



# Blijven presteren in tijden van crisis

## Effectief leidinggeven aan teams die remote werken

Als gevolg van het coronavirus werken veel mensen nu een langere periode noodgedwongen thuis. Dankzij de vele digitale middelen hoeft fysieke afstand geen probleem te zijn om het werk gedaan te krijgen. Toch ligt verlies aan productiviteit op de loer en bestaat ook de kans dat mensen zich na verloop van tijd wat eenzaam gaan voelen. Een nieuwe uitdaging voor leidinggevendenden: hoe zorgt u ervoor dat het team engaged, oftewel verbonden, blijft? U leest hier de concrete tips van onze engagement experts.

### **Wat is verbondenheid?**

Gallup heeft jarenlang onderzocht welke factoren het meeste bijdragen aan de overall performance van organisaties. Met performance wordt hier onder meer het volgende bedoeld in positieve zin: omzet, winstgevendheid, kwaliteit, klantgerichtheid, laag ziekteverzuim, behoud van essentieel personeel en een veilige werkomgeving met zo min mogelijk incidenten.

Gallup kwam daarbij uit op een select 12-tal factoren, die zich onderscheiden van de vele honderden factoren die in de meeste medewerkersonderzoeken doorgaans onder de loep worden genomen. Overall zeer positieve waardering op deze twaalf aspecten zorgen voor een sterke mate 'verbondenheid'. Verbondenheid van medewerkers met het werk dat van ze wordt verwacht (vakmanschap), verbondenheid met collega's binnen het team en verbondenheid met de organisatie.

Gallup toont aan dat als medewerkers deze twaalf verbondenheidsfactoren als zeer positief ervaren, dit een grotere kans geeft op overall sterkere prestaties van de organisatie.

### **Situatie nu**

Het effect van het werken op afstand, terwijl veel onzeker is in werk én privé, is dat mensen de twaalf genoemde verbondenheidsfactoren opeens anders kunnen beleven.

We zeggen hier 'anders'... 'Anders' kan zowel een meer positieve beleving als een meer negatieve beleving inhouden. De plotselinge verandering in werkomstandigheden kan een negatief effect hebben. De crisissituatie zorgt voor onduidelijkheid en de plotseling grotere fysieke afstand met collega's zorgt voor vervreemding en eenzaamheid. De plotselinge verandering in werkomstandigheden kan ook een positief effect hebben.

**Het gevoel van crisis kan mensen juist bij elkaar brengen en tot een grotere verbondenheid leiden.**

De vraag is nu wat direct leidinggevenden kunnen doen om de plotselinge ontstane situatie (thuiswerken, onzekerheid) op een zodanige manier aan te vliegen, dat het bij medewerkers resulteert in een sterker gevoel van verbondenheid, waardoor de performance zo veel mogelijk gehandhaafd blijft (of zelfs sterker groeit).

### **Praktische tips per factor**

Hieronder geven we bij elke factor concrete tips hoe u als (direct) leidinggevende de verbondenheid binnen uw team kan handhaven of zelfs te versterken in een situatie waarin uw medewerkers plotseling thuis moeten werken vanwege de heersende pandemie.

#### **(Q1) ik weet wat er op mijn werk van me wordt verwacht**

- ▶ Wees eerlijk en transparant over de ontstane crisissituatie en over de risico's waarmee de organisatie nu heeft te maken.
- ▶ Maak duidelijk in welke zin u zich kunt voorstellen in hoeverre dit gevoelens van onzekerheid oproept bij alle medewerkers (empathie).
- ▶ Doe een beroep op uw teamleden om maximaal bij te dragen aan alle inspanningen die bijdragen tot een minimum aan verlies van de organisatie.

#### **▶ Laat merken dat u iedereen dankbaar bent** die hier vol aan wil meewerken.

- ▶ Start elke ochtend met een kick-off conference meeting om het plan voor de dag door te nemen.
- ▶ Stuur regelmatig een mail met belangrijke updates.
- ▶ Stel en communiceer heldere prioriteiten: wat is voor de organisatie op dit moment het allerbelangrijkst en welke verwachtingen vloeien daaruit voort voor de teams.
- ▶ Individualiseer de rollen. Mogelijk zijn de accenten of misschien wel hele taakpakketten nu anders voor medewerkers. Bespreek met medewerkers welke rol er van hen wordt verwacht, hoe zij van meeste nut zijn voor het team en de organisatie. Zorg dat u dit expliciet bespreekt, zodat de verwachtingen goed op elkaar aansluiten en de medewerker zijn energie aan de juiste dingen besteedt.
- ▶ Wees u zich bewust dat u zelf deze helderheid ook nodig hebt. Bespreek dan ook binnen uw managementteam wat de verwachtingen zijn en hoe jullie hier gezamenlijk mee om gaan.

**(Q2) Ik beschik over de middelen en instrumenten op mijn werk optimaal te kunnen uitvoeren**

▶ Thuiswerken kan voor veel mensen behoorlijk wennen zijn in termen van de gebruikte communicatiemiddelen. Proactieve hulp in de vorm van handleidingen, instructie video's en tips helpen mensen om het gebruik ervan snel onder de knie te krijgen, wat weer een positief gevoel oplevert. Een snel

en **gemakkelijk bereikbare helpdesk en een collega in het team die superuser is**, dragen daar alleen maar aan bij.

▶ Check bij mensen of zij echt een goede thuiswerkplek hebben en biedt hen de technologische en ergonomische faciliteiten en oplossingen waar mogelijk. En ook: biedt diegenen die om wat voor reden dan ook niet thuis kunnen werken, toch de mogelijkheid om naar het werk te komen en daar geïsoleerd te werken.

▶ Zorg voor een goede tool voor het houden van conference meetings met het team. Er zijn verschillende tools beschikbaar waarbij u en uw team elkaar kunnen zien, horen en bestanden via het scherm kunt delen.

▶ Zorg als leidinggevende dat u bereikbaar bent en nodig mensen uit om u te bellen of te appen. Op het werk kunnen ze makkelijk even naar u toestappen. Realiseer dat de drempel nu hoger is, omdat ze u niet kunnen zien. Maak helder wanneer ze een reactie kunnen verwachten.

**(Q3) Ik ben iedere dag in de gelegenheid om te kunnen doen waar ik het beste in ben**

▶ Het benutten van talent kan onder druk komen te staan door andere omstandigheden. Mensen die goed zijn in het beïnvloeden van anderen of in het bouwen van relaties moeten dat nu op afstand doen. Het kan ook zijn het team voor nieuwe uitdagingen wordt gesteld doordat een deel van het werk wegvalt en gezocht moet worden naar creatieve oplossingen om zoveel mogelijk werk te genereren. Bespreek met alle teamleden hoe zij hun eigen talenten kunnen aanboren om het beste te halen uit de situatie. Nu komt het erop aan om ieders talent zo goed mogelijk te benutten.

- ▶ Een expliciete rolverdeling, gericht op het maximaal inzetten van talent kan van waarde zijn. Dit geeft focus en rust, omdat iemand een beperkter aantal taken heeft dat hij vaker uitvoert en daarop kan excelleren. Kijk ook bijvoorbeeld naar rollen die specifiek zijn voor deze crisissituatie: **wie zet de lijnen uit**, wie houdt in de gaten of iedereen zich nog ok voelt, wie gaat aan de slag met het bedenken van alternatieve processen, wie kan het beste met de klanten meedenken etc.
- ▶ Check regelmatig of mensen afgeleid zijn of zich gehinderd voelen om hun werk optimaal te doen, door wat dan ook. En welke rol hun strengths daarbij spelen. Bijvoorbeeld: iemand met het talent discipline is zijn routine kwijt en heeft moeite met de onrust in de organisatie. Zoek dan samen kleine nieuwe vaste gewoonten, zoals een ochtendmail aan het team of een werkschema met genoeg balans.
- ▶ En, blijf reflecteren op uw eigen talenten als leidinggevende en hoe deze u kunnen helpen of hinderen in het leiden van een thuiswerkend team. Zoek coaching of een buddy om mee te sparren. En manage uw zwakke punten. Weet u van uzelf dat u minder aandacht heeft voor de emotionele kant, zoek iemand in het team die u kan influisteren hoe de vlag erbij hangt en u tips kan geven. Laat uw update mails checken op helderheid als u merkt dat u steeds veel vragen om verheldering terugkrijgt. Zorg voor technische ondersteuning als het werken met online tools niet uw sterkste kant is etc.

**(Q4) Ik heb ik de afgelopen week erkenning of lof gekregen voor het goede werk dat ik heb gedaan**

- ▶ Op de werkvloer is een complimentje sneller gemaakt dan op afstand, simpelweg doordat er meer face-to-face contact is. Besteed hier expliciet aandacht aan. Geef mensen feedback op hun werk en spreek uw waardering uit over wat zij weten te bereiken in deze unieke omstandigheid.

**(Q5) Mijn leidinggevende of een collega geeft om mij als persoon.**

- ▶ Het coronavirus kan op allerlei manieren persoonlijke impact hebben. Iemand in de directe omgeving van een teamlid, of misschien wel één van de teamleden, kan ziek worden. Wellicht verliest de partner van iemand wel zijn of haar baan. Daarnaast hebben veel ouders kinderen thuis op te vangen.

**De vraag 'hoe gaat het met je?'**

is altijd, maar ook in deze situatie, belangrijk om te stellen.

**(Q6) Op mijn werk is er iemand die mijn ontwikkeling aanmoedigt**

- ▶ De omstandigheden dwingen tot creativiteit in oplossingen of manieren van samenwerken. Sommigen kunnen het gevoel hebben compleet uit de eigen comfortzone gehaald te worden. Zorg dat het team elkaar hierbij helpt en van elkaar leert. U kunt bijvoorbeeld twee teamleden aan elkaar koppelen die samen een bepaalde klus klaren en al doende van elkaar kunnen leren.
- ▶ Vraag in een conference meeting ieder teamlid om te benoemen wat hij of zij momenteel lastig vindt. Teamleden kunnen samen met dit teamlid meedenken hoe deze zijn of haar talenten het beste kan inzetten om met het probleem om te gaan.

**(Q7) Ik heb het gevoel dat mijn mening serieus wordt genomen**

- ▶ Luister vooral goed naar zorgen, meningen, ideeën van de teamleden en laat zien wat u ermee doet. U kunt bijvoorbeeld een online prikbord maken waarop teamleden gedachten achter kunnen laten waar u vervolgens op reageert.

**(Q8) Het doel of de missie van de organisatie geeft mij het gevoel dat mijn werk belangrijk is**

- ▶ In veel sectoren is het spannend wat de impact zal zijn van het coronavirus op de organisatie. Benoem juist nu expliciet wat de bijdrage is van het team aan het organisatieresultaat en waarom het zo belangrijk is dat uw team de schouders eronder zet.

**Het doen van een appèl op ieders inzet kan mensen helpen om in de actiestand te komen en er samen voor te gaan.**

**(Q9) Ik heb het idee dat mijn collega's de kwaliteit evenzo belangrijk vinden als ik**

- ▶ Het gevoel van er samen voor gaan is snel weg als teamleden ervaren dat er collega's zijn die niet dezelfde instelling hebben. Vraag de teamleden in één-op-één momenten (aan de telefoon) hoe zij de teamgeest ervaren en of ze het gevoel hebben dat iedereen even hard meewerkt. In gesprek met de teamleden die minder hun steentje bijdragen kunt u achterhalen wat er speelt en hen te helpen om alsnog de kwaliteit te leveren die u van ze gewend bent.

► Heb specifiek aandacht voor mensen die wat meer introvert zijn. Tijdens conference meetings treden sommige collega's meer op de voorgrond en zijn anderen stiller. U kunt het gevoel dat jullie er als team met zijn allen voor gaan versterken door de bijdrage van individuen in het team expliciet te benoemen, best practices te delen en mensen in het zonnetje te zetten.

**(Q10) Ik heb een beste vriend op het werk**

► Sociale cohesie op het werk is enorm belangrijk. Door de fysieke afstand nemen sociale interacties af. Wees u bewust van het feit dat mensen op kantoor geregeld een praatje met elkaar maken, ook over niet gerelateerde zaken. Het is dan ook prima als mensen die thuis werken af en toe met een collega bellen en niet alleen over werk praten. Om gevoel te krijgen of mensen onderling ook contact hebben kunt u uw team hiernaar vragen. Een gezamenlijke appgroep voor lief en leed, wellicht naast een gezamenlijke werk gerelateerde appgroep, is een prima manier om te verbinden. Wellicht goed om daarbij de afspraak te maken dat teamleden deze even op mute zetten als ze ongestoord willen werken.

► Houdt naast een kick-off conference meeting in de ochtend een dergelijke meeting in de middag. **Het helpt mensen om te weten als ze nog contact met elkaar hebben aan het einde van de dag.** Ze hebben dan iets om naar uit te kijken en dat maakt ze minder eenzaam.

**(Q11) De afgelopen zes maanden heb ik met iemand gesproken over mijn vooruitgang**

► Geef de medewerkers feedback op hoe zij het remote werken oppakken en welke stappen ze hierin maken. Heeft u een teamlid iets goeds zien doen wat u onder normale omstandigheden niet eerder heeft gezien? Benoem en complimenteer de medewerker hiervoor.

**(Q12) Ik heb in mijn werk voldoende kansen om te leren en te groeien**

► Als de normale manier van werken weer in zicht komt is het en moment om te bekijken wat het remote werken het team heeft gebracht en welke lessen het team heeft geleerd. Wellicht zijn er zaken die heel positief zijn bevallen en die jullie graag verder willen uitwerken, bijvoorbeeld om jullie dienstverlening te verbreden of het werken in teams te optimaliseren. Ga vooral hierover met het team in gesprek en ontdek samen wie welke rol hierin kan vervullen.

Alles overziend staat u als leidinggevende dus veel in contact met uw team de komende periode, zowel individueel als in conference meetings en met behulp van digitale tools. De tips bij de 12 factoren van verbondenheid geven vooral richting aan de inhoud van de gesprekken. Als u hier consequent aandacht voor heeft, dan is uw effort om **uw team zo goed mogelijk te laten presteren onder uitzonderlijke omstandigheden maximaal.**

Wij zijn benieuwd naar uw ervaringen en vragen over dit onderwerp. Bel of mail ons gerust!



**Amke de Vries**

amke.devries@leeuwendaal.nl

+31 6 2900 4762



**Maaïke Rutten**

maaike.rutten@leeuwendaal.nl

+31 6 2900 4714



**Roald Pool**

roald.pool@leeuwendaal.nl

+31 6 5199 4921