

# Leidinggeven op afstand tijdens en na corona

Vanwege het coronavirus zijn je medewerkers plots genoodzaakt tot zoveel mogelijk thuiswerken. Als leidinggevende moet je nu snel schakelen. Men verwacht dat je deze nieuwe situatie in goede banen leidt en zelf mee in het telewerk duikt. Het doet beroep op je vaardigheden om zowel de veranderingen te implementeren als het effectief omgaan met je medewerkers en team in een virtuele wereld.

Met dit overzicht delen we een aantal concrete tips en adviezen over hoe je de fysieke afstand kan overbruggen, hoe je richting geeft aan je team rekening houdend met de gewijzigde omstandigheden en hoe je je begeleidende rol kan aanpassen volgens de behoeften van je medewerkers.

## Aankondigen en volgen van maatregelen en afspraken

1. Onderzoek wat de maatregelen die van bovenaf komen betekenen voor de werkomstandigheden in je team. Wat is de mogelijke impact ervan op de organisatie van het werk en de werkplek, op het takenpakket en op de onderlinge verstandhouding tussen collega's.
2. Bekijk welke afspraken je met je team wil maken i.v.m. de toepassing van de maatregelen. Vb. 'zoveel mogelijk telewerk', wat betekent dit voor de functies en de medewerkers van jouw dienst, praktisch en organisatorisch.
3. Ga na of je, naast de algemeen geldende maatregelen, bepaalde afspraken binnen jouw team wil introduceren om het werken op afstand te faciliteren.
4. Kondig de maatregelen collectief aan, via mail en voorafgegaan of zo snel mogelijk gevolgd door een virtuele teammeeting. In dit overleg kan je mondeling toelichten wat de (nieuwe) afspraken inhouden en kan je vragen en mogelijke bezorgdheden van medewerkers opvangen.
5. Specifieke vragen van medewerkers bespreek je apart in een virtueel individueel gesprek.
6. Koppel ook meteen terug als de maatregelen aangepast worden. Duidelijke communicatie is essentieel.
7. Geef positieve feedback als je ziet dat medewerkers zich aan de maatregelen en afspraken houden.
8. Geef constructieve feedback als je ziet dat medewerkers, ondanks hun inzet, er niet in slagen om bepaalde afspraken na te komen. Zoek samen naar oplossingen waardoor het wel kan werken.
9. Spreek medewerkers aan die de essentiële maatregelen niet respecteren. Benadruk het belang voor een veilige en vlotte werking en samenwerking. Geef aan dat je verwacht dat men de maatregelen volgt en dat het jouw verantwoordelijkheid is om hierop toe te zien.
10. En vooral: geef zelf het voorbeeld in het opvolgen van de maatregelen en afspraken.



## Doelgericht vergaderen met je team

1. Organiseer meetings op een functionele en efficiënte manier. Maak een onderscheid tussen teamoverleg (voor alle teamleden) en werkoverleg (inhoudelijk over een bepaald werk/project met enkel de betrokken teamleden).
2. Plan het teamoverleg met een zekere regelmaat (vb. tweewekelijks maandag om 14u, elke derde dinsdag van de maand,...). Dit overleg is het forum waar informatie van hogerhand naar het team gaat (top down communicatie) en waar de teamleden feedback kunnen geven over hoe het in praktijk loopt en waar het beter kan (bottom up communicatie).



3. Zorg voor een vaste agenda op het teamoverleg, aangevuld met agendapunten die zowel door de teamleden als door jezelf kunnen aangebracht worden. Voorzie een werkwijze (vb. gedeeld document op SharePoint om onderwerpen voorafgaand aan de meeting op de agenda te zetten).
4. Verstuur de agenda vooraf, eventueel begeleid met info- of discussienota's, zodat de deelnemers zich kunnen voorbereiden. Een goede info- of discussienota bevat naast een situering, ook een voorbereiding van de besluitvorming, zodat de deelnemers weten over welke vraagstelling ze een mening dienen te vormen.
5. Start het teamoverleg met 5 minuten 'check in' tijd, een informele uitwisseling om te 'voelen' hoe het gaat met de collega's-teamleden.
6. Waardeer tijdens het teamoverleg het geleverde werk en de inspanningen die de teamleden leveren. Werk verbindend: benoem wie wat heeft uitgevoerd en hoe er constructief wordt samengewerkt. 'We zijn goed bezig' mag ook, als je dit aanvult met te zeggen wat je concreet met 'goed bezig' bedoelt. Zo stimuleer je de teamgeest op afstand.
7. Let op met kritische bemerkingen tijdens een online teamoverleg. Persoonlijke kritiek hoort hier niet thuis. Constructieve opmerkingen over taken, afspraken en wederzijdse verwachtingen kunnen natuurlijk wel en zijn ook belangrijk in het samenwerken. Vraag de teamleden dat ze zich oefenen in het communiceren op een feitelijke, respectvolle en oplossingsgerichte manier. Help hen hierin en grijp in als dit niet het geval is.
8. Persoonlijke opmerkingen over gedrag en houding van een teamlid geef je als leidinggevende nooit in het teamoverleg. Je neemt dit op met de betrokken persoon in een individueel gesprek.
9. Wissel, zodra dat mogelijk is, virtueel teamoverleg af met een fysieke teammeeting.
10. Naast het teamoverleg voor het ganse team, kunnen teamleden onderling volgens eigen behoefte en noodzaak werkoverleg organiseren. Daar hoef je als leidinggevende niet bij te zijn, tenzij je ook een rol hebt in het realiseren van de opdracht waarover het werkoverleg gaat. Stimuleer je teamleden om zelf initiatief te nemen als ze een werkoverleg op opportuun vinden.

## Online meeting etiquette

1. Maak praktische afspraken met de deelnemers: vb.: als we niet spreken zetten we de micro uit (om storende geluiden uit het huishouden te vermijden), als we willen tussenkomen steken we de hand op, bijkomende info of vragen geven we door via de chat functie, ...
2. Gebruik positieve lichaamstaal, je mag ook glimlachen 😊
3. Zorg voor een gepaste afstand met de camera, niet te dicht en ook niet te ver. Door iets naar voren te leunen in de richting van de spreker, geef je blijk van interesse.
4. Luister actief, laat regelmatig merken door te knikken dat je volgt.
5. Betrek de deelnemers en stel open vragen: wie, wat, waar, wanneer, ...
6. Wees waakzaam voor pratens en zwijgers. Nodig zwijgers uit om ook hun mening te geven.
7. Vraag deelnemers om de reactietoetsen te gebruiken om feedback te geven: 'handje', 'duim', ...
8. Voorzie pauzes in een online meeting die langer duurt dan 1 uur. Bijvoorbeeld 5 min telkens na ongeveer 1u vergaderen.
9. Geef voorkeur aan een online meeting i.p.v. uitwisseling via mail, als het thema complex is, als er meerdere facetten verkend moeten worden en als dialoog nodig is om tot een gedragen oplossing te komen.
10. Sluit de online meeting af met de gemaakte afspraken en actiepunten. Zorg ervoor dat de deelnemers deze afspraken en acties nadien kunnen terugvinden in een mail of verslag.



## Begeleiden van telewerk(ers)

1. Formuleer opdrachten en taken SMART (specifiek, meetbaar of vaststelbaar, acceptabel, realistisch en met een timing).
2. Stem het digitale werken af op de medewerker. Medewerkers verschillen qua voorkeur om met telewerken om te gaan. Bespreek met hen hoe ze op afstand met jou best samenwerken.
3. Blijf als het kan dagelijks of minimum 2 à 3 dagen per week in contact met de medewerker. Wissel af tussen telefoon, mail en videogesprek. Vergeet naast het zakelijke aspect ook niet te vragen hoe het met hem/haar gaat.
4. Een werkdag thuis ziet er anders uit dan op kantoor. Geef aandacht aan de omstandigheden waarin de medewerker thuis werkt en bespreek de mogelijkheden en beperkingen.
5. Hou bij het nemen van contact rekening met de tijdstippen die voor de medewerker geschikt zijn voor overleg en met de momenten waarop hij/zij liefst ongestoord en geconcentreerd werkt.
6. Maak afspraken met medewerkers over minimale werktijden tijdens dewelke ze beschikbaar zijn voor vragen van collega's en voor externe contacten.
7. Informeer collega's en externe contactpersonen over de aangepaste tijden van bereikbaarheid en dienstverlening. Geef mee via welk communicatiemiddel men best contact neemt voor een snelle service.
8. Zorg voor een dosering van het werk, niet alles tegelijk vragen en ook niet te terughoudend zijn om een bepaalde opdracht bij een medewerker te leggen, uit angst voor te veel druk zetten. Bespreek het gewoon.
9. Help medewerkers bij het leggen van de juiste prioriteiten. Het helpt om de balans werk-privé te bewaken en ook om ervoor te zorgen dat essentiële taken worden afgewerkt.
10. Hou een oogje in het zeil voor medewerkers die moeite hebben met het stellen van grenzen aan de werktijd. Benoem dit zodra je dit vaststelt en zoek oplossingen om het werk te kunnen loslaten.



## Output management

1. Vertrek van een positief perspectief, communiceer naar het team dat zelfstandig werken belangrijk is en spreek vertrouwen uit in je medewerkers.
2. Geef aan dat afstandswerken om heldere afspraken vraagt zodat essentiële uitwisseling en ondersteuning verzekerd is. Het is belangrijk dat zowel medewerker als leidinggevende, op tijd zijn/haar verantwoordelijkheid kan nemen.
3. Maak het afstandswerken van bij de start, of bij nieuwe projecten, individueel bespreekbaar. Elke medewerker heeft bepaalde behoeften aan ondersteuning of klankbord. Maak hierover afspraken.
4. Leg samen tussenstappen of mijlpalen vast, bepaalde tijdstippen in de loop van de uitvoering, waarop wederzijdse feedback wordt uitgewisseld. Bepaal ook hoe dit gebeurt (via videobellen, telefoon of mail) en plan deze mijlpalen van opvolging in je agenda.
5. Benoem de mate van autonomie die de medewerker krijgt bij het uitvoeren van taken op afstand: wat kan men zelfstandig beslissen, waarvan verwacht je dat men eerst met jou overlegt.
6. Anticipeer op situaties die zich kunnen voordoen bij de uitvoering van de taak en waarvan je zeker op de hoogte wil blijven. Vraag de medewerker dat hij/zij op eigen initiatief rapporteert. Denk daarbij aan informatie die de medewerker, vroeger op kantoor, ook aan jou kwam melden.
7. Anticipeer op situaties die zich kunnen voordoen bij de uitvoering van de opdracht en waarin je verwacht dat de medewerker je betreft alvorens te beslissen. Vraag de medewerker om je tijdig en proactief te consulteren voor overleg. Denk daarbij aan zaken die de medewerker, vroeger op kantoor, ook aan jou kwam voorleggen en met jou besprak.



8. Check de voortgang in een feedbackgesprek met de medewerker, ga na of de uitvoering verloopt zoals voorzien en of bijkomend overleg nodig of wenselijk is.
9. Geef aan wat je behoefte is als leidinggevende om de eindverantwoordelijkheid te kunnen behouden en om vertrouwen te kunnen geven bij de uitvoering op afstand. Zoek samen met de medewerker oplossingen hoe aan die behoefte kan voldaan worden.
10. Leidinggeven op afstand kost, zeker in de beginfase, meer tijd en energie van jou. Leg prioriteiten in je takenpakket en bespreek dit met jouw leidinggevende. Geef aan wat jij nodig hebt om je veerkracht te behouden.



## IT'S A HUMAN CHALLENGE

[marijke@humanchallenge.be](mailto:marijke@humanchallenge.be)

+32 (0)478 32 80 17

[www.humanchallenge.be](http://www.humanchallenge.be)