

Telewerk als leiderschapstest

Plots experimenteren onze organisaties grootschalig met thuis- en telewerken. We gaan door een leerproces. We leren bijvoorbeeld de technologie kennen, of we organiseren onze werkplek. Maar ook teamleiders staan voor een uitdaging: ze moeten nu plots 'onzichtbare' teams aansturen.

Toen de coronacrisis uitbrak, schakelden onze ondernemingen zeker niet snel en massaal over op telewerken. Dat gebeurde pas toen onze overheden dat oplegden als eerste optie voor iedere situatie waar het ook maar engszins kon. Bij een eerste bevraging in maart door HR-dienstverlener Acerta verplichtten slechts 19 procent van onze bedrijven thuiswerk. Niet meer dan 17 procent versoepelde het beleid. Maar tussen 19 en 24 maart stelde Acerta vast dat het aandeel bijna verviervoudigde. 64% heeft het beleid voor thuiswerk versoepeld, 59% heeft het ingevoerd.

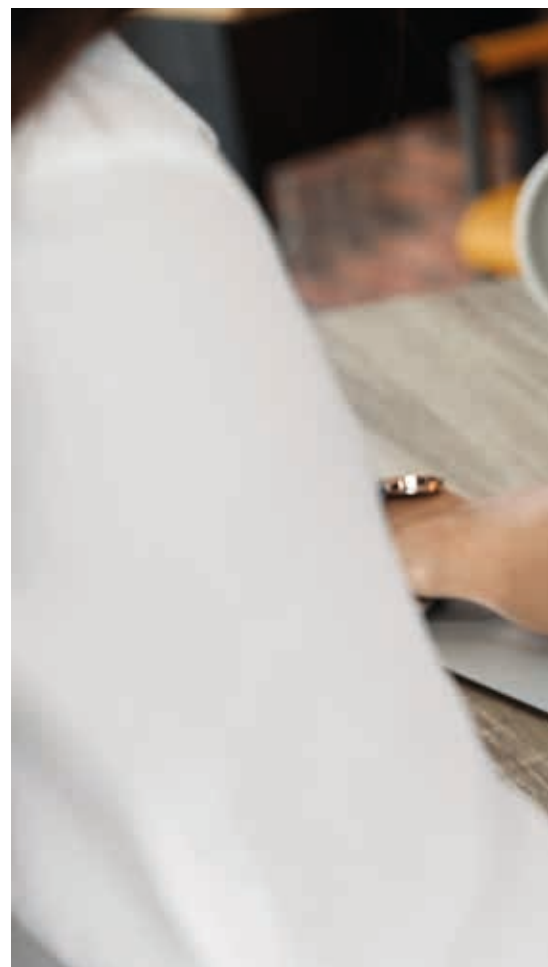
Positieve impact op flexibiliteit

Kathelijne Verboomen, directeur van het Kenniscentrum van Acerta Consult, ziet wel wat voordelen. Ze stelt vast dat werkgevers en werknemers in deze coronatijden bewezen hebben dat ze flexibel kunnen zijn op het vlak van werktijden en werkplek. "Dit kan een goed moment zijn om ook in de taken flexibiliteit door te trekken, aldus Kathelijne Verboomen: "Net zoals de nood een deugd blijkt te zijn voor de acceptatie van telewerk, kan dezelfde nood aantonen dat mensen andere taken aankunnen dan ze van zichzelf denken of dan van hen wordt gedacht."

"Net zoals de nood een deugd blijkt te zijn voor de acceptatie van telewerk, kan dezelfde nood aantonen dat mensen andere taken aankunnen."

(Kathelijne Verboomen - Acerta)

Ze ziet hier trouwens ook een mooie kans om wat meer werk te maken van interne rematching: het herschikken van talenten en taken. Kathelijne Verboomen ver-



moedt zelfs al dat de terughoudendheid over telewerk, bij zowel werkgevers als werknemers, definitief doorbroken zal zijn. Ook na de coronacrisis.

Isabel De Clercq (connect/share/lead) hoopt waarschijnlijk vurig dat Kathelijne Verboomen gelijk krijgt. De verplichting om digitale tools te gebruiken, zou wel eens fijne neveneffecten kunnen hebben, zo schrijft zij in haar druk becommentarieerde blog op LinkedIn. Na wat gesukkel "en hulp van de kinderen" zullen mensen merken dat je veel fysieke meetings makkelijk kan vervangen door videoconferenties via pakweg Slack, Zoom, MS Teams of Google Hangouts ...

Transparant leiderschap

Maar zij verwacht vooral een effect op het vlak van leiderschap, want nu zullen sterke leiders ten volle de transpa-



rantie omarmen van communicatie via die digitale tools. “Ze zullen meer open communiceren, zodat medewerkers in de gegeven informatie zelf *guidance* kunnen vinden en zelf beslissingen nemen.” Er rest nu minder nood aan wat zij noemt “stiekeme fysieke 1-op-1-besprekingen en *command and control*. Kortom: sterk leiderschap zal snel zichtbaar worden. Zwak leiderschap ook.”

“Sterk leiderschap zal snel zichtbaar worden. Zwak leiderschap ook.”

(Isabel De Clercq - *connect/share/lead*)

Verbondenheid

Al beseft zij ook dat lang niet alle leidinggevendenden het evident vinden om hun medewerkers niet meer in hun nabijheid te zien. Nochtans heb je geen fysieke nabijheid nodig om verbonden-

heid te creëren. “Op voorwaarde dan wel dat managers het regelmatig hebben over de strategische doelstellingen van het bedrijf. En dat ze zullen uitleggen hoe de acties die ze opleggen, kaderen in het grotere geheel, zodat medewerkers weten dat ze bijdragen aan iets wat henzelf overstijgt. Ze zullen ook spreken over de verbanden achter die acties. Waar liep ons project fout? Van welke veronderstellingen zijn we uitgegaan en welke daarvan waren correct? Die bezinning is cruciaal om verbondenheid te creëren. Met andere woorden: managers zullen acties kaderen, richting geven, mensen aanzetten tot reflectie... Daarin schuilt net hun toegevoegde waarde.”

Controle

Dat element van vertrouwen duikt ook op in de beschouwing van Jochanan Eynikel, de businessfilosoof van ETION. “De visibele controle op iemands pro-

ductiviteit — al te vaak vereenzelvigd met iemands fysieke aanwezigheid — valt grotendeels weg bij telewerk. Daardoor wordt leiden vanuit *command and control* technisch moeilijk.”

De leider die overwegend vertrouwt op *command and control* gaat er eigenlijk impliciet van uit dat medewerkers gemotiveerd worden door angst. Angst voor negatieve consequenties zoals een ontslag, of het missen van een promotie. Jochanan Eynikel: “Maar leiderschap vanuit angst leidt tot enkel dat gedrag dat gecontroleerd wordt. Zoals het aantal uren dat iemand op het werk aanwezig is, of het aantal minuten dat men aan een patiënt besteedt. Angst leidt niet tot kwaliteitsverbetering, innovatie of meer samenwerking.”

“De overstap naar thuiswerk en leidinggeven op afstand is een goede gelegenheid voor een (online) zelfreflectie op de leiderschapscultuur.”

(Jochanan Eynikel - ETION)

En net die zijn noodzakelijk in een kennis-economie. Innovatie is niet mogelijk zonder ruimte om risico's te nemen, om te experimenteren, om eerlijk feedback te geven, om te mogen falen. Die ingesteldheid vraagt wat Harvard professor Amy C. Edmondson ‘een cultuur van psychologische veiligheid’ noemt. Jochanan Eynikel: “Een organisatiecultuur waarbij men zich niet geremd voelt om zich uit te drukken en initiatief te nemen. Een casestudie bij Google wees uit dat psychologische veiligheid veruit de belangrijkste factor was voor goed functionerende teams.”

Reflectie op de leiderschapscultuur

Daarom noemt Jochanan Eynikel de al of niet geforceerde overstap naar thuiswerk en leidinggeven op afstand een goede gelegenheid “voor een (online) zelfreflectie op de leiderschapscultuur.” Daarbij komen vragen naar boven als: Hoe motiveren wij onze medewerkers als controle niet mogelijk is? Wat is

er nodig om vertrouwen te creëren in teams? Hoe veilig voelen teamleden zich om het niet met elkaar eens te zijn?

Een online teamdialoog hierover is de eerste stap naar "een cultuur van veiligheid en vertrouwen". Nu de coronacrisis teams fysiek uit elkaar haalt, ligt er een kans om de psychologische banden te versterken. Het effect zal ook in het post-coronatijdperk voelbaar zijn.

“Wie de kantjes er wil af lopen, heeft daar geen thuiswerk voor nodig.”

(Bart Lambrechts - Carglass)

Sociaal contact

Bij Carglass is die oefening volop bezig. De hersteller van autoruiten en carrosserieschade kent al vijf jaar thuiswerken, maar sinds vorige week werkt het hele hoofdkantoor van thuis. Voor dat permanent thuiswerk maakt People Director Bart Lambrechts toch extra werk van sociaal contact. Hij houdt 'hoe is het met je'-momenten. "Die gebeuren via Skype zodat we elkaar met zijn allen zien. We gaan na hoe het met iedereen gaat en waar de collega's tegenaan botsen. We vertellen ook wel eens een mop, al is het hoofddoel contact te houden."

Dat is niet alleen goed voor het werk, maar ook voor het psychologisch welzijn van sommige collega's. Contacten op het werk vielen al weken geleden weg en niet iedereen heeft evenveel andere sociale contacten, zo bedenkt Bart Lambrechts.

Te veel werken is de valkuil

Hij wijst nog op een andere valkuil. Sommige collega's van Carglass kozen voor de hoofdzetel om werk en privé op die manier strikt van elkaar te scheiden. Zeker voor hen geeft Bart Lambrechts richtlijnen om te vermijden dat die medewerkers denken dat ze nu 24 op 24 beschikbaar moeten zijn. "Medewerkers hebben zo al de neiging meer en langer te werken als ze dat van thuis

uit doen. Ze moeten de zaken goed afbakenen, want langer werken is een valkuil als je thuis werkt."

En ook de People Director van Carglass beklemtoont dat zijn teamleiders er moeten op vertrouwen dat hun medewerkers wel degelijk werken. Focus op de 95% van de mensen die het goed voor hebben met de organisatie. "Wie de kantjes er wil aflopen, heeft daar geen thuiswerk voor nodig. Vertrouwen geven en contact houden is dus de boodschap. Daarom skype ik ook elke dag minstens één keer met mijn direct reports."

De babbel

Hij is niet de enige die op het belang wijst van permanent contact. Leidinggeven op afstand en op basis van vertrouwen, eerder dan op basis van controle, is niet hetzelfde als alles maar loslaten. In een blog adviseert Tomek Joos van Kluwer Opleidingen om in het begin de touwtjes zelfs wat meer in handen te nemen. "Geef duidelijke richtlijnen mee aan je medewerkers. Pols af en toe of alles goed verloopt. Zo vermijd je dat iemand al enkele dagen een taak verkeerd uitvoert."

Meer dan ooit is het noodzakelijk dat de prioriteiten duidelijk zijn. Doordat je niet fysiek kan samenzijn, komen er projecten en vergaderingen in gedrang. Een brainstorm via telefoon of videogesprek is niet altijd even praktisch. Help je team daarin. "Overleg kort wat de prioriteiten zijn en hoe je praktische problemen het beste oplost", zo schrijft Tomek Joos.

Maak dan ook duidelijk hoe je bereikbaar bent voor hulp, zodat medewerkers niet blijven zitten met vragen die ze niet durven te stellen. Zorg ervoor dat je collega's weten wanneer ze je best bereiken en hoe. Is dat via mail, telefoon...? "Zet in je agenda wanneer je beschikbaar bent."

“Vraag ook zeker hoe het gaat met iedereen, los van het zakelijke aspect. Medewerkers voelen zich zo geapprecieerd als persoon en het zorgt voor verbondenheid.”

(Tomek Joos - Kluwer Opleidingen)

Net als Bart Lambrechts van Carglass wijst Tomek Joos op de sociale dimensie. Hij adviseert om videogesprekken te organiseren met je team. Zo weet iedereen waarmee anderen bezig zijn, wat hun plannen zijn, of ze iemand kunnen helpen... "Vraag ook zeker hoe het gaat met iedereen, los van het zakelijke aspect. Medewerkers voelen zich zo geapprecieerd als persoon en het zorgt voor verbondenheid. Daarnaast zal je ook sneller op de hoogte zijn van eventuele coronabesmettingen. Het is niet het koffiemachine of de waterkoeler, maar het zorgt wel voor gezellige babbel onder collega's."

Tekst: Jo Cobbaut | Foto: Shutterstock