



Uit het oog, uit verbinding?

7 tips voor leidinggeven op afstand

Marja den Boer & Matthijs Schmidt - 22 april 2020

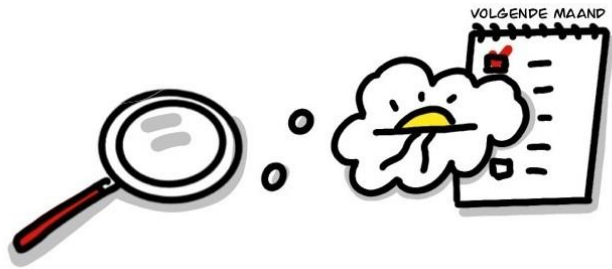
De coronacrisis heeft ons aangezet tot een ongekende spurt in het thuiswerken. Nu het stof na de eerste weken van de intelligente lock down neerdaalt, wordt duidelijk dat het op afstand werken voor een groot deel van de beroepsbevolking voorlopig nog aan de orde zal zijn. Uit onderzoek van Harvard Business Review¹ blijkt dat thuiswerken een negatief effect heeft op de werkmotivatie en daarmee vaak op productiviteit. De vraag is: **hoe kun je als leidinggevende je mensen helpen vanuit huis hun werk met plezier te blijven doen, nu dit de komende maanden nog duurt?** Je ziet elkaar niet fysiek, maar staat wel aan de lat om de bedrijfsactiviteiten te continueren. Hoe geef je dan leiding?

In dit artikel beschrijven we observaties uit de praktijk en delen we tips die wij uit de literatuur en gesprekken met leidinggevendenden en collega-trainers hebben opgehaald.

¹ https://hbr.org/2020/04/how-to-keep-your-team-motivated-remotely?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom

Tip 1. Pas op de plaats

Las met je team een evaluatiemoment in voor deze eerste periode van op afstand werken en maak plannen voor de nabije toekomst. Begin (al videobellend) met een rondje stoom afblazen: Hoe is het om in deze situatie te werken en wat betekent het voor ieder persoonlijk dat de huidige



manier van werken voorlopig het 'nieuwe normaal' zal zijn? Bespreek wat jullie missen, wat er juist bevalt en wat er goed gaat en nog beter kan. Maak vervolgens een plan van aanpak om de inzichten uit deze evaluatie in te passen in jullie nieuwe manier van werken.

In het verlengde van deze tip raden we ook aan een moment van zelfevaluatie te nemen. Kijk eens met de ogen van je beste vriend of vriendin naar jezelf en vraag je af: wat zou hij of zij mij nu adviseren? Welke tol hebben de stress en de onzekerheid van deze periode van mij geëist? Hoe energiek ben ik en hoe laad ik mijn accu weer helemaal op? Je lijf heeft altijd gelijk, hoezeer we dat doorgaans ook ontkennen en doordraven. Hoofdpijn, rugpijn, slechte nachtrust? Neem signalen van stress uiterst serieus.

Tip 2. Vorm een informeel web



Het koffiepraatje, de kantoorgrappen, het simpele 'hoe is je weekend geweest'; ze zijn tijdelijk verdwenen. En een online stand up met een groot team biedt te weinig ruimte voor echt contact. Door buddy's - of kleine groepjes 'maatjes' - te vormen die elkaar in de gaten houden, elkaar zonodig opbeuren, advies geven en met elkaar lachen, kunnen er virtuele koffiemomenten ontstaan die een nieuwe sociale structuur vormen. Je kunt actief bouwen aan 'virtuele kamergenoten', die aan het begin

en aan het einde van de werkdag even contact hebben en delen hoe ze geslapen hebben, wat ze die dag gaan doen en aan het einde hoe het gegaan is. Je kunt ook virtuele kamergenoten opzoeken, om (zonder een woord te wisselen) samen aan het werk te zijn. Of kijk wie hobby's delen, met wie je een spelletje schaak kunt doen. Op allerlei manieren versterk je zodoende het web van waardevolle contacten, waarin mensen elkaar opzoeken en iedereen in het vizier blijft. Deze buddy's ontlasten bovendien de leidinggevende, omdat ze ook eventuele problemen signaleren en in de lijn of bij elkaar kunnen aanklaarten.

Tip 3. Zet de toon voor een open gesprek

Wetenschappelijk is er een direct verband tussen werktevredenheid, productiviteit en open communicatie. In virtuele meetings delen medewerkers echter vaak alleen wat echt nodig is. Dat is efficiënt, maar raakt niet aan de diepere emotionele lagen die voor teamwork



belangrijk zijn. Juist als je langere tijd op afstand werkt is psychologische veiligheid essentieel; om als team verbonden te blijven, elkaar bij te staan in deze moeilijke tijd en samen te leren en te ontwikkelen. Die veiligheid kun je voeden door ook in online afspraken en meetings **tijd in te ruimen voor quality time**.

Hierin kun je **letterlijk 'de toon' zetten door je eigen kwetsbaarheid te laten zien**. Het is belangrijk om als

leidinggevende vertrouwen uit te stralen, door oplossingen en mogelijkheden te benoemen en optimistisch te zijn. Maar tegelijkertijd is het ook goed om ruimte te geven voor de andere kant en te laten zien dat ook jij onzeker bent over bepaalde zaken of dat je dingen lastig of frustrerend vindt. Zo zet je de toon om open te delen hoe collega's deze situatie ervaren.

Nodig ook anderen uit voor een 'hoe zit je in je vel' reflectie (tot een groep van ongeveer zes personen is dat met een heldere structuur goed mogelijk). Dit maakt dat mensen zich verbonden voelen en een moment hebben om hun hart te luchten. De warmte en betrokkenheid die dan ontstaan zijn essentieel voor de **veerkracht** van een team.

De Amerikaanse psychologe Fredrickson verwoordt het heel mooi: "Positieve emoties veranderen de manier waarop onze hersenen werken. Ze verbreden ons perspectief en helpen om het grotere plaatje te zien: ik sta er niet alleen voor, deze nare dingen gaan voorbij en morgen is er weer een

Tip 4. Sta zij-aan-zij

Onderschat je eigen rol niet. Een leidinggevende kan echt het verschil maken door zij-aan-zij op te trekken. De twee meest motiverende bewegingen? Als eerste: **wees vol compassie** voor wat teamleden mogelijk als gevolg van deze crisis ondergaan. Bedenk dat - nu de adrenaline van de eerste crisisweken wegzakt - andere gevoelens zoals vermoeidheid, onrust of verveling naar boven kunnen komen. En het dus ook als het 'nieuwe normaal' langer duurt goed is om te vragen hoe het met iemand gaat. En luister goed: Wat hoor je achter iemands woorden? De behoefte aan een luisterend oor of aan praktische hulp, bijvoorbeeld mee te denken over een goede dagstructuur? Wellicht kun je een betere laptop regelen, iemand extra uitdagen of bij teveel druk juist ontlasten. Ten tweede: **toon je waardering**. (Nu denk je misschien: we worden betaald voor wat we doen, dus waarom is die dankbaarheid nodig? Omdat het motiveert en die warmte schept, die verbinding maakt die nu zo hard nodig is.) Dus: bedank en blijf bedanken. Niet eenmaal, maar zo vaak mogelijk. Dat kan door een simpel 'dankjewel', door een specifieke opmerking waarmee je iemand echt in het zonnetje zet (en bij complimenten geldt: hoe concreter, hoe beter) of stuur een kaart, e-card, bos bloemen of andere attentie. Teamleden stimuleren om elkaar complimenten te geven kan natuurlijk ook!



Tip 5. Herijk perspectief

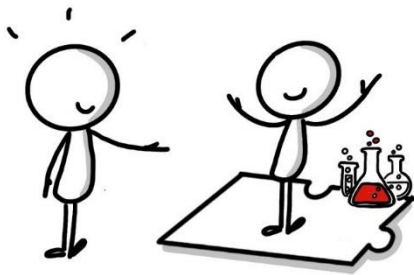


Professor Teresa Amabilé van de Harvard Business School ontdekte iets heel belangrijks. Het boeken van progressie in betekenisvol werk is de grootste drijfveer voor mensen in hun werk. De vraag naar betekenis speelt volop, nu we officieel onderscheid maken tussen vitale en niet-vitale beroepen. Kan je ook in deze tijd een verschil maken, wat voor werk je ook doet? Ook als je in een niet-vitale sector

werkt? **Het antwoord is: "Ja."** De sleutel tot meer werkgeluk in tijden van Corona: **help je team, help elkaar, help collega's bij het invullen van waarden en het vinden van zingeving.** Herijk (al vragend) zonodig het perspectief van waaruit iemand naar zijn eigen takenpakket kijkt.

De onderzoekster Amy Wrzesniewski volgde Amerikaanse schoonmakers in een ziekenhuis. Een deel van de groep noemde het laaggeschoold werk, een ander deel noemde zichzelf 'healers' of 'ambassadors'. Zij signaleerden patiënten die er doorheen zaten, maakten praatjes met patiënten en hielpen hen op alle mogelijke manieren sneller te herstellen. Zo verwisselde een dame uit die groep op eigen initiatief kunstwerken om patiënten nieuwe visuele prikkels geven. Je zult begrijpen dat de tweede groep zichzelf hoger scoorde op werkgeluk.

Tip 6. Sturen en puzzelen



Een crisis geeft ook nieuwe energie. Er ontstaan nieuwe structuren, onverwachte verbindingen en allerlei mogelijkheden om te experimenteren en te vernieuwen. Tegelijkertijd betekent op afstand werken vaak ook meer delegeren en loslaten, al is het maar omdat je elkaar tussentijds net wat minder spreekt. **Geef elk van je medewerkers daarom een passende mate van eigen**

verantwoordelijkheid en zo nodig ruimte om te experimenteren. Dit vraagt van jou als leidinggevende nog meer dan anders: **sturen aan de voorkant en het expliciet maken van verwachtingen.** Welke taken hebben prioriteit en welke deadlines horen daarbij? Wat kun je nu verwachten van de alleenstaande werknemer met drie kinderen thuis? Vind je het kunnen dat er nu veel meer werk naar de mensen toevloeit die privé minder belast zijn en/of stressbestendiger zijn? Het is maatwerk, puzzelen, meebewegen met wat mogelijk is en je dilemma's expliciet maken.

Dat doe je door samen zo specifiek mogelijk het 'wat' te bepalen, waarbij je daarna maximaal de verantwoordelijkheid voor 'het hoe' delegeert. Uiteraard wil je een bandbreedte meegeven. Een hulpmiddel voor het nadenken over kaders, is de vraag wat je wilt voorkomen. Zo maak je impliciete randvoorwaarden expliciet. Je kunt ook gebruik maken van de formulering 'zodanig dat...' (bijvoorbeeld, zodanig dat ... alle betrokkenen goed geïnformeerd zijn, we binnen budget blijven, etc).

Tip 7. Opstartscenario's

Een Chinees gezegde luidt: Als je haast hebt, ga dan zitten. Vrij vertaald naar de situatie voor een leidinggevende in deze coronatijd: neem geregeld tijd om vooruit te kijken en prioriteiten te bepalen.

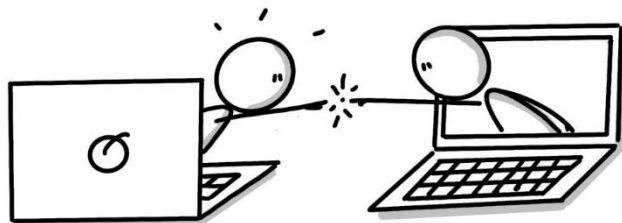
Hoeveel onzekerheden er ook zijn, **je kunt nu al nadenken over opstartscenario's** en over de implicaties voor het werk op de langere termijn. Investeer in goede en

gedragen besluitvorming naar de opstart toe, zodat je straks minder hebt uit te leggen en uit te praten. Vergeet niet om dat wat je elders in de organisatie hoort weer terug te koppelen aan je medewerkers, zodat ook zij zich breder verbonden voelen. Help je team en je medewerkers om bij het plannen en vooruitkijken vanuit een breed perspectief de realiteit in het oog te houden. Veel mensen hebben de neiging om vanuit oude structuren hun werk invulling te geven en/of een te optimistische tijdsinschatting te maken. Een vraag: "Stel dat we de helft van de tijd zouden hebben, hoe zouden we het dan aanpakken?", helpt om echte keuzes te maken.



Tot slot

De Volkskrant citeerde op 18 april de woorden van hoogleraar Justus Uitermarkt: "Fysiek samenzijn is noodzakelijk voor het opwekken van emotionele energie." Voorlopig is die fysieke dimensie er spaarzaam of niet en zullen wij online connectie moeten blijven maken. Delen wat nodig is, wat je ervaart, voelt en waarneemt. Alleen in oprechte en aanwezige interactie komen we de schermen voorbij.



Marja den Boer (marjadenboer.com) en Matthijs Schmidt (matheo-advies.nl) zijn beiden zelfstandig organisatieadviseur en coachen (management)teams, organisaties en leidinggevenden bij samenwerkingsvraagstukken. Samen hebben zij bijna vier decennia ervaring in het publieke domein, onderwijs en bedrijfsleven. Zij zijn beiden nauw verbonden aan Ardis Organisatie Ontwikkeling (<http://www.ardis.nl>).