die zij ‘gewonnen’ hadden door minder woon-werkverkeer, besteedden zij aan extra vergaderingen. Ook lijkt het erop dat leidinggevend, doordat zij minder snel met medewerkers in gesprek gaan, signalen missen die kunnen duiden op toekomstig verzuim. Voor leidinggevend draagt hybride werken dus niet echt bij aan hun eigen welbevinden, en wordt communiceren met en aansturen van medewerkers lastiger.

### Waarom kiezen leiders voor hybride werken?

Omdat hybride werken dus nogal wat consequenties heeft, zou je misschien verwachten dat organisaties na

de coronacrisis eerst goed zijn gaan nadenken over de wenselijkheid en invulling ervan. Maar helaas voeren gemakzuchtig reacties de boventoon. De eerste is: na de crisis stante pede teruggaan naar hoe het vroeger was. Dit is een reflex die bij organisatieveranderingen vaker optreedt, als de noodzaak voor verandering verdwenen is. Thuiswerken onder het corona-regime wordt dan als incident afgedaan: ‘Gelukkig kunnen we allemaal weer ‘gewoon’ naar kantoor, weg met die hype!’ Hier zijn inmiddels talloze voorbeelden van. Zo sommeerde zakenbank Goldman Sachs medewerkers om terug te komen naar kantoor; ceo David Solomon noemde thuiswerken zelfs een ‘aberratie’ die productiviteit alleen maar in de weg staat. De eigenzinnige Tesla-baas Elon Musk is eveneens geen fan van thuiswerken, want hij verklaarde dat iedereen die op afstand wil werken ‘minimaal’ 40 uur op kantoor moet zijn, of anderszins moet vertrekken. Ook president Biden drong er in zijn *State of the Union* in 2022 op aan om afscheid te nemen van het thuiswerken: ‘Het is tijd voor Amerika om weer aan het werk te gaan en onze geweldige binnenstad weer met mensen te vullen’. Zijn collega in het Verenigd Koninkrijk, Boris Johnson, deed eveneens een beroep op mensen om weer naar kantoor te gaan, want ‘al dat koffiezetten en kaas eten leidt alleen maar af van het werk’.

De tweede respons is precies tegenovergesteld: hybride werken als het ‘nieuwe normaal’. Organisaties die deze reactie vertonen kloppen zichzelf vaak trots op de borst, omdat ze erin geslaagd zijn een ongekende organisatieverandering zonder weerstand succesvol door te voeren. Bovendien gebruiken ze het om aan te geven dat ze zo’n aantrekkelijke en innovatieve werkgever zijn – en ook daar zijn inmiddels legio illustraties van. Zo hoeven medewerkers van Twitter nooit meer terug te komen naar kantoor, behalve als ze dat zelf willen. Softwaregigant SAP profileert zichzelf inmiddels als bedrijf waar het werk ‘honderd procent flexibel en gebaseerd op vertrouwen’ is. Bij Spotify werken ze ondertussen met het ‘Work from anywhere’ programma, waarin mensen volledige vrijheid hebben om te werken waar ze willen.

Beide reacties zijn dus prominent aanwezig – en beide zijn even kortzichtig. Terug naar volledig op kantoor werken lijkt, zeker in de huidige krappe arbeidsmarkt, een heilloze weg. Dankzij de positieve ervaringen van het thuiswerken is de geest uit de fles: mensen willen niet meer honderd procent terug naar kantoor. Na het dwingende beroep van Goldman Sachs kwam bijvoorbeeld slechts vijftig procent van de medewerkers daadwerkelijk op kantoor opdagen<sup>4</sup>. Maar ook het klakkeloze ‘werk maar waar en wanneer je wilt’ doet weinig recht aan de mogelijkheden én beperkingen van hybride werken, zo zal hieronder blijken.

Of je nou zelfsturend, agile of hybride wilt gaan werken, het slagen van dit soort managementconcepten begint met een helder onderscheid tussen doel en middel. Tijdens de coronacrisis was het makkelijk: thuiswerken was een doel op zich en organisaties hadden weinig keus. Nu dat is veranderd, moeten organisaties zich afvragen waarom hybride werken een goed *middel* zou zijn om bepaalde doelen te bereiken. Dus: welke resultaten worden met hybride werken nagestreefd? Als innovatie en creativiteit belangrijk zijn, geldt bijvoorbeeld dat face-to-face interactie en fysieke nabijheid van groot belang zijn. Naast dergelijke bedrijfsprestaties zijn ook andere resultaten relevant. Thuiswerken leidt sneller tot gevoelens van uitsluiting en eenzaamheid. Werken draagt via sociale interactie in sterke mate bij aan het welzijn van mensen (Methot e.a., 2021).

Deze gewenste resultaten zouden vervolgens richting moeten geven aan de invulling van het (nieuwe) hybride werken. Er moet worden vastgesteld wat de condities zijn waaronder hybride werken tot deze resultaten kan leiden. Dan hebben we het dus over de implementatie van een nieuw organisatieconcept – en daar blijkt een cruciale rol weggelegd voor leidinggevendenden.

### De invulling van hybride werken

In de Verenigde Staten laat ongeveer dertig procent van de werkgevers de beslissing over thuiswerken over aan de medewerkers zelf, dertig procent aan het

team en veertig procent aan het (hoger) management. Ondanks het feit dat er inmiddels allerlei thuiswerkafspraken zijn vastgelegd in cao's, blijkt dat de meerderheid van de bedrijven in Nederland nog geen concrete richtlijnen voor de werkvloer heeft ten aanzien van thuiswerken. De gedachte hierachter is dat leidinggevendenden en medewerkers er met elkaar op de werkvloer maar moeten zien uit te komen. Dit is in lijn met het advies van de SER. Zij raadde het kabinet aan om de Wet flexibel werken aan te passen, zodat werknemers zelf zeggenschap krijgen over thuiswerken.

Zeggenschap voor de individuele medewerker lijkt een sympathiek gebaar, dat past bij de flexibiliteit die medewerkers zo waarderen in hybride werken. Maar juist bij hybride werken is het een ineffectieve strategie. De doelen die een organisatie wil bereiken, kunnen namelijk haaks staan op de doelen van de individuele medewerker, zo blijkt uit onderzoek van Stanford-hoogleraar Nick Bloom. Hij heeft zich sinds de coronacrisis gestort op het onderwerp ‘hybride werken’, en pleitte in eerste instantie voor de vrijheid van werknemers om zelf hun eigen thuiswerkdagen te kunnen bepalen. Op basis van zijn onderzoek heeft hij zijn mening inmiddels veranderd; hij is ervan overtuigd dat managers moeten bepalen wanneer er wordt thuisgewerkt, en in elk geval niet het individu zelf. Een aantal uitkomsten van dat onderzoek maken duidelijk tot welke problemen het leidt als managers geen sturing geven aan de invulling van hybride werken (Bloom, 2021).

*Hybride werken kan pas echt werken als managers de individuele flexibiliteit van medewerkers aan banden legt*

*“Het succes van hybride werken staat of valt met een leidinggevende die zich aanpast aan het nieuwe concept*

Zo kan een gewenste opbrengst voor een individuele medewerker – dagelijkse flexibiliteit – op teamniveau problemen opleveren, want het maakt de kans klein dat het team compleet op kantoor aanwezig is. Het onderzoek geeft aan dat maar liefst 76 procent van de werknemers wil dat collega's op 'hun' dagen op kantoor zijn – niemand wil naar kantoor komen om daar eenzaam *Zoomend* de dag door te brengen. Tegelijkertijd wil 70 procent van de werknemers ook zélf die thuiswerkdagen kunnen bepalen, maar die twee wensen sluiten elkaar overduidelijk uit. Ook is onderzocht hoe de meeste mensen denken over hun ideale thuiswerkdagen: die blijken voor bijna iedereen de maandag en de vrijdag te zijn. Als iedereen echter bij voorkeur op die dagen thuis wil werken, dan leidt dat uiteraard niet tot het reduceren van benodigde kantooruimte of het beperken van de congestie in het vervoer, terwijl dat voor de organisatie of zelfs de maatschappij een belangrijk doel kan zijn.

Wharton-professor Adam Grant heeft zeven 'geboden' opgesteld, die organisaties helpen bij het succesvol invoeren van hybride werken.<sup>5</sup> Ze zijn allemaal relevant, maar de eerste en belangrijkste is 'thou shalt coordinate'. Hybride werken kan pas echt werken als managers de individuele flexibiliteit van medewerkers aan banden legt. Dat levert geen applaus van individuele medewerkers op, maar het biedt wél duidelijkheid, zodat daarmee vervolgens op de

werkvloer en binnen teams concrete afspraken kunnen worden gemaakt. Alleen dan kan hybride werken ook echt een bijdrage leveren aan het realiseren van allerlei mooie, maar soms tegenstrijdige doelen, zoals minder mobiliteit, een betere werk-privébalans, minder kantoorgebruik en meer flexibiliteit.

De succesvolle implementatie van hybride werken verschilt dus niet van implementaties van andere organisatieconcepten. Ook hybride werken vraagt om een gedegen plan, om sturing en regie, en, aldus zowel Bloom als Grant, om 'te denken als een wetenschapper'. Zij adviseren organisaties zelfs om het eerste half jaar van hybride werk als een proefperiode te beschouwen, en daarna goed te evalueren of hybride werken ook echt 'werkt'. Eén van de belangrijkste succesfactoren daarbij blijkt, ook net als bij andere organisatieconcepten, het gedrag van de direct leidinggevende.

Hybride werken vraagt om ander leiderschapsgedrag. Het succes van hybride werken staat of valt met een leidinggevende die zich aanpast aan het nieuwe concept. De kern van deze nieuwe manier van organiseren is dat medewerkers letterlijk op afstand gaan werken, en dat heeft twee consequenties voor leiders.

In de eerste plaats vraagt hybride werken om het delegeren van verantwoordelijkheden. Medewerkers die thuis werken, gedijen beter onder een leidinggevende die hen autonomie en ruimte geeft. Maar dit loslaten van controle blijkt niet gemakkelijk. Inmiddels hebben allerlei organisaties nieuwe controlemechanismen ingevoerd. In een onderzoek geeft 70 procent van de respondenten aan dat hun organisatie technologie voor werknemerstoezicht heeft geïmplementeerd of dit voornemens is te gaan doen, om daarmee de productiviteit tijdens thuiswerken te monitoren.

Ten tweede dreigt er door hybride werken een verschil te ontstaan tussen medewerkers die wel en die niet op kantoor zijn. Als medewerkers gemiddeld twee of drie dagen per week op kantoor zijn, en als dit ook voor leidinggevendenden zelf geldt, dan zullen leidinggevendenden medewerkers niet alleen

minder zien, maar ook niet allemaal even vaak. Zo zullen er medewerkers zijn die structureel vaker thuis willen werken (denk aan ouders met kleine kinderen), en medewerkers die ervoor kiezen om helemaal niet thuis te werken (jonge alleenstaanden bijvoorbeeld). Dit leidt mogelijk tot insiders en outsiders op kantoor. De insiders zijn zichtbaarder en leidinggevend en kennen hen beter. Leidinggevend weten beter wat hun kwaliteiten zijn en hebben waarschijnlijk ook betere relaties met hen. Dit alles kan leiden tot bevooroordeelde beoordeling en tot verschillende ontwikkelings- en promotiekansen voor de insiders versus de thuiswerkende outsiders.

Die thuiswerkende outsiders zouden wel eens voornamelijk vrouwen kunnen zijn. De consequenties van thuiswerken tijdens de coronacrisis zijn met name voor vrouwen negatief geweest. Doordat de zorg voor kinderen met name op hun schouders terecht kwam, hebben zij achterstand opgelopen in hun werk. Ook hebben vrouwen tijdens de coronacrisis meer huishoudelijke taken op zich genomen. Het is goed denkbaar dat dit soort patronen blijven bestaan als hybride werken het 'nieuwe normaal' wordt. Immers, het biedt vrouwen de mogelijkheid om een aantal zaken thuis (mantelzorg, zwemles, de was), waar zij zich vaak verantwoordelijk voor voelen, beter met werk te combineren. De mogelijkheid om thuis te werken lijkt dus voor vrouwen extra aantrekkelijk, maar het kan op de lange termijn nadelig uitpakken voor hun kansen op het werk en voor hun relatie met hun leidinggevende. Een dergelijk resultaat is eerder gevonden in onderzoek naar thuiswerkers (Bloom e.a., 2015). Die bleken maar liefst 50 procent (!) minder kans op promotie te hebben vergeleken met collega's die fulltime op kantoor werkten.

Hybride werken vraagt dus nogal wat van leidinggevend. Ze moeten meer delegeren, maar ook heel goed opletten dat ze medewerkers gelijk blijven behandelen. Dat vraagt om 'meer' leiderschap, want het vergt contact met alle medewerkers, juist ook met degene die niet op kantoor zijn. En het vraagt om voorbeeldgedrag. Als het echt zo

*Leidinggevend  
moeten meer delegeren,  
maar ook heel goed  
opletten dat ze  
medewerkers gelijk  
blijven behandelen*

belangrijk is om hybride te werken, dan geldt dat voor iedereen, dus ook voor de leidinggevende zelf, bij voorkeur op van tevoren vastgestelde dagen, zo zagen we hierboven. Het meest funest is het om als leider op de vastgestelde thuiswerkdagen toch weer naar het werk te gaan. De stille maar overduidelijke boodschap is dan namelijk dat, als je echt belangrijk en ambitieus bent, je natuurlijk op kantoor werkt. Er zijn weinig effectievere manieren om een nieuw organisatieconcept te laten mislukken, dan je als leider niet te houden aan de nieuwe manier van werken.

#### Noten

1. Dit artikel is afkomstig uit het boek 'Goede leiders in onzekere tijden' van Stoker en Garretsen, dat in oktober 2022 bij Business Contact verschijnt. Zie voor alle achtergrondinformatie en verwijzingen naar data en studies in dit artikel het hoofdstuk 2 van dat boek.
2. Zie voor heel veel informatie over Working From Home in de Verenigde Staten het volgende onderzoek, waarbij maandelijks informatie wordt verzameld van duizenden respondenten: <https://wfhresearch.com/>
3. <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2022-02-21/who-will-win-the-great-return-to-the-office-face-off>
4. <https://www.yahoo.com/video/goldman-sachs-ceo-demanded-employees-210608499.html>
5. <https://www.inc.com/jessica-stillman/adam-grants-7-commandments-for-successful-hybrid-work.html>

## Literatuur

- Barrero, J. M., Bloom, N., and Davis, S. J. (2020). Why working from home will stick. *Becker Friedman Institute Working Paper*, University of Chicago.
- Bloom, N. (2021). Don't Let Employees Pick Their WFH Days. *Harvard Business Review*, May 25, 2021.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- Brucks, M.S. & Levav, J. (2022) Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature* 605, 108-112, <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y>
- Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2021). Work from home & productivity: Evidence from personnel & analytics data on IT professionals. University of Chicago, *Becker Friedman Institute for Economics Working Paper*, (2021-56).
- Methot, J. R., Rosado-Solomon, E. H., Downes, P. E., & Gabriel, A. S. (2021). Office chitchat as a social ritual: The uplifting yet distracting effects of daily small talk at work. *Academy of Management Journal*, 64(5), 1445-1471.
- Stoker, J. (2005). Leiderschap in verandering. *Gedrag & Organisatie*, 18(5).
- Stoker, J. I., Garretsen, H., & Lammers, J. (2022). Leading and working from home in times of COVID-19: On the perceived changes in leadership behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 208-218.
- Teodorovicz, T., Sadun, R., Kun, A. L., & Shaer, O. (2021). How does working from home during COVID-19 affect what managers do? Evidence from time-use studies. *Human-Computer Interaction*, 1-26.
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., ... & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43-54.

“Er zijn weinig effectievere manieren om een nieuw organisatieconcept te laten mislukken, dan je als leider niet te houden aan de nieuwe manier van werken