Universiteit Utrecht

Remote leadership in de post-COVID hybride organisatie

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving van remote leadership in de toekomstige hybride organisatie door hogere leidinggevenden binnen het Politiedienstencentrum van de Nationale Politie

Masterscriptie

Door:	Daniël Sprokkereef
Studentnummer:	5652235
Datum:	23-09-21
Begeleider/ Eerste lezer:	dr. Kim Loyens
Tweede lezer:	dr. Patricia Wijntuin
Master:	Organisaties, Verandering en Management
Instelling:	Universiteit Utrecht

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie ‘Remote leadership in de post-COVID hybride organisatie’. Dit document vormt niet alleen de officiële afronding van de master Organisaties, Verandering en Management, maar tevens de afsluiting van mijn studententijd. De symbolische waarde van dit onderzoek is dan ook bijzonder groot, aangezien niet alleen mijn wetenschappelijke groei, maar zeker ook mijn persoonlijke groei en interesses in dit document verenigd worden. De interesse in leiders en groepen mensen heb ik immers in mijn bachelor psychologie kwijt gekund, maar ik ben er in de loop van mijn studietijd ook meer en meer achter gekomen hoe interessant daarin de praktische vertaling naar de dynamiek van een organisatie kan zijn. Beide interesses heb ik in dit document bij elkaar kunnen brengen en dat maakt mij trots om dit onderzoek aan u voor te kunnen leggen.

Het is daarmee zeker geen makkelijk proces geweest. De goede scriptiedagen werden gevoelsmatig periodes lang afgewisseld met slechte scriptieweken. Terugkijkend op het proces kan ik ook niets anders concluderen dan dat alle vooroordelen over het individueel schrijven van een scriptie waar zijn. Tegelijkertijd ben ik me ook steeds bewuster geworden van het feit dat dergelijke dalen voor het totale proces van schrijven ook erg belangrijk kunnen zijn. Uit een dergelijk dal of een gebrek aan motivatie of concentratie, kwam altijd weer een idee of stuk tekst voort waar ik tevreden mee kon zijn. Onder aan de streep is het daarmee een ervaring geweest waar ik veel voldoening uit heb kunnen halen.

In dit proces zijn een aantal mensen op verschillende manieren bijzonder belangrijk geweest. Allereest wil ik mijn eerste lezer en begeleider Kim Loyens bedanken voor haar specifieke, heldere feedback, flexibiliteit en duidelijke communicatie. Tevens wil ik Patricia Wijntuin bedanken voor haar feedback op mijn onderzoeksvoorstel. Ten tweede wil ik Jan Petrus en Wendy Schuijff van het Politiedienstencentrum bedanken voor de ingang die zij mij in hun interessante en prettige organisatie hebben geboden. Ten derde wil ik Fleur Hermes en Femke van Leeuwen bedanken voor hun mentale en inhoudelijke bijstand. Het was erg prettig om met mensen die in dezelfde situatie zitten, te kunnen sparren. Hetzelfde gaat op voor Ryanne Pisa en Caroline van Geuns, die ondanks de andere aard van hun scriptietraject altijd voor motivatie en gezelligheid hebben gezorgd. Als laatste wil ik mijn familie en vriendin bedanken, bij wie ik altijd terecht kon met problemen en steun, maar die vooral goed aanvoelden wanneer ik het juist even niet over de scriptievoortgang wilde hebben.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Daniël Sprokkereef
Utrecht, 23-09-21

Samenvatting

De COVID-19 pandemie heeft de manier waarop organisaties functioneren en ingericht zijn, blijvend veranderd. Thuiswerken is immers voor veel organisaties vrijwel volledig de norm geworden. Deze gedwongen transitie blijkt echter grote voordelen met zich mee te brengen: onder andere een verminderde reistijd, een hogere controle over het verrichte werk en een betere werk-privé balans behoren tot de voordelen. Nu een wereld post-COVID-19 pandemie steeds realistischer wordt, is het voornemen ontstaan de positieve kanten die verbonden blijken te zijn aan zowel het thuiswerken, als aan de traditionele manier van werken op kantoor, in een hybride werkvorm te verenigen. Deze hybride organisaties worden geconfronteerd met een aantal nieuwe vraagstukken, waarin een cruciale rol lijkt weggelegd voor *remote leadership*: leidinggeven op afstand. Het Politiedienstencentrum van de Nationale Politie is een organisatie waarin dit voornemen rondom het creëren van een hybride organisatie een zeer actuele is.

Het doel van dit onderzoek is aldus een antwoord te formuleren op de volgende hoofdvraag: *'Hoe geven de hogere leidinggevenden binnen het Politiedienstencentrum van de Nationale Politie betekenis aan remote leadership in de toekomstige hybride organisatie?'*. Deze hoofdvraag is opgedeeld in drie deelvragen: 1) Hoe ervaren de leidinggevenden hun huidige manier van leidinggeven op afstand (*remote leadership*)?, 2) Wat verstaan de leidinggevenden onder de toekomstige hybride organisatie?, 3) Welke rol dichten de leidinggevenden aan remote leadership in de toekomstige hybride organisatie toe?.

Het antwoord op de hoofdvraag en deelvragen is op basis van een kwalitatief onderzoek in de vorm van een *casestudy* geformuleerd. Binnen de *casestudy* zijn 15 leidinggevenden op verschillende hoge leidinggevende niveaus binnen het Politiedienstencentrum geïnterviewd. De gemene deler tussen deze hogere leidinggevenden was dat zij allen op strategisch en tactisch niveau aan het Politiedienstencentrum verbonden zijn. De interviews zijn semigestructureerd afgenomen en samen met enkele documenten over leiderschap binnen het Politiedienstencentrum, geanalyseerd.

Op basis van deze analyse zijn de belangrijkste resultaten van dit onderzoek als volgt te duiden. Binnen de context van een hybride organisatie is het van belang *remote leadership* vorm te geven vanuit een outputgerichte oriëntatie, waarbij er oog is voor individuele verschillen in thuissituaties, er actief geïnvesteerd moet worden in de onderlinge verbinding tussen werknemers, en een faciliterende rol wat betreft fysieke ontmoetingen door de leidinggevende moet worden aangenomen. Tevens moet er in een visie vanuit de organisatie expliciet gemaakt worden in hoeverre de vrijheid van medewerkers om autonoom te bepalen of er thuis of op kantoor gewerkt wordt, vergroot of verkleind wordt.

Dit onderzoek vertegenwoordigt hierin wetenschappelijke waarde door het aandragen van enkele kritische opmerkingen en vragen omtrent de bestaande literatuur. Hierbij worden suggesties voor toevoegingen of nuanceringen gedaan. De praktische implicaties van dit onderzoek schuilen daarbij in de bewustwording van de mogelijk verschuivende rol van een leidinggevende die gepaard gaat met de nieuwe organisatiecontext die de hybride organisatie in de toekomst gaat zijn. Dit onderzoek doet daarbij tevens enkele suggesties voor vervolgonderzoek.

Inhoudsopgave

Voorwoord *2*

Samenvatting *3*

1. Inleiding *6*

1.1 Aanleiding **6**

1.2 De casus Politiedienstencentrum van de Nationale Politie **7**

1.3 Probleemstelling **8**

1.4 Doelstelling en vraagstelling **9**

1.5 Relevantie **10**

1.5.1 Wetenschappelijke relevantie 10

1.5.2 Maatschappelijke relevantie 11

1.6 Leeswijzer **12**

2. Theoretisch kader *13*

2.1 De hybride organisatie **13**

2.1.1 De hybride organisatie volgens de literatuur 13

2.1.2 Het Politiedienstencentrum als hybride organisatie 14

2.2 Remote leadership **15**

2.2.1 Remote leadership volgens de literatuur 15

2.2.2 Remote leadership bij het Politiedienstencentrum 17

2.3 Remote leadership in een hybride organisatie **18**

2.3.1 Remote leadership in een hybride organisatie volgens de literatuur 18

2.3.2 Remote leadership in de hybride organisatie van het Politiedienstencentrum 19

Samenvatting **20**

3. Methodologie *22*

3.1 Onderzoeksstrategie **22**

3.2 Onderzoeksontwerp **23**

3.3 Dataverzameling **24**

3.3.1 Documentenanalyse en verkennend gesprek 24

3.3.2 Interviews 24

3.4 Data-analyse **26**

3.5 Kwaliteitseisen **27**

3.5.1 Betrouwbaarheid 27

3.5.2 Validiteit 28

3.6 Rol van de onderzoeker **30**

3.7 Ethiek **31**

4. Resultaten *32*

4.1 Remote leadership **32**

4.1.1 Outputgericht leidinggeven 32

4.1.2 Verbinding 34

4.1.3 Maatwerk 36

Samenvatting **37**

4.2 De hybride organisatie: 37
4.2.1 De hybride mix 37
4.2.2 Afspraken rondom thuiswerken 39

Samenvatting 40

4.3 Remote leadership in de hybride organisatie 40
4.3.1 Voorbeeldfunctie 41
4.3.2 Toegankelijkheid 42
4.3.3 Faciliteren van ontmoetingen 42

Samenvatting 43

5. Analyse 44

5.1 Remote leadership 44
5.1.1 Outputgericht leidinggeven 44
5.1.2 Verbinding 44
5.1.3 Maatwerk 45
5.1.4 Communicatie 45
5.1.5 Het teamgevoel 45
5.1.6 Technologie en waardering 46

5.2 De hybride organisatie 46
5.2.1 De hybride mix 47
5.2.2 Afspraken rondom thuiswerken 47

5.3 Remote leadership in een hybride organisatie 48
5.3.1 Voorbeeldfunctie 48
5.3.2 Toegankelijkheid 48
5.3.3 Faciliteren van ontmoeting 49

6. Conclusie 50

7. Discussie 52

7.1 Praktische implicaties 52

7.2 Mogelijkheden voor vervolgonderzoek 53

7.3 Kritische reflectie 53

Literatuurlijst 55

Bijlagen 59

Bijlage 1: Topiclijst interviews 59

Bijlage 2: Codeboom 62

1. Inleiding

Het staat buiten kijf dat de COVID-19 pandemie verregaande en grootschalige gevolgen voor de manier van werken in organisaties heeft gehad. Het op afstand (thuis)werken is gedurende de COVID-19 pandemie voor de meeste organisaties immers de noodzakelijke, opgelegde norm geweest. Nu er echter meerdere positieve gevolgen aan deze nieuwe manier van werken verbonden blijken te zijn en er steeds meer zicht komt op een wereld post-COVID-19 pandemie, lijkt een terugkeer naar de oude, traditionele manier van werken, ongewenst. Een hybride vorm, waarin traditionele en COVID-19 kenmerken van werken gecombineerd worden, lijkt daardoor aanstaande. Een dergelijke hybride vorm heeft diepgaande gevolgen voor elke organisatie, maar in het bijzonder voor de organisaties die voorheen sterk het belang van de fysieke aanwezigheid op kantoor benadrukten. Binnen een dergelijke context is het een grote uitdaging voor leidinggevenden om hun manier van leidinggeven ook op afstand (*remote leadership*) te blijven vormgeven en optimaal in te zetten, terwijl zij rekening houden met de nieuwe, hybride manier van werken in hun organisatie. Het Politiedienstencentrum van de Nationale Politie, welke de volledige bedrijfsvoering van de Nationale Politie voor zijn rekening neemt, is een dergelijk onderdeel van een organisatie waar specifiek deze ontwikkeling speelt. In deze scriptie is onderzocht op welke manier hogere leidinggevenden binnen het Politiedienstencentrum van de Nationale Politie betekenisgeven aan *remote leadership* in de toekomstige hybride organisatie.

1.1 Aanleiding

Het plotselinge intreden van de COVID-19 pandemie heeft voor alle denkbare niveaus van onze samenleving - nationaal, regionaal en lokaal – en het politieke, sociale, economische, financiële, medische, onderwijsgerichte en humane domein, verregaande gevolgen gehad (Stefan & Nazarov, 2020). Eén van de belangrijkste aspecten hiervan was de door de overheden opgelegde maatregel om, tenzij het werk als essentieel kon worden gezien, volledig vanuit huis te werken (Ipsen, van Veldhoven, Kirchner, & Hansen, 2021). De werkzaamheden op afstand in een online omgeving uitvoeren, werd daarmee voor veruit de meeste organisaties de algemeen geldende norm. Deze verandering van traditionele manieren van werken naar de variant op afstand, bevat een aantal verregaande implicaties voor organisaties. De fysieke realiteit van het kantoor en de bijbehorende *face-to-face* interacties vallen immers plotseling weg (Rubin, Nikolaeva, Nello-Deakin, & te Brömmelstroet, 2020) en deze interacties kunnen doorgaans enkel nog in de online omgeving vormgegeven worden (Sanders, Nguyen, Bouckenooghe, Rafferty, & Schwarz, 2020).

Nu er steeds meer zicht komt op een wereld post-COVID-19 pandemie, ontstaat de verwachting en het verlangen de positieve kanten die verbonden blijken te zijn aan zowel het thuiswerken, als aan de traditionele manier van werken op kantoor, in een hybride werkvorm te verenigen (Halford, 2005). Deze hybride organisaties worden geconfronteerd met een aantal nieuwe vraagstukken, die zich onder andere zullen centreren rondom de gewenste vorm van leidinggeven (Citrin & DeRosa, 2021). *Remote leadership*, oftewel transformationeel leiderschap op afstand, kan hierin een mogelijk cruciale rol gaan spelen (Neufeld, Wan, & Fang, 2010; Kelley & Kelloway, 2012).

Een veranderde context vraagt immers ook om een andere manier van leidinggeven (Northouse, 2019) en in het geval van de COVID-19 pandemie waren de noodzakelijke veranderingen wat betreft de organisatiecontext bijzonder breed en groot (Rubin, Nikolaeva, Nello-Deakin, & te Brömmelstroet, 2020; Sanders, Nguyen, Bouckenooghe, Rafferty, &

Schwarz, 2020). Onder andere Foss (2020) voorspelde dat deze grootschalige veranderingen zowel verregaande korte, als lange termijn gevolgen zouden hebben voor de manier van werken en de inrichting van organisaties. Nu blijkt vrijwel de helft van de Nederlandse werkenden ook na het afschaffen van de COVID-19 gerelateerde maatregelen te verwachten meer vanuit huis te blijven werken (Haas, Hamersma, & Faber, 2020). Een aantal grotere werkgevers heeft aangegeven dezelfde ontwikkeling te verwachten, waarbij de medewerkers van vier à vijf dagen op kantoor werken, naar twee à drie dagen zullen gaan (NOS, 2021). De effecten van het thuiswerken blijken immers overwegend positief: de thuiswerkenden rapporteren over het algemeen een betere werk-privé balans, hogere werkeffectiviteit en hogere controle over het verrichte werk (Ipsen, van Veldhoven, Kirchner, & Hansen, 2021), wat voor organisaties resulteert in een toegenomen productiviteit, een afgenomen ziekteverzuim en besparingen op facilitaire kosten (Harpaz, 2002). Mogelijk negatieve effecten zijn echter ook duidelijk aanwijsbaar, in de vorm van onder meer een ervaren gevoel van isolatie, verminderd verwantschap met de organisatie (Harpaz, 2002) en problemen met de mindere faciliteiten die een thuiskantoor biedt (Ipsen, van Veldhoven, Kirchner, & Hansen, 2021). Op organisatieniveau heeft dit grote gevolgen voor de manier waarop om moeten worden gegaan met bijvoorbeeld de supervisie van werknemers en het vasthouden van een saamhorigheidsgevoel (Harpaz, 2002).

Kortom, een hybride organisatievorm, waarbinnen thuiswerken en op kantoor werken gecombineerd worden (Halford, 2005), lijkt aanstaande (Citrin & DeRosa, 2021). Hieruit komen een aantal nieuwe vraagstukken voort, die met name voor leidinggevenden relevant zijn. Leidinggevenden kunnen immers niet simpelweg op afstand en virtueel leidinggeven op dezelfde wijze als zij in fysieke nabijheid deden (Hambley, O'Neill, & Kline, 2007; Zaccaro, Ardison, & Orvis, 2004), maar moeten nieuwe manieren vinden om leidinggeven ook op afstand optimaal te benutten. Leidinggevenden moeten in de nieuwe context nog steeds werknemers aannemen, trainen, coachen en in hun kracht zetten. Ze moeten hun medewerkers nog steeds motiveren, inspireren, aanzetten tot groei, ontwikkeling en ambitieuze doelstellingen. Om deze functies, die geassocieerd worden met het op transformationele wijze leidinggeven aan werknemers (Bass & Riggio, 2006), ook op afstand te kunnen blijven vervullen, lijkt het vermogen tot leidinggeven op afstand, *remote leadership* (Neufeld, Wan, & Fang, 2010; Kelley & Kelloway, 2012), in de hybride organisaties dus meer en meer centraal komen te staan (Citrin & DeRosa, 2021).

1.2 De casus Politiedienstencentrum van de Nationale Politie

De organisatie waarbinnen *remote leadership* in de aanstaande hybride organisatievorm is onderzocht, is de afdeling Politiedienstencentrum (PDC) van de Nederlandse Nationale Politie. Deze afdeling is na de reorganisatie van de landelijke politiestructuur in januari 2013 ontstaan en verzorgt sindsdien de bedrijfsvoering voor de volledige politie, zoals de financiën, facilitaire zaken, ICT, communicatie en personeelszaken. Alle producten en diensten waaraan de operationele collega's behoefte hebben, worden door het PDC verschaft (Politie, z. d.). Het PDC doet dit met haar 8000 medewerkers, verspreid over drie vestigingen in Nederland, vanuit een hiërarchische structuur van diensthoofden en sectorhoofden. Het PDC kenmerkt zich verder door een voorheen sterke traditionele kantoor- en vergadercultuur, waarbij leidinggevenden en medewerkers het hele land afreisden om bij vergaderingen of op locatie aanwezig te kunnen zijn. In de oriënterende gesprekken met het PDC werd deze daarbij meermaals omschreven als een echte auto-organisatie, waarbij men regelmatig langer in de

auto op weg naar een vergadering zit, dan deze vergadering daadwerkelijk zelf qua tijd zal kosten (J. Petrus, persoonlijke communicatie, 6 april 2021). Deze fysieke manier van elkaar ontmoeten, waarbij er veel waarde wordt gehecht aan de informele koffieautomaat-momenten, is binnen het PDC daarin van een groot belang. Door de uitbraak van de COVID-19 pandemie is het PDC echter in zeer korte tijd getransformeerd tot een organisatie die vrijwel volledig online vanuit huis werkt. Na een korte fase van aanpassing blijkt dit nu grote positieve gevolgen met zich mee te brengen. De grote ingecalculeerde reistijd blijkt immers productief op andere wijze ingezet te kunnen worden en het ziekteverzuim is nog nooit zo laag geweest. Ruim één jaar na de COVID-uitbraak is de verwachting daarom dat voor het PDC een terugkeer naar de uitsluitend fysieke manier van vergaderen en werken van voorheen, niet reëel en gewenst zal zijn en er derhalve, zodra overheidsmaatregelen en vaccinatiegraad het toelaten, naar een hybride organisatie gestreefd zal worden. Hierin zit de verwachting verwerkt dat bepaalde vergaderingen en bijeenkomsten waarin het fysieke aspect niet als cruciaal wordt gezien, de online invulling in de hybride organisatievorm zullen behouden.

1.3 Probleemstelling

De hierboven beschreven elementen en omstandigheden hebben een context gecreëerd waarin de toekomstige hybride organisatievorm waar het PDC naar verwacht te gaan streven, zowel de positieve kanten van de huidige online organisatie, als de oudere positieve kanten van de fysieke organisatie, moet gaan combineren (Citrin & DeRosa, 2021). Hoe dit er in de praktijk in het geval van het PDC uit gaat zien is nog onduidelijk, maar op basis van oriënterende gesprekken lijkt vast te staan dat leidinggevenden en medewerkers binnen het PDC elkaar minder vaak fysiek op kantoor zullen ontmoeten (J. Petrus, persoonlijke communicatie, 6 april 2021). Deze ontwikkeling gaat in tegen traditionele manieren van leidinggeven waarin effectief leidinggeven geassocieerd wordt met fysieke en daaruit voortkomende sociale en organisationele nabijheid (Bass & Stogdill, 1990). Door de veranderde context als gevolg van de COVID-pandemie moet effectief leiderschap dus op een andere wijze worden vormgegeven. De manier van leidinggeven is immers sterk afhankelijk van de context (Kotter, 2012). Een mogelijk goed aansluitende leiderschapsstijl zou daarin *remote leadership* kunnen zijn (Neufeld, Wan, & Fang, 2010; Kelley & Kelloway, 2012).

Het is cruciaal dat de leidinggevenden een dergelijke context-conforme stijl aannemen, aangezien een eventuele mismatch verregaande gevolgen voor de organisatie als geheel zou hebben. Verminderde prestaties, een hoger ziekteverzuim, ineffectiviteit en inefficiënte inzet van en door medewerkers zijn een kleine greep uit deze mogelijke gevolgen (Northouse, 2019). Hierin moet ook rekening worden gehouden met de directe gevolgen die de verandering van traditioneel naar op afstand leidinggeven voor de leidinggevende zelf kunnen hebben. Zij zullen immers in zijn algemeenheid extra druk om te presteren en, specifieker, extra druk om hun medewerkers blijvend te ondersteunen en ondanks de fysieke beperkingen duidelijk aanwezig te zijn, kunnen ervaren (Dalcher, 2020). Het is daarom essentieel de betekenisgeving die leidinggevenden aan hun eigen toekomstige rol als leidinggevende in een hybride organisatie geven, te bevragen en te onderzoeken.

Dit vraagstuk speelt in vrijwel elke organisatie, maar heeft bijzonder verregaande implicaties voor het PDC van de Nationale Politie. Het PDC is immers van een zelfverklaarde ‘auto-organisatie’ tot een vrijwel volledig online werkende organisatie getransformeerd. Nu, midden 2021, fysieke aanwezigheid op kantoor weer waarschijnlijker en haalbaarder wordt, blijkt de online manier van werken echter ook grote voordelen te hebben (Ipsen, van

Veldhoven, Kirchner, & Hansen, 2021; Harpaz, 2002). De verwachting is daarom uitgesproken naar een hybride organisatievorm toe te werken, waarin aanwezigheid op kantoor niet langer de norm is en medewerkers derhalve, afhankelijk van hun agenda, hele dagen niet fysiek op kantoor aanwezig zullen zijn. Het is daardoor zeer de moeite waard te onderzoeken op welke manier de leidinggevenden binnen het PDC de hybride organisatie vorm zouden willen geven en welke rol *remote leadership* daarbij in hun functioneren zal gaan spelen.

1.4 Doelstelling en vraagstelling

Dit brengt de volgende vraag naar voren, welke de hoofdvraag van dit onderzoek vormt:

'Hoe geven de hogere leidinggevenden binnen het Politiedienstencentrum van de Nationale Politie betekenis aan *remote leadership* in de toekomstige hybride organisatie?'

Met de hogere leidinggevenden worden binnen dit onderzoek de leidinggevende lagen die zich voornamelijk bezighouden met zowel strategische als tactische onderdelen van het PDC bedoeld. In de praktijk komt dit neer op een variatie van het algemeen management van het PDC tot aan de dienstenmanagers van de verschillende dienstafdelingen die binnen het PDC bestaan. Dit onderzoek richt zich specifiek op deze hogere leidinggevenden vanwege twee redenen. Ten eerste is er gekozen voor de groep hogere leidinggevenden omdat zij in tegenstelling tot de meer operationele kant van het PDC die onder de vitale beroepen viel, vrijwel volledig over moesten gaan op de online manier van werken. Ten tweede onderscheiden zij zich van leidinggevende laag onder hen, bijvoorbeeld de teamchefs, vanuit het feit dat enkel de hogere leidinggevenden door hun functie in staat worden gesteld de processen rondom het te stimuleren/in te zetten leiderschap op afstand en de hybride vorm van werken, op organisatieniveau te veranderen en beïnvloeden. Deze groep kan daarbij putten uit hun ervaringen met de traditionele, oude manier van werken van pre-COVID-19 pandemie en hun ervaringen met de online, op afstand variant van de afgelopen anderhalf jaar. Nu de mogelijkheid zich steeds meer voordoet ook weer fysieke ontmoetingen te faciliteren, is het de vraag hoe deze leidinggevenden met de beschreven nieuwe organisatiecontext verwachten om te zullen gaan en welke betekenis zij daar wat betreft leidinggeven aan koppelen. Om de hoofdvraag te beantwoorden, is deze opgedeeld in drie deelvragen. Deze deelvragen zijn:

1. *Hoe ervaren de leidinggevenden hun huidige manier van leidinggeven op afstand (remote leadership)?*

Door te onderzoeken hoe de leidinggevenden hun huidige manier van leidinggeven op afstand ervaren, kan opgemaakt worden wat het huidige online werken van de leidinggevenden vraagt, in hoeverre er daarin vast wordt gehouden aan traditionele vormen van leidinggeven en welke onderdelen van het leidinggeven eventueel wel of niet interessant zouden zijn om mee te nemen naar de aanstaande hybride organisatie.

2. *Wat verstaan de leidinggevenden onder de toekomstige hybride organisatie?*

Door een antwoord op deze vraag te formuleren kan er inzicht verkregen worden in welke visie de leidinggevenden er wat betreft deze aanstaande organisatievorm op nahouden. Op die manier kan uiteengezet worden wat zij de moeite waard vinden om te behouden en wat niet, en wat hierin als valkuilen voor de organisatie gelden.

3. *Welke rol dichten de leidinggevenden aan remote leadership in de toekomstige hybride organisatie toe?*

De derde deelvraag maakt het vervolgens mogelijk de verkregen informatie uit deelvraag 1 en 2 in één centrale toekomstvisie te verenigen. Hiermee wordt de koppeling gemaakt tussen de organisatievorm en de rol die leidinggeven op afstand daarin gaat spelen. Deze hoofd- en deelvragen zullen door middel van documentenanalyse en semigestructureerde interviews in dit onderzoek getracht beantwoord te worden.

1.5 Relevantie

De relevantie van dit onderzoek is opgebouwd uit twee verschillende vormen: de wetenschappelijke relevantie en de maatschappelijke relevantie. Deze worden in onderstaande alinea's los van elkaar uiteengezet.

1.5.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek vertegenwoordigt een wetenschappelijke relevantie vanwege een tweetal redenen. Ten eerste is er weinig onderzoek gedaan naar de lange termijn implicaties die voortkomen uit het door de COVID-19 pandemie veroorzaakte thuiswerken. Tot op heden heeft het wetenschappelijke onderzoek zich immers met name beziggehouden met evaluatief onderzoek naar de directe korte termijn gevolgen van het thuiswerken (Rubin, Nikolaeva, Nello-Deakin, & te Brömmelstroet, 2020; Ipsen, van Veldhoven, Kirchner, & Hansen, 2021; Citrin & DeRosa, 2021), maar is er nog weinig stilgestaan bij de gevolgen voor de manier van werken van organisaties *in de toekomst*. Het ligt weliswaar in de lijn der verwachting dat organisaties zullen streven naar een hybride organisatievorm waarin zowel de positieve aspecten van de traditionele manier van werken, als de door de COVID-19 pandemie ervaren positieve aspecten van het thuiswerken, optimaal benut worden (Citrin & DeRosa, 2021), maar hoe deze concreet gecombineerd kunnen worden, en in hoeverre deze elkaar in de weg zullen zitten, is nog niet wetenschappelijk onderzocht. Het is vanuit wetenschappelijk oogpunt zeer de moeite waard om de leidinggevenden, die hierin een sleutelrol zullen gaan spelen en zowel de traditionele als de online manier van werken hebben meegemaakt, over deze thematiek te bevragen.

Ten tweede vertegenwoordigt dit onderzoek een wetenschappelijk belang vanuit een ander vooralsnog onbekend terrein: de manier waarop leidinggeven op afstand een rol binnen de hybride organisatie gaat spelen. Het ligt voor de hand dat *remote leadership* hierin belangrijker wordt, maar dit is enkel bevraagd in de context van een online organisatie (Neufeld, Wan, & Fang, 2010; Kelley & Kelloway, 2012); vooralsnog niet in een hybride organisatievorm. Het is daarmee vanuit wetenschappelijk oogpunt zeer de moeite waard om de leidinggevenden die zowel de traditionele manier van werken, als de op afstand manier van werken hebben meegemaakt, hierover uit te vragen. Zij kunnen immers nagaan in welke situaties *remote leadership* passend en effectief is (gebleken), en welke situaties om leiderschap die gebaseerd is op fysieke nabijheid vragen. Hiermee kan worden blootgelegd hoe de inzet van *remote leadership* vorm krijgt in de (toekomstige) context waarin als organisatie en als leidinggevende bewust en actief kan worden gekozen voor een van beide varianten: fysiek of op afstand. Dit is nog niet eerder in een context waarin beide varianten volledig de overhand hebben gehad, maar waar nu een bewuste keuze over gemaakt kan worden, onderzocht. Daarbij kan dit onderzoek een aanzet geven tot het verder uitdiepen van

de verschillende leidinggevende rollen en vraagstukken die voor leidinggevenden mogelijk in een dergelijke context zullen gaan gelden en in hoeverre bestaande theoretische vormen van leidinggeven hier (nog) op aansluiten.

1.5.2 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant vanwege minstens twee redenen. Ten eerste heeft de COVID-19 pandemie met bijbehorende maatregelen op elk niveau van de samenleving een zeer grote impact gehad (Stefan & Nazarov, 2020). Niemand is aan de consequenties van deze veranderde realiteit ontkomen en voor vrijwel elke organisatie is een bepaalde manier van organisatieverandering gevraagd (Ipsen, van Veldhoven, Kirchner, & Hansen, 2021). Nu er zich steeds meer een route voor een gedeeltelijke terugkeer naar het oude normaal begint te ontvouwen, worden organisaties voor een nieuwe vraag gesteld: hoe nu verder? De verandering die begin 2020 door het virus van de ene op de andere dag van vrijwel elke organisatie gevraagd werd, heeft door de steeds verder toenemende vaccinatiegraad en kennis over het virus anno 2021 immers een gelijkmatiger (herstel)verloop. Hierdoor lijkt de huidige situatie voor het eerst sinds de COVID-19 uitbraak de mogelijkheid te bieden vooruit te kijken en ditmaal voorbereid te zijn op toekomstige organisatie uitdagingen. Aangezien er zowel positieve kanten aan de traditionele, als aan op afstand werken verbonden lijken te zijn, is het interessant en waardevol om te bevragen wat leidinggevenden van een dergelijke hybride vorm van werken verwachten en hopen terug te zien. Dit is specifiek interessant om te bevragen voor leidinggevenden, omdat zij een sleutelrol spelen in de productiviteit, het welzijn en de ondersteuning van hun werknemers en daarmee de organisatieuitkomsten. Door middel van dit onderzoek kan er concreet gemaakt worden wat mogelijk de valkuilen en de juiste balans wat betreft hybriditeit tussen de oude en nieuwe manier van werken kunnen zijn, volgens de mensen die er zelf daadwerkelijk aan de slag mee moeten gaan. Zij kunnen als geen ander inschatten wat wel en niet waarschijnlijk, haalbaar of gewenst is. Door dit in de beginfase van deze aanstaande ontwikkeling al uit te vragen, ontstaat de mogelijkheid om de volgende grootschalige verandering als het gaat om de manier van werken en leidinggeven, deze keer vóór te zijn en actief zelf vorm te kunnen geven, in plaats van daar zoals in maart 2020 op te moeten reageren. Elke organisatie zal op zijn eigen manier omgaan met het hybriditeitsvraagstuk en daarbij zullen per organisatie verschillende criteria doorslaggevend zijn, maar dit neemt niet weg dat de casus van het PDC, door de verschillende uit te vragen invalshoeken voortkomend uit de verschillende afdelingen, een interessante eerste inventarisatie van de diverse aspecten die voor leidinggevenden relevant kunnen zijn om de verschillende invullingen van hybriditeit vorm te geven, kan maken.

Hierin zal het vermogen tot leiderschap op afstand, *remote leadership*, hoe dan ook een interessante rol gaan spelen. Deze toepassing van *remote leadership,* specifiek in de context van het PDC, is de tweede reden dat dit onderzoek een maatschappelijk belang vertegenwoordigt. De grote verandering van een zelfverklaarde auto-organisatie naar een volledig online functionerende manier van werken, lijkt een bijna niet groter mogelijk contrast voor leidinggevenden te suggereren. De lessen die het PDC hieruit trekt en vertaalt naar een toekomstig mogelijk hybride en verbeterde manier van werken, die anderhalf jaar geleden zeer onwaarschijnlijk was geweest, kunnen relevant zijn voor elke organisatie die een soortgelijke verandering (heeft) moet(en) doormaken. Op basis van dit onderzoek kan hieruit mogelijkerwijs specifiek onderscheid tussen de stijlen van leidinggeven en de bijbehorende gedragsvormen die wél aansluiten bij deze recent ontstane context gemaakt worden, en de varianten en handelingen die daar niet of minder bij passen. Mogelijk kan hierdoor

uiteengezet worden op welke manier leiderschap in het post-COVID-19 tijdperk benaderd moet worden, wat daarin cruciale aspecten zijn en hoe zich dat vertaalt naar concrete leiderschapsprogramma's of -vereisten.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader van dit onderzoek uiteengezet. Aan de hand van de concepten 1) de hybride organisatie, 2) *remote leadership*, en een combinatie van deze twee, 3) *remote leadership* in een hybride organisatie, wordt richting gegeven aan de verdere opzet van dit onderzoek. Bij elk van deze drie onderwerpen wordt in een aparte alinea steeds de relevantie voor specifiek dit onderzoek en de context van het Politiedienstencentrum uiteengezet.
In hoofdstuk 3 wordt de methodologie van dit onderzoek besproken. De keuzes rondom de onderzoeksstrategie, namelijk een interpretatieve kwalitatieve *casestudy*, worden daarbij uiteengezet. Aan de hand van deze onderzoeksstrategie wordt tevens een beeld geschetst op welke manier de hoofd- en deelvragen beantwoord zullen worden. Ook komen de kwaliteitscriteria die van toepassing zijn op dit onderzoek aan bod.
In hoofdstuk 4 worden de resultaten van dit onderzoek weergegeven. Dit hoofdstuk wordt uiteengezet op basis van de uit hoofdstuk 2 voortgekomen drie thema's.
In hoofdstuk 5 wordt de analyse van dit onderzoek uiteengezet aan de hand van een koppeling tussen de resultaten uit hoofdstuk 4 en de literatuur uit hoofdstuk 2, waaruit verklaringen, verschillen en overeenkomsten naar voren komen.
In hoofdstuk 6 worden hoofdstuk 4, de resultaten, en hoofdstuk 5, de analyse, tot één conclusie gebundeld.
In hoofdstuk 7 worden van dit onderzoek de praktische implicaties, de mogelijkheden tot vervolgonderzoek en een kritische reflectie bediscussieerd.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de verschillende wetenschappelijke concepten die binnen dit onderzoek van belang zijn, uiteengezet en besproken. Daarbij wordt ten eerste het concept van 'de hybride organisatie' geïntroduceerd. Dit concept wordt vervolgens op basis van de literatuur gedefinieerd en uitgewerkt, waarna een koppeling met de praktijkcasus van het Politiedienstencentrum volgt. Ditzelfde geldt, ten tweede, voor het concept van 'remote leadership': een introductie van het thema, gevolgd door een uitwerking op basis van de bestaande literatuur, gevolgd door de koppeling van deze uitwerking aan de praktijkcasus. Tot slot worden beide concepten aan elkaar verbonden in 'remote leadership in een hybride organisatie', om hiermee de theoretische snijvlakken en overeenkomsten tussen beide concepten te duiden. Ook hierna volgt een koppeling aan de praktijkcasus van het Politiedienstencentrum. Hiermee wordt getracht verdieping en focus in dit onderzoek aan te brengen, op basis waarvan richting wordt gegeven aan de dataverzameling en verdere analyse en rapportage.

2.1 De hybride organisatie

Door de toenemende complexiteit van institutionele omgevingen in de laatste decennia – o.a. door internationalisering, ontwikkelingen op het gebied van ICT en duurzaamheidsvraagstukken - is het voor organisaties een steeds grotere opgave geworden aan de behoeftes van deze omgeving te voldoen (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, & Lounsbury, 2011). In een poging de verschillende belangen die uit deze complexe omgeving voortkomen, te verenigen, ontstaan vaak hybride organisatievormen (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, & Lounsbury, 2011). Dit concept van de hybride organisatie wordt in de volgende alinea's aan de hand van literatuur uitgewerkt en aan de casus van het Politiedienstencentrum gekoppeld.

2.1.1 De hybride organisatie volgens de literatuur

Hybride organisaties worden doorgaans gedefinieerd als organisaties die verschillende institutionele logica's of organisatiedoelen in één organisatie verenigen (Battilana & Dorado, 2010). De term hybride is daarbij ontleend uit de biologie, waarmee een mix van verschillende soorten wordt aangegeven (Brandsen, van de Donker, & Putters, 2005). De institutionele logica en de organisatiedoelen schrijven daarbij ieder indirect voor wat binnen de organisatie als legitiem gedrag geldt, wat de fundamentele en vanzelfsprekende opvattingen binnen de organisatie zijn en wat als de juiste en correcte manier van het bereiken van deze doelen geldt (Lounsbury, 2007; Thornton & Ocasio, 2008).

Dit levert een breed scala aan mogelijke uitwerkingen van hybriditeit op, waardoor de term hybride organisaties op veel verschillende manieren kan worden gebruikt. Een veel voorkomende variant is de mix van zowel marktgericht denken, alsmede een bepaald sociaal belang van bijvoorbeeld duurzaamheid dienen, welke kan resulteren in een publiek-private organisatievorm (Jay, 2013). Een ander voorbeeld is een biotechnologisch bedrijf dat zowel door wetenschappelijke manieren van denken gedreven wordt, als door markt gedreven varianten (Powell & Sandholtz, 2012). Welke vorm van hybriditeit ook van toepassing is, vaststaat dat er altijd een bepaalde mate van tegenstelling tussen de verschillende onderdelen van de hybriditeit kan optreden (Pache & Santos, 2013). De uitdagingen die hieruit op organisatieniveau voortkomen, schuilen logischerwijs in het in lijn brengen van deze verschillende belangen en doelen die binnen de organisatie zijn ontstaan, wat vaak resulteert

in het uitschrijven van een concrete interne visie (Besharov & Smits, 2012; Greenwood et al., 2011; Murray, 2010; Simsek, 2009).

Door de COVID-19 pandemie is vrijwel elke organisatie nu voor een nieuw hybriditeitsvraagstuk komen te staan. Door de als positief ervaren effecten van het noodgedwongen thuiswerken, lijkt een volledige terugkeer naar de traditionele manier van vrijwel uitsluitend op kantoor werken, ongewenst en onrealistisch (Citrin & DeRosa, 2021). Het thuiswerken blijkt immers positieve gevolgen te hebben op het gebied van werk-privé balans, werkeffectiviteit, controle over het verrichte werk (Ipsen, van Veldhoven, Kirchner, & Hansen, 2021), wat op organisatieniveau resulteert in een toegenomen productiviteit en kostenbesparing (Dockery & Bawa, 2020; Lenka, 2021). Uitsluitend vanuit huis werken blijkt echter ook negatieve effecten met zich mee te kunnen brengen, voortkomend uit een gevoel van isolatie, verminderd verwantschap met de organisatie (Harpaz, 2002), problemen met de meer ergonomische kant van een thuiskantoor (Ipsen, van Veldhoven, Kirchner, & Hansen, 2021), een aangepaste vereiste manier van supervisie van leidinggevenden naar werknemers en het mogelijk ontoereikend vasthouden van een teamgevoel (Harpaz, 2002; Lenka, 2021). Een mogelijk interessante variant van de hybride organisatie die voortkomt uit de COVID-19 pandemie, lijkt daarmee uit de combinatie van de virtuele *offsite* (thuis)kantoren en de traditionele fysieke *onsite* kantoren te ontstaan (Zeller, 2018).

Hierin kan volgens Lenka (2021) onderscheid tussen drie verschillende varianten worden gemaakt. Ten eerste vormt het *remote first model* een mogelijkheid (Lenka, 2021). Binnen dit model zal het grootste gedeelte van de werknemers en het leidinggevende team op afstand werken en enkel voor urgente en strikt noodzakelijke zaken fysiek samenkomen. Dit zou neerkomen op één of twee dagen per maand door een beperkt aantal werknemers, maar een kantoorruimte wordt daarvoor wel aangehouden.

Een tweede variant is het *office occasional model* (Lenka, 2021). Vanuit dit model wordt er wel een bepaalde aanwezigheid van medewerkers verwacht, welke zal neerkomen op twee à drie keer per week fysiek aanwezig zijn op kantoor. Voor de werknemers voor wie dit niet mogelijk is, door bijvoorbeeld woon-werk afstand of thuissituatie, zal het op afstand werken de norm blijven. Dit kan volgens Lenka (2021) echter negatieve gevolgen hebben voor de mate waarin zij zich onderdeel van de groep voelen. Het gevoel aan de zijlijn te staan en de mogelijkheid dat er meer belang wordt gehecht aan de werknemers die wel fysiek aanwezig zijn waardoor bijvoorbeeld promotiekansen verspild kunnen worden, kunnen in dit model een grote rol gaan spelen. Hierin is een grote rol weggelegd voor leidinggevenden die op de juiste wijze met dit soort minderwaardigheidsgevoelens om moeten gaan (Lenka, 2021).

De derde en laatste variant is een combinatie van bovenstaande twee modellen: het *office first, remote allowed model* (Lenka, 2021). In dit model werkt de organisatie in principe vanuit het fysieke kantoor, maar wordt er af en toe op afstand gewerkt. Dit betekent concreet dat de werknemers en het leidinggevende team in het algemeen op dezelfde plek te vinden zijn. Door de uniciteit van de momenten dat werknemers toch op afstand aan het werk zijn, kan er verwacht worden dat zij bij de belangrijke beslissingen dan juist sterk betrokken worden. Hierbij is het als organisatie en leidinggevenden dus van groot belang dergelijke belangrijke bijeenkomsten dusdanig vorm te geven, dat de op afstand werkenden zich, ook qua (online) vorm waarin zij kunnen participeren, niet benadeeld of ondergeschoven voelen.

2.1.2 Het Politiedienstencentrum als hybride organisatie

In lijn met Citrin en DeRosa (2021) heerst er binnen het Politiedienstencentrum, op basis van verkennende gesprekken, over het algemeen de verwachting dat de volledige terugkeer naar

de traditionele manier van uitsluitend op kantoor werken, niet langer gewenst en realistisch is. De ervaren voordelen van het op afstand werken lijken immers te groot om te negeren, wat door de literatuur zowel op individueel niveau (betere werk-privé balans, hogere werkeffectiviteit, hogere controle over het verrichte werk (Ipsen, van Veldhoven, Kirchner, & Hansen, 2021)), als op organisatie niveau (toegenomen productiviteit en kostenbesparing (Dockery & Bawa, 2020; Lenka, 2021)) wordt bevestigd. De vraag is echter of concreet deze voordelen voor het PDC leidend zijn geweest in de uitgesproken verwachting naar een hybride werkvorm te streven. Tevens is het de vraag op welke manier zij de negatieve effecten van het thuiswerken denken te kunnen elimineren of minimaliseren en hoe deze nadelen zich verhouden of gecompenseerd kunnen worden door de momenten of dagen dat men elkaar wel op kantoor zou ontmoeten. Deze vragen kunnen beantwoord worden aan de hand van het inzichtelijk maken van de mogelijke varianten van de hybride organisatie: het *remote first model*, het *office occasional model* of het *office first, remote allowed model* (Lenka, 2021). Deze modellen staan elk voor verschillende uitgangspunten als het gaat om het hybriditeitsvraagstuk van organisaties. Aangezien deze uitwerkingen behoorlijk uiteenlopen, is het nog maar de vraag in hoeverre de respondenten van het PDC eenzelfde uitwerking van hybriditeit voor zich zien, op het moment dat de hybriditeitsverwachting uitgesproken wordt. Tevens is het als aanvulling op de theorie interessant om na te gaan op basis van welke aspecten er uiteindelijk een keuze wordt gemaakt voor één van deze drie mogelijke modellen en wat daarin als organisatie of leidinggevende(n) noodzakelijke concrete (beleids)maatregelen, zoals bijvoorbeeld een reserveringssysteem, zouden moeten zijn. Als laatste roept de theorie vragen op over de mogelijke gevolgen van individuele verschillen tussen werknemers, voortkomend uit bijvoorbeeld woon-werk afstand, thuissituatie of persoonlijke voorkeur voor *onsite* of *offsite* werken, welke kunnen leiden tot minderwaardigheidsgevoelens en verminderde promotiekansen (Lenka, 2021).

2.2 Remote leadership

Een belangrijke rol binnen de hierboven uiteengezette context, kan mogelijk weggelegd zijn voor *remote leadership. Remote leadership* zal in de volgende alinea's op basis van zowel literatuur, als praktijkimplicaties voor de casus van het Politiedienstencentrum, uiteengezet worden.

2.2.1 Remote leadership volgens de literatuur

Remote leadership is binnen de organisatiewetenschappelijke literatuur een eerder onderzocht begrip, maar is geen breed uitgediept concept (Huovila, 2021). Op basis van recent onderzoek is het daardoor enkel mogelijk een brede en algemene definiëring uiteen te zetten. Hiervoor is het van belang eerst de context waarin *remote leadership* optreedt, te definiëren. *Remote leadership* krijgt logischerwijs vorm in een context waarin er op afstand gewerkt wordt. Vilkman (2016) includeert hierin alle vormen van parttime of fulltime werken die niet op kantoor maar op mobiele, gedecentraliseerde of virtuele wijze, of voortkomend uit een combinatie van deze manieren, plaatsvinden. Op basis daarvan wordt *remote leadership* gedefinieerd als het leiderschap bijbehorend aan al deze verschillende vormen van werken (Vilkman, 2016). Eikenberry en Turmel (2018) verbinden hieraan de term *long-distance leader*, die zij definiëren als iemand die 'leidinggeeft vanuit een fysieke locatie die losstaat van tenminste één onderdeel van de mensen aan wie hij/zij leidinggeeft' (Eikenberry & Turmel, 2018, p. 23). Op basis van deze definitie is een model van *remote leadership* ontwikkeld, waar

drie aspecten deel van uitmaken. Deze drie aspecten zijn, in volgorde van significantie: (1) leiderschap & management, (2) hulpmiddelen & technologie en (3) vaardigheid & impact. Leiderschap & management vormt de belangrijkste factor in *remote leadership*, vanuit de veronderstelling dat de basisonderdelen van effectief leiderschap hetzelfde zullen zijn, ongeacht de setting waarbinnen het leiderschap plaatsvindt. Een fundamentele nieuwe vorm van leidinggeven is dus niet vereist, maar leidinggeven moet enkel aan de hand van technieken en technologie (2), gekoppeld aan vaardigheid over deze nieuwe technieken (3), in een nieuw jasje worden gestoken (Huovila, 2021). De vraag is echter waar deze oorspronkelijke effectieve vorm van leiderschap op gebaseerd moet zijn.

Kelloway en collega's (2003) gaan daarbij uit van transformationeel leiderschap. Transformationeel leiderschap wordt binnen de literatuur immers gezien als de manier van leidinggeven die zeer sterk geassocieerd is met zowel financiële, als taakgerichte uitkomsten van een organisatie (Howell & Hall-Merenda, 1999). Transformationeel leiderschap geldt daardoor als belangrijke voorspeller voor de uiteindelijke totale organisatieuitkomsten (Avolio, 1999). Deze manier van leidinggeven wordt daarbij gezien als een vorm die draait om het stimuleren van prestaties van het individu, met name in organisaties die zich in een dynamische omgeving bevinden (Bass & Riggio, 2006). Deze prestaties worden gestimuleerd door zo nauwgezet mogelijk aan de behoeftes van de mensen in een team of organisatie te voldoen, hen te inspireren en daarbij aandacht te geven aan groei en de ontwikkeling van de aan- of afwezige competenties. Transformationele leiders motiveren hun volgers daarmee boven zichzelf uit te stijgen en steeds hogere en ambitieuzere doelen voor zich te stellen, wat uiteindelijk moet resulteren in zelfactualisatie (Rainey, 2009). Een belangrijk onderdeel hiervan is hun voorbeeldfunctie: door als rolmodel voor hun medewerkers te fungeren, wordt optimisme en organisatiebetrokkenheid door medewerkers overgenomen. Het fundament van deze manier van leidinggeven is kortom om op positieve wijze uit te gaan van het potentieel en de capaciteiten van de werknemers, door hun behoeften en motieven als vertrekpunt van handelen te nemen (Northouse, 2019).

Deze effectieve en gewenste vorm van leidinggeven kan volgens de literatuur ook naar een situatie op afstand en dus naar *remote leadership* vertaald worden (Kelloway et al., 2003). Deze vertaling is echter niet mogelijk zonder aan bepaalde aspecten van het leidinggeven speciale aandacht te geven, waarschuwt Vilkman (2016). Het gaat daarbij om de volgende aspecten:

1. Gemeenschappelijke basisregels over beschikbaarheid, informatievoorziening en evaluatieproces
2. Constante dialoog, op basis van het delen van ervaringen, ideeën, gedachten en emoties
3. Het benadrukken van gemeenschapszin en teamgevoel
4. Onderling vertrouwen
5. Openheid
6. Waardering uitspreken

Door bovenstaande aspecten als uitgangspunten van de manier van leidinggeven op afstand, *remote leadership*, aan te nemen, zou transformationeel leiderschap dus ook op *remote* basis doorgezet kunnen worden (Vilkman, 2016). Hierdoor lijkt met name een mogelijk gebrek aan interpersoonlijk contact tussen leidinggevende en werknemers voorkomen te kunnen worden (Kerr & Jermier, 1978). Een belangrijke rol is daarbij weggelegd voor communicatie.

Communicatie

Communicatie lijkt in de zes aspecten van Vilkman (2016) immers een cruciale rol te spelen. Dit wordt benadrukt door eerder onderzoek van Neufeld, Wan en Fang (2010), waarin communicatie als dé centrale factor in *remote leadership* wordt neergezet. Volgens Neufeld, Wan en Fang (2010) staat succesvolle communicatie immers los van de afstand tussen leidinggevende en werknemer, maar vormt het wel één van de belangrijkste voorspellers van de effectiviteit van een leidinggevende. Het is hierin van belang onderscheid te maken tussen geplande en ongeplande communicatie (Kelley & Kelloway, 2012). Enkel geplande communicatie, bijvoorbeeld vaste contactmomenten en vergaderingen gedurende een week, kan immers formeel en geforceerd overkomen, terwijl juist de ongeplande communicatie, in de vorm van een niet aangekondigd telefoongesprek bijvoorbeeld, veelal een gevoel van importantie en waardering bij de werknemers veroorzaakt. Door de fysieke afstand tussen leidinggevende en werknemer kan met name de ongeplande communicatie onder druk komen te staan, wat een mogelijke achilleshiel van *remote leadership* zou kunnen betekenen. Tegelijkertijd is ook een zekere mate van voorspelbaarheid, inherent aan de geplande communicatie, van belang om medewerkers een gevoel van controle en zelfstandigheid te geven (Kelley & Kelloway, 2012). Wanneer communicatie in algemene zin onvoldoende gewaarborgd wordt, kan dit verregaande gevolgen hebben voor de werknemers en organisatie als geheel. Werknemers kunnen daardoor de verbinding met de organisatie en het team verliezen en in hun eigen persoonlijke, *offsite* bubbel terecht komen (Eikenberry & Turmel, 2018).

2.2.2 Remote leadership bij het Politiedienstencentrum

Bovenstaande uiteenzetting van de literatuur brengt een aantal interessante inzichten met zich mee, maar roept binnen de context van dit onderzoek ook een aantal vragen op. Zo is *remote leadership* in wezen niets anders dan transformationeel leiderschap in een mobiele, gedecentraliseerde of virtuele context (Vilkman, 2016; Kelloway et al., 2013). De vraag is echter hoe dit brede concept van transformationeel leiderschap concreet tot uiting komt binnen het PDC en in hoeverre dit praktische en expliciete handelingen van leiders, zoals de zes aspecten van Vilkman (2016), of meer impliciete, misschien zelfs onbewuste, manieren van leidinggeven zijn. Binnen transformationeel leiderschap is daarbij een belangrijke rol weggelegd voor de motivatie en behoeften van medewerkers (Bass & Riggio, 2006). De hieruit voortkomende vraag is hoe leidinggevenden binnen het PDC op deze, wellicht door COVID-19 veranderde, behoeften en motivaties inspelen op het moment dat zij hun werknemers minder vaak tegenkomen. Hetzelfde geldt voor hun voorbeeldfunctie: hoe kan een leidinggevende ervoor zorgen een voorbeeldfunctie te vervullen, op het moment dat deze niet of minder gebaseerd is op fysieke nabijheid? De literatuur lijkt hier niet direct een antwoord op te geven. Huovila (2021) verwijst in dat vraagstuk steeds terug naar de inzet van nieuwe technieken en technologie, maar de vraag blijft of die technologie de ouderwetse fysieke manier volledig kan vervangen, of dat er meer een, wellicht tijdelijk, compensatie-effect optreedt. De duurzaamheid van *remote leadership* is daarmee sowieso een interessant vraagstuk: is *remote leadership* nu echt voor de langere termijn houdbaar, of moet deze afgewisseld worden met periodes van fysieke toenadering en/of bijeenkomsten? In het algemeen lijkt communicatie binnen *remote leadership* in ieder geval een cruciale rol te spelen. Ook hier is de vraag echter in hoeverre de leidinggevenden binnen het PDC hier bewust mee bezig zijn en of zij daarin ook actief onderscheid proberen te maken tussen de twee varianten van communicatie, gepland en ongepland (Kelley & Kelloway, 2012). Met name de ongeplande communicatie lijkt immers

mogelijk de achilleshiel van *remote leadership* te kunnen zijn, waarbij de vraag ontstaat in hoeverre dit ook daadwerkelijk op afstand ingevuld of gecompenseerd kan worden.

2.3 Remote leadership in een hybride organisatie

De combinatie van *remote leadership* en de hybride organisatie levert een aantal grote uitdagingen voor specifiek leidinggevenden op. Zij moeten immers, om de hybride organisatievorm te laten slagen, trachten het beste van de traditionele manier van werken op kantoor en de nieuwe manier van werken vanuit huis, succesvol te combineren. Deze uitdagingen worden in de volgende alinea's uiteengezet aan de hand van de wetenschappelijke literatuur, waarna er vervolgens een koppeling met de praktijkcasus van het Politiedienstencentrum wordt gemaakt.

2.3.1 Remote leadership in een hybride organisatie volgens de literatuur

Inherent aan een hybride vorm, ontstaan in de hybride manier van werken een aantal nieuwe conflicterende elementen. In een hybride organisatievorm zullen organisaties en leidinggevenden immers ondervinden hoe, net zoals gedurende de COVID-19 pandemie, de voorgaande vanzelfsprekendheid van elkaar regelmatig fysiek treffen, afwezig is (The Economist, 2021). Dit levert volgens Halford (2005) het volgende viertal gevolgen op.

Ten eerste garandeerde de traditionele manier van leidinggeven, uitgaande van een fysieke nabijheid, een bepaalde vorm van toevalligheid als het gaat om het horen van problemen en het zien van emotie en dynamieken bij werknemers. Dit wordt door Cascio (1999) de *chance synergy* van leidinggeven genoemd, welke in de hybride organisatie bij het inzetten van *remote leadership*, dus onder druk kan komen te staan.

Ten tweede vraagt de hybride vorm van werken om een andere manier van surveilleren en controleren. Als leidinggevende je ronde maken om te kijken of iedereen aanwezig en met zijn/haar taak bezig is, is immers praktisch niet altijd meer mogelijk. Dit doet een sterker beroep op het onderlinge vertrouwen en de verantwoordelijkheid die een leidinggevende aan zijn/haar werknemers die elders aan het werk zijn, moet geven. Leidinggevenden kunnen hierdoor achterblijven met de vraag of hun medewerkers hun tijd aan het verdoen zijn, of simpelweg door bepaalde taak-gerelateerde obstakels meer tijd aan hun werkzaamheden moesten besteden, dan van tevoren gedacht. Het eerdergenoemde onderlinge vertrouwen, tezamen met de gemeenschappelijke regels over de te leveren output, kan hier vanuit *remote leadership* een oplossing voor vormen (Vilkman, 2016). In bredere zin lijkt een hybride organisatie hierdoor mogelijk een fundamentele verschuiving qua invulling van productiviteit te vereisen. Productiviteit zou immers meer gemeten kunnen worden aan de hand van de kwaliteit van de afgeleverde taak, oftewel de geleverde output, dan aan de hand van de werktijd of manier van werken die daarin is gestopt. De hybride vorm van werken geeft de werknemers immers de vrijheid om ook buiten de standaard werktijden hun verwachte output en uiteindelijke eindproduct te leveren. Het is daarmee aan de leidinggevende om deze mogelijke verandering van een meer procesgerichte manier van leidinggeven, naar een meer resultaat/outputgerichte manier van werken (Gerards, de Grip, & Baudewijns, 2018), in zijn of haar invulling van *remote leadership* toe te passen.

Dit heeft, ten derde, mogelijk gevolgen voor de momenten waarbij men elkaar wel fysiek op kantoor treft. Deze zeldzamere momenten kunnen een bepaalde compensatiedrang bij leidinggevenden veroorzaken. Zij kunnen immers het gevoel hebben de momenten van ontmoeting meer de moeite waard te moeten maken, als compensatie voor de vele

momenten dat de werknemers hem/haar niet tegen (kunnen) komen en over de stand van zaken rond hun werkzaamheden kunnen inlichten. De leidinggevende lijkt hiermee een rol op zich te nemen waarin het faciliteren van fysiek, kwalitatief hoogstaande ontmoetingen opeens tot hun takenpakket behoort.

Ten vierde heeft dit gevolgen voor de onderlinge relatie tussen leidinggevende en werknemers. De mogelijkheid tot het voeren van diepgaandere gesprekken zonder dat dit door andere werknemers kan worden geobserveerd of gehoord, dient zich immers in hybride organisatievorm veel eenvoudiger aan. Dit kan zowel positieve als negatieve gevolgen hebben. Zo kunnen de verschillende locaties waar werknemers het *out-of-office* werken vormgeven, door de leidinggevende opgepikt worden om een breder beeld te krijgen bij de identiteit en thuissituatie van zijn/haar werknemer. Tegelijkertijd kan deze individuele aandacht er ook voor zorgen dat deze individuele aanpak te sterk de overhand gaat nemen, waardoor een groepsgevoel en gevoel van saamhorigheid moeizamer tot stand komt. Hoe dan ook lijken de onderlinge relaties in het inzetten van *remote leadership* in een hybride organisatievorm gebaseerd te zijn op een sterker individueel en persoonlijk contact tussen leidinggevende en werknemer dan in een traditionele organisatievorm, waarin massale aanwezigheid en het samenkomen in groepen over het algemeen centraler staat.

Pache en Santos (2013) voegen aan de opsomming van Halford (2005) een vijfde gevolg toe. Zij beschrijven immers hoe de verschillende institutionele logica, de fundamentele en als vanzelfsprekende ervaren opvattingen over wat binnen de organisatie de correcte manier van handelen en het bereiken van organisatiedoelen zijn (Lounsbury, 2007; Thornton & Ocasio, 2008), een bepaalde coalitievorming binnen de organisatie kunnen veroorzaken. De verschillende heersende opvattingen over hoe deze manieren van denken, bijvoorbeeld over de beste combinatie of vorm van werken: thuis en/of op kantoor, kunnen namelijk dusdanig als grote verschillen worden ervaren, dat er voor- en tegenkampen binnen de organisatie ontstaan. Dit kan een bepaalde strijd tussen beide partijen veroorzaken, waardoor de mogelijk conflicterende zijde van hybriditeit op elk niveau van de organisatie vorm kan krijgen en zich niet enkel op strategisch of tactisch zal manifesteren (Glynn, 2000; Zilber, 2002). Vanuit *remote leadership* is het hierbij zaak gemeenschappelijke regels over de manier van zowel op afstand, als op locatie werken, te introduceren, zodat hier geen varianten binnen kunnen ontstaan. Daarbij is het tevens van belang door het faciliteren van eerdergenoemde constante dialoog, het benadrukken van de gemeenschapszin, openheid en onderling vertrouwen, dergelijke coalitievorming tegen te gaan of in ieder geval bespreekbaar te maken (Vilkman, 2016).

2.3.2 Remote leadership in de hybride organisatie van het Politiedienstencentrum

Op basis van bovenstaande uiteenzetting van de literatuur komt er op het eerste oog een aanzienlijk aantal aspecten van het leidinggeven voor leidinggevenden onder druk te staan, op het moment dat *remote leadership* binnen een hybride organisatievorm krijgt. Specifiek voor de casus van het Politiedienstencentrum roepen deze aspecten een aantal vragen op. Belangrijk hierin is het door Halford (2005) gemaakte onderscheid tussen de vier verschillende gevolgen van *remote leadership* in een hybride organisatie. Zo neemt de toevalligheid van interacties sterk af, waardoor leidinggevenden minder in staat zullen zijn tot het opvangen van dynamieken en emoties bij hun medewerkers (Cascio, 1999). De vraag is in hoeverre minder toevallige en dus meer geplande en gestructureerde momenten, een leidinggevende binnen het PDC ook in staat kunnen stellen dergelijke dynamieken en emoties te ontdekken. Dit kan tevens gevolgen hebben voor de momenten dat leidinggevenden en werknemers

elkaar wel fysiek treffen en er een gevoel van compensatie met averechtse effecten bij de leidinggevenden op kan treden (Halford, 2005). De vraag is of leidinggevenden binnen het PDC zich daar bewust van zijn, of dit (vooralsnog) niet als een mogelijk probleem ervaren.

Daarnaast lijken er zich twee fundamentele verschuivingen op het gebied van op afstand leidinggeven in de hybride organisatie af te spelen. Allereerst moet de leidinggevende bij het bepalen van de productiviteit van een werknemer in een hybride organisatie meer uitgaan van een outputgerichte invalshoek, dan vanuit zichtbaarheid en fysieke nabijheid (Halford, 2005). Het gaat erom wat de werknemer uiteindelijk concreet oplevert, in plaats van het (voornamelijk) afgerekend worden op de aanwezigheid op kantoor tijdens de standaard werktijden. Dit kan voor leidinggevenden een behoorlijke verandering zijn, specifiek in een organisatie als het PDC, waarin fysieke aanwezigheid van groot belang was. De vraag is of een dergelijke verandering inderdaad specifiek bij bepaalde organisaties of afdelingen past, of dat deze overal moet en kan optreden. De literatuur lijkt hier geen concreet antwoord op te geven, wat de vraag oproept in hoeverre dit van toepassing is op het PDC en in hoeverre leidinggevenden binnen het PDC daar vooralsnog (bewust) in slagen. Een andere fundamentele verschuiving lijkt plaats te vinden op het gebied van de groepsgrootte waar leidinggevenden zich in een hybride organisatie op (kunnen) richten. Een individuele, persoonlijkere, één-op-één of kleinschalige aanpak lijkt meer voor de hand liggend dan in een fysiek kantoor het geval was (Halford, 2005). De positieve gevolgen daarvan spreken voor zich, maar de negatieve effecten op groepsniveau, bijvoorbeeld voor het saamhorigheids- en teamgevoel, moeten daarbij niet onderschat worden (Halford, 2005).

Pache en Santos (2013) voegen hier een vijfde aspect aan toe, in de vorm van de verschillende opvattingen en manieren van werken die door de aard van hybriditeit in een hybride organisatie kunnen ontstaan. Het is als leidinggevende zaak hierin duidelijkheid te scheppen, door bijvoorbeeld regels rondom het wel of niet op kantoor werken te implementeren. Dit roept echter de vraag op wat het effect van dergelijke structuren en maatregelen op het ervaren gevoel van autonomie van de werknemers zou kunnen zijn. Duidelijk is echter wel dat wederom communicatie hierin cruciaal gaat zijn en leidinggevenden open het gesprek aan moeten blijven gaan met hun medewerkers over de gevolgen die de hybride manier van werken op hen heeft, zodat systemen en regelgeving, maar ook het op afstand leidinggeven, hierop aangepast kunnen worden.

Samenvatting

Hybride organisaties zijn kortom te definiëren als organisaties waarin verschillende institutionele logica's of organisatiedoelen in één organisatie worden verenigd. Hierin zit altijd een bepaalde mate van tegenstelling tussen de beide kanten van hybriditeit verwerkt, waar op organisatieniveau de uitdaging om de verschillende tegengestelde belangen en doelen met elkaar in lijn te brengen, uit voortkomt. Binnen de context van de COVID-19 pandemie ontstaat daarbij een hybriditeitsvraagstuk waarin organisaties proberen de positieve ervaren effecten van het thuiswerken met de positieve effecten van de traditionele manier van uitsluitend op kantoor werken, te verenigen. Binnen dit hybriditeitsvraagstuk zijn vooralsnog drie modellen te onderscheiden: het *remote first model*, het *office occasional model* en het *office first, remote allowed model*, waarbij elk model voor een bepaalde balans tussen fysieke kantoordagen en op afstand werkdagen staat. Een belangrijke rol binnen de hybride organisatie is mogelijk weggelegd voor *remote leadership*. *Remote leadership* is in feite transformationeel leiderschap door een leidinggevende vanuit een fysieke locatie die losstaat van tenminste één onderdeel van de mensen aan wie hij/zij leidinggeeft. Ook op afstand kan

dus transformationeel leidinggevenden worden doorgezet: vanuit de potentie en behoeften van medewerkers de groei en ontwikkeling van deze medewerkers stimuleren. Hierin moet echter speciale aandacht aan bepaalde aspecten van het leidinggeven worden gegeven, die door de context van afstand belangrijker zijn geworden: het invoeren van gemeenschappelijke basisregels, het creëren van constante dialoog, het benadrukken van gemeenschapszin, het creëren van onderling vertrouwen, het creëren van openheid of transparantie en het uitspreken van waardering. Hierin vervult communicatie een belangrijke centrale functie en kan het gebrek aan informele, toevallige contactmomenten tussen leidinggevende en werknemer de achilleshiel van *remote leadership* vormen. Dit vormt tevens één van de grote uitdagingen die leidinggevenden kunnen ervaren bij het inzetten van *remote leadership* in de hybride organisatie, aangezien bepaalde emoties en dynamieken onder werknemers op afstand moeilijker te ontdekken en ontrafelen zijn. Daarnaast moet er in een hybride context een verschuiving wat betreft de invulling van productiviteit plaatsvinden: werknemers moeten qua productiviteit op output in plaats van input worden afgerekend. De leidinggevenden moeten tevens waken voor een compensatiedrang waarbij er tijdens fysieke ontmoetingen voor het gebrek aan controle en zichtbaarheid op andere momenten gecompenseerd wordt. Een positief effect kan daarentegen verbonden zijn aan de individuelere aandacht die in de context van een hybride organisatie door de leidinggevende aan de werknemer gegeven kan worden. Dit kan echter ten koste gaan van het stimuleren van een groepsgevoel en gevoelens van saamhorigheid. Tot slot kan het gevaar van verschillende interne opvattingen over de inrichting van de hybride organisatie ontstaan. Hierbij is het aan de leidinggevende om duidelijkheid over de visie wat betreft de ideale hybride mix van de organisatie te scheppen.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk worden de keuzes wat betreft de methoden van dit onderzoek beschreven en onderbouwd. Dit wordt gedaan aan de hand van vijf onderdelen. In de 'onderzoekstrategie' staat beschreven op welke manier de organisatie en het vraagstuk zijn benaderd. In het 'onderzoeksontwerp' staat het gekozen ontwerp van dit onderzoek centraal, namelijk de *casestudy*. In 'dataverzameling' staat vervolgens beschreven op welke manier het onderzoek praktisch gezien is uitgevoerd. In 'data-analyse' komt de analyse van de opgedane en verkregen informatie aan bod. In de vijfde paragraaf, 'kwaliteitscriteria', wordt vervolgens ingegaan op de methodologische duiding van deze informatie, gevolgd door de zesde paragraaf over 'de rol van de onderzoeker'.

3.1 Onderzoeksstrategie

De onderzoekstrategie vormt de *hoe*, waar de hoofdvraag de *wat* van dit onderzoek uitmaakt. In dit hoofdstuk wordt dus beschreven op welke wijze onderstaande hoofdvraag beantwoord wordt:

> 'Hoe geven de hogere leidinggevenden binnen het Politiedienstencentrum van de Nationale Politie betekenis aan *remote leadership* in de toekomstige hybride organisatie?'

Het doel van dit onderzoek is dus om te achterhalen hoe de hogere leidinggevenden binnen het PDC van de Nationale Politie betekenisgeven aan het leidinggeven op afstand in de toekomstige nieuwe hybride organisatievorm. Kwalitatief onderzoek leent zich voor dit doel door de vrijheid voor de onderzoeker om de hoe- en waarom-vragen te kunnen stellen. Op deze manier kunnen de achterliggende overwegingen, argumenten, ervaringen en motieven van mensen uitgevraagd worden en wordt er op diepgaandere wijze naar informatie gezocht (Tijmstra & Boeije, 2011). Het is hierbij het streven de persoonlijke interpretatie van de werkelijkheid van alle individuele respondenten te ontdekken (Bryman, 2012). Deze individuele interpretaties staan niet op zichzelf en ontstaan in interactie met anderen, maar vormen uiteindelijk de basis voor een individu om zijn/haar handelen te bepalen (Lincoln & Guba, 1986). Door deze individuele interpretatie uit te vragen en bloot te leggen, kunnen deze voor anderen inzichtelijk worden en tot concrete lessen leiden. Literatuuronderzoek wordt binnen dit onderzoek tevens ingezet vanwege het vermogen om de verschillende mogelijke invalshoeken op de centrale thematiek voor de onderzoeker te destilleren. Op basis van deze wetenschappelijke duiding kan de juiste omgang met concepten gewaarborgd worden, waardoor een beter begrip van de werkelijkheid mogelijk wordt (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

De individuele interpretatie van de respondenten is binnen dit onderzoek door middel van de interpretatieve onderzoeksbenadering geanalyseerd (Boeije & Bleijenbergh, 2019). De interpretatieve benadering is een strategie die zich leent voor 'de systematische verzameling, organisatie, en interpretatie van tekstueel materiaal dat is verkregen door gesprekken of observaties met het doel concepten te ontwikkelen die ons helpen om sociale verschijnselen in hun natuurlijke context te begrijpen, met de nadruk op betekenissen, ervaringen, en gezichtspunten van alle betrokkenen' (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 21). Door het toepassen van deze benadering konden de betekenissen die de leidinggevenden aan specifieke verschijnselen en interacties in hun dagelijks leven toeschrijven, uitgevraagd en uiteengezet worden. Deze betekenissen vormen samen hun sociale werkelijkheid, op basis waarvan zij hun gedrag en handelen bepalen (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Precies deze betekenissen en het

daarbij behorende leiderschapsgedrag op afstand als leidinggevende, vormden de focus van dit onderzoek. Het was vervolgens aan de onderzoeker om deze te interpreteren en hier conclusies aan te hangen. Deze conclusies zijn gebaseerd op reflecties en analyses die gekoppeld worden aan de wetenschappelijke literatuur, om op die manier tot een vorm van subjectieve waarheid te komen waarmee de hoofdvraag en deelvragen beantwoord kunnen worden.

3.2 Onderzoeksontwerp

Dit onderzoek is binnen één specifiek onderdeel van een specifieke organisatie uitgevoerd, namelijk het Politiedienstencentrum van de Nationale Politie. Binnen het PDC is er getracht de diepte in te gaan met de respondenten en op basis daarvan gedetailleerde analyses te maken van de werkelijkheid die zich binnen die context afspeelt. Het hierbij horende onderzoeksontwerp is dat van de *casestudy*. Binnen de *casestudy* staat immers het verklaren van dynamieken binnen één omgeving centraal: '[een *casestudy* is] *een onderzoeksstrategie waarvan het voornaamste kenmerk is dat er sprake is van 1) een intensieve bestudering van 2) een sociaal verschijnsel 3) bij één of enkele onderzoekseenheden*' (Braster, 2000, p. 21). Op deze manier wordt een holistisch beeld van de sociale werkelijkheid gecreëerd, waarbij de onderzoeker interpretaties kan hangen aan de ervaringen en beschrijvingen van de respondenten. Het resultaat is een beschrijving van het sociale gedrag van de respondenten (Thomas, 2011). Precies dit sociale gedrag en de ervaringen en beschrijvingen van de sociale werkelijkheid die voortkomen uit een *casestudy*, kunnen een invulling geven aan dat wat de onderzoeksvraag centraal stelt: de betekenisgeving van de respondenten. Binnen dit onderzoek is de intensieve bestudering van deze betekenisgeving van de respondenten dus aan de hand van kwalitatief onderzoek uitgevoerd, in de vorm van semigestructureerde interviews. Het sociale verschijnsel is leiderschap op afstand in de context van een hybride organisatie, terwijl de onderzoekseenheid bestond uit het topmanagement van het Politiedienstencentrum van Nationale Politie.

Binnen het onderzoeksontwerp van dit onderzoek is het uiteraard van belang om de aard van het bestudeerde sociale verschijnsel in acht te nemen: deze gaat immers uit van een aanstaande, toekomstige situatie en daarmee een sociale werkelijkheid die in de toekomst ligt. Dit kan het creëren van een holistisch beeld van de werkelijkheid bemoeilijken, aangezien deze werkelijkheid simpelweg nog niet aan de orde is. Dit is binnen dit onderzoeksontwerp ondervangen door de huidige ervaring van de respondenten wat betreft *remote leadership* als vertrekpunt te nemen. Hierbij is het door de semigestructureerde interviews mogelijk geweest bewust ruimte voor de respondenten te laten om een mogelijke vergelijking met de manier van leidinggeven in de pre-COVID situatie te trekken. Daarmee kon een aanzet tot hardop nadenken over de ideale hybride mix die in de toekomst ligt, waarbij de 'COVID-variant' en 'pre-COVID-variant' gecombineerd worden, worden gegeven en vervolgens uitgewerkt. Op die manier is er vanuit de huidige ervaring en de werkelijkheid van de respondent een beeld van de toekomst van de specifieke onderzoekseenheid van het Politiedienstencentrum ontstaan. Hoe dit zijn uitwerking in de interviews heeft gekregen, wordt in de alinea 'Interviews' verder uiteengezet.

3.3 Dataverzameling

In dit hoofdstuk worden de methoden beschreven die gedurende dit onderzoek voor het verzamelen van data zijn gebruikt. Dit is op twee verschillende manieren gebeurd: documentenanalyse en semigestructureerde interviews.

3.3.1 Documentenanalyse en verkennend gesprek

Voorafgaand aan de daadwerkelijke dataverzameling heb ik mij als onderzoeker verdiept in de Nationale Politie. Waar dit in eerste instantie vooral gericht was op het lezen van recente nieuwsartikelen en de algemene website, ben ik mij later verder gaan verdiepen in de reorganisatie die eind 2010 van start ging, uiteindelijk in januari 2013 tot de Nationale Politie heeft geleid en grote impact heeft gehad op waar de Nationale Politie op de dag van vandaag staat (Terpstra, Foekens, & van Stokkom, 2015). Daarnaast heb ik een uitgebreid oriënterend gesprek met mijn begeleider/contactpersoon binnen het PDC van de Nationale Politie gehad, om op die manier een beeld te krijgen van de context waarbinnen het PDC zich begeeft en wat het topmanagement van het PDC precies inhoudt. In bredere zin heb ik gedurende mijn onderzoek eventuele nieuwsartikelen over de politie in de COVID-context met diepgaandere interesse bestudeerd. Op deze manier hoopte ik zo voorbereid mogelijk aan de data-verzameling te beginnen. Deze documenten maakten geen onderdeel van de uiteindelijke data uit. Ze hebben enkel bijgedragen aan de voorbereiding op de interviews. Voorafgaand aan de interviews is er tevens een verzoek bij de Nationale Politie ingediend om inzicht te krijgen in interne rapporten of documenten over leiderschap die mogelijk interessant voor het onderzoek zouden zijn. Deze interne documenten over leiderschap binnen de Nationale Politie zijn als mogelijke bron aan informatie over de aanpak van en visie op leiderschap geraadpleegd. Deze documenten zijn:

- Op operatiën gericht leiderschap (Spreeuw & Lasthuizen, 2013)
- Visie op leiderschap (Centraal Georganiseerd Overleg Politie, persoonlijke communicatie, maart 2021)
- Beweging in leiderschap (J. van Hoorn, persoonlijke communicatie, maart 2021)

3.3.2 Interviews

Van de drie mogelijke types van interviews – open, semigestructureerd of gestructureerd (Boeije & Bleijenbergh, 2019) – is de semigestructureerde variant binnen dit onderzoek het meest passend. Dit komt voort uit de stand van zaken in de wetenschappelijke literatuur, waarin leiderschap op afstand nog nauwelijks binnen de context van de hybride organisatie die post-COVID-19 kan ontstaan, onderzocht is. Door middel van de semigestructureerde variant van interviewen kon de kennis en ervaringen van de leidinggevenden binnen de Nationale Politie worden bevraagd en is uit de *casestudy* op basis van de gesprekken met de verschillende leidinggevenden op explorerende wijze inzicht in deze nieuwe, recent ontstane situatie en bijbehorende gevolgen verkregen.

De semigestructureerde interviews zijn hierbij ingestoken als zo laagdrempelig mogelijke gesprekken waarbij vragen gesteld worden over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen wat betreft het sociale verschijnsel van in dit geval leiderschap op afstand in de aanstaande hybride organisatie (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Deze vragen kwamen voort uit een vooraf opgestelde topiclijst, die gebaseerd is op de wetenschappelijke theorie (zie bijlage 1). Hierdoor zijn er vragen gesteld over de achtergrondinformatie wat betreft de vervulde functie, de betekenis van *remote leadership*, de mogelijke voorbeeldfunctie, de behoeften en motivatie van medewerkers, de mate van controle, de

mate van individueel of groepsniveau gericht leidinggeven, de aspecten van Vilkman (2016), communicatie, en de toekomstbestendigheid van *remote leadership.* Tevens zijn in de context van de hybride organisatie vragen gesteld over de gewenste mate van hybriditeit, de inhoud van de hybriditeit, de valkuilen van hybriditeit en de daarbij behorende uitdagingen voor leidinggevenden. Door de semigestructureerde opzet is echter ook ruimte gelaten om door te vragen op specifieke voorbeelden of ervaringen en konden respondenten tevens zelf thema's of sub-onderwerpen inbrengen, welke eventueel naar volgende interviews meegenomen konden worden (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

Zoals eerder in dit hoofdstuk beschreven, is in de interviews de ervaring met de betekenis van *remote leadership* als vertrekpunt genomen. Hierdoor werd de huidige ervaring van de respondenten centraal gesteld en als voorzet voor de toekomstige hybride situatie gebruikt. Binnen de interviews leidde dit vaak tot het door de respondent trekken van een vergelijking tussen beide situaties: leidinggeven in de fysieke context en leidinggeven in de context van afstand. Door hier gericht op door te vragen gedurende de interviews, werd aan de ene kant *remote leadership* concreet door de respondenten tegen andere manieren van leidinggeven afgezet en daarmee gedefinieerd, terwijl er aan de andere kant een grove schets van de voordelen die aan de twee kanten van de hybride mix verbonden konden worden, ontstond. Op basis daarvan kon er vanuit de huidige ervaring van de respondent een interpretatie aan en verwachting van de toekomstige hybride situatie worden gegeven, ondanks dat deze nog niet vaststaat.

De interviews vonden online via Microsoft Teams plaats en duurden maximaal 1 uur. Dit betekende voor de onderzoeker dat de interviews vanuit zijn eigen huis plaatsvonden. Van de respondenten was van tevoren niet bekend waar zij zich precies zouden bevinden, maar dit was ofwel een rustige kantoorruimte thuis, ofwel een vergaderruimte op één van de kantoren van de Nationale Politie. In totaal zijn er 15 interviews afgenomen met 14 verschillende hogere managers die op verschillende wijzen verbonden zijn aan het PDC van de Nationale Politie. De interviews vonden plaats gedurende een periode van 6 weken, waarbij er op enkele gevallen na steeds één interview per dag werd afgenomen. De interviews zijn, na toestemming van de respondent, steeds op zowel mobiele telefoon als laptop opgenomen. Dit gaf de onderzoeker de vrijheid tijdens het interview zo goed mogelijk te anticiperen op ontstane situaties zonder zich om het correct noteren van de informatie te hoeven bekommeren. Tenslotte werd elke respondent de gelegenheid geboden gedurende en na afloop van het interview op- of aanmerkingen te plaatsen.

De respondenten zijn aangedragen door de begeleider vanuit de Nationale Politie, die hen als interessante hogere leidinggevenden heeft geïdentificeerd. De leidinggevenden zijn allen verbonden aan het Politiedienstencentrum (PDC), dat verantwoordelijk is voor de dagelijkse bedrijfsvoering van de politie. Hieronder vallen onder andere de diensten financiën, facilitaire zaken, Human Resource Management en verwerving. Van elk van deze genoemde diensten is er binnen dit onderzoek met minstens één en maximaal vijf mensen gesproken. Op deze manier wordt het mogelijk vanuit diverse invalshoeken input te krijgen over de beschreven thematiek. Ondanks dat de managementstructuur en het doel van elke dienst hetzelfde is of in de kern op hetzelfde neerkomt, zou er door de aard van de diverse diensten namelijk wel een bepaald verschil in opvattingen over leiderschap op afstand in een hybride organisatie kunnen ontstaan. De diensten dragen immers allen bij aan de bedrijfsvoering van de volledige Nationale Politie, maar nemen wel ieder een eigen, losstaand onderdeel van het PDC op zich. Zonder dit als concrete verwachting in dit onderzoek te formuleren, is het in de interpretatie van de antwoorden wel van belang dit in acht te nemen. Een andere factor

waarin, vanuit het doel diverse invalshoeken te waarborgen, bewust naar variatie is gezocht, komt voort uit de functies van de respondenten. Deze varieerden namelijk van stafleden van het algemeen management van het PDC tot aan de dienstenmanagers van een specifiek onderdeel van een bepaalde specifieke dienst.

De gemene deler tussen al deze respondenten en de reden specifiek deze leidinggevenden in dit onderzoek te includeren, was daarbij tweeledig. Ten eerste gaf de begeleider aan dat de respondenten allen 'echt een mening hebben over dit specifieke onderzoeksgebied' en dus een bepaalde affiniteit met leiderschap en de aanstaande hybride vorm van werken hebben. Ten tweede zijn alle respondenten betrokken bij het tactische en strategische aspect van het PDC en kunnen zij indirect of direct invloed uitoefenen op de onderzoeksthematiek. Dit impliceert tevens dat zij allemaal in mindere mate met de concrete operationele kant van de organisatie te maken krijgen. Twee respondenten vormen daarop overigens wel een uitzondering, aangezien zij door hun hiërarchisch gezien lagere managementfunctie en de aard van hun afdeling (bijvoorbeeld facilitaire zaken) naast de tactische en strategische kant, ook met één been in de operatie staan. Door hun mogelijke unieke kijk op de thematiek, is er aan hun antwoorden extra aandacht besteed.

Gedurende en na de interviews zijn door de onderzoeker tevens memo's bijgehouden. Deze memo's bevatten informatie over de belangrijkste punten uit het interview, de sfeer van het gesprek en overige opvallendheden over het gesprek en de respondent. Op die manier kan er een context rondom elk gesprek geschetst worden en wordt ook de non-verbale kant van de interviews meegenomen. Deze memo's zijn, naast de opgenomen interviews, vrijwel direct na afname getranscribeerd, waarbij het transcriberen staat voor het woord voor woord uitschrijven van dat wat gezegd is (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

3.4 Data-analyse

In de fase van data-analyse zijn alle transcripten vervolgens gecodeerd door middel van het programma QSR NVivo 10. Hieraan zijn ook de losse relevante documenten, eerder beschreven in 'documentenanalyse', toegevoegd. Deze documenten vormen een bijdrage aan de analyse omdat zij meer achtergrondinformatie kunnen geven bij de waarden die rondom leiderschap en de onderlinge manier van samenwerken binnen de organisatie zijn ontstaan, worden uitgedragen en worden ervaren door de respondenten. Op deze manier kan het door de respondenten beschrevene zo goed mogelijk binnen de bestaande organisatiecontext geïnterpreteerd en gecodeerd worden. Het coderen vond vervolgens in stappen plaats.

Ten eerste is er open gecodeerd, waarbij opvallende stukken tekst gekoppeld worden aan een eerste initiële code. Deze eerste initiële code staat daarbij voor een bepaald thema dat op het eerste oog bij dit specifieke stuk tekst hoort (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Hierdoor ontstaat een lijst met verschillende losse codes.

Ten tweede is er axiaal gecodeerd. Hierbij is er voor een tweede keer naar de ontstane codes gekeken, waarna er een aantal samengevoegd of opnieuw gecategoriseerd is. Hierbij is er onderscheid gemaakt tussen hoofd- en subcodes/thema's, op basis waarvan een rangschikking ontstaat. Tevens zijn de stukken tekst die bij het open coderen niet aan een code gekoppeld konden worden, opnieuw bekeken. Uit deze fase ontstond de codeboom, een weergave van de rangschikking van de verschillende hoofd- en subcodes in de vorm van een boomstructuur. Deze codeboom is als bijlage 2 aan dit document bijgevoegd.

Ten derde en als laatste stap, wordt er selectief gecodeerd. Hierbij worden de hoofd- en subcodes/thema's opnieuw bekeken en geanalyseerd, waarbij er gezocht wordt naar de

verschillende mogelijke wetenschappelijke verbanden tussen de eerder ontstane thema's. Dit resulteerde in 9 hoofdcodes: *outputgericht leidinggeven*, *verbinding*, *maatwerk, communicatie, hybride mix, regelgeving thuiswerken, voorbeeldfunctie, toegankelijkheid* en *faciliteren fysieke ontmoeting*. Deze 9 hoofdcodes worden daarbij geïdentificeerd als de meest relevante thema's voor verdere analyse en vormen daarmee uiteindelijk de basis voor de resultaten van dit onderzoek (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Tijdens het selectief coderen wordt derhalve steeds gekeken in hoeverre de gevonden 9 hoofdthema's aansluiting vinden bij de opgestelde hoofdvraag. De hoofdthema's zouden immers vanuit de interpretatieve aard van dit onderzoek in ieder geval indirect antwoord op deze hoofdvraag moeten kunnen geven.

3.5 Kwaliteitseisen

Om een waardevolle bijdrage te kunnen leveren aan zowel de wetenschappelijke literatuur, als aan de onderzoeksorganisatie, als aan de maatschappij in het algemeen, is het van belang dat dit onderzoek aan bepaalde criteria wat betreft kwaliteit voldoet. Hierin spelen betrouwbaarheid en validiteit een grote rol (Boeije & Bleijenbergh, 2019). In onderstaande alinea's wordt uiteengezet op welke wijze er binnen dit onderzoek gestreefd is naar een zo valide en betrouwbaar mogelijke opzet en analyse.

3.5.1 Betrouwbaarheid

Een onderzoek is betrouwbaar op het moment dat de waarnemingen die binnen het onderzoek zijn gedaan, zo min mogelijk worden beïnvloed door toevallige of niet-systematische fouten (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Om dit te bereiken, moet er rekening worden gehouden met zowel interne als externe betrouwbaarheid.

Interne betrouwbaarheid

De interne betrouwbaarheid betreft daarbij het zoveel mogelijk elimineren van eventuele *bias* en vooringenomenheid vanuit de onderzoeker (Bryman, 2012). Deze is op twee verschillende manieren binnen dit onderzoek gewaarborgd. Ten eerste is gepoogd de interne betrouwbaarheid te versterken door de context waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden, zo expliciet mogelijk te maken. Dit is gedaan door ervaringen gedurende de interviews en overwegingen gedurende de analyse, direct op te schrijven en als bijlage beschikbaar te maken (Maso & Smaling, 1998). Op deze manier is de wijze van interpreteren zoveel mogelijk beargumenteerd en verklaarbaar gemaakt, waardoor eventuele bias of vooringenomenheid van de onderzoeker zoveel mogelijk geëlimineerd is. Ten tweede is er gebruik gemaakt van *peer reviews* en feedback vanuit mijn begeleidster. Dit houdt concreet in dat de verschillende onderdelen van dit onderzoek meerdere malen aan zowel medestudenten, als aan mijn begeleidster zijn voorgelegd, om hierop feedback over de juiste toepassing van de kwalitatieve onderzoeksmethoden te ontvangen. Deze manier van werken komt de interne betrouwbaarheid, naast het inzichtelijk maken van ervaringen en overwegingen, verder ten goede (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

Externe betrouwbaarheid

Naast deze interne betrouwbaarheid is ook de externe betrouwbaarheid in acht genomen. De externe betrouwbaarheid draait daarbij om de herhaalbaarheid van het onderzoek (Bryman, 2012), welke binnen dit onderzoek gewaarborgd is op twee verschillende manieren. Allereerst is ervoor gekozen op basis van de literatuurstudie tot één topiclijst te komen. Aan de hand

van deze topiclijst worden vervolgens alle interviews vormgegeven, zodat hierin één consistente en herhaalbare manier van doen zat. Ten tweede is vervolgens op eenduidige wijze de data die uit deze interviews verkregen werd, getranscribeerd en gecodeerd, wat wederom voor een consistente en herhaalbare manier van meten zorgde. Daarbij zijn de gebruikte topic-lijst (bijlage 1) en codeboom (bijlage 2) als bijlagen van dit onderzoek toegevoegd, wat replicatie van het onderzoek mogelijk maakt. Dit wordt in de literatuur ook wel *dependability* genoemd (Morse, 2015). Van een grote externe betrouwbaarheid kan echter door de aard van dit onderzoek helaas geen sprake zijn. Volgens Bryman (2012) is het criterium van externe betrouwbaarheid immers lastig te verenigen met kwalitatief onderzoek, doordat de sociale setting te bepalend is voor de uiteindelijke resultaten. Het onderzoeksdesign van dit onderzoek, een *casestudy* waarin één specifieke setting in één specifieke context wordt onderzocht, veroorzaakt dus een bepaalde uniciteit waardoor volledige herhaalbaarheid moeilijk haalbaar wordt. Door het in acht nemen van bovenstaande werkwijze, namelijk het hanteren van één topiclijst en het inzichtelijk maken van deze topiclijst en daaruit voortkomende codeboom, zijn er desalniettemin stappen ondernomen om de externe betrouwbaarheid zoveel mogelijk te waarborgen. De gedetailleerde verantwoording van de gebruikte methoden en werkwijzen binnen dit onderzoek zorgen, binnen de grenzen van het kwalitatieve onderzoek, kortom voor een zo groot mogelijke herhaalbaarheid (Boeije & Blijenbergh, 2019).

3.5.2 Validiteit

De validiteit binnen een onderzoek bevat tevens een interne en externe component. In de volgende alinea's zullen van deze twee verschillende componenten besproken worden op welke wijze deze binnen dit onderzoek in acht genomen zijn.

Interne validiteit

Interne validiteit, ofwel *credibility* (Lincoln & Guba, 1986), draait daarbij om het zo dicht mogelijk benaderen van de interpretatie van de respondenten. Hierbij is het van belang de mate waarin de topic-lijst overeenkomt met de theorie in acht te nemen (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Binnen dit onderzoek wordt dat bewerkstelligd door gedurende het proces van opstellen van de topic-lijst en de codes, consequent de theorie na te slaan. Tevens worden tijdens de interviews en het transcriberen steeds de uitspraken van de respondenten tegen het licht van de literatuur gehouden. Gedurende de interviews zijn deze uitspraken en daaruit voortkomende onduidelijkheden of koppelingen, steeds direct aan de respondenten voorgelegd, om op die manier de correcte interpretatie van dat wat gezegd is of door de onderzoeker vermoed wordt, te waarborgen. Door deze *member checks* kon dus meteen nagegaan worden wat de gedachtes en reacties van de respondenten over deze onduidelijkheden of verbindingen waren.

Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van *peer debriefing*, wat de geloofwaardigheid van het onderzoek tevens vergroot (Morse, 2015). Peer debriefing heeft binnen dit onderzoek vorm gekregen door middel van het door anderen, bijvoorbeeld medestudenten, laten lezen van bijvoorbeeld de resultatensectie. Het doel is hierbij om eventuele (onterechte) aannames uit de teksten te kunnen filteren en een andere invalshoek op de inhoud te krijgen, om erachter te komen in hoeverre de interpretatie van de onderzoeker bevooroordeeld of vertekend is. Uiteindelijk wordt dit doel ook naar de andere delen van deze scriptie overgebracht en zal de volledige scriptie door medestudenten en/of lezers buiten dit

vakgebied gelezen worden. Op die manier kan er interessante feedback over de theoretische concepten en leesbaarheid van het onderzoek ontstaan.

Daarbij zal de geloofwaardigheid en interne validiteit verder versterkt worden door het toepassen van multivocaliteit (Tracy, 2010). Binnen dit onderzoek is immers getracht verschillende leidinggevenden uit de hogere leidinggevende lagen aan het woord te laten, waardoor meerdere invalshoeken op de thematiek kenbaar konden worden gemaakt. Hierdoor is het mogelijk geweest verschillende geluiden in dit onderzoek te vangen, wat tevens ten grondslag heeft gelegen aan de manier waarop de respondenten in eerste instantie geselecteerd waren. Aan deze wijze van respondentenselectie kunnen echter ook enkele nadelen verbonden worden, welke verderop in een volgende alinea uitgebreider besproken worden.

Als laatste is de interne validiteit van het onderzoek verhoogd door de anonimiteit van de respondenten te waarborgen. Hierdoor kan verondersteld worden dat de respondenten hebben ervaren vrij over hun ervaringen en inzichten te praten, waardoor sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk voorkomen worden (Bryman, 2012).

Aan de opzet van dit onderzoek kunnen echter ook negatieve effecten voor de interne validiteit verbonden worden. Zo is er sprake van een opportunistische steekproef: de respondenten zijn door de contactpersoon binnen de organisatie als interessant geïdentificeerd. Het feit dat deze steekproef dus uit afwegingen van de contactpersoon is voortgekomen, zou een vertekende afspiegeling van de daadwerkelijke onderzoekscontext kunnen betekenen (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Uit de gesprekken met de contactpersoon kwam weliswaar naar voren dat hij bewust op zoek was gegaan naar verschillende geluiden over deze thematiek binnen het PDC, waardoor een volledig eenzijdig verhaal onwaarschijnlijk was. Het feit dat de onderzoeker hierop weinig tot geen invloed heeft gehad en het onderzoek gebaseerd op deze opportunistische steekproef is geweest, moet echter desondanks als zodanig en dus als een verminderde interne validiteit van het onderzoek, beschouwd worden.

Externe validiteit

Externe validiteit draait, in tegenstelling tot zijn interne tegenhanger, om de mate waarin de resultaten van het onderzoek naar een andere onderzoekscontext gegeneraliseerd kunnen worden (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Deze is over het algemeen, door de kwalitatieve aard van het onderzoek, relatief laag. Door de onderzoekscontext onder ‘1.2 De casus Politiedienstencentrum van de Nationale Politie’ zo grondig mogelijk te beschrijven, kan de lezer echter zelf een inschatting maken van de mate waarin de in dit onderzoek getrokken lessen relevant en toepasbaar zijn voor de eigen organisatie of context (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

Een ander belangrijk kenmerk van dit onderzoek, dat tevens gevolgen heeft voor de validiteit, is het feit dat het om een *casestudy* gaat. De relatie tussen een *casestudy* en de mate van validiteit kan daarbij als volgt worden geduid. Casestudies kunnen als ondersteunend of weerleggend bewijs voor een theorie dienen, nieuwe variabelen aan het licht brengen of fungeren als het startpunt van de ontwikkeling van een nieuwe theorie (O’Leary, 2004). Dit alles kan de validiteit van het onderzoek ten goede komen. Een *casestudy* kan echter ook negatieve gevolgen voor de validiteit betekenen. Zo is er als onderzoeker een bepaalde mate van toegankelijkheid in de organisatie nodig om een daadwerkelijke *casestudy* uit te kunnen voeren en tot resultaten te kunnen komen. Tevens gaat het vaak om slechts één of enkele cases, waardoor er een hoge mate van investering vanuit de verschillende case(s) wordt gevraagd.

Een laatste nadeel van de *casestudy* hangt samen met de generaliseerbaarheid van de resultaten. Aangezien het om een specifieke case gaat, zijn de resultaten in principe niet te vertalen naar een andere context (O'Leary, 2004). Desondanks kan een *casestudy* een waardevolle bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur bieden, door als inspiratie of aanzet voor vervolgonderzoek en verdere theorievorming rondom leiderschap in de COVID-context te fungeren. Tevens kunnen de resultaten interessante adviezen en handelingen voor organisaties betekenen. Met name voor andere organisaties met een publieke functie of een vergelijkbare verandering van de traditionele manier van werken naar een hybride vorm kunnen de resultaten over het PDC van de Nationale Politie zeer relevant en praktisch inzetbaar zijn. Op deze manier kan ook een sterkere externe validiteit bereikt worden.

3.6 Rol van de onderzoeker

Vanwege de interpretatieve aard van dit onderzoek, is het bewust omgaan met de rol van de onderzoeker in de collectie en verwerking van data van groot belang. Er moet immers naar objectiviteit gestreefd worden, ondanks dat het uitgangspunt is dat subjectiviteit niet totaal vermeden kan worden (Boeije & Blijenbergh, 2019). Door de rol van de onderzoeker zichtbaar uiteen te zetten en te erkennen, kan de vertekening van de resultaten en analyses geminimaliseerd worden.

Ik ben bij de Nationale Politie terechtgekomen via mijn moeder, die al meer dan vijftien jaar met de Nationale Politie samenwerkt. Bij mijn zoektocht naar een interessante onderzoeksplek was ik in eerste instantie eigenlijk alleen op zoek naar een (middel)grote organisatie, omdat ik verwachtte daar meerdere leidinggevenden op ongeveer hetzelfde niveau te kunnen spreken. Enkel de medische organisaties sloot ik daarbij van tevoren al uit, omdat ik in een eerdere inventarisatie van de literatuur erachter was gekomen dat deze organisaties en hun relatie met leiderschap en COVID-19 al veel breder waren onderzocht en belicht. Toen de Nationale Politie vervolgens op mijn pad kwam, was ik direct enthousiast. Leiderschap bleek binnen de organisatie namelijk een zeer interessant en zelfs 'typisch Nationale Politie-thema' te zijn.

Het gegeven dat veel van de respondenten op enig moment in de laatste twintig jaar een of meerdere periodes intensief met mijn moeder hebben samengewerkt, heb ik gedurende de interviews scherp in mijn achterhoofd gehouden. Deze samenwerkingen kenden de hoedanigheid van een opdrachtgever-opdrachtnemer verhouding, waarbij mijn moeder en haar kantoor werden ingehuurd door het PDC. Ik merkte hierdoor een bepaalde druk te voelen om een goede indruk achter te laten, maar heb deze tegelijkertijd nooit als verlammend ervaren. Het was juist interessant om respondenten te horen refereren aan de eerdere samenwerkingen met mijn moeder en dit als ijsbreker of als treffend voorbeeld te kunnen gebruiken. Sommige respondenten gaven zelfs aan dat het onderwerp ze zeer interessant leek, maar dat ook zeker het feit dat het om de zoon van mijn moeder ging, een belangrijke factor was om aan het onderzoek mee te willen doen. Desondanks merkte ik wel dat, op het moment dat duidelijk werd dat de respondent niet wist dat ik de zoon-van was, ik dit niet uit mijzelf kenbaar heb gemaakt. Dit was iets waar ik pas achteraf actief bij stil heb gestaan en waar wellicht toch uit op te maken valt dat ik liever als die ene masterstudent met dat onderzoek bekend stond, dan als de zoon-van. Ik vermoed dat het niet kenbaar maken mij als onderzoeker dus toch een gevoelsmatig betere onafhankelijkheidspositie bood. In de volgende paragraaf, over ethiek, ga ik in op de methodieken die binnen dit onderzoek zijn ingezet om de respondenten toch de vrijheid te bieden om vrijuit antwoord te kunnen geven.

Een andere factor die mijn rol als onderzoeker sterk bepaald heeft, is het gegeven dat alle interviews vanuit mijn eigen huis hebben plaatsgevonden. Ik ben daardoor geen enkele keer aanwezig geweest in de context waarbinnen de toekomstige hybride organisatie van het PDC daadwerkelijk plaats zal gaan vinden. Hierdoor is observeren uiteraard onmogelijk geweest, maar is ook het zogenoemde *feeling* krijgen met de organisatie een aanzienlijk minder vanzelfsprekende opgave geweest. Alleen al de manier waarop afdelingen binnen het PDC fysiek vormgegeven zijn, zouden voor de interpretatie van de antwoorden een interessante context geschetst kunnen hebben. Op basis van de interviews denk ik echter voldoende doorgevraagd te hebben op de manier van werken en omgaan die binnen het PDC normaal is, waardoor ik nooit het gevoel heb gehad cruciale impliciete informatie te missen. Tegelijkertijd ben ik mij bewust dat precies de aard van deze impliciete informatie ervoor zorgt dat ik niet zeker weet of ik alles heb meegekregen of niet. Het doen van observaties was daarin een interessante toevoeging geweest, die precies die informatie, bijvoorbeeld in de vorm van non-verbale communicatie, naar voren zou kunnen hebben halen. Ik zie dit als een beperking van dit onderzoek, maar ook als een beperking in de mogelijkheden mij als onderzoeker te ontwikkelen. Uiteraard realiseer ik me dat externe omstandigheden dit onmogelijk hebben gemaakt. Dit maakt het echter niet minder jammer.

3.7 Ethiek

Naast de rol van de onderzoeker, is ook het ethische aspect van kwalitatief onderzoek binnen dit onderzoek van belang. Participanten kunnen immers gestimuleerd of geholpen worden door het onderzoek, maar kunnen er tevens schade aan ondervinden, met name op het moment dat antwoorden naar specifieke respondenten te herleiden zijn (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Het anoniem en vertrouwelijk verwerken van de gegeven antwoorden is daarom essentieel en derhalve zijn de namen van de respondenten in dit onderzoek niet opgenomen, maar wordt er naar hen verwezen door een specifiek nummer aan een specifieke respondent te koppelen. Tevens is er voorafgaand aan de start van elk interview aangegeven dat het onderzoek anoniem zou plaatsvinden en is er expliciet gevraagd of de bedoeling van het interview en het verdere gebruik van de uitkomsten voor de respondent duidelijk waren. Op deze manier is er nagegaan of de respondent op de hoogte was van wat er van hem/haar verwacht werd en de manier waarop de verwerking van de gegeven antwoorden, kortom anoniem en vertrouwelijk, zou gaan plaatsvinden. Op deze wijze is een *informed consent* in de interviews en dit onderzoek ingebouwd en gewaarborgd.

4. Resultaten

Binnen dit onderzoek staat de vraag centraal op welke manier hogere leidinggevenden binnen het Politiedienstencentrum van de Nationale Politie betekenis geven aan *remote leadership* in de toekomstige hybride organisatie. Om deze vraag te beantwoorden is er gebruik gemaakt van de data uit semigestructureerde interviews en documenten. Uit deze data is een groot aantal factoren voortgekomen, welke allen op verschillende wijzen aan de betekenisgeving van de hogere leidinggevenden bijdragen. Deze factoren zullen aan de hand van de hoofdthema's 'remote leadership' en 'de hybride organisatie' en een combinatie van deze twee in dit hoofdstuk worden uitgediept. Binnen deze hoofdthema's zijn vervolgens meerdere subthema's te onderscheiden, welke tevens uiteengezet zullen worden. Vervolgens zal afgesloten worden met een samenvatting van de belangrijkste bevindingen.

4.1 Remote leadership

Binnen het Politiedienstencentrum wordt het op afstand leidinggeven, *remote leadership*, grotendeels op vergelijkbare manier ervaren. Opvallend is dat de manier van leidinggeven in de op afstand context vaak wordt beschreven als het verleggen van accenten, in plaats van het aan moeten nemen van een structureel andere manier van leidinggeven. De manier van leidinggeven binnen het PDC wordt daarbij volgens de respondenten gekenmerkt door een sterk ondersteunende, faciliterende insteek, waarbij het met name zaak is om de randvoorwaarden voor de professionals aan wie leiding wordt gegeven, zo goed mogelijk te garanderen. Dit wordt geïllustreerd door het volgende citaat:

> *Ik kijk naar de hoofdlijnen en zoals ik dat maar noem, ik zorg dat het gras groen blijft voor iedereen, zodat iedereen goed kan functioneren.* (Respondent 1)

Deze insteek lijkt onveranderd in de nieuwe context op afstand door te zijn gezet. De respondenten erkennen immers allemaal de grote voordelen die het op afstand werken met zich mee heeft gebracht op het gebied van productiviteit, efficiëntie van vergaderingen en de omzetting van reistijd naar werktijd, wat de werknemers alleen maar beter lijkt te faciliteren. Om dit te kunnen doen, zijn volgens alle respondenten echter drie centrale handvatten vele malen belangrijker geworden: outputgericht leidinggeven, de verbinding en maatwerk.

4.1.1 Outputgericht leidinggeven

De fysieke nabijheid van collega's, waar een kantooromgeving van uitgaat, is door de COVID-19 pandemie minder vanzelfsprekend geworden. Leidinggevenden die een dergelijke fysieke nabijheid centraal stelden in hun manier van leidinggeven, komen hierdoor in een context op afstand terecht waarin de zichtbaarheid van de werkende medewerker eigenlijk geen uitgangspunt meer kan vormen. Wat hiervoor in de plaats is gekomen, of in ieder geval een grotere rol is gaan spelen, is een meer outputgerichte manier van leidinggeven. Het draait daarbij minder om de zichtbare input die een werknemer door fysieke aanwezigheid heeft, maar meer om het concrete eindproduct dat diegene oplevert. Dit wordt geïllustreerd door respondent 5:

> *Ik vind dat* (aanwezigheid) *niet zo belangrijk. Ik kijk naar de output die men levert. En als je voor mij zou werken, en we hebben iets afgesproken, dan maakt het mij echt niet uit of je het nou op zondag zit te doen, of op maandag, (…), als ik maar maandag of*

> *dinsdag datgene opgeleverd krijg, wat we met elkaar hebben afgesproken.* (Respondent 5)

Dit staat in sterk contrast met het meer inputgerichte leidinggeven, waarbij input dus beoordeeld wordt op basis van fysieke aanwezigheid en nabijheid. Deze manier van leidinggeven wordt door de respondenten als niet (langer) passend bij de organisatiecontext ervaren, geïllustreerd in de volgende citaten:

> *Ik denk dat ehm, heel veel in het verleden leiding werd gegeven door dat je zicht had op wat mensen aan het doen waren, of ze er zaten, of ze hard aan het werk waren ofzo. Dus dat je meer let op, meer oplette op de input die ze leverden, niet zozeer op het resultaat.* (Respondent 3)

> *Met* (afdeling, red.) *hadden wij een notitie, in het verleden, waarop wij zeiden: als jij drie dagen in de week werkt, en je wilt thuis werken, dat kan dat eigenlijk niet. (…) Nou, we zijn zwaar ingehaald door dat denken. En is voor ons, die notitie, is bij wijzen van spreken verscheurd.* (Respondent 2)

Cruciaal hierin lijkt het vraagstuk voor de leidinggevende wat betreft zijn/haar werknemers: vertrouwen of controleren. Kortom, wordt er uitgegaan van vertrouwen in de werknemer en eigen verantwoordelijkheid, of staat het willen controleren en toezien op de prestaties en werkethiek van de werknemer centraal. Deze werkethiek van de werknemers kan daarbij grofweg gescheiden worden door twee verschillende uitgangspunten: is de werknemer van nature lui of juist gedreven? Wanneer men van een natuurlijke luiheid uitgaat, zal de rol van fysieke controle door een leidinggevende, en dus ook de mate waarin de werknemer zichtbaar is voor deze leidinggevende, verstrekkend zijn. Wanneer er uit wordt gegaan van een natuurlijke gedrevenheid, zal de zichtbaarheid van de medewerker veel minder belangrijk zijn voor het vertrouwen dat een leidinggevende in de gedrevenheid van de medewerker heeft. Vertrouwen in en productiviteit van de werknemers worden daarmee losgekoppeld van hun zichtbaarheid. Binnen de groep respondenten is het daarbij opvallend hoe deze breed gedragen ontwikkeling toch op verschillende wijzen verwoord wordt. Zo geeft respondent 2 aan deze ontwikkeling bij zichzelf te hebben ervaren, maar verwoordt deze het meer als het loslaten van de op-afstand-gebeurt-er-niets-mentaliteit, terwijl respondent 11 deze ontwikkeling positivistischer verwoordt, vanuit de ervaring dat de medewerkers daarbij ook daadwerkelijk *harder* zijn gaan werken:

> *Ik denk dat daar nu meer vertrouwen is, dus ook voor mij, om ook op afstand dingen, niet altijd met een soort van: als ik je niet zie, dan gebeurt er niets-mentaliteit.* (Respondent 2)

> *Want eigenlijk het uitgangspunt, en ik had dat nooit gedacht, dat men denkt dat de mens van nature lui is. (…). Maar ik denk dat mensen nog harder zijn gaan werken, want ze zien me nu niet, en: ik moet wel laten zien dat ik wat doe...* (Respondent 11)

Centraal lijkt hiermee de regelruimte voor werknemers vanuit de leidinggevenden komen te staan. De regelruimte om, aan de hand van concrete afspraken die worden gemaakt over het te behalen eindresultaat, zelf op afstand na te gaan wanneer en hoe ze het beste tot dat

eindresultaat kunnen komen. Deze regelruimte lijkt aanzienlijk belangrijker geworden te zijn door het in elkaar overgaan van de werk en privésfeer, welke voortkomt uit het thuiswerken. Hierbij lijken de leidinggevenden de werknemers veel meer kans te bieden hun eigen werkdag te plannen en flexibel te kunnen zijn met bijvoorbeeld kleine kinderen. Dit wordt geïllustreerd door het volgende citaat:

> *En als ze nou aangeven, die ruimte die ik heb om 's morgens toch even m'n kind naar school te brengen, terwijl ik daar eerst iets voor moest regelen, een moeder of schoonmoeder die naar huis moest komen, ik snel de deur uit moest rennen, met pijn in m'n hart dag roepen, dat hoeft nu allemaal niet. Nu doe je het even snel tussendoor en dan maakte je die tijd nog wel goed.* (Respondent 5)

De leidinggevenden lijken hun werknemers hiermee beter te faciliteren in het vinden van een prettige werk-privé balans, die afgestemd is op hun persoonlijke situatie. Dit lijkt met name voort te komen uit het loslaten van de controle rondom zichtbaarheid en aanwezigheid en het geven van vertrouwen aan de medewerkers. Dit lijkt echter tevens, volgens de respondenten inherent aan het feit dat er meer fysieke afstand is, tot een minder persoonlijke verbinding met hun werknemers te leiden.

4.1.2 Verbinding

De verbinding met collega's en werknemers wordt door de respondenten gezien als de grootste uitdaging voor *remote leadership*. De grotere zakelijkheid van het onderlinge contact wordt daarbij vaak aangehaald als de grote keerzijde van de relatief efficiëntere vergaderingen en overleggen op afstand. Hierdoor wordt het contact minder diepgaand en persoonlijk en meer gericht op inhoudelijke, werk-gerelateerde zaken, waardoor de menselijke kant van het werken en samenkomen naar de achtergrond verdwijnt. Het vasthouden van echte verbinding met collega's, dat verder gaat dan de inhoudelijke noodzaak waarvoor men elkaar ontmoet, lijkt daardoor in de context van *remote leadership* bijzonder lastig. Dit wordt geïllustreerd door het volgende citaat:

> *De grootste verandering is natuurlijk dat je minder in interactie bent met je teams. Het is wat zakelijker geworden, we komen nu in een MS Teams-meeting bij elkaar om zaken te doen. Terwijl je vroeger altijd bij elkaar kwam, natuurlijk ook om zaken met elkaar te doen, maar daarnaast was er ook veel meer ruimte voor persoonlijke interactie en persoonlijk contact…* (Respondent 5)

Binnen dit gebrek aan persoonlijk contact is het opvallend dat vrijwel elke respondent het koffieautomaatmoment aanhaalt als voorbeeld voor de kleine, persoonlijke contactmomenten die men op de werkvloer meermaals per dag met collega's kon hebben. Deze korte momenten om iemand even toevallig te treffen en naar zijn/haar gemoedstoestand te vragen, lijken in de vorm op afstand nauwelijks gecompenseerd te kunnen worden. Dit wordt geïllustreerd door respondent 4:

> *Je hoort pas echt hoe het met iemand gaat als je daar live staat, dat iemand vertelt wat ie gisteren gedaan heeft, of wat ie meegemaakt heeft. En ja, je hoort dingen in de wandelgangen, bij de koffieautomaat doordat mensen gewoon rondlopen en het over dingen hebben*. (Respondent 4)

Volgens meerdere respondenten komt dit onvermogen tot daadwerkelijke persoonlijke connectie grotendeels uit het gebrek aan non-verbale communicatie voort. Het feit dat vaak enkel het hoofd van een collega te zien is, zorgt ervoor dat er moeilijk een volledig beeld van de gesteldheid van de collega door een leidinggevende gevormd kan worden. Zoals respondent 10 het verwoordt: '*als ik slecht in mijn vel zit en het scherm gaat uit, dan weet je, dan gaat dat masker af. En dan, dat zie je dan niet meer. Maar als iemand op kantoor is, dan zie je dat wel*' (Respondent 10). Er lijkt daarmee veel gerichter door leidinggevenden gezocht te moeten worden naar de toestand van het welzijn van de medewerker. Waar dit eerst op de werkvloer naar het idee van de respondenten indirect altijd wel naar voren kwam, is dat nu vele malen lastiger te registreren. Respondent 12 vat het als volgt samen: '*daar zit eigenlijk ook de kern in vanuit COVID: hoe weet ik wat er speelt in jouw hoofd, bij wijze van spreken? Dat moet ik wel weten en dat moet ik voelen'* (Respondent 12).

De respondenten lijken dit gemis opgevangen te hebben door het organiseren van veel meer individuele, één-op-één contacten met medewerkers. Deze gesprekken vinden, mede door technologische beperkingen, nu veelal kleinschaliger plaats. Het is immers '*lastig om te vragen: hoe is het met je? Hoe is het thuis? Heb je het naar je zin*?' (Respondent 5), op het moment dat '*ik jou alleen in een vergadering zie met iedere keer andere mensen erbij'* (Respondent 5). Precies die gesprekken worden vanuit de visiestukken rondom leiderschap binnen het PDC actief gestimuleerd onder de noemer 'het goede gesprek met elkaar voeren'. Het goede gesprek wordt als volgt gedefinieerd:

> *De kortste beschrijving hiervan is een echt betrokken gesprek tussen de leidinggevende en medewerker. Dat gesprek moet gaan over het welzijn van de collega, haar of zijn bijdrage aan het team en ideeën over verdere ontwikkeling. (…) Het gaat echt om het aangaan en het versterken van de kwaliteit van het gesprek tussen twee mensen of tussen een leidinggevende met een groep collega's…* (Beweging in Leiderschap, J. van Hoorn, persoonlijke communicatie, maart 2021)

De insteek van dergelijke gesprekken lijkt daarbij een bredere focus te hebben gekregen dan voorheen het geval was. Zo beschrijft respondent 13 haar ervaring als volgt: '*dus die mooie gesprekken, daar zijn er genoeg van geweest. En nu inderdaad, kleinschaliger. (…) Dat is ook mooi, nu deed ik het daarvoor ook wel, maar dan ging het vooral over het werk. Nu ging het ook veel meer over: en hoe zit je er nou echt bij?'* (Respondent 13). De persoonlijke aandacht lijkt daarmee zowel minder teamgericht en meer individueel, als ook breder ingestoken: niet alleen de prestaties op het werk staan centraal, maar juist ook de persoonlijke, individueel verschillende situatie van de werknemer wordt besproken. Het letterlijke inkijkje in de werk- of huiskamer van een collega kan daarbij een breder beeld van de persoon tegenover je geven. Respondent 2 beschrijft dit als volgt: '*kijk, op het werk, ben jij gewoon Daniël die op het werk verschijnt. Bij een aantal medewerkers zie ik nu veel meer hoe die thuis zit. Hoe die gestoord wordt thuis. Maar het laat wel een andere kijk in zijn of haar privéleven'* (Respondent 2).

Om de verbinding met collega's en werknemers in stand te brengen of te houden, lijkt het kortom zaak voor leidinggevenden om de persoonlijke interactie aanzienlijk meer te faciliteren dan voorheen het geval was. Het daadwerkelijk plannen van dergelijke momenten moet daarbij als vervanging dienen voor de eerdere toevallige koffieautomaatontmoetingen. De insteek van de goede gesprekken die vervolgens plaatsvinden, lijkt daarbij een bredere

focus te hebben gekregen dan eerder het geval was. Het gaat niet alleen om het werk, maar juist specifiek ook over de persoonlijke (thuis)situatie van de werknemer die eerder beter verborgen bleef. Hierdoor kan een breder beeld van de werknemer ontstaan, waardoor het gemis aan fysieke nabijheid en daaruit voortkomende verbinding, enigszins opgevangen lijkt te kunnen worden.

4.1.3 Maatwerk

Individuele verschillen tussen medewerkers lijken hiermee belangrijker te worden en duidelijker naar voren te komen dan voorheen. Het aandacht geven aan de thuissituatie vormde voor enkele leidinggevenden zelfs een nieuwe dimensie in hun manier van leidinggeven, zoals respondent 5 en 12 beschrijven:

> *Dus die aandacht en het stilstaan en het aandacht geven aan ook de situatie waarin mensen het eigenlijk moeten doen thuis, dat waren natuurlijk wel nieuwe dingen voor mij.* (Respondent 5)

> *Ik merk dat ik nu veel meer weet over de situatie. Dat komt ook omdat je de ene keer, zie je een huisdier door het scherm lopen, maar je hoort ook de kinderen op de achtergrond. Van daaruit het gesprek, merk je dat daardoor ook het inleven in de ander, de verbinding intrinsieker en ik denk ook wel verstevigd is.* (Respondent 12)

Voortkomend uit deze twee citaten lijken er dus twee ontwikkelingen gaande te zijn, die elkaar lijken te versterken: 1) er wordt door leidinggevenden meer aandacht gegeven aan de individuele verschillen van medewerkers en 2) er wordt door de ontmoetingen op afstand ook veel meer een letterlijk inkijkje in het leven van de werknemer gegeven, waardoor individuele verschillen duidelijker naar voren kunnen komen. De individuele verschillen komen daardoor eerder en prominenter naar het oppervlak, waardoor leidinggevenden hier beter naar kunnen handelen. Een vorm van maatwerk, die niet alleen afgestemd is op de kennis en ervaring van een werknemer, maar waarin ook rekening wordt gehouden met de persoonlijke situatie die door het thuiswerken aan de oppervlakte komt, wordt daarmee mogelijk en inzetbaar. Meerdere respondenten beschrijven dit als een nieuwe dimensie in hun ervaring als leidinggevende, geïllustreerd door een citaat van respondent 2: '*daar* (het privéleven, red.) *oog voor hebben en een vorm van balans in te vinden, voor wat mag ik eisen, en wat mag ik verwachten, dat is wel veranderd*' (Respondent 2).

Deze ontwikkeling van gerichter zoeken naar maatwerk wordt door alle respondenten ervaren en lijkt daarmee een nieuwe dimensie in de manier van leidinggeven. Maatwerk impliceert echter ook een bepaalde te creëren ongelijkheid. Leidinggevenden zullen daarbij expliciet onderscheid moeten gaan maken tussen de verschillende situaties waarin hun medewerkers verkeren. Hierdoor lijkt een grotere rol voor de leidinggevenden te zijn weggelegd in het op de juiste manier verantwoorden van dergelijke manieren van onderscheid maken, wat erkend wordt door respondent 8:

> *Ja, maar als ik het voor de één doe, moet ik het voor de ander ook doen… Nou ja, dat vind ik nou leiderschap, want dat is dus niet waar. Als ik uit kan leggen aan jou waarom ik een andere medewerker anders behandel, dan is dat goed, dat is prima, daar ben ik een leidinggevende voor*. (Respondent 8)

Het is tevens interessant hoe hier binnen de visie documenten van het PDC en de Nationale Politie op in wordt gegaan. Binnen deze documentatie lijkt leidinggeven aan verschil namelijk ook een centrale rol te spelen, getuige citaten als: '*leidinggeven aan verschil loopt als een rode draad door deze vier oriëntaties (van leiderschap) en kent daarmee een gelaagdheid: met oog voor het verschil tussen mensen, tussen professies, tussen teams en organisaties*' (Visie op leiderschap, persoonlijke communicatie, maart 2021). Deze centrale rol lijkt echter voort te komen uit '*een bredere maatschappelijke ontwikkeling waarin verschillen worden benadrukt*' en '*de positionering van de politie als verbindende kracht ín onze samenleving*' (Visie op leiderschap, persoonlijke communicatie, maart 2021), en niet zozeer direct door of als gevolg van bovenstaande ervaringen vanuit het op afstand werken. De visie op het leidinggeven aan verschil in de documentatie van het PDC en de Nationale Politie, lijkt daarmee concreet een ambitie op samenlevingsniveau uit te spreken, en niet een ambitie wat betreft het op afstand leidinggeven op teamniveau.

Samenvatting

Remote leadership wordt door de respondenten over het algemeen ervaren als een accentverlegging ten opzichte van hun manier van leidinggeven in de fysieke context. Deze manier van leidinggeven kan het best worden omschreven als een faciliterende manier, waarin er wordt getracht de medewerker zo optimaal mogelijk zijn/haar werk te kunnen laten doen. Tegelijkertijd zijn er ook een aantal concrete aandachtspunten uit de data te filteren, die op verschillende wijze in de op afstand context belangrijker zijn geworden. Er moet door de leidinggevende meer focus gelegd worden op een outputgerichte manier van leidinggeven, het bewust omgaan met de verbinding met medewerkers en de mogelijke individuele verschillen tussen medewerkers, waaruit op maat gemaakte werkzaamheden kunnen voortkomen.

4.2 De hybride organisatie:

Binnen het Politiedienstencentrum wordt er door de hogere leidinggevenden grotendeels op dezelfde wijze naar de toekomstige hybride organisatie gekeken. Alle respondenten lijken eenzelfde inschatting te maken van de positieve kanten die zowel aan het op afstand werken als aan het op kantoor werken, verbonden zijn. Ze zijn dan ook allen van mening dat ervoor gezorgd moet worden dat van beide kanten de goede dingen behouden en vervolgens gecombineerd moeten worden, om een optimale vorm van hybriditeit te verkrijgen. De vraag is echter hoe er praktisch gezien tot een dergelijke optimale mix overgegaan kan worden en wat precies tot de goede dingen behoren. Op basis van de interviews lijken hier twee onderwerpen invulling aan te kunnen geven: de hybride mix en de afspraken rondom thuiswerken.

4.2.1 De hybride mix

Alle respondenten geven wat betreft de ideale mix van hybriditeit eigenlijk hetzelfde aan: helemaal terug naar vijf dagen kantoor gaan we niet, daarvoor zijn de voordelen van het op afstand werken te groot en te goed bevallen. Alleen thuiswerken is echter ook geen optie, daarvoor is er op verbinding en gezelligheid te veel ingeleverd. Er moet dus gezocht worden naar een combinatie van beide varianten, een balans waarin alle twee de kanten goed tot zijn recht kunnen komen. Om deze balans te bereiken, geven meerdere respondenten al snel het

concrete voorbeeld van twee à drie dagen thuis, twee à drie dagen op kantoor, zoals geïllustreerd door het volgende citaat:

> *En heel concreet, ik denk twee dagen in de week naar het werk, en twee of drie dagen thuis, ja zoiets.* (Respondent 9)

Dit lijkt voort te komen uit het idee dat het klassiekere bureauwerk op een andere locatie dan het kantoor uitstekend voortgezet kan worden, zoals respondent 10 het verwoordt: '*ik denk dat, zeg maar het klassieke bureauwerk wat je altijd op kantoor deed, dat dat gaat verschuiven naar huis'* (Respondent 10). Voor hele sectoren binnen het PDC zou dit verregaande gevolgen kunnen hebben, getuigen het voorbeeld van respondent 5 over de salarisadministratie: '*kijk, waar is de salarisadministratie voor? Om te zorgen dat het salaris gestort wordt. En het zal mij echt als medewerkers echt een zorg zijn of ze dat nou vanuit huis doen, of vanuit Flevoland of vanuit Zeeland of waar ze ook zitten. Als het maar klopt en gestort wordt*' (Respondent 5). Vanuit deze gedachtegang zal de fysieke realiteit van het kantoor ook een ander soort centrale waarde gaan vertegenwoordigen, is de verwachting van de respondenten. Waar eerst het werken zelf centraal stond, gaat het naar kantoor komen in de hybride organisatie om iets anders: elkaar ontmoeten.

> *Dat kantoor veel meer een soort ontmoetingsplek gaat zijn. Voor overleg, voor sociale contacten, voor collegiale klankbordsessies. (…) Dus minder werkplekken, en meer ontmoetingsplekken.* (Respondent 10)

> *We komen om weer te ontmoeten.* (Respondent 14)

Over de achterliggende redenen voor een dergelijke ontmoeting en samenkomst zijn de respondenten ook behoorlijk eensgezind. De onderwerpen om naar kantoor te gaan, zijn samen te vatten onder de noemer van verandering. Dit kan daarbij gaan om verandering in de zin van het selecteren en inpassen van een nieuwe medewerker, of verandering in de zin van het houden van teamontwikkelingsessies. De fysieke ontmoeting kan dus gaan over het selecteren en aannemen van nieuwe medewerkers, maar bijvoorbeeld ook de vorm krijgen van de opstart van een nieuw project of de initiatie van een bepaalde organisatieverandering; zo lang er maar een bepaalde mate van 'nieuwigheid' aan verbonden is. De volgende citaten illustreren deze twee onderdelen:

> *Kijk, wat ik nu belangrijk vind in contactmomenten, is de werving en selectiemomenten, vind ik belangrijk om een echt contactmoment te hebben*. (Respondent 15)

> *Maar als het gaat over die specifieke typen van overleggen, de cruciale besluitvorming die echt een verandering in een organisatie teweeg gaat brengen, die echt, naja, impact hebben op de organisatie, en daarvoor draagvlak nodig hebben: dan moet je bij elkaar zitten. Of zaken die we echt in beweging moeten zetten, echt van de diversiteit, dan moet je bij elkaar zitten*. (Respondent 11)

Het introduceren van dergelijke 'nieuwigheid' in de organisatie, of dat een persoon of meer proces- of structuurgerichte verandering is, lijkt volgens de hogere leidinggevenden dus een fysieke ontmoeting te vereisen. Er lijkt daarmee door meerdere respondenten het

onderscheid gemaakt te worden tussen het resultaatgerichte en ontwikkelingsgerichte vergaderen. Op het moment dat er resultaatgericht vergaderd moet worden en efficiëntie en doelgerichtheid in een dergelijke vergadering centraal staan, hoeft deze niet per se fysiek plaats te vinden. Op het moment dat ontwikkeling, initiatie van een nieuw project of kennismaking centraal staan, is hiervoor wel een fysieke ontmoeting vereist.

Interessant is echter op te merken dat er bij deze laatste ontmoetingen doorgaans al van een verplichte (gezamenlijke) aanwezigheid uit werd gegaan. Het is dus de vraag hoe er zal worden omgegaan met het eerdergenoemde traditionele kantoorwerk, wat individueler en dus ook op afstand plaats kan vinden. Wat er wat betreft deze overige werktijd van medewerkers verwacht wordt en wat er qua werkplekken op het kantoor daarbij voor hen mogelijk zou kunnen zijn, lijkt hierin nog niet uitgewerkt. Binnen deze thematiek komt al snel de mogelijkheid tot het vastleggen van afspraken rondom thuiswerken bij de respondenten naar boven: in hoeverre moeten het thuis en op kantoor werken aan regels gebonden worden?

4.2.2 Afspraken rondom thuiswerken

Wat betreft de mogelijkheid tot het invoeren van regels in de hybride organisatie, lijken de respondenten het over één ding eens: er zullen afspraken gemaakt moeten worden. De inhoud van die afspraken blijft echter een nog niet concreet gemaakt punt, waarvoor ook de puur strategisch leidinggevende respondenten het antwoord nog niet op hebben gevonden. Zoals respondent 14 aangeeft:

> *Wij zijn ook aan het worstelen met hoe wij hier mee omgaan omdat mij geadviseerd wordt: stel de norm. En ik nog ergens aan het polderen ben, hoe kan ik zo ver mogelijk bij de waarde, ja bij de waarde vrijheid blijven en wel wat dingen reguleren maar niet alles gaan reguleren.* (Respondent 14)

Elke respondent lijkt zich er daarmee van bewust dat er duidelijkheid moet komen over de mate van vrijheid die leidinggevenden hun werknemers willen en kunnen bieden. Op die manier weten de werknemers immers binnen welke context en randvoorwaarden zij in bepaalde mate hun eigen werkweek in kunnen vullen. Het gaat er kortom om wat respondent 1 als ‘mogen of moeten’ omschrijft: wat mogen de werknemers zelf weten, en wat moeten ze verplicht doen? Enkele respondenten gaan in deze kwestie in eerste instantie uit van vrijheid en eigen invulling voor de medewerker, terwijl andere respondenten juist de concrete afspraken rondom thuiswerken centraal zetten. Respondent 2 gaat daarbij uit van het eerste en geeft aan het gesprek hierover met zijn/haar medewerkers open in te gaan, geïllustreerd door het volgende citaat:

> *Stel nou dat de medewerkers zeggen van: Hee (respondent), wij komen nog maar maximaal twee dagen naar het werk. Dan zou ik tegen de leidinggevenden zeggen van: hoe kijk jij daar naar? Hoe zit jij in die wedstrijd? (…) Als zij zeggen van: ja (respondent), dat kan. Dan zeg ik: joh, dan heb je geen notitie meer nodig waar iedereen bij wijze van spreken een soort richtlijn heeft hoe hij daarmee om moet gaan. (*Respondent 2)

Respondent 5 gaat echter van de concrete afspraken uit, aangezien een mogelijke werkplekreductie ook tot een capaciteitsprobleem zou kunnen leiden:

> *Je hoeft het niet door te regelen zeg maar, maar ik denk wel dat een bepaalde mate van sturing op moet. Kijk als je het niet organiseert, stel je dat voor, in het ergste geval ga je ook het aantal werkplekken reduceren, want aan lege kantoren heb je niets. En ik sta 's morgens op en ik ga naar de zaak en ik kom binnen en alle bureaus zijn bezet. Ja, dat is dodelijk.* (Respondent 5)

Dit citaat lijkt daarmee een belangrijk struikelpunt in het laten slagen van de hybride organisatie te vormen: de praktische implicaties. Een aantal respondenten haalt daarin net zoals respondent 5 concreet het aantal werkplekken of vierkante meters van een kantoor aan als een aspect waarop bezuinigd en geminderd kan worden, aangezien er toch minder op kantoor gewerkt zal worden. Dat brengt echter wel direct een aantal consequenties met zich mee, waarin concrete afspraken niet vermeden lijkt te kunnen worden:

> *Tegelijkertijd merk ik nu allemaal mensen zeggen van ja, maar als jij niet zegt dat het ene team op maandag en woensdag mag komen en de andere op dinsdag en donderdag, dan zit iedereen er op woensdag…* (Respondent 14)

De mate van regelgeving lijkt daarmee samen te hangen met de praktische plannen en daaruit voortkomende mogelijkheden van de organisatie. Tevens gaan er stemmen op om dit vooral een aangelegenheid voor de teams en medewerkers te laten zijn, terwijl de strategisch leidinggevenden ver weg willen blijven van volledige regelgeving. Dit samen lijkt een lastige situatie te creëren, waarin er nog sterk in het midden wordt gelaten hoe de hybride organisatie er uiteindelijk op papier uit komt te zien.

Samenvatting

De respondenten kijken in grote lijnen op dezelfde wijze naar de toekomstige hybride organisatie. Dit komt voort uit een sterk overeenkomende inschatting van de positieve kanten die aan het thuiswerken en het op kantoor werken verbonden zijn. De ideale mix zou daarbij grofweg neerkomen op twee à drie dagen op kantoor en twee à drie dagen thuis. Het kantoor moet daarbij gaan fungeren als ontmoetingsplek in plaats van een werkplek, waarbij er specifiek behoefte is aan een fysieke ontmoeting op het moment dat er nieuwigheid in de organisatie verwerkt moet worden. Wat betreft mogelijke regelgeving rondom het op kantoor of thuiswerken, lijkt er eensgezindheid over de noodzakelijkheid daarvan, maar tevens twee stromingen te ontstaan. Aan de ene kant kan er uitgegaan worden van autonomie en individuele vrijheid om te bepalen wanneer je op kantoor wilt werken, aan de andere kant lijken de praktische randvoorwaarden, door bijvoorbeeld werkplekreductie, een uitgangspunt voor inrichting van de hybride organisatie te vormen.

4.3 Remote leadership in de hybride organisatie

Hoe de hybride organisatie er ook uit zal gaan zien, leidinggevenden zullen rekening moeten houden met een bepaalde mix van beide elementen en daarmee met zowel het leidinggeven aan fysiek nabije werknemers, alsmede aan fysiek op afstand staande medewerkers. Drie aspecten van leidinggeven op afstand, *remote leadership*, worden volgens de respondenten in een dergelijke hybride organisatie van een groter belang: het vervullen van een voorbeeldfunctie, het toegankelijk zijn voor medewerkers en het faciliteren van de ontmoeting.

4.3.1 Voorbeeldfunctie

Enkele respondenten geven aan binnen de hybride organisatie te verwachten als het ware een extra dimensie aan hun voorbeeldfunctie toe te zullen moeten voegen. Deze gedachten lijken daarbij voort te komen uit leidinggevenden die eerder, op het moment dat thuiswerk-maatregelen voor het eerst van kracht werden, in tegenstelling tot hun medewerkers wel naar kantoor kwamen. Op basis daarvan zou er in de hybride organisatie wat betreft deze respondenten ditmaal geen ruimte voor een dergelijke uitzonderingspositie moeten zijn, geïllustreerd door dit citaat van respondent 14:

> *Wat ik ze graag zou willen meegeven, is wat je in het begin nog zag gebeuren: iedereen thuis, en de leiding vond dat ze fysiek volledig in functie op kantoor konden zijn. Ik ben wel van lead-by-example, dus dat wil zeggen dat in een hybride vorm gaat betekenen dat je mij de ene keer op kantoor zult zien, maar de andere keer ook gewoon vanuit huis of een andere plek.* (Respondent 14)

Dit staat enigszins op gespannen voet met een opvallend citaat van respondent 4, die nog relatief nieuw is in de organisatie en indirect het volgende aangeeft als het gaat om zijn/haar voorbeeldfunctie:

> *Als leidinggevende is het nog steeds ingewikkeld, maar je zou kunnen zeggen: dan ga ik gewoon 5 dagen op kantoor zitten, en dan zie ik vanzelf iedereen langskomen, dat zou dan kunnen.* (Respondent 4)

In dit geval zou het gaan om een leidinggevende die meer op kantoor zit dan zijn of haar medewerkers. Deze situatie kan zich echter ook andersom voordoen: een leidinggevende die thuis zit, terwijl zijn medewerkers fysiek aanwezig moeten zijn. Dit is specifiek het geval voor respondenten 1 en 6, die vanwege de aard van het werk van hun medewerkers, namelijk de facilitaire tak van het PDC, aangeven hun voorbeeldfunctie juist vanuit fysieke aanwezigheid in te kleuren:

> *Kijk, ik kan natuurlijk zeggen van, ik moet thuis werken en ik laat m'n neus nergens meer zien. Maar ik heb nogmaals vijf van de zes teams aan het werk, dus ik vind het belangrijk dat ik juist wel m'n neus laat zien en dat ik niet hun daar in de frontlinie aan hun lot over laat.* (Respondent 1)

> *Van mij als leidinggevende wordt ook verwacht dat ik voorbeeldgedrag heb. En dat is heel erg op spanning met de mensen die elke dag die spullen rond moeten brengen of in die gebouwen aanwezig moeten zijn om die dienstverlening door te laten gaan. Terwijl hun hogere baas thuis zit.* (Respondent 6)

Ondanks hun hogere leidinggevende functie lijkt de aard van het werk dat de werknemers onder hen uitvoeren dus sterk bepalend te zijn voor wat als voorbeeldgedrag in de hybride organisatie door kan gaan. Vanuit de gedachte van voorbeeldgedrag is het fysiek aanwezig zijn wanneer medewerkers dat ook moeten zijn, daarin goed te verantwoorden. Deze gedachte gaat echter niet helemaal op voor respondent 4. Deze respondent geeft immers aan vanwege zijn/haar vooralsnog korte tijd bij het PDC misschien wel vijf dagen in de week op kantoor te gaan zitten, om iedereen op die manier fysiek te kunnen zien langskomen. Om

daarin echt het juiste gedrag als voorbeeld aan de medewerkers te tonen, zou het echter passender zijn net zoveel dagen op kantoor aanwezig te zijn, als de medewerkers kunnen en mogen zijn. De effecten van dergelijk verkeerd voorbeeldgedrag zijn lastig in te schatten, maar zouden bij kunnen dragen aan een minder gelijkwaardige relatie tussen werknemer en leidinggevende, of onevenwichtigere relaties tussen de werknemers die het voorbeeld van hun leidinggevende wel volgen en de werknemers die relatief vaker thuis werken. De werknemers die net zoals de leidinggevende vaker op kantoor zijn, zullen deze namelijk vaker treffen en spreken, wat een oneerlijke verhouding in teams zou kunnen veroorzaken.

4.3.2 Toegankelijkheid

De toegankelijkheid van een leidinggevende lijkt in een hybride organisatie een ander lastig punt te kunnen vormen. Zo geven meerdere respondenten aan door het gebrek aan toevallige ontmoetingen met hun medewerkers vele malen bewuster met hun mate van toegankelijkheid om te moeten gaan. Het bekende 'mijn deur staat altijd open'-principe is immers op afstand aanzienlijk minder makkelijk vorm te geven. Een groot onderdeel van de uit te stralen toegankelijkheid, lijkt daarbij toegeschreven te worden aan de perceptie van medewerkers rondom de drukte van hun agenda's:

> *Want een medewerker heeft per definitie ook naar mij, als je kijkt naar mijn agenda, die denkt: ik laat je maar even, je hebt het zo druk.* (Respondent 11)

> *Die zegt, ik loop hier al een aantal weken mee, maar ja, weet je, normaal als je dan uit een vergadering, van het ene overleg naar het andere overleg, dan spreek ik je aan op het moment dat je koffie gaat halen. Maar ik ga je toch niet bellen in je drukke agenda? Want je hebt het zo druk, als ik in je agenda kijk, dan zit je gewoon volledig in overleg.* (Respondent 15)

Een oplossing daarvoor zou het actief plannen van sessies rondom dergelijke kleinere problematiek van werknemers zijn, aangedragen door respondent 9, die daarbij spreekt van sessies waarin '*we even met de benen op tafel de zaken van de dag bespreken (…) zonder agenda'* (Respondent 9). Duidelijk lijkt echter dat een leidinggevende er niet zomaar van uit kan gaan dat werknemers hen even makkelijk vinden als eerder het geval was. Het faciliteren van dergelijke ontmoetingen vormt daarmee een van de belangrijkste pijlers voor het leidinggeven in de hybride organisatie.

4.3.3 Faciliteren van ontmoetingen

Aangezien de ontmoeting tussen verschillende collega's en werknemers niet meer vanzelfsprekend is in de hybride organisatie, lijkt het faciliteren van dergelijke ontmoetingen één van de grootste uitdagingen voor de leidinggevenden. Eén van de respondenten beschrijft zelfs hoe zij verwacht dat de leidinggevende de rol van socioloog aan moet gaan nemen:

> *Je hebt dan veel meer een socioloog nodig, omdat je zo veel meer de ontmoetingen moet gaan sturen en faciliteren. Dus je moet veel meer kijken: wat heeft mijn team op dit moment nodig? Wat voor ontmoeting?* (Respondent 7)

Volgens sommige respondenten gaat het daarbij om een andere manier van faciliteren dan de faciliterende stijl van leidinggeven die zij voorheen kenmerkend voor zichzelf vonden. Respondent 5 omschrijft dit als een nieuw element:

> *Dat is wel nieuw, dat hoefde je vroeger niet, want dan wisten ze dondersgoed, als ze het politiebureau binnenstapten waar ze werkten, dan kwamen ze iedereen tegen, ze zagen hun team meerdere keren per week. Dus absoluut de behoefte om die teams bij elkaar te brengen.* (Respondent 5)

Uiteindelijk moet dit zich gaan vertalen naar een leidinggevende die de behoeften van de groep in bepaalde geplande ontmoetingen weet te vangen. Het lijkt daarbij van groot belang dat de kwaliteit van dergelijke ontmoetingen op orde is, aangezien de fysieke aanwezigheid van werknemers in de hybride organisatie niet vanzelfsprekend is en er dus verwacht kan worden dat werknemers speciaal voor dergelijke ontmoetingen naar het kantoor komen. Zoals respondent 7 het beschrijft:

> *Als je het hebt over anders werken en hybride werken, dan is de discussie: waarvoor ga je straks naar kantoor? (…) Uiteindelijk is het toch de leiding die dat initieert he, die zegt: ja, we hebben hier een bijeenkomst nodig. Maar dan gaat de vorm er wel toe doen, het moet wel de moeite waard zijn om naar kantoor te komen voor dat overleg. En als dat overleg ook via Teams had gekund…'.* (Respondent 7)

De leidinggevende lijkt daarmee in een organisator-rol te moeten kruipen, die zich bewust moet zijn van de meerwaarde van een fysieke ontmoeting en de moeite die daarin door medewerkers gestoken moet worden. De eisen wat betreft kwaliteit lijken daarmee hoger te liggen dan voorheen bij ontmoetingen het geval was. Het is daarbij de vraag wat een dergelijke organisator-rol voor de verhouding tussen werknemer en leidinggevende zou kunnen betekenen.

Samenvatting

Ongeacht de uiteindelijke invulling van de hybride organisatie worden drie aspecten in het leidinggeven op afstand volgens de respondenten van een groter belang. Ten eerste moet er bewust worden omgegaan met het hebben van een voorbeeldfunctie. Hierin wordt het volgens de respondenten belangrijker om als leidinggevende je niet aan de regels die voor de werknemers rondom het thuiswerken gelden, te onttrekken. Ten tweede is het van belang toegankelijk voor de medewerkers te zijn. Het is immers niet meer vanzelfsprekend elkaar op de gang tegen te komen, waardoor het plannen van laagdrempelige momenten om de leidinggevende even aan te schieten, belangrijker wordt. Tot slot geven enkele respondenten aan de rol als facilitator van ontmoeting in de hybride organisatie als essentieel te zien. Binnen deze rol zal op basis van de behoeften van de groep medewerkers, getracht moeten worden een kwalitatief hoogstaande fysieke ontmoeting vorm te geven.

5. Analyse

In dit hoofdstuk worden het conceptueel kader uit hoofdstuk 2 en de empirische bevindingen uit hoofdstuk 4, met elkaar verbonden. Door de bevindingen in dit theoretische kader te plaatsen, kunnen deze in een breder perspectief geïnterpreteerd worden. Op deze manier kan de achterliggende betekenis blootgelegd worden. Hierbij zal de indeling zoals deze voortgekomen is uit de deelvragen en resultaten, gehanteerd worden.

5.1 Remote leadership

De empirische bevindingen tonen aan dat, op het moment dat er fysieke afstand tussen leidinggevende en werknemer ontstaat, de eerdere manier van effectief leidinggeven in de kern niet noodzakelijkerwijs onder druk komt te staan. De respondenten geven immers aan, in lijn met het model van Eikenberry en Turmel (2018), hun aangepaste manier van leidinggeven eerder als een accentverlegging, dan als een fundamenteel alternatieve variant te omschrijven. De inhoud van deze effectieve manier van leidinggeven wordt daarbij door de respondenten als faciliterend omschreven, waarin er op hoofdlijnen gestuurd wordt maar leidinggevenden zich vooral bezighouden met het optimaal laten presteren en groeien van hun medewerkers. Het potentieel van de medewerkers en de behoeften van team en organisatie worden hierbij als uitgangspunt genomen, wat in lijn is met wat Northouse (2019), Bass en Riggio (2006) en Kelloway en collega's (2003) als transformationeel leiderschap omschrijven. Waar de kern hetzelfde is gebleven, zijn er wel een aantal aandachtspunten voor de leidinggevenden bij gekomen: outputgericht leidinggeven, verbinding en maatwerk.

5.1.1 Outputgericht leidinggeven

Ondanks dat de manier van leidinggeven in de kern dezelfde is, moet er volgens de respondenten in de context van *remote leadership* wel degelijk een bepaalde verschuiving plaatsvinden: de invulling van productiviteit van medewerkers moet vanuit output en niet vanuit input worden in gestoken. Dit is precies de verschuiving rondom productiviteit die Halford (2005) al eerder voorspelde en die gezien kan worden als de loskoppeling van de zichtbaarheid van de medewerker aan de ene kant, van de productiviteit van de medewerker aan de andere kant. Hieraan liggen volgens de respondenten de voorwaarden van vertrouwen, eigen verantwoordelijkheid en concrete resultaatafspraken ten grondslag, welke door de literatuur als zodanig erkend worden. Vilkman (2016) spreekt immers van *onderling vertrouwen* en bepaalde *gemeenschappelijke basisregels* die in het geval van *remote leadership* belangrijker worden. Zonder deze basisvoorwaarden lijkt outputgericht leidinggeven in de context van *remote leadership* dus onmogelijk, waardoor het effectief toepassen van *remote leadership* bemoeilijkt wordt.

5.1.2 Verbinding

Een keerzijde van de context van afstand waarbinnen *remote leadership* zich manifesteert, is het relatieve gebrek aan (toevallige) interactie met werknemers. Dit wordt door de leidinggevenden gezien als de grootste uitdaging in het op afstand leidinggeven. In de kern leidt dit tot een verbinding tussen werknemer en leidinggevende die moeizamer te leggen of vast te houden is. Uit de empirische bevindingen komt daarbij sterk het toegenomen belang van 'het goede gesprek voeren' naar voren. Dit geplande gesprek heeft in de context van *remote leadership* een bredere insteek gekregen, waardoor eerder verborgen factoren in het

persoonlijke leven van de werknemer zichtbaarder zijn geworden en een prominentere rol hebben gekregen. Halford (2005) erkent deze toegenomen importantie van de *out-of-office* context als een middel om een breder beeld te kunnen krijgen van de identiteit en thuissituatie van de werknemer, terwijl ook Vilkman (2016) wijst op het belang van het inzetten op *constante dialoog* tussen werknemer en leidinggevende. Hiermee lijkt in zekere zin voor het relatieve gebrek aan toevallige, spontane ontmoetingen en gesprekken, gecompenseerd te kunnen worden. Volgens de respondenten is dit echter als compensatiemiddel niet volledig toereikend, maar hier wordt in de alinea over *remote leadership* in de hybride organisatie, verder op ingegaan.

5.1.3 Maatwerk

De bredere insteek van 'het goede gesprek voeren' leidt volgens de respondenten ook tot duidelijkere individuele verschillen. Hierdoor gaan leidinggevenden sterker op zoek naar een op maat gemaakt takenpakket, dat aansluit bij de persoonlijke situatie van de werknemer. Het kunnen differentiëren tussen werknemers lijkt hierdoor een belangrijker onderdeel van leidinggeven te gaan uitmaken. Dit is lijn met Halford (2005), die de grotere rol van de toepassing van een individuele aanpak eerder voorspelde. Ook het aandachtspunt van *openheid* van Vilkman (2016) lijkt hierin belangrijker te worden, gezien de door de respondenten uitgesproken verwachting dat ook het kunnen verklaren en verantwoorden van de toegepaste differentiatie tussen werknemers, een wezenlijker onderdeel van het leidinggeven uit gaat maken.

5.1.4 Communicatie

De drie door de respondenten aangedragen handvatten van *remote leadership* - outputgericht leidinggeven, verbinding en maatwerk – lijken impliciet sterk afhankelijk van de manier van communiceren tussen leidinggevende en werknemers. Om outputgericht leiding te geven, zijn immers concrete resultaatafspraken nodig. Om verbinding met elkaar te behouden, is met 'het goede gesprek' een sterk voorbeeld van communiceren noodzakelijk. Om maatwerk voor werknemers te kunnen vormgeven én verantwoorden, moet dit via momenten van duidelijke, open communicatie overgebracht kunnen worden. Dit is lijn met Neufeld, Wan en Fang (2010), die de centrale rol van communicatie binnen *remote leadership* eerder benadrukten. Deze communicatie blijft op basis van de empirische bevindingen echter sterk verbonden aan de geplande, formelere contactmomenten waarvoor Kelley en Kelloway (2012) waarschuwden. De respondenten lijken zich bewust van het verschil tussen de geplande, formele en de toevallige, informele ontmoetingen, maar een echt alternatief om daadwerkelijk de ongeplande variant te kunnen waarborgen, komt uit de empirie niet naar voren. De door Eikenberry en Turmel (2018) voorspelde mogelijke persoonlijke *offsite* bubbel waar werknemers in terecht kunnen komen, wordt door de respondenten echter niet als groot gevaar erkend. Dit lijkt voort te komen uit de eerder genoemde grotere individuele aandacht voor de werknemer, waardoor een voldoende sterke of juist sterkere band tussen medewerker en leidinggevende lijkt te (zijn) ontstaan. Dit roept echter een nieuwe vraag op: impliceert deze verbinding ook een verbinding met het team en de organisatie?

5.1.5 Het teamgevoel

De kleinschaligheid waardoor het contact tussen leidinggevende en de groep werknemers in de context van *remote leadership* in de empirische bevindingen gekenmerkt wordt, zou een sterker groepsgevoel kunnen suggereren. Echter lijkt uit de empirie de verbeterde verbinding

vooral uit het contact tussen leidinggevende en de individuele werknemer voort te komen. Dit is in lijn met de één-op-één aanpak van Halford (2005). Het door Vilkman (2016) aangehaalde benadrukken van teamgevoel en de gemeenschapszin lijkt hier mogelijk de dupe van te zijn. Dit onderzoek suggereert daarmee dat in de context van *remote leadership* het investeren in een individuelere, persoonlijke connectie tussen leidinggevende en werknemer, in de praktijk de voorkeur boven het stimuleren van gemeenschapszin en teamgevoel krijgt.

Uit de empirische bevindingen komt overigens in de context van de hybride organisatie het faciliteren van een teamgevoel en het samenbrengen van mensen wél als belangrijke pijler (faciliteren van ontmoetingen, red.) voor de rol als leidinggevende naar voren. Dit vindt dus echter enkel in de context van een hybride en dus deels fysieke organisatie plaats, en niet in de context waarin zich uitsluitend *remote leadership* voordoet. De respondenten lijken hiermee in te zetten op een persoonlijke, individuele verbinding met de werknemer op afstand, overeenkomend met Halford (2005), maar het creëren van een teamgevoel en gemeenschapszin voor de fysieke ontmoetingen te 'bewaren'. Hierop wordt verder gebouwd in de alinea van dit hoofdstuk omtrent *remote leadership* in de hybride organisatie.

5.1.6 Technologie en waardering

Een opvallend gegeven binnen de bevindingen is de kleine rol die binnen het toepassen van *remote leadership* voor de technologie lijkt te zijn weggelegd. Er lijkt door de respondenten impliciet te worden uitgegaan van een bepaalde technologische basiskennis die bij *remote leadership* noodzakelijk is, maar zij brengen dit niet expliciet als een belangrijke te ontwikkelen vaardigheid naar voren. Deze volgens de empirische bevindingen kleine rol is deels te verklaren vanuit het model van Eikenberry en Turmel (2018). Zij gaan immers uit van de faciliterende rol van technologie in de toepassing van *remote leadership*, welke aansluit op de sterk impliciete rol die de technologie vanuit de empirie krijgt toegeschreven. De bevindingen uit dit onderzoek suggereren echter ook dat een hogere vaardigheid wat betreft technologie, niet noodzakelijkerwijs een betere *remote leader* maakt of de *remote leader* beter faciliteert. Dit onderzoek vormt daarmee een interessante aanvulling op het model van Eikenberry en Turmel (2018).

Een ander opvallend gegeven uit de empirie is de beperkte rol die het uitspreken van waardering naar medewerkers (Vilkman, 2016) in de toepassing van *remote leadership* lijkt te spelen. Een mogelijke verklaring zou hierbij gezocht kunnen worden in de groep medewerkers die werkzaam zijn onder de respondentengroep en als zelfstandig werkende professionals getypeerd kunnen worden. Het uitspreken van waardering zou bij dergelijke typen werknemers wellicht minder van belang kunnen zijn.

5.2 De hybride organisatie

Bij de inrichting van de hybride organisatie moet volgens de respondenten vooral de verbondenheid met collega's en organisatie ten opzichte van de nu ervaren *remote* context gewaarborgd worden. De in de literatuur genoemde positieve gevolgen van de *remote context* (Ipsen, van Veldhoven, Kirchner, & Hansen, 2021) worden immers ook in de praktijk door de respondenten ervaren en als dusdanig belangrijk gezien, dat deze in de hybride organisatie behouden moeten worden. De negatieve effecten van het thuiswerken schuilen volgens de empirische bevindingen daarbij niet zozeer in het ergonomische (Ipsen, van Veldhoven, Kirchner en Hansen, 2021), maar dus meer in de door Harpaz (2002) en Lenka (2021)

aangedragen onderlinge verbondenheid met collega's en organisatie. Op basis hiervan wordt voor de respondenten de ideale hybride mix opgesteld.

5.2.1 De hybride mix

De gewenste ideale mix van twee à drie dagen op kantoor, twee à drie dagen vanuit huis die daarbij uit de empirische bevindingen naar voren komt, lijkt in eerste instantie het meest overeen te komen met het door Lenka (2021) beschreven *office occasional model*. Deze mate van fysieke aanwezigheid is volgens de respondenten wenselijk en realistisch vanwege de ervaren noodzakelijkheid van de aard van deze fysieke ontmoetingen. Deze ontmoetingen moeten in de hybride organisatie immers gericht zijn op het mogelijk maken van de gezamenlijke interactie, de diepgaandere, persoonlijke gesprekken en onderwerpen rondom team- of organisatieontwikkeling: allen zaken die in de context op afstand lastig of niet vorm te geven waren. Het kantoor krijgt daarmee in de kern een andere insteek: een ontmoetings- in plaats van werkplek. Aangezien de respondenten hierbij dus uitgaan van een bepaalde noodzakelijkheid om te bepalen hoe vaak er naar kantoor gekomen moet worden, lijkt de veronderstelde hybride vorm in tweede instantie ook kenmerken van het *remote first model* van Lenka (2021) te bevatten. Binnen dit model wordt er immers samengekomen voor de urgente en strikt noodzakelijke zaken. De redenen om naar kantoor te komen, komen dus overeen met het *remote first model* (Lenka, 2021). De frequentie van dergelijke momenten, komt dus overeen met het *office occasional model* (Lenka, 2021). Binnen dit onderzoek blijken deze modellen dus niet mutueel exclusief, maar is in de context van het Politiedienstencentrum een mengelmoes van de varianten van *remote first* en *office occasional* optimaal en toepasselijk. Hiermee wordt een aanzet gegeven in de literatuur de *motieven* tot het naar kantoor komen en de *frequentie* van het naar kantoor komen in de hybride organisatie als twee los van elkaar bewegende factoren te beschouwen.

5.2.2 Afspraken rondom thuiswerken

De vraag blijft echter in welke mate de mogelijkheid tot het op kantoor werken, naast de noodzakelijke ontwikkeling- en groepsbijeenkomsten, gereguleerd zou moeten worden. Hierin blijkt uit de empirie een duidelijk dilemma voort te komen, getuige de twee te onderscheiden uitgangspunten: uitgaan van eigen verantwoordelijkheid, of uitgaan van concrete, vooraf gemaakte afspraken. Dit dilemma is tevens terug te zien in de literatuur. Het uitgaan van eigen verantwoordelijkheid en autonomie is immers kenmerkend voor de nieuwe, op afstand manier van werken (Ipsen, van Veldhoven, Kirchner, & Hansen, 2021), terwijl het maken van concrete afspraken rondom aanwezigheid eerder met de traditionele manier van werken geassocieerd kan worden (Bass & Stogdill, 1990). In lijn met Pache en Santos (2013) lijken hier de achterliggende waarden van beide zijden van hybriditeit dus met elkaar te botsen.

De vrees van een aantal respondenten is daarbij dat iedereen zijn eigen plan gaat trekken, wat overeenkomt met de waarschuwingen uit de literatuur: zonder concrete visie kunnen te veel verschillende opvattingen en varianten van hybriditeit in de organisatie ontstaan (Pache & Santos, 2013; Besharov & Smits, 2012; Greenwood et al., 2011; Murray, 2010; Simsek, 2009). Het ontbreken van een dergelijke visie lijkt zich duidelijk binnen het PDC te laten voelen en een bepaalde mate van regulering is volgens de respondenten daarmee noodzakelijk. Dit kan mede verklaard door een belangrijke factor in dit geheel: de praktische implicaties. Deze lijken voor de respondenten een belangrijk onderdeel van hun invulling van de hybride organisatie uit te maken. Met name de door Dockery en Bawa (2020) en Lenka

(2021) beschreven kostenbesparing welke uit het reduceren van werkplekken in de hybride organisatie voort kan komen, lijkt voor de respondenten in grote mate te gaan bepalen wat er qua interne visie rondom afspraken en regelgeving nodig en mogelijk gaat zijn. Hoe minder werkplekken, hoe minder vrij de werknemers kunnen worden gelaten wat betreft hun invulling van de thuiswerken / op kantoor werken-balans. De vraag is echter wat hierin als leidend gezien zou moeten worden: de praktische mogelijkheden tot besparen, of de meer waarde gedreven mogelijkheden tot het bieden van vrijheid en autonomie aan de medewerkers. De empirische bevindingen geven hier geen antwoord op en ook de literatuur lijkt hier niet direct antwoord op te geven.

5.3 Remote leadership in een hybride organisatie

Volgens de empirie zijn er een aantal uitdagingen die voort kunnen komen uit de inzet van *remote leadership* in de hybride organisatie. Een aantal van deze uitdagingen, zoals het outputgerichte leidinggeven en het sterkere individuele karakter van de interacties tussen werknemer en leidinggevende (Halford, 2005), zijn eerder in dit hoofdstuk al uitgebreid behandeld. De drie uitdagingen rondom voorbeeldfunctie, mate van toegankelijkheid en het faciliteren van de ontmoeting, zullen echter in deze alinea's verder uiteengezet worden. Deze drie aspecten zijn daarbij direct of indirect door bepaalde concepten uit de literatuur te verklaren.

5.3.1 Voorbeeldfunctie

Het vervullen van een voorbeeldfunctie is voor de respondenten één van de voornaamste pijlers onder de toepassing van *remote leadership* in de hybride organisatie. Dit komt overeen met het door Northouse (2019) beargumenteerde belang van voorbeeldgedrag. Dit onderzoek stelt hierop echter een concrete specificatie voor, die specifiek in de context van een hybride organisatie belangrijker wordt: het voorbeeldgedrag van een leidinggevende moet niet alleen als inhoudelijk, maar ook als proces-gerelateerd worden beschouwd. Het gedrag wat dus van de werknemers qua fysieke aan- en afwezigheid wordt verwacht, moet ook voor de leidinggevenden worden aangehouden. Waar Northouse (2019) hierin uitgaat van voorbeeldgedrag op het gebied van optimisme en betrokkenheid, lijkt de voorbeeldfunctie die voortkomt uit de empirie dus ook gericht op fysieke aan- én afwezigheid van de leidinggevende. Dit onderzoek vormt daarmee een interessante specificatie op het literaire concept van voorbeeldgedrag uit Northouse (2019) en een uitbreiding van het concept van voorbeeldgedrag en -functie lijkt op basis van dit onderzoek daarmee reëel en noodzakelijk.

5.3.2 Toegankelijkheid

Ook de mate van toegankelijkheid van de leidinggevende blijkt uit de empirische bevindingen een andere insteek te vereisen. De weggevallen vanzelfsprekendheid van persoonlijk (toevallig) contact, zorgt er voor de respondenten immers voor dat de emoties en dynamieken onder medewerkers, *chance synergy* in de literatuur (Cascio, 1999), inderdaad vele malen moeilijker te ontdekken en ontrafelen zijn. Deze komen immers voort uit toevallige, ongeplande ontmoetingen, die simpelweg (te) lastig op afstand vorm te geven zijn. De geplande momenten, waar Kelley en Kelloway (2012) al naar verwezen, bieden volgens de respondenten een bepaalde manier van compensatie, maar voldoen door het geplande, formelere karakter niet volledig. Deze ongeplande communicatiemomenten blijken hierdoor, in lijn met de literatuur, de achilleshiel van *remote leadership* (Kelley & Kelloway, 2012). De

hybride organisatievorm lijkt hier echter de oplossing in te vormen, door de mogelijkheid tot het faciliteren van fysieke ontmoetingen.

5.3.3 Faciliteren van ontmoeting

De respondenten verwachten immers door de rol van facilitator van ontmoetingen in de hybride organisatie aan te nemen, onder andere de *chance synergy* van Cascio (1999) opnieuw te laten ontstaan (Cascio, 1999). De rol die de leidinggevenden zich hiermee toe-eigenen, wordt in de empirische bevindingen als een bijna sociologische gekarakteriseerd. Dit lijkt verklaarbaar op basis van Halford (2005), die een bepaalde vorm van compensatie bij de leidinggevende veronderstelde. De momenten van fysieke ontmoetingen zouden dus een compenserende insteek krijgen, alsof er iets aan gezamenlijkheid ingehaald moet worden.

Deze vorm van compensatie in de hybride organisatie is echter niet volledig in lijn met de compensatiedrang waar Halford (2005) voor waarschuwt. De compensatie die Halford (2005) beschrijft, gaat immers uit van een leidinggevende die de momenten van fysieke ontmoetingen aangrijpt om (weer) op meer traditionele, controlerende wijze na te gaan waar een werknemer wat betreft werkzaamheden mee bezig is. De insteek van de compensatie die de empirische bevindingen beschrijven, komt echter voort uit een gebrek aan gezamenlijkheid en eensgezindheid, en dus niet uit een gebrek aan leidinggevende controle. Zo lang het om compensatie voor het gebrek aan ontmoeting en niet om controle draait, lijkt dit kortom geen probleem voor de organisatie en werknemers te betekenen. Dit onderzoek vormt daarmee een interessante aanvulling op de literatuur rondom leidinggeven in de hybride organisatie.

6. Conclusie

De theoretische concepten uit hoofdstuk 2, de empirische bevindingen uit hoofdstuk 4 en de analyse uit hoofdstuk 5 maken het samen mogelijk een antwoord te geven op de onderzoeksvraag: '*Hoe geven de hogere leidinggevenden binnen het Politiedienstencentrum van de Nationale Politie betekenis aan remote leadership in de toekomstige hybride organisatie?*'.

Deze vraag brengt twee concepten samen, namelijk *remote leadership* en de hybride organisatie, welke op basis van dit onderzoek niet los van elkaar kunnen worden gezien. Wat op afstand als leidinggevende wel en niet kan worden vormgegeven, heeft immers verregaande impact op de manier waarop de hybride organisatie ingericht kan worden. Wat in de hybride organisatie praktisch gezien niet (langer) mogelijk is, heeft weer verregaande impact op de manier van leidinggeven die voor de leidinggevenden vereist is. De leidinggevenden geven in eerste instantie betekenis aan *remote leadership* in de hybride organisatie vanuit de gedachte dat dit een accentverlegging binnen hun bestaande manier van leidinggeven is. De faciliterende stijl die zij eerder al aanhielden, kan ook in de op afstand context voortgezet worden. Er zijn echter in tweede instantie wel een aantal concrete verschillen aan te wijzen, die ondanks de genoemde accentverlegging, toch grote gevolgen lijken te hebben.

Ten eerste vraagt deze context om een verschuiving in het denken rondom productiviteit (Halford, 2005). Er moet gedacht worden vanuit een outputgerichte manier van leidinggeven, in plaats van de variant waarin zichtbaarheid en aanwezigheid als productieve bijdragen werden gezien. De verminderde zichtbaarheid van de medewerker maakt het immers minder makkelijk om te kunnen controleren waar de medewerker precies mee bezig is. Hierdoor wordt het belangrijker concreet op resultaatafspraken te sturen en het proces naar dit resultaat toe, vrijwel volledig aan de medewerker te laten. Cruciaal hierin is het vertrouwen dat de leidinggevende naar de werknemer uit en het loslaten van het idee van controle (Vilkman, 2016). Tegelijkertijd moet de leidinggevende niet te veel afstand nemen en zich bewust zijn van de manier waarop zijn/haar toegankelijkheid geïnterpreteerd wordt. Toevallige ontmoetingen, of momenten waarop er als leidinggevende toevallig iets wordt opgevangen, zijn immers aanzienlijk minder waarschijnlijk in de hybride organisatie (Kelley en Kelloway, 2012).

Het gebrek aan dergelijke ontmoetingen vraagt, ten tweede, de leidinggevende om bewuster om te gaan met het creëren van dialoog (Vilkman, 2016). Waar deze eerder makkelijker uit zichzelf in de fysieke context ontstond, is dit in de hybride organisatie geen vanzelfsprekendheid. In de hybride context krijgt de dialoog daarbij een bredere insteek, waarin meer ruimte is voor het achterhalen van individuele, persoonlijke thuissituaties (Halford, 2005). Hierdoor wordt ook maatwerk een belangrijkere factor in de manier van leidinggeven: er kan immers door de kennis over de persoonlijke situatie specifieker nagegaan worden wat van deze medewerker op dat moment verwacht kan worden. De verbinding tussen leidinggevende en de individuele medewerker lijkt hierdoor zelfs verstevigd te kunnen worden.

Dit neemt echter niet weg dat, ten derde, de verbinding een cruciaal aandachtspunt binnen leidinggeven in de hybride organisatie is (Harpaz, 2002; Lenka, 2021). Door de losgelaten vanzelfsprekendheid elkaar tegen te komen, kan de organisatie ondanks de sterkere verbinding op individueel niveau, een gefragmenteerder geheel gaan vormen waarin team gevoelens en eensgezindheid minder centraal staan (Harpaz, 2002). De leidinggevende

moet hiervoor waken door het kantoor minder als werkplek, en meer als ontmoetingsplek in te zetten. Hiermee wordt er aan de faciliterende leidinggevende ook een bijna sociologische dimensie van facilitator van fysieke ontmoetingen toegevoegd (Halford, 2005): de leidinggevende moet de werknemer niet alleen optimaal laten presteren, maar ook optimaal laten ontmoeten. Het kantoor als ontmoetingsplek vormt daarmee tevens de fundamentele uitgangsbasis voor de beoogde inrichting van de hybride organisatie: twee à drie dagen elkaar op kantoor ontmoeten, twee à drie dagen thuis op individuelere basis aan het werk. De redenen tot ontmoeting kunnen daarbij uiteenlopen, maar vast lijkt te staan dat in het geval van opstart of toevoeging van noviteit in de organisatie (werving en selectie gesprekken, (team)ontwikkelingsgesprekken, opstart van projecten), een fysieke ontmoeting volgens de leidinggevenden noodzakelijk is (Lenka, 2021).

Ten vierde is het hierin voor een leidinggevende cruciaal een voorbeeldfunctie te vervullen (Northouse, 2019). Op het moment dat er van de werknemers verwacht wordt twee à drie dagen thuis te werken, moet een leidinggevende zich niet aan deze verwachting onttrekken. Hierdoor kunnen immers scheve verhoudingen tussen leidinggevenden en werknemers ontstaan en kunnen medewerkers zich geneigd voelen minder vaak of juist vaker aanwezig te zijn, omdat de leidinggevende dat ook doet. Dit schuurt direct aan een laatste essentieel onderdeel van de hybride organisatie: de noodzakelijke visie over afspraken en regelgeving rondom fysieke aan- en afwezigheid (Besharov & Smits, 2012; Greenwood et al., 2011; Murray, 2010; Simsek, 2009). Volgens de leidinggevenden is het belangrijker geworden hierin kaders te creëren waarin de verwachtingen van de hogere leidinggevenden naar hun medewerkers toe, concreet worden gemaakt en worden vastgelegd.

7. Discussie

In het laatste hoofdstuk wordt uiteengezet op welke manier bovenstaande conclusies bijdragen aan de praktijk, welke mogelijkheden tot vervolgonderzoek daaraan verbonden kunnen worden en welke kritische reflecties bij het onderzoek te plaatsen zijn.

7.1 Praktische implicaties

Dit onderzoekt toont aan op basis van welke beweegredenen, ervaringen en gedachten hogere leidinggevenden hun rol als *remote leader* in een hybride organisatie verwachten vorm te geven. Specifieker draagt dit onderzoek een aantal praktische implicaties voor leidinggevenden in de context van een hybride organisatie aan:

Ten eerste moet er op een basis van onderling vertrouwen getracht worden de medewerker zo veel mogelijk zijn eigen manier van werken te laten inzetten. Door hier concrete resultaatafspraken aan te hangen, is het voor leidinggevende en werknemer duidelijk waar hij/zij op afgerekend kan worden. Door de verminderde zichtbaarheid van de werknemer is deze manier noodzakelijk geworden, maar ook puur vanuit de positieve effecten die vertrouwen en regelruimte op de werknemer blijken te hebben, moet dit bij uitstek het uitgangspunt tussen *remote leader* en werknemer in de hybride organisatie zijn.

Ten tweede moet er in de hybride organisatie door de leidinggevende rekening worden gehouden met de individuele verschillen die tussen medewerkers bestaan. Deze kunnen door de gedeeltelijke fysieke afstand immers aan het licht komen en uitvergroot worden. Het is hierbij vervolgens zaak samen met de medewerker op zoek te gaan naar een vorm van maatwerk, waarin verwachtingen aan de huidige persoonlijke situatie van de medewerker worden aangepast. Het oog houden voor dergelijke verschillen zorgt er tevens voor dat er een sterkere verbinding tussen de medewerker en leidinggevende kan ontstaan.

Ten derde moet de leidinggevende de rol van facilitator aan zijn functiebeschrijving toevoegen. In de hybride organisatie zijn met name toevallige ontmoetingen niet vanzelfsprekend, maar wel noodzakelijk om teamgevoel en gevoelens van eensgezindheid vast te houden. De leidinggevende moet een bijna sociologische rol aannemen waarin de behoeften van de groep vertaald worden naar kwalitatief hoogstaande fysieke ontmoetingen.

Dergelijke fysieke ontmoetingen moeten, ten vierde, ook met name gefaciliteerd worden in het geval van het inbrengen van noviteit in de organisatie. Dit kan een nieuwe werknemer zijn, met wie een werving en selectie gesprek moet worden gehouden, of bijvoorbeeld de start van een nieuw project of een bijeenkomst waarbij (team)ontwikkeling centraal staat, inhouden. Dergelijke bijeenkomsten blijken immers fysieke aanwezigheid te vragen en op afstand moeilijk kwalitatief hoogstaand vormgegeven te kunnen worden. Het is aan de leidinggevende om zich hier bewust van te zijn, hierop voorbereid te zijn en dergelijke ontmoetingen te faciliteren.

Ten vijfde moet de leidinggevende doordrongen zijn van zijn/haar voorbeeldfunctie en het gegeven dat deze verder reikt dan motiverend en betrokken gedrag. In de hybride organisatie is het van belang dat de leidinggevende ook het juiste voorbeeld geeft op het gebied van afspraken en regelgeving omtrent aan- en afwezigheid op het kantoor en zich daar dus niet boven verheft of aan onttrekt.

Dergelijke regelgeving wat betreft het thuiswerken en aan- en afwezigheid, vormt daarmee de laatste praktische implicatie van dit onderzoek. Een bepaalde mate van regelgeving rondom het thuiswerken lijkt noodzakelijk om de hybride organisatie in goede banen te leiden. Er lijkt daarbij van twee uitgangspunten uitgegaan te kunnen worden: 1) de

praktische uitdagingen, zoals werkplekreductie, vertalen naar daarbij passende thuiswerkafspraken of 2) de behoeften van de medewerker, zoals autonomie en regelruimte, centraal stellen en vervolgens op basis daarvan de praktische implicaties van de hybride organisatie formuleren.

7.2 Mogelijkheden voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek geeft naast een aantal praktische implicaties, ook een aantal aanzetten tot vervolgonderzoek.

Ten eerste is er in dit onderzoek uitsluitend gesproken met leidinggevenden, vanuit het idee hun betekenisgeving in de veranderde context centraal te stellen. In vervolgonderzoek zou ervoor gekozen kunnen worden om ook de betekenisgeving van medewerkers hierin mee te nemen, waardoor deze tegenover elkaar afgezet kunnen worden.

Ten tweede zou vervolgonderzoek een antwoord kunnen geven op de vraag rondom de inrichting van de hybride organisatie die uit dit onderzoek is voortgekomen: wat moet er in de inrichting van de hybride organisatie leidend zijn? De praktische, mogelijk kostenbesparende kant, of de vrijheid voor alle medewerkers om naar kantoor te komen wanneer ze dat willen? Dit onderzoek heeft daar geen concreet antwoord op kunnen formuleren, dus vervolgonderzoek zal moeten aanwijzen hoe praktische implicaties en behoeften van medewerkers zich tot elkaar moeten verhouden.

Tot slot kan vervolgonderzoek uitvoeriger ingaan op de nieuwe rol van facilitator van ontmoetingen, die de leidinggevenden lijken aan te nemen in de hybride organisatie. De centrale vraag hierin zou kunnen zijn in hoeverre een dergelijke ogenschijnlijke nieuwe rol een nieuw onderdeel van bestaande concepten rondom leidinggeven zou moeten uitmaken, of simpelweg een accentverlegging en herformulering vraagt. Hieruit zou vervolgens ook opgemaakt kunnen worden in hoeverre de rol van facilitator van ontmoetingen ook tot bijvoorbeeld leiderschapsprogramma's zou moeten gaan behoren. Tevens zou onderzocht kunnen worden wat een dergelijke rol als ontmoetingsorganisator voor de verhouding tussen leidinggevende en werknemer zou kunnen betekenen.

7.3 Kritische reflectie

Ondanks de grote zorg waarmee dit onderzoek is uitgevoerd, zijn er ook enkele kanttekeningen te plaatsen. Een aantal van deze kanttekeningen zijn inherent aan de aard van het onderzoek, terwijl andere kanttekeningen voortkomen uit de door de onderzoeker gemaakte keuzes.

Zo zorgt het onderzoeksontwerp van een *casestudy* ervoor dat de beschreven bevindingen op slechts één case gebaseerd zijn. De uitspraken die op basis van deze bevindingen in dit onderzoek gedaan zijn, kunnen daardoor het best in de context van dit onderzoek geïnterpreteerd worden. Ook buiten deze context kunnen de bevindingen als plausibel en onderbouwd erkend worden, maar deze kunnen daarbij niet als sluitend, hard bewijs gezien worden. De uitspraken zijn immers niet verder getest en onderbouwd, dan op basis van abductief onderzoek verondersteld kan worden.

Ten tweede kan ik me als onderzoeker niet volledig aan de indruk onttrekken *confirmation bias* te hebben toegepast. Het inlezen in de theorie en het uitschrijven van de mogelijke concepten die aan de betekenisgeving van de leidinggevenden gehangen konden worden, hebben het onderzoek aan de ene kant van een structuur en afbakening voorzien,

maar tegelijkertijd bepaalde verwachtingen van de resultaten geschept. Ondanks dat ik me bewust heb voorgenomen me niet door dergelijke verwachtingen te laten leiden en juist ook sterk de afwijkende antwoorden in het onderzoek te betrekken, is het toch goed mogelijk dat bepaalde afwijkende antwoorden in de grote hoeveelheid literatuur-conforme data ondergesneeuwd zijn geraakt. Hierdoor ben ik wellicht te veel uitgegaan van wat al bekend is, in plaats van dicht bij de data en antwoorden te blijven. Desondanks heb ik het idee de wetenschappelijke relevantie van de bevindingen in dit onderzoek redelijk compleet aangetoond te hebben.

Tot slot is een kritische kanttekening bij de gehanteerde respondentengroep noodzakelijk. De respondentengroep bestond uit een diverse samenstelling van leidinggevenden en heeft daarmee een interessante afspiegeling van het Politiedienstencentrum kunnen geven. Tegelijkertijd kan deze respondentengroep als één zijde van de medaille gezien worden. Er zijn immers geen medewerkers die onder deze groep leidinggevenden fungeren, geïnterviewd. Aangezien de betekenisgeving van de leidinggevenden rond de thematiek van *remote leadership* en de hybride organisatie centraal stond, is dit geen vreemde keuze geweest, maar, om een volledig beeld van de werkelijkheid te kunnen schetsen, zouden deze bevindingen in vervolgonderzoek tegen de betekenisgeving van de medewerkers afgezet moeten worden. Hierdoor kan vergeleken worden hoe de intenties en ideeën van de leidinggevenden door de werknemers onder hen gepercipieerd en ervaren worden.

Literatuurlijst

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2e ed.). Erlbaum, New Jersey.

Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, *53*(6), 1419-1440.

Besharov, M., & Smith, W. (2012). Paradoxes of social enterprises: Sustaining utilitarian and normative identities simultaneously.

Boeije, H. & Bleijenbergh, I. L. (2019). Analyseren in kwalitatief onderzoek. *Denken en doen* (3e druk).

Brandsen, T., Van de Donk, W., & Putters, K. (2005). Griffins or chameleons? Hybridity as a permanent and inevitable characteristic of the third sector. *Intl Journal of Public Administration*, *28*(9-10), 749-765.

Braster, J. F. (2000). *De kern van casestudy's*. Uitgeverij Van Gorcum.
Cascio, W. F. (1999). Virtual workplaces: Implications for organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *6*, 1.

Bryman, A. (2012). *Social research methods*. 5th edition. Oxford University Press

Citrin, J. M., & DeRosa, D. (2021). *Leading at a Distance: Practical Lessons for Virtual Success*. John Wiley & Sons.

Dalcher, D. (2020). Leadership in times of crisis: What's different now?. *PM World Journal*, *9*(5), 1-18.

Dockery, M., & Bawa, S. (2020). Working from Home in the COVID-19 Lockdown. *Bentley: Bankwest Curtin Economics Centre.*

Eikenberry, K., & Turmel, W. (2018). *The Long-Distance Leader: Rules for Remarkable Remote Leadership*. Berrett-Koehler Publishers.

Foss, N. J. (2020). The impact of The Covid-19 pandemic on firms' organizational designs. *Journal of Management Studies*.

Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement?. *Personnel Review*.

Glynn, M. A. (2000). When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization science*, *11*(3), 285-298.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management annals*, *5*(1), 317-371.

Haas, M., Hamersma, M. & Faber, R. (2020). Nieuwe inzichten mobiliteit en de coronacrisis. *Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid*. Geraadpleegd van https://www.kimnet.nl/publicaties/brochures/2020/07/21/nieuwe-inzichten-mobiliteit- en-de-coronacrisis

Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, *20*(1), 19-33.

Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational behavior and human decision processes*, *103*(1), 1-20.

Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*.

Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of applied psychology*, *84*(5), 680.

Huovila, T. (2021). Leadership in exceptional times: a case study of remote leadership in a vocational college.

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(4), 1826.

Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of management journal*, *56*(1), 137-159.

Kelley, E., & Kelloway, E. K. (2012). Context matters: Testing a model of remote leadership. *Journal of Leadership & organizational studies*, *19*(4), 437-449.

Kelloway, E. K., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J., & Gatien, B. (2003). Remote transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, *22*(3), 375-403.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.

Lenka, R. M. (2021). Unique Hybrid Work model-The future of remote work. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, *18*(7), 2687-2697.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for program evaluation*, *1986*(30), 73-84.

Lounsbury, M. (2007). A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of management journal*, *50*(2), 289-307.

Maso, I. & Smaling, A. (1998). Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie. Amsterdam: Boom.

Morse, J. M. (2015). Critical analysis of strategies for determining rigor in qualitative inquiry. *Qualitative health research*, *25*(9), 1212-1222.

Murray, F. (2010). The oncomouse that roared: Hybrid exchange strategies as a source of distinction at the boundary of overlapping institutions. *American journal of sociology*, *116*(2), 341-388.

Nederlandse Omroep Stichting. (2021, 31 januari). 'Grote werkgevers gaan na corona kantoorruimte schrappen'. *Nieuwsuur.* Geraadpleegd van https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2366749-grote-werkgevers-gaan-na-corona-kantoorruimte-schrappen

Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision and Negotiation*, *19*(3), 227-246.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership, Theory and practice* (9de ed.). Thousand Oaks, Sage Publications.

O'Leary, Z. (2004). The essential guide to doing research, Londen: Sage.

Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of management journal*, *56*(4), 972-1001.

Powell, W. W., & Sandholtz, K. W. (2012). Amphibious entrepreneurs and the emergence of organizational forms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *6*(2), 94-115.

Rainey, H. G. (2009). Understanding and managing public organizations. San Francisco: John Wiley & Sons.

Rubin, O., Nikolaeva, A., Nello-Deakin, S., & te Brömmelstroet, M. (2020). What can we learn from the COVID-19 pandemic about how people experience working from home and commuting?. *Centre for Urban Studies, University of Amsterdam*.

Sanders, K., Nguyen, P. T., Bouckenooghe, D., Rafferty, A., & Schwarz, G. (2020). Unraveling the What and How of Organizational Communication to Employees During COVID-19 Pandemic: Adopting an Attributional Lens. The Journal of Applied Behavioral Science, 56(3), 289-293.

Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of management studies*, *46*(4), 597-624.

Spreeuw, S., Jochoms, T., & Lasthuizen, K. (2013). Op operatiën gericht leiderschap. *Het Tijdschrift Voor De Politie*, *75*(7), 24-27.

Stefan, T., & Nazarov, A. D. (2020, November). Challenges and competencies of leadership in Covid-19 Pandemic. In *Research technologies of pandemic coronavirus impact (RTCOV 2020)*(pp. 518-524). Atlantis Press.

Terpstra, J. B., Foekens, P. W., & van Stokkom, B. A. M. (2015). Burgemeesters over hun nationale politie.

The Economist. (2020, 10 september). 'Is the office finished?'. *The future of work.* Geraadpleegd van https://www.economist.com/leaders/2020/09/12/is-the-office-finished

Thomas, G. (2011). A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure. Qualitative inquiry, 17(6), 511-521.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, *840*(2008), 99-128.

Tijmstra, J. & Boeije, H. R. (2011) Wetenschapsfilosofie in de context van de sociale wetenschappen. Boom Lemma uitgevers: Den Haag.

Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight 'big-tent' criteria for excellent qualitative research. *Qualitative inquiry, 16*(10), 823-851.

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. *Helsinki: Talentum Pro*, *1*(1).

Zaccaro, S. J., Ardison, S. D., & Orvis, K. L. (2004). Leadership in virtual teams. *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow*, 267-292.

Zeller, D. (2018). Organizational design: The hybrid (combined virtual/traditional office) organization.

Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of management journal*, *45*(1), 234-254.

Bijlagen

Bijlage 1: Topiclijst interviews

1. **Achtergrondinformatie**

Uw rol

- Wat is precies uw verantwoordelijkheid binnen de Nationale Politie?
- Hoeveel medewerkers heeft u onder u?
    - Wat zijn hun functies?
- Met wie werkt u nauw samen?
    - Hoe ziet dit er nu uit?
- Wat zijn de belangrijkste momenten in de week dat u leidinggeeft?

2. **Remote leadership**

Algemeen

- Wat is leidinggeven op afstand voor u?
- Op welke eigenschappen van een leidinggevende doet leidinggeven op afstand een beroep?
    - Wat zijn daarin belangrijke voorwaarden?
- Waar bent u tegenaan gelopen als leidinggevende op afstand?
- Wat zijn dillema's geweest? Waar heeft u wakker van gelegen?
- Wat moet u als leidinggevende voorkomen of afleren, wanneer u leidinggeeft op afstand?
- Hoe verhoudt zich dit tot de traditionele, op kantoor manier van leidinggeven?

Specifiek

Voorbeeldfunctie

- In hoeverre is het goede voorbeeld geven voor u een belangrijk onderdeel van uw manier van leidinggeven?
    - Hoe krijgt dit op afstand vorm?
    - Hoe spelen technologische hulpmiddelen daarbij een rol?

Behoeften en motivatie medewerkers

- In hoeverre zijn de behoeften van uw medewerkers veranderd?
    - Welke behoeften zijn dat?
        - Hoe achterhaalt u die behoeften?
    - Hoe speelt u daar concreet op in?
        - Hoe krijgt dat vorm?
- In hoeverre is het motiveren van uw medewerkers een belangrijk onderdeel van uw leidinggevende rol?
    - Hoe krijgt dit vorm op het moment dat u uw medewerkers niet fysiek tegenkomt?

Controle

- Hoe zorgt u ervoor dat u kunt blijven monitoren hoe er gewerkt wordt thuis?

    - Hoe achterhaalt u dit?
- Is het vermogen om te controleren hoe uw medewerkers op afstand werken voor u als leidinggevende veranderd?
- Is het belang van het controleren hoe uw medewerkers op afstand werken voor u als leidinggevende veranderd?

Individueel / Groepsniveau
- Bent u meer op groepsniveau of individueel niveau gaan leidinggeven?
    - Is er meer aandacht voor de persoonlijke situatie ontstaan, of is die simpelweg duidelijker naar voren gekomen door het thuiswerken?
- Wat denkt u dat de gevolgen van een eventueel meer individuele aanpak zouden kunnen zijn?
    - Positief
    - Negatief

Zes aspecten van Vilkman (2016):
- Welke waarden zijn belangrijk als leidinggevende op afstand?
    - Hoe krijgen die vorm?
- Waar geeft u nu meer aandacht aan?
        - Hoe uit zich dit?
    - Waar minder?
- Wat is belangrijker geworden door het leidinggeven op afstand?
    - Basisregels
    - Dialoog
    - Gemeenschapszin
    - Onderling vertrouwen
    - Openheid
    - Waardering uitspreken

Communicatie
- Bent u op een andere wijze gaan communiceren met u medewerkers?
    - Heeft u het gevoel meer gepland dan ongepland te communiceren met uw medewerkers?
        - Zo ja, waar merkt u dat aan?
        - En wat zou volgens u hiervan het effect kunnen zijn?
        - En is dit wenselijk?

Toekomst
- In hoeverre is leidinggeven op afstand voor u toekomstbestendig?
    - Wat zouden de mogelijke valkuilen kunnen zijn?
- Wat is u niet gelukt om op afstand vorm te geven, in vergelijking met de voorheen fysieke manier van leidinggeven?

3. **Hybride organisatie:**

Algemeen

- Hoe gaat die er volgens u uitzien?
    - Qua structuur?
    - Qua cultuur in het PDC?

Specifiek

Hybriditeit

- Welke vormen worden hierin volgens u gecombineerd?
    - Wat zijn de voordelen van beide kanten?
    - Hoe kunt u die twee in lijn brengen?
    - Waarom is dit wenselijk?

Hybriditeitsmodel

- Wat zou voor u de ideale verhouding tussen de twee vormen zijn?
    - Op basis van wat?
    - In hoeverre staat dit vast?
    - Wat is ervoor nodig om dat systeem te laten slagen?

Valkuilen

- Wat zouden de mogelijke valkuilen van deze nieuwe manier van werken zijn?
    - Voor de organisatie
    - Voor u als leidinggevende
        - Controle/surveillance
        - Aanvoelen van wat er speelt onder medewerkers
        - De momenten dat men elkaar wel fysiek op kantoor treft
        - Individuele relaties ipv groepsgevoel/saamhorigheid
        - Regelgeving en communicatie
    - Voor de medewerkers
        - In hoeverre veranderen de behoeftes van werknemers in de hybride organisatie?
- Waar doet deze nieuwe manier van werken een beroep op?
    - In hoeverre komt autonomie daarin onder druk te staan?
- Waar moet het PDC voor waken?

4. **Remote leadership in de hybride organisatie**

- Waar moeten jullie op voorbereid zijn als leidinggevende?
- Moeten leidinggevenden op een andere manier opgeleid en gestimuleerd worden in de hybride organisatie?
    - Waar zitten de verschillen?
    - Waar zitten de overeenkomsten?

Bijlage 2: Codeboom

Verbinding
- Verbonden zijn met elkaar
- Elkaar ontmoeten
- Gezamenlijkheid benadrukken
- Sociale interactie

Communicatie
- Formele/geplande communicatie
- Ongeplande communicatie
- Openheid/transparantie
- Realiteit definiëren
- Communicatie buiten werktijd
- Spontaniteit

Afspraken thuiswerken
- Normen bewaken
- Elkaar afrekenen op afspraken
- Verwachtingen afstemmen
- Doelen afspreken

Hybride mix
- Het thuiswerken
    - Tijd en plaatsonafhankelijk werken
- Span of control
- Inrichting ontmoetingsplek
- Kwaliteit fysieke ontmoeting
- Half thuis, half kantoor
- Terugvallen in oude patronen
- Spelregels

Toegankelijkheid
- Zichtbaarheid leidinggevende
- Afstand
- Beschikbaarheid
- Volgeplande agenda's
- Benaderbaar door fysieke aanwezigheid

Faciliteren fysieke ontmoeting
- Sollicitaties
    - Werving en selectie
    - Onboarding
- Organisatieontwikkeling
    - Belang fysieke ontmoeting in opstartfase
    - Teams opbouwen
    - Creatieve processen

- Teamgericht vergaderen

Maatwerk
- Het goede gesprek aangaan
- Persoonlijke aandacht
- Persoonsafhankelijke verschillen
- Leidinggeven aan verschil
    - Maatwerk verantwoorden
    - Behoeften medewerkers achterhalen
- Werk-privé balans

Outputgericht leidinggeven
- Faciliterend leidinggeven
- Online leidinggeven
- Afrekenen op output
- Regelruimte
- Vertrouwen
- Consulterend leidinggeven

Voorbeeldfunctie
- Veerkracht
- Kwetsbaarheid
- Voorbeeldgedrag
    - Door aanwezigheid
    - Door afwezigheid