

Wat betekent dit voor leiderschapsontwikkeling?

De toekomst van leiderschap is hybride

Auteurs: **Marjon Margés & Sonja Wekema**

Vluchtig. Onzeker. Complex. Ambigu. Dat zijn de uitdagingen van de wereld waarin we leven. Een uitdagende taak om alles wat van belang is voor werknemers, doelgroepen en aandeelhouders te overzien. Een uitgesproken reden om als teamcoaches de leiders, met wie we de afgelopen jaren hebben gewerkt, op een andere manier te leren navigeren. En met passende, nieuwe instrumenten. Hybride.

Op basis van interviews en vragenlijsten voorafgaand, gedurende en na afloop van een drie jaar durend leiderschapstraject, geven wij vanuit theorieën over coaching, procesbegeleiding en cultuurverandering een beeld van de transitie van teamcoaching en leiderschapsontwikkeltrajecten van offline naar online en vervolgens naar een hybride omgeving.

Achtergrond

Een van onze klanten is een Europese agrotech-organisatie met een Japans moederbedrijf. Ze schakelde ons in om samen met de organisatie een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen als basis voor een pan-Europese leiderschapscultuur. Doel: hun circa 200 leiders door zelfinzicht en zelfreflectie culturele verschillen leren onderkennen binnen de organisatie, met uiteindelijk een positief resultaat op medewerkers- en klanttevredenheid én natuurlijk ook op de bedrijfsresultaten.

De opzet van het programma

We startten het leiderschapsprogramma *Leadership Essentials* in 2018, waarbij alle deelnemers uit verschillende landen naar Nederland kwamen voor een tweedaagse 'live' of offline workshop, 12 keer in totaal, steeds in groepen van maximaal 16 personen. De focus van het traject lag op het faciliteren van de groeistrategie van de organisatie, het leren werken in een interculturele matrixorganisatie en het opdoen van ervaring met coachend leiderschap (inclusief het belang van kwetsbaarheid, duidelijkheid, feedback/feedforward).

In oktober 2018 vond de eerste teamsessie plaats met het Europese

topmanagementteam, dat voor de helft uit Japanners bestaat. Door met het team voldoende tijd te nemen en aandacht te besteden aan het creëren van *containment* (Burger, 2019) ontstond er voldoende psychologische veiligheid voor een dialoog (Edmondson, 2012). Aan het einde van deze teamsessie stond de CEO plotseling op. Hij had besloten zijn persoonlijke verhaal met zijn team te delen, iets wat niet direct gebruikelijk is in de Japanse werkcultuur. Deze stap was niet alleen voor hemzelf een overwinning; het maakte hem tot een rolmodel voor zijn directe collega's en het creëerde voorbeeldgedrag voor de rest van de organisatie.

Van offline naar online

In 2020 zou fase 2 van start gaan. We werden verrast door de coronapandemie en besloten het programma on hold te zetten.

Juni 2020 – door lockdowns in heel Europa is onze contactpersoon (een directielid) huiverig voor de overgang naar online sessies als alternatief voor sessies in Nederland. Volgens hem is de directie er nog niet aan toe. Wij vermoeden dat hij er ook zelf nog niet aan toe is, geven hem alle ruimte om te wennen aan het idee en stellen voor pilots in oktober-november 2020 te doen, zodat hij kan ervaren hoe het is. Dat blijkt een groot succes. De aarzeling is overwonnen en we krijgen de vrije hand.

In de eerste helft van 2021 ontvangen we alle 200 deelnemers in online workshops. We besluiten de groepssamenstelling van fase 1 zoveel mogelijk te handhaven om verder te bouwen op het al gecreëerde vertrouwen. Tijdens de online sessies introduceren we een aantal leiderschapsconcepten, die de organisatie

Intercultureel leiderschapsprogramma: van offline naar hybride

Fase 1	2018 – 2020	Face-to-face, 12 sessies met iedere keer 16 leiders uit verschillende Europese landen en Japan, iedere maand in een periode van twee jaar
Fase 2	2020 - 2021	Hybride, 48 online sessies met dezelfde groepssamenstelling als in fase 1, binnen een periode van een half jaar
Fase 3	2022	Hybride, tien online sessies

belangrijk vindt voor verdere verdieping: werken in de matrix, virtueel leiderschap, stakeholdermanagement en het werken aan verantwoordelijk leiderschap met behulp van de *accountability loop*, die de deelnemers helpt bewuste keuzes te maken met betrekking tot hun gedrag. De deelnemers krijgen bij iedere nieuwe vorm van informatie een korte, inhoudelijke toelichting en werken vervolgens in kleine groepen aan de betekenis van de concepten in de eigen praktijk. Plenair is er vervolgens ruimte voor vragen en herkenning.

De overgang naar een hybride model

Begin 2021 zijn we op een hybride model overgegaan. In plaats van twee volle, aangesloten dagen, kozen we voor vier ochtenden in een periode van twee weken. Daarbij verrasten we de deelnemers met naar hun privéadres gestuurde, gepersonaliseerde materialen. En we maakten verrassend gebruik van (nieuwe) technologie, waarbij de deelnemers in sommige gevallen vanuit dezelfde fysieke locatie inbelden. Bijkomend effect was dat de deelnemers snel en efficiënt leerden omgaan met een scala aan technologische mogelijkheden, die daarvoor mogelijk niet aan de orde waren: plenaire en break-

outsessies, delen van schermen, ook door de deelnemers, tussentijds instructies uitwisselen via de chatfunctie, screenshots, groepsfoto's, bevordering van zelfhulp bij haperende systemen enzovoort. Managers van verschillende niveaus stonden allemaal voor dezelfde technologische uitdagingen en leerden collectief.

Onderscheid offline en online

Het gaat te ver om te zeggen dat wat offline mogelijk is ook naar online te vertalen is. De aanwezigheid van non-verbale communicatie en diverse informele momenten tijdens pauzes en diner tijdens sessies op locatie is niet te evenaren tijdens een online bijeenkomst. Ook is er tijdens offline sessies een volledige focus op de tweedaagse workshop mogelijk met weinig afleiding; nieuwe professionele vriendschappen en onderling begrip tussen business units worden gecreëerd.

Engels als voertaal

Tijdens alle sessies is Engels de voertaal. Niet iedereen is het Engels echter even goed machtig; de Britten klagen dat ze het 'Europees Engels' niet begrijpen; de Japanners beheersen het Engels vooral in schrift, minder in gesproken

vorm. Daarnaast was het niveau van leiderschapstheorie en -ervaring wisselend, evenals leeftijd en aantal dienstjaren bij de onderneming. Break-outsessies en interactieve werkvormen bleken de oplossing. Die bieden de mogelijkheid om deelnemers uit een taalgebied bij elkaar te plaatsen of juist te mengen en met geduld en lagere drempels toch een inhoudelijke discussie te hebben. Praten over *real life cases* liet de schroom om Engels te spreken verdwijnen, omdat het echt 'ergens over gaat' door de herkenbare zakelijke context, dilemma's en vragen.

Sceptis

Bij de online sessies volgden deelnemers de workshops vanuit hun werkplek of huis, internetverbindingen haperen zo nu en dan, taalvaardigheid belemmert in sommige gevallen de interactie in de plenaire groep. In de evaluatie van de sessies gaf 80 procent van de deelnemers aan dat ze in eerste instantie sceptisch waren ten opzichte van de online sessies, maar dat ze nu positief waren door de interactie en focus die ze hebben ervaren.

Digitalisering van het programma

Om de aandacht tijdens de vier ochtendsessies optimaal te houden, hebben we een aantal digitale instrumenten ingezet, die wonderwel bleken te werken: allereerst een korte wegwijs-sessie binnen de Webex-omgeving; waar zitten de functies, hoe kun je ze bedienen, welke symbolen worden gebruikt; aan het begin van de sessies een korte *poll* met vragen over de stemming en verwachtingen van de ochtend; wordclouds, die met een smartphone werden geactiveerd om te reageren op verschillende onderdelen; directe projectie op het gezamenlijke scherm voor interactiviteit.

Ook een quiz in de laatste sessie om kriskras door de leerstof te gaan, werkte goed: competitief element, kiezen uit meerkeuzeantwoorden en invoeren van korte, betekenisvolle tekst. Naast de begeleidende presentatie maakten we gebruik van video's, als onderstreping van de theorie of als bron van inspiratie.

Wat werkte goed in de hybride opzet?

Na 48 online sessies hebben we een vragenlijst naar alle deelnemers uitgestuurd. De punten die als positief werden ervaren, waren:

Voor de deelnemers

- handhaven van de groepssamenstelling in zowel de offline als online fase;
- werken in kleine groepen, zowel offline als online;
- werken met echte, herkenbare voorbeelden uit de praktijk;
- continue cocreatie;
- tastbare studiematerialen, zoals werkboek, persoonlijke kaart naast de digitale versie;
- toezending uitkomsten van groeps-sessies onmiddellijk na afloop;
- gebruik en snelle leercurve van (nog) onbekende, digitale middelen.

Voor ons als teamcoaches

- gebruik van kunst (onder andere muziek, oefeningen om zelf kunst te maken en te presenteren);
- gastsprekers voor online sessies bleken veel makkelijker te regelen (tijd en kosten);
- goed mogelijk om steeds te checken of mensen aan boord zijn;
- directe evaluatie onmiddellijk na elke sessie via de chat;

- onmiddellijke bijstelling van inhoud van workshops als uiting van co-creatie;
- continue op zoek naar nieuwe digitale middelen;
- inspelen op actualiteiten.

Wat werkte niet?

Van alle deelnemers was 90 procent heel positief, iets wat ze zelf voorafgaand aan fase 2 niet verwachtten. Het voornaamste obstakel dat uit de vragenlijst naar boven kwam, is dat het Engels een lastig punt is en blijft voor de deelnemers. Daarnaast vinden de deelnemers het erg lastig om zichzelf tijd te gunnen voor zelfreflectie, al gaf 72 procent van de deelnemers aan dat ze daar wel veel baat bij hebben gehad.

Voor de deelnemers

- gelijkwaardige interactie in het Engels voor alle deelnemers (beheersing Engelse taal);
- snelheid van begrip van opdrachten;
- aandacht verslapt wanneer hectiek van het moment aanslag deed op de tijd van de deelnemer;
- te late bezorging van de post met persoonlijk studiepakket.

Voor ons als teamcoaches

- verandering van groepssamenstelling op het laatste moment;
- tussentijds uitvallen van gastsprekers of deelnemers, die dan in een andere groep op een ander moment meedoen (verandering van groepsdynamiek).

Randvoorwaarden voor een succesvol programma

Het is van groot belang dat er voldoende tijd en ruimte in acht wordt genomen voor contractering (Sills, 2012) met zowel de opdrachtgever als de deelnemers van

de afzonderlijke sessies. Door duidelijke contractering, creëer je als facilitator de veiligheid om teamleden te laten leren, spelen en reflecteren. Daarnaast is het als teamcoach belangrijk niet te ambitieus te zijn en de tijd te nemen voor dialoog, het bouwen van vertrouwen en om mensen echt te zien. Ga stap voor stap, niet te veel tegelijk, laat mensen wennen en ervaren. Het beste voorbeeld van het nut van contracteren is wanneer de leiders het geleerde vervolgens zelf herhalen. Door het zelf toe te passen, laten ze zien wat de theorie hen heeft gebracht. Kortom: niet te gehaast te werk gaan en in verbinding blijven creëerde een veilige omgeving voor de leiders om te leren, hun kwetsbare kanten te tonen en – ook in groepsverband – te reflecteren op hun inzichten.

Leerpunten van de deelnemers

Uit de feedback van de deelnemers (78 procent respons) kwam naar voren dat de meeste leiders de sessies, ondanks de scepsis en spanning vooraf, voldoende de moeite waard vonden om toch online te kunnen doen. Voor hen was het belangrijk om de sessies te prioriteren in hun werkdag. *What you put in you will get out*, gaven ze aan. Een zin die wij vanaf het begin van het traject aan ze hebben meegegeven.

Naast leiderschapselementen is veel geleerd van het mixen van offline en online werken. Dit vormde voor het gros van de leiders de start van een nieuwe realiteit, waarin hybride werken eerder de norm dan de uitzondering is. Mooi voorbeeld is hier een aantal vervolgsessies dat op businessunitniveau heeft plaatsgevonden. Doordat de leiders ervaring met zowel offline als online hadden, waren ze flexibel over de vorm waarin wij vervolgprogramma's konden ontwerpen.

Leerpunten van de organisatie

De mogelijkheid om in de door ons geboden veiligheid te ervaren of hybride workshops zouden werken, heeft de organisatie erg geholpen om een nieuwe koers in te slaan en zo de toekomst van werken binnen de organisatie te borgen. De eindenquête wees uit dat de deelnemers de, tijdens de workshops aangedragen onderwerpen, blijvend en onder begeleiding verder willen uitdiepen aan de hand van eigen business cases. Vervolgstappen zijn nodig om de door de leiders nieuw aangeboorde contacten binnen de organisatie levend te houden en om de gezamenlijke taal te blijven spreken. Inmiddels is besloten om een fase 3 te starten, waarin de leerpunten worden opgefrist en een concrete businesscase de kennis, ervaring en betrokkenheid van de leiders in de organisatie activeert.

Leerpunten van de teamcoaches

Net als de deelnemers, wisten wij ook niet exact hoe de transitie van offline naar online zou gaan. Wat positief werkte, was om alles samen te doen, te blijven communiceren, te improviseren en open te staan voor feedback en disruptie (Maister, 2002). Ook al valt de techniek uit, het is belangrijk om rustig te blijven en oplossingen te vinden. Wees een team, creëer duidelijkheid en wees als teamcoach een rolmodel (Hawkins, 2017).

Een ander belangrijk inzicht was dat het relevant is leiders van de organisatie uit te nodigen als gastsprekers volgens het principe 'leiders ontwikkelen leiders'. Nodig ervaren en zo mogelijk invloedrijke leiders uit om hun verhaal te vertellen en collega-leiders te inspireren. Hieraan liggen studies ten grondslag, onder andere van Brene Brown (2015). In het boek *Durf te leiden* stelt ze dat de meesten van ons duidelijkheid

vermijden omdat we onszelf wijsmaken dat we vriendelijk zijn, terwijl we daardoor eigenlijk onvriendelijk en oneerlijk zijn. Kortom, hoe kun je als leider mensen op hun verantwoordelijkheid aanspreken als je zelf niet duidelijk bent?

Conclusie

Zowel offline als online leiderschapsontwikkeling en teamcoaching is maatwerk en inspelen op het hier en nu is daarbij essentieel. Hierbij is het proces van inchecken met de deelnemers belangrijk, evenals de wisselwerking tussen ons als teamcoaches en de evaluatiemomenten met de deelnemers en de organisatie tussen de sessies.

*"Het is oké om sommige dingen niet te begrijpen of fouten te maken.
It's okay to be human."*

Interactie, veiligheid en kwetsbaarheid zijn de kern van succesvolle leiderschapsprogramma's en teamcoaching. Open vragen stellen en persoonlijke verhalen vertellen zijn eerst lastig of spannend, maar zullen naar verloop van tijd gewoon worden. Bij onze klantorganisatie zijn de saamhorigheid en de interesse om te blijven leren toegenomen.

Om de verbinding tot stand te laten komen, bleken interactie, dialoog en persoonlijke aandacht in de hybride vorm nog belangrijker dan in livesessies. Daarnaast is het belangrijk niet te ambitieus te

zijn en adaptief te werken. Maak kleine stapjes, werk met herhaling vanuit een gemeenschappelijke taal, en zorg voor voldoende ruimte voor verbinding en verdieping.

Tot slot: wij hebben een podium geboden voor de leiders om zichzelf te ontdekken en, ook in een hybride omgeving, het heft in handen te nemen. Samen met collega's en andere stakeholders, kunnen ze veranderingen in de werkomgeving aan. De organisatie heeft besloten om ook aan nieuwe instroom leiders het volledige programma aan te bieden, waar mogelijk offline, maar vanaf nu altijd hybride. ♦

Referenties

- Brown, B. (2015). *Rising strong: The reckoning. The rumble. The revolution.* New York: Spiegel & Grau.



- Burger, Y. & Roos, A. (2019). Containment bij executive teamcoaching. Een praktijktheorie. *Tijdschrift voor Bestuurkunde*, 8(2), 30-37.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate and compete in the knowledge economy.* San Francisco: Jossey Bass.
- Hawkins, P. (2011, 2014, 2017). *Leadership team coaching.* Londen: Kogan Page.
- Maister, D. H. (2002). *The trusted advisor.* Londen: Simon & Schuster.
- Sills, C. (2012). The coaching contract: A mutual commitment. In E. de Haan, & C. Sills (Eds.), *Coaching relationships: The relational coaching fieldbook* (pp. 76-88). Faringdon: Libri Publishing
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business.* Londen: Nicholas Brealey Publishing.

Drs. Sonja Wekema MSc is alumna van de Executive Coaching Masteropleidingen van zowel Ashridge als de Vrije Universiteit Amsterdam. Managing partner van The Other Perspective en medeoprichter van The Board Whisperers. Focus op systemische teamcoaching en internationale cultuurtransformatietrajecten. sonja@theotherperspective.com



Marjon Margés RM, is associate partner van The Other Perspective en senior Executive Consultant UMEO Advies voor executive scouting & search, teamontwikkeling, cultuurtransformatie en HR-consultancy. marjon@theotherperspective.com