

5 februari 2021 • 462 keer bekeken

Lessen in leidinggeven in coronatijd

Hoe investeer je in meer samenwerking bij minder contact?



Cora Reijerse



Sinds maart 2020 is het extra spannend om de leiding te hebben. Organisaties zien zich geconfronteerd met een crisis, met name door het vele noodzakelijke thuiswerken. Zeker nu met de lockdown. Hoe gaan leidinggevenden hiermee om?

De coronacrisis en de veranderingen vragen erom dat leiders direct handelen en kansen aangrijpen. De schade voor je organisatie wil je immers zoveel mogelijk beperken. Daarnaast is de psychologische gezondheid en inzetbaarheid van je mensen een grote uitdaging.

Ik bespreek in dit artikel hoe leidinggevenden met hun medewerkers kunnen omgaan, omdat ze een bijdrage kunnen leveren aan de psychologische veiligheid en het welbevinden van werkenden. Hiervoor interviewde ik Yvonne Tomassen, HR adviseur bij de Gemeente Apeldoorn; Patrick van Hooij, eigenaar van Value Zipper; Martijn Leopold, vennoot bij AssistiveWare; en Leen Molendijk, Managing Director (ad interim) bij AON.

De gevraagde leiderschapsacties kun je onderverdelen in:

- In een crisis wil je ingrijpen en vernieuwen
- Je geeft leiding aan inzet en resultaten
- Je moet de nieuwe afstand overbruggen
- Je maakt informele contact tussen mensen mogelijk
- Je bent daarom bewust zowel het boegbeeld als het voorbeeld voor mensen. Je motiveert, bindt en ontwikkelt

Leiderschapsactie 1 – In een crisis wil je ingrijpen en vernieuwen

De uitdagingen voor leidinggevenden in crisistijd vragen om ingrijpen, dicht bij de mensen staan en nieuwe wegen zoeken. De crisis vraagt erom dat je de situatie snel inschat en direct maatregelen neemt. De ondernemers onder onze geïnterviewden hebben een sterk gevoel van urgentie. Ze zijn zich er scherp van bewust dat de toekomst van hun bedrijf op het spel staat. En daarmee het werk van hun mensen.

In tijden van grote veranderingen schakel je als leidinggevende een tandje bij. Mensen hebben in onzekere tijden behoefte aan een zichtbare en duidelijkheid brengende leidinggevende.

Martijn: "We zijn transparant over onze keuzes en duidelijk over baan zekerheid in de komende tijd."

Patrick: "Ik ben eerlijk tegen mensen. Ik vertel wat mij bezighoudt."

Leen: "Het gaat nu om binding bevorderen en uitstroom tegengaan. Bij ons vinden mensen snel ander werk, ze zijn gewild."

Na de eerste ingrepen komen de nieuwe keuzes. De leidinggevenden die ik sprak, verleggen in korte tijd hun prioriteiten en gebruiken de kansen die zich voordoen. Ze doen investeringen waarvoor ze financiële reserves aanboren. In het ene bedrijf werkt men aan het verbeteren en moderniseren van de interne processen. In een ander bedrijf wordt er met man en macht in een nieuw product geïnvesteerd.

Martijn: "Ons nieuwe product is van strategisch belang voor ons bedrijf en was al jaren in ontwikkeling. We kunnen ons concentreren op het verder ontwikkelen van het product dat we juist nu nodig hebben."

Leiderschapsactie 2 – Je geeft leiding aan inzet en resultaten

Er is geen bewijs dat werken op afstand slecht is voor de resultaten. Onderzoek wijst juist op een aanvankelijke stijging van de productie.

Martijn: "Je ziet dat er nu veel efficiënter wordt gewerkt."

Leen: "Mensen maken nu meer uren, de productie is toegenomen."

Interessant is het perspectief van de leidinggevende op het eigen team. Die positie wordt anders en daarmee ook vooral het zicht op medewerkers en het toezicht op hun werk. Er zijn leidinggevenden die altijd al op afstand managen en van wie de mensen zelfstandig hun werk doen. Voor hen is het werken in 2020 niet zo anders.

"Ik begon mij zorgen te maken over de werkdruk die mensen zichzelf oplegden"

Martijn en Leen werken in complexe projectorganisaties. Zij waren gewend om op afstand toe te zien op de voortgang van werk en resultaat. Hun aandacht gaat nu uit naar het contact leggen met mensen, zodat ze het gezond blijven managen van hun werkdruk kunnen bespreken.

Martijn: "Over de inzet maak ik mij geen zorgen. Ik begon mij zorgen te maken over de werkdruk die mensen zichzelf oplegden."

Leen: "Sommigen moesten meer pauzes gaan nemen."

Leiderschapsactie 3 – Je wilt de nieuwe afstand overbruggen

Hoe weet je anders op afstand hoe het met ze gaat en hoe kan je je belangstelling en zorg overbrengen? Leen maakt contact via de chat, de dagstart en de bila's. Martijn voegt er het digitale café aan toe.

Yvonne: "Vooral voor leidinggevenden die als een meewerkend voorman met hun mensen samenwerken en tussen hun mensen werken, is het nu heel anders geworden. Juist voor hen is de nieuwe afstand lastig."

Patrick: "Vroeger was er de gezamenlijke beleving van het werk. Je zag elkaar en hoorde elkaar op het werk. Dat is er niet meer. Ik zie de mensen niet meer en voel niet hoe ze bezig zijn. Waar moet ik de inzet van mensen aan afmeten? Je hebt nu minder controle of er gewerkt wordt en hoe er gewerkt wordt."

Er zijn twee mogelijkheden om de afstand tussen medewerkers en leidinggevende te verkleinen. Welke je inzet, is afhankelijk van de behoefte van de medewerker en de leidinggevende, en de aard van het werk. De eerste is mensen, in kleine aantallen, beurtelings naar kantoor te laten komen.

Yvonne: "We geven mensen de kans om bij toerbeurt op kantoor te werken. Met ruime behuizing en goede schema's kunnen mensen enkele dagen per week naar kantoor komen."

Martijn beaamt: "Mensen zeggen dat het helpt. De tweede mogelijkheid is dat leidinggevenden extra vaak contact gaan zoeken met mensen die veel thuis werken." **Patrick:** "Ik heb mijn onrust openlijk met mensen besproken en ik let er zeker op dat sommige mensen meer contact nodig hebben om goed te kunnen werken."

Leen: "Ik houd voortdurend contact."

Leiderschapsactie 4 – Je maakt informeel contact tussen mensen mogelijk

Hebben we ons ooit eerder gerealiseerd hoe belangrijk de ontmoetingen bij de koffieautomaat zijn? Bij elkaar binnenlopen voor een praatje, even een vraag stellen, hulp krijgen? Het informele contact wordt gemist nu het er niet meer is. Het online bellen en vergaderen blijkt geen vervanger. Integendeel. Het is efficiënt, gericht op de inhoud en vermoeiend.

Leen: "De werkdag is nu veel intensiever."

Martijn: "Voor ons was dat een reden om mensen toch in kleine groepen naar kantoor te laten komen."

De ontmoetingen ontstaan niet meer spontaan. Niet iedereen vindt het makkelijk om initiatief tot contact te nemen. Je weet niet of het de collega's wel uitkomt. Online pubquizzes met het team, vrijdagmiddagborrels organiseren en talloze andere digitale informele ontmoetingsapps helpen. Ze voorzien in de behoefte aan informeel contact met je collega's.

Martijn: "Voor ons was dat een reden om mensen toch in kleine groepen naar kantoor te laten komen."

Yvonne: "Mensen hebben steeds meer behoefte aan nabijheid en contact, ook ordering. Ze willen met elkaar in gesprek raken over hoe het nu echt met de ander gaat."

Leiderschapsactie 5 – In onzekere tijden ben je boegbeeld en voorbeeld

In tijden van een crisis hebben mensen meer behoefte aan een boegbeeld als steunpilaar. Ze hebben steun en houvast nodig en de leidinggevende kan dat bieden. Mensen ervaren veel onzekerheid, zoals over gezondheid, werkzekerheid, hun financiële situatie of de nieuwe manier van werken.

In die onzekere wereld biedt de zichtbare leider met een duidelijk verhaal houvast. Een realistische en positieve visie op de toekomst oogst waardering bij medewerkers. Martijn gaf duidelijkheid over een nieuwe koers. Daarnaast gaf hij zijn mensen allemaal tegelijk een week betaald verlof. Om ze rust te geven en te communiceren dat het bedrijf echt nog niet op omvallen staat. Patrick deelde zijn vertrouwen in hun klanten en in het voortbestaan van het bedrijf met zijn mensen.

"In die onzekere wereld biedt de zichtbare leider met een duidelijk verhaal houvast"

Tegelijkertijd is de voorbeeldrol minstens zo belangrijk. Je kwetsbaar tonen en je twijfels en zorgen uiten, wekt juist vertrouwen. Mensen waarderen het dat jij ook niet overal een antwoord op hebt. Patrick vindt het belangrijk om zijn kwetsbaarheid en twijfel te bespreken met zijn mensen voordat hij beslissingen neemt. Hij weet dat ze zijn openheid op prijs stellen.

Medewerkers weten vaak niet wat hun leidinggevende van hen verwacht als ze thuis werken. "Praten met je medewerkers over hoe jij thuis omgaat met het werk-privé onderscheid helpt", zei Leen. Samen zoeken naar manieren om vitaal te blijven en tips uitwisselen geeft een steuntje in de rug.

Goed voor je eigen (mentale) gezondheid zorgen, doet goed volgen. Tegen je medewerkers zeggen dat ze pauzes moeten nemen en niet te veel uren moeten maken, werkt goed als je zelf het voorbeeld geeft.

Leiderschapsactie 6 – Je motiveert, bindt en ontwikkelt

Mensen ervaren niet zozeer verschil in werkdruk vergeleken met de pré-coronaperiode. Ze beleven wel minder plezier aan hun werk en de binding met het bedrijf vermindert.

Leen: "Ik moet er nu op letten dat mensen bij ons blijven."

Yvonne: "Het contact met collega's is een belangrijk onderdeel van het werk dat voor werkplezier zorgt."

Je hebt te maken met onzekerheid over de werkgelegenheid. Martijn en Patrick geven daarom veel duidelijkheid over de situatie van het bedrijf. Het werken op afstand leek eerst voor de korte termijn.

Leen: "In de lente zagen we vooral de voordelen."

Bij die kortetermijnbeleving hoorde saamhorigheid en een gedeeld enthousiasme. Met de gevolgen die daarbij horen zoals zelfopgelegde werkdruk. Nu – begin 2021 – is het de kunst om de binding aan de organisatie te versterken. Daar hoort bij dat je die gezamenlijke inzet waardeert.

Patrick: "We zijn allemaal trots op het resultaat van het project waar we samen aan hebben gewerkt."

Martijn: "De duidelijkheid over de nieuwe richting die we ingaan als bedrijf zorgt voor saamhorigheid."

Een kwetsbaar onderdeel is het leren en ontwikkelen. Opleidingsbudgetten kunnen onder druk staan. Ook medewerkers hebben de neiging om opleidingen uit te stellen.

Leen: "Mensen wachten tot het klassikaal leren weer terugkomt."

Goed werkgeverschap

Is er een rode draad in onze gesprekken? Ik dacht dat het managen van prestaties en resultaten een uitdaging voor hen zou zijn.

Geen van van de geïnterviewden noemt dat echter. Ze hebben daarentegen twee zorgen. Dat is ten eerste de business: het werk moet door. Dit is een tijd vol zakelijke uitdagingen en soms ook van nieuwe kansen.

Hun tweede grote uitdaging is het verbinden van organisatie en mensen, en het creëren van contact. De grote zorg voor het menselijk kapitaal is opvallend. Het welbevinden en de motivatie van mensen krijgt nu de grootste aandacht. Wat wij [Corporate Psychological Responibility](#) noemen, ofwel goed werkgeverschap.

Het versterken van medewerkers door een veilig en positief werkklimaat te creëren, zorgt voor gezondheid en welbevinden. Contact onderhouden, steun bieden en stimuleren tot ontwikkeling zorgt voor binding met de organisatie. Zo belangrijk is de leidinggevende in coronatijd!

>>> [Meer over Leiderschap](#)

>>> Lees ook: [langdurig psychisch verzuim voorspeld](#)

>>> Lees ook [onze andere artikelen over thuiswerken](#)

Cora Reijerse heeft dit artikel samen ontwikkeld met Jeroen Meliëzer. Cora en Jeroen zijn Arbeids- en Organisatiepsychologen en actieve leden van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP). Cora is plaatsvervangend voorzitter van de sectie A&O, Jeroen is eigenaar van de sectie. Jeroen Meliëzer is Registerpsycholoog NIP/A&O en eigenaar/directeur van Construct.

>>>Download de paper [Balanceren in coronatijd](#)

© BG magazine

Deel dit artikel




TAGS: Artikel corona organisatieontwikkeling thuiswerken




Cora Reijerse
<http://alaboutchange.nl/Welkom.html>

Cora Reijerse is organisatie en teamcoach bij All About Change en tevens voorzitter van de sectie A&O bij het NIP.



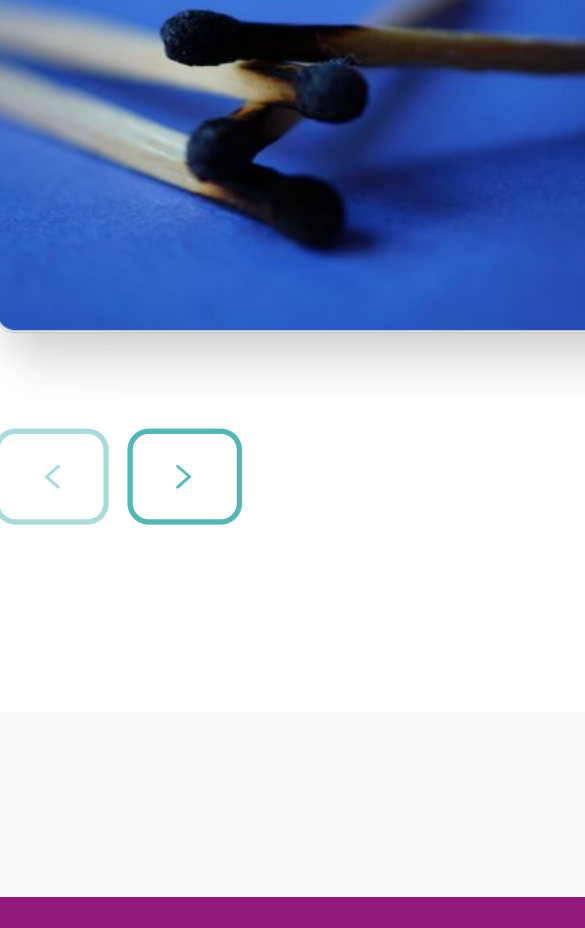
Meer lezen?



Met welke verplichtingen moet ik rekening houden bij een aanvraag voor NOW 3.2?

Sinds 15 februari 2021 kan ik de NOW-3.2-subsidie aanvragen bij het UWV. Met welke verplichtingen moet ik rekening houden bij deze aanvraag?

Hazan Senyuva



Afnemend verzuim kan ook weer onder druk komen te staan

Door meer betrokkenheid bij je werknemers kun je de werkgever verzuim terugdringen. Aan de andere kant stuwt een toename aan (corona)scheidingen verzuim mogelijk weer omhoog.

Yorick Saeijs



Gratis 7 premium artikelen in je mailbox?

Meld je aan en ontvang een week lang elke dag een nieuw premium artikel in je mailbox. Die artikelen zijn normaal alleen voor betalende abonnees beschikbaar, maar kun jij nu dus ook lezen. Helemaal gratis! Je krijgt ook elke week de beste hr-tips in je mailbox.

Voornaam Achternaam E-mailadres

Meer informatie

- Wekelijkse HR-tips
- Word abonnee
- BG magazine Plus
- Agenda
- Vacature
- Links

Volg BG magazine

- Facebook
- LinkedIn
- Twitter
- Youtube
- Contact

BG magazine

Next level HR



Onderdeel van HR Navigator Grootste HR vergelijkingscite