

Nieuwsbrief Sthenos: Werken en leidinggeven in Coronatijd: alles is anders??

November 2020

Werken en leidinggeven in Coronatijd: alles is anders??

Sinds half maart lijkt de wereld volledig op zijn kop te staan en opgesplitst te worden in leven voor en leven tijdens Corona met nog veel vraagtekens richting het leven na Corona.

En ja, natuurlijk is er heel veel veranderd en raakt dit ons allemaal in ons dagelijks leven. We zijn simpelweg als mens sociale dieren en juist dat aspect is van ons “afgepakt”. Er is op alle levensgebieden sprake van verstoorde routines en wegvallen van oude zekerheden en vanzelfsprekendheden. In managementtermen is er als gevolg van Covid-19 sprake van een behoorlijke disruptie!

Kijken we wat dieper, dan zien we dat al deze veranderingen tegelijkertijd ook oude patronen / behoeftes / verwachtingen juist versterken: we hebben meer dan ooit behoefte aan houvast, kaders, rituelen, het gevoel ergens bij te horen en gesteund en ondersteund te worden.

Waar disruptie uiteindelijk hoort te leiden tot innovatie, aanpassing van businessmodellen en daarmee ook de continuïteit van een organisatie, vraagt dit proces heel veel van management en medewerkers. Voor velen is het in eerste instantie een kwestie van overleven en komen de vergezichten later wel weer. Tegelijkertijd is er juist een enorme behoefte aan perspectief, zicht op licht aan het eind van de tunnel, al weten we nog niet hoe de wereld er aan die andere kant van de tunnel uit zal zien. In ieder geval anders dan aan de voorkant van de tunnel, maar laten we vooral ook kijken naar wat de huidige crisis (donkere tunnel) ons kan brengen/leren!.

Terug naar Covid-19 en de huidige situatie voor veel werkenden:

De vertrouwde structuur van naar het werk gaan, werken en weer naar huis gaan is weg. Wat gechargeerd gesteld: of nu we nu wel of niet productief waren, de werkdag was afgebakend. Nu werken we thuis, hebben al dan niet nog verplichtingen rond zorg voor kinderen, partner of ouders en we zijn het overzicht kwijt over wanneer we nu genoeg gewerkt hebben voor die dag. Eveneens

iets gechargeerd is de werkplek thuis minder goed ingericht, vergeten we te pauzeren en voelen ons schuldig als we binnen “kantooruren” iets anders doen.

De huidige onzekerheden en veranderingen maken dat we over het algemeen meer behoefte hebben aan sterk leiderschap, hoezeer we ons hiervoor daar vaak ook juist tegen afzetten!

Als klap op de vuurpijl hebben we vaak een wat korter lontje in onzekere tijden en is communicatie op afstand lastig (je mist hoe dan ook veel non-verbale signalen) en missen we het even langslopen bij een collega om te sparren, frustraties te delen of simpelweg het praatje bij de koffie.

Wat betekent dit voor leidinggevenden richting medewerker?

Los van het feit dat de gemiddelde leidinggevende zelf ook medewerker is met bijbehorende onzekerheden verandert ook het aansturen! Je hebt minder zicht op wat je mensen doen, minder beeld bij hoe ze in hun vel zitten en het bekende “management bij walking around” is simpelweg onmogelijk! Als leidinggevende moet je je verder veel meer bewust zijn van het primaire proces en de relaties met andere processen in de keten (geen enkel team staat geheel op zichzelf!). Er kan onverwacht uitval optreden door ziekte of quarantaine ergens in de keten en hoe anticipeer je daar op? Vaak blijkt ook dat helemaal niet zo helder is waarop je het functioneren van een team of individuele medewerker kan toetsen en bijsturen richting een goede balans.

Praktische aandachtspunten en tips:

Vanuit de spreekkamer en contacten met leidinggevenden komen we tot een volgende selectie:

- Belangrijkste signaal van allemaal: er is veel meer behoefte aan **persoonlijke aandacht** al verschilt de vorm waarin:
 - Zoek actief en vooral creatief naar wat, ondanks maatregelen, nog wel mogelijk is qua sociale contacten. In kleine groepjes af en toe op kantoor zijn is nog steeds mogelijk. Of wandelingetjes tussen collega's onderling geven, indien te realiseren, een intensiever (beter?) contact tussen collega's onderling;
 - Zorg als leidinggevende voor regelmatig contact met al je medewerkers en stem af wat daadwerkelijk ondersteunend is (af en toe een belletje, structureel overleg, een wandeling als vervanging voor een face to face gesprek, even samen lachen, samen de voortgang van het werk bewaken en doelen bijstellen, etc);

- Onderschat ook het belang van een luisterend oor bieden niet, nu er toch meer solitair gewerkt wordt en het lastiger is af en toe even te spuien naar een collega.
- Nu we in de 2^e golf zitten zonder concreet zicht op weer meer naar kantoor kunnen is de behoefte aan een **goede thuiswerkplek** groter dan in de eerste golf met het idee dat het maar voor een paar maanden was:
 - Besteed aandacht aan met name bureau, stoel en beeldscherm (in plaats van laptopscherm).
- **Pauzes** nemen blijkt voor veel mensen lastig:
 - Denk aan oplossingen als een WorkPace programma, zo mogelijk gepersonaliseerd in plaats van simpel het op zwart springen van beeldscherm na 20 minuten.
- Veel mensen **bewegen** nog minder dan normaal:
 - Bespreek met je mensen hoe hun dag eruit ziet en maak afspraken over bijvoorbeeld vaker de hond uitlaten, een kookwekker 2 kamers verder zetten zodat je toch even moet lopen, rondlopen terwijl je belt of andere creatieve oplossingen.
- Veel mensen missen het onderlinge **contact**:
 - Zoek met je team naar oplossingen. Bijvoorbeeld: koffiemoment via teams, eens per week gezamenlijk bewegen via teams of een soort score bijhouden van individuele stappen per dag (stappentellers kosten vrijwel niets en werken prima als prikkel om meer te bewegen). Belangrijk is dat het maatwerk is, wat voor de één helpt wordt door de ander als bemoeizucht gezien.
- **Resultaatverwachtingen**: voor veel mensen is onduidelijk wat er nu aan “productie” verwacht wordt (en voor veel leidinggevenden ook!):
 - Maak individuele afspraken over wat er ongeveer per week verwacht wordt;
 - Geef kaders rond thuiswerken (zoals wandelen overdag en 's avonds werken als je dat wilt en het kan in het werk) zodat je medewerkers regelruimte gaan ervaren in plaats van in een kramp schieten.
- Veel medewerkers ervaren een (te) **hoge werkdruk**, al is dit geen exclusief Covid-19 aandachtspunt! Het delen hiervan is wel een stuk lastiger waardoor de ervaren druk veel sneller op kan lopen zonder uitlaatklep:
 - Breng de teamprocessen en werkzaamheden goed in kaart (ook nodig voor de productie afspraken) en geef aan wanneer een 10 (kost veel tijd!!) verwacht wordt en wanneer een 6 of 7 (ideaal voor meer bulkwerk) kwalitatief ook voldoende is;

- Zorg voor meer capaciteit waar nodig of verlaag de kwaliteitsstandaard waar uitbreiding (nu) niet kan, maar zorg vooral dat je mensen zich daar dan ook naar gedragen en liefst enigszins comfortabel bij voelen.
- Houd rekening met meer **uitval door ziekte of quarantaine:**
 - Een sneltest kan helpen bij functies waarbij thuiswerken niet kan, maar bedenk dat hoestend (met een negatieve test) bij klanten of collega's komen veel onrust geeft en dat verkoudheidjes ook besmettelijk zijn (waarna die collega ook weer getest moet worden);
 - Prioriteer werkzaamheden zodat afgeschaald kan worden bij meer uitval van collega's zonder dat de anderen overbelast raken en/of de continuïteit van het werk in het geding komt.