

# Leidinggeven aan hybride teams



**Hybride leidinggeven is niet hetzelfde als gewoon leidinggeven. Uw medewerkers voeren hun werkzaamheden ergens anders uit en u ziet hen niet meer dagelijks fysiek op de werkvloer. Toch moet u ervoor zorgen dat u goed in contact blijft met elkaar en uw teamleden onderling ook.**

Het maken van teamafspraken is een belangrijke stap in het vormgeven van hybride werken. Op welke manier dit plaatsvindt, is aan de organisatie of u als leidinggevende om te bepalen. Zo kan uw organisatie ervoor kiezen om de invulling van de onderlinge afspraken vrij te laten, of om hier (beperkte) sturing aan te geven. Dit kan bijvoorbeeld door meerdere organisatiebrede werkafspraken ('rituelen') te lanceren.

**Het is belangrijk om in verbinding te blijven en elkaar ook regelmatig fysiek te ontmoeten**

### Organisatiebrede werkafspraken maken

Een voorbeeld van een dergelijke werkafpraak is om het werk leidend te maken. Het resultaat en de activiteit bepalen uiteindelijk wanneer en waar iemand het werk doet, waarbij het team, de organisatie of het sociaal belang belangrijker is dan het individuele belang, maar waarbij wel rekening gehouden wordt met het individuele belang.

Een ander voorbeeld van een werkafpraak op het niveau van een organisatie is: tijd maken om elkaar te ontmoeten. Het is belangrijk om in verbinding te blijven en elkaar ook regelmatig fysiek te ontmoeten om het gevoel te hebben gezamenlijk voor één organisatie te werken. Hierbij kunt u denken aan een week- of dagstart, vergaderingen, projectteams, inwerken, leren en ontwikkelen, en inspiratie- en netwerkbijeenkomsten.

Een laatste voorbeeld van een werkafpraak is het aan anderen – collega's en klanten – laten weten wanneer zij gebruik kunnen maken van uw kennis en live aanwezigheid. Hierbij is het belangrijk dat autonomie en verantwoordelijkheid hand in hand gaan. Dit vraagt om regelmatige afstemming in het (project)team. Als het nodig is, kunt u hierover afspraken maken met uw teamleden.

Breng uzelf op de hoogte van de organisatiebrede werkafspraken rond hybride werken, zoals een thuiswerkbeleid. Kijk hoeveel vrijheid u hierin heeft om dit samen met uw team in te vullen. Zijn dergelijke bredere werkkaders niet beschikbaar of wilt u als leidinggevende alleen met uw team aan de slag gaan, dan maakt u werkafspraken met uw team over hybride werken.



In het thuiswerkbeleid staan de richtlijnen en procedures met betrekking tot werken vanuit huis of op afstand. Een goed thuiswerkbeleid schept duidelijkheid, managet verwachtingen en legt de rechten van zowel werknemer als werkgever vast.

### Teamafspraken maken

Als leidinggevende kunt u samen met uw team afspraken maken over een groot aantal zaken rond hybride werken. Daarvoor kunt u de volgende punten volgen:

- Bespreek ieder onderwerp rond hybride werken in dialoog met uw team en geef autonomie aan het team over de invulling.
- Stel de juiste dialogovragen en bespreek alle relevante punten.

- Hanteer in de dialoog het uitgangspunt 'het teambelang boven individueel belang'.
- Start met een proefperiode alvorens werkafspraken definitief te maken.

Hieronder staan checklists met dialoogvragen voor succesvol hybride samenwerken. Deze kunt u gebruiken in de dialoogsessie met uw team. U kunt deze checklist vooral zien als inspiratie en een check dat alle belangrijke onderwerpen aan bod komen tijdens de dialoog met het team.



In sommige gevallen kunnen voorkeuren van individuele teamleden in strijd zijn met het teambelang. Het team- en organisatiebelang is echter altijd het uitgangspunt. U kunt wel zo veel mogelijk rekening houden met individuele voorkeuren.

### Checklist dialoogvragen hybride samenwerken

Om succesvol hybride samen te werken, moet u de hybride structuur – de inrichting van het werk – vastleggen:

- Voor welk type werkzaamheden en overleg wil het team fysiek samenkomen op kantoor?
- Welk type werkzaamheden en overleg verrichten de teamleden liever vanuit huis of elders?
- Hoe zien uw teamleden de ideale verdeling tussen thuis, op kantoor en elders werken?
- Welke behoeften hebben de klanten qua bereikbaarheid en hoe speelt u daarop in met de inrichting van het werk?



### Checklist dialoogvragen hybride werkcultuur

Bij een hybride werkcultuur is de locatie niet langer leidend voor de keuze van het werk. Het soort werk, het doel van het werk, de wensen van klanten, de voorkeuren van de individuele werknemer, de reistijd en de beschikbare communicatiemiddelen zijn het uitgangspunt voor het kiezen van de locatie en de wijze van contact.

Een hybride werkcultuur vraagt om zelfstandig werkende werknemers, die verantwoordelijkheidsgevoel hebben en in staat zijn weloverwogen beslissingen te nemen. Als leidinggevende heeft u een basishouding nodig van vertrouwen, coachen, faciliteren en ondersteunen als dat nodig is.

- Hoe blijft het team zich met elkaar en de organisatie verbonden voelen? Wat is daarvoor nodig qua aanwezigheid en sociale interactie?
- Welke werkafspraken maakt het team met elkaar? Bijvoorbeeld: vaste dagen dat het team bij elkaar komt.
- Hoe zorgt het team dat nieuwe werknemers zich verbonden voelen met het team en de organisatie?
- Hoe richt het team overleg optimaal in en in welke vorm (online, op locatie en hybride)?
- Welke afspraken of rituelen (de specifiek gemaakte werkafspraken per activiteit) maakt het team over de onderlinge beschikbaarheid?
- Wanneer en met welke middelen communiceert het team?
- Welk samenwerkingsgedrag verwacht het team van elkaar en hoe spreken de teamleden elkaar hierop aan?
- Welk type samenwerking hanteert het team? Welke projecten doet het team fysiek met elkaar?
- Hoe richt het team het besluitvormingsproces in?
- Welke type besluiten neemt het team gezamenlijk met elkaar in één ruimte?

### Behoeften vanuit het hybride werken perspectief

Hybride werken vraagt niet alleen qua ICT en vastgoed om goede verbindingen, maar ook op sociaal en psychologisch vlak. Ieder mens heeft in wezen dezelfde, maar vaak paradoxale behoeften. Zo heeft iedereen die werkt de aangeboren paradoxale behoefte aan zowel verbondenheid als autonomie en zowel zekerheid als aan afwisseling.

### Ontmoetingen

In relatie tot hybride werken is een combinatie van verbondenheid en autonomie bijvoorbeeld vaste ontmoetingen met het team, bij voorkeur fysiek op een vaste locatie. De combinatie van verbondenheid en afwisseling is bijvoorbeeld de behoefte naar afwisseling door toevallige ontmoetingen met collega's over onverwachte onderwerpen. En de combinatie van autonomie met zekerheid: de wens om eigen baas te zijn in het werk, ook over de locatie waar dit plaatsheeft.

### Opstellen hybride werkkader

Hoe zorgt u ervoor dat uw team sociaal met elkaar in verbinding blijft? En hoe, met wie, waar en wanneer doet u dat? Met het hele team of een deel daarvan? U kunt hiervoor een hybride werkkader met uw team invullen.

Typ werkzaamheden	Waar	Frequentie	Vorm	Rituelen
Teamoverleg	Kantoor	1x pw	Fysiek	Team
Projectoverleg	Kantoor	Afspraak	Hybride	Project-team
Socialiseren, netwerken & verbinden buiten het team	Kantoor	Ad hoc	Fysiek	Collega's
Persoonlijke productie & concentratie	Thu			
Samenwerking met andere teams				
Begeleiding nieuwe medewerkers				
Training & educatie				

### Werkkader op maat

Hiervoor kunt u als input de uitkomsten van de eerdergenoemde checklists dialogovragen gebruiken. In de eerste kolom vult u het type werkzaamheden in, bijvoorbeeld teamoverleg. Vervolgens per kolom waar (kantoor of thuis), hoe vaak (één keer per week), vorm (fysiek of hybride), met wie, de verantwoordelijke van de activiteit (leidinggevende of teamlid), welke middelen u gaat gebruiken (Teams), de paradoxale behoefte (verbondenheid of zekerheid) en eventueel de rituelen benoemen.

Geen team is hetzelfde. Het is dan ook aan u en uw team om zelf invulling te geven aan een werkkader op maat. Nadat u met uw team een hybride werkkader hebt opgesteld, stemt u bij voorkeur de inhoud af op de werkkaders van de overige teams binnen de afdeling of organisatie. Hiermee voorkomt u

bijvoorbeeld dat alle teams hun wekelijkse meeting op kantoor houden op de dinsdag of donderdag.

## De dido-economie

Het verschijnsel van de dido-economie – de piekdagen op kantoor op dinsdag en donderdag – verwijst naar de drukte op kantoor op deze specifieke dagen. Vaak zijn er ook meer vergaderingen dan op de andere dagen van de week. Bijkomend gevolg is dat er zowel in de ochtend als aan het einde van de middag files staan, zelfs meer dan voor de pandemie.



'Dido' is geen officiële economische term, maar duidt in bedrijfs- en werkomgevingen de piekmomenten van activiteit op kantoor aan. Er zijn verschillende redenen waarom dinsdag en donderdag op kantoor vaak drukker zijn.

Eigenlijk is het niet zo heel vreemd dat het juist op dinsdag en donderdag weer druk is op kantoor sinds corona. Dat was het voor die tijd ook al. En zolang kinderen op de woensdagmiddag vrij zijn van school en parttimers (of 4x9-contracthouders) het liefst voor een lang weekend kiezen, zal dit ook niet snel veranderen. Daarnaast is er ook de invloed die de nieuwe manier van (hybride) werken op de piek- en dalbezetting van kantoren heeft.

Veel organisaties, en misschien u ook, plannen vergaderingen, besprekingen en projectupdates op dinsdag en donderdag. Dit kan leiden tot een verhoogde activiteit op die dagen, waarbij teamleden samenkomen om te communiceren, beslissingen te nemen en taken uit te voeren. Wat mogelijk ook meespeelt, is dat u als leidinggevende afspraken heeft gemaakt over wanneer u met het gehele team fysiek bij elkaar komt. En gezien de hierboven beschreven maatschappelijke kaders is de kans groot dat dit op de dinsdag en donderdag is.



Er is ook nog het sociale aspect. Als u naar kantoor gaat, doet u dat het liefst als er meerdere mensen aanwezig zijn. De kans op een gezellige kantoor dag is het grootst op de dinsdag en de donderdag.

De perceptie van 'piekdagen op kantoor' hangt af van de branche, de organisatiecultuur en de individuele werkrouines. Sommige organisaties kunnen bijvoorbeeld juist drukke dagen hebben op maandag of woensdag, afhankelijk van hun specifieke werkpatronen, maar in het algemeen genomen concentreren de drukste dagen op kantoor zich met name op de dinsdag en de donderdag, met daarbij de maandag op een goede derde plaats.

In plaats van dido-economie spreekt men ook weleens van 'de kameel', waarbij de piekbezetting op de dinsdag en donderdag in een grafiek voor de twee bulten van een kameel staan.



Door u als leidinggevende bewust te zijn van de piekdagen kunt u de tijd en middelen van uw team beter beheren. Dat kan leiden tot een efficiëntere werkomgeving, een verbeterde werk-privébalans van werknemers en zelfs een betere klantervaring.

Bent u zich eenmaal bewust van de piekdagen, dan kunt u dit patroon het beste doorbreken door in gesprek te gaan met uw medewerkers. Er zijn dan vast werknemers die tot de conclusie komen dat zij momenteel op een piekdag fysiek bij elkaar komen, terwijl dit misschien helemaal niet nodig is. Hen hier even op wijzen, kan uiteindelijk resulteren in een besparing op kosten: zowel aan kantoorruimte als energie, facilitaire diensten en reistijd.

Dit verdiepingsartikel is geschreven door Mark Meerbeek, directeur bij [Ditox](#), e-mail: [mark@ditox.nl](mailto:mark@ditox.nl)

## Dit is een artikel van de redactie van Management Rendement

Management Rendement is dé informatiebron voor professionals die leidinggeven aan mensen en projecten. Het vakblad geeft de lezer handvatten om projecten en processen in de organisatie te stroomlijnen en optimaliseren, en om de mensen die bij deze processen betrokken zijn – intern en extern – optimaal aan te sturen. Belangrijke onderdelen van Management Rendement zijn project- en procesmanagement, wijzigingen in relevante wet- en regelgeving, en concrete tips en adviezen voor het verbeteren van leiderschap én de effectiviteit, prestaties, vaardigheden en inzichten van teamleden.

De onafhankelijke en ervaren redactie van Management Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat de ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. Management Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad Management Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

[www.rendementuitgeverij.nl](http://www.rendementuitgeverij.nl)