

Online managen en sturen

*Ervaringen, valkuilen en tips in de onlinewereld
van een organisatie*

Patrick van Veen

Eijsden, februari 2021 | V022021_2 © Patrick van Veen



Hoe ik een online manager werd

In 2013 had ik de eer, zo zag ik dat, om gekozen te worden als vertegenwoordiger voor Europa in een global bestuur van een non-profit organisatie: het Jane Goodall Instituut. De grondlegster had er jaren aan gewerkt om een Instituut op te zetten bestaande uit 24 organisaties wereldwijd. Een nieuwe stap was het opzetten van een overkoepelende structuur en in het bestuur daarvan mocht ik de Europese vestigingen vertegenwoordigen.

Ik had geen idee wat het inhield, hoeveel werk het zou kosten en wat het betekende in een onlineorganisatie te werken. Ik was de jongste in het bestuur en vanaf het begin had ik ook het idee dat ik de minste ervaring had in het online vergaderen. Ik irriteerde me aan monologen van mensen, ik had het gevoel dat we alleen overlegden en niets bereikten, ik begreep het stemmen niet en had voortdurend het idee dat ik zaken miste. Een half jaar na mijn start werd ik lid van het Executive Committee, het dagelijks bestuur. Wat ook letterlijk betekende dagelijks een paar uur online bezig zijn voor het instituut. Ik begon het te snappen, ik ontdekte de eerste valkuilen, maar ik bleef vooral het fysieke contact missen, tot onze eerste fysieke global meeting in 2015. In 2016 werd ik gevraagd voor de positie van voorzitter wat onder meer inhield de dagelijkse aansturing van het groeiende virtuele stafkantoor in Londen. Daarnaast werd ik verantwoordelijk voor de strategische ontwikkelingen. Mijn onlinetijd werd uitgebreid naar gemiddeld 20 uur per week, afgewisseld met regelmatige trips naar Londen voor overleg met ons team, maar ook naar andere plekken in de wereld. Virtueel en online werken blijken beperkingen te hebben dus af en toe is reizen noodzakelijk.

In februari 2020 ontdekte ik de beperkingen van Corona, maar de ervaringen die we hadden in online werken hielpen ons om ons snel aan te passen aan die vernieuwde werkelijkheid.

Ben je een expert als je 7 jaar werkt in een onlineorganisatie?

Ben je een expert als je meer dan vier jaar dagelijks een paar uur online werkt en op die manier een organisatie aanstuurt?

Ben je een expert als je werkt aan strategische plannen zonder fysiek in één ruimte te werken?

Ik laat het antwoord liever aan anderen over. Ik ben, om het plat uit te drukken, de afgelopen jaren vaak genoeg op mijn bek gegaan om de valkuilen van een onlineorganisatie te ontdekken. Ik ben herhaaldelijk teruggefloten, op mijn plaats gezet of tegen mislukkingen aangelopen, zodat ik wel een paar lessen heb geleerd, bijvoorbeeld wat de beperkingen van online managen zijn. Gelukkig mocht ik ook successen vieren, zijn er nieuwe vriendschappen ontstaan en heb ik met plezier vorig jaar bijgetekend voor een extra termijn.

Mensen hebben me wel eens gevraagd waarom ik deze rol op me heb genomen en waarom ik er zo veel tijd in steek. Ik ben gemotiveerd omdat ik geloof dat het belangrijk is iets te doen voor deze wereld en ik geloof in de missie van de organisatie en de grondlegster. Maar er is ook de overtuiging dat als je managementtrainingen wilt geven en andere mensen wilt helpen te ontwikkelen, je zelf ook met de poten in de modder moet staan. Ik geloof niet in trainers, wetenschappers of goeroes die vooral kennis willen delen, maar zelf geen ontwikkeling meer door willen maken, anders dan misschien een boek of artikel te lezen. En de huidige crisis is daar wel een mooi voorbeeld van. In mijn boekenkast staan tientallen managementboeken, maar geen enkel beschrijft de ervaringen die gaan over

leidinggeven in een omgeving en situatie waarin we nu verkeren. In die boeken lijkt management vaak een universele theorie die tijdloos is. De werkelijkheid is dat de wereld, organisaties, mensen en dus management zich ontzettend snel ontwikkelen. Vandaar dat ik deze kennis deel niet alleen vanuit de theorie, maar vooral vanuit de praktijk.



Valkuilen en tips

1. De monoloog

Het risico van een online-overleg is dat het gedomineerd wordt door monologen. In een regulier overleg kun je als voorzitter of deelnemer snel signalen oppikken dat iemand je onderbreken wil of het oneens is. De interactie en de interruptie worden vaak voorafgegaan door non-verbale signalen die we online niet of nauwelijks meekrijgen.



Tip: Zorg er voor dat diegene die aan het woord is of de vergadering leidt, actief deelnemers bij naam noemt en vraagt om interactie.

Tip: Zet niet automatisch de microfoons op mute: hou de microfoon open als de groep niet al te groot is

Tip: Bekijk de groeps grootte kritisch. Online interactief vergaderen doe je met niet meer dan 10 mensen. Houd de groep klein.

2. De techniek

Sommige mensen zijn digibeten, anderen gebruiken voor alles een excuus om te laat te komen of zich niet te gedragen en de ergste zijn diegenen die het combineren. Mensen die na een jaar online werken nog steeds niet weten waar de mute of on-mute knop zit kun je het beste ontslaan, die zijn dusdanig slecht gemotiveerd om te leren en zich te ontwikkelen dat het niks gaat worden. Of je moet ze een keer duidelijk maken wat je vindt. Mensen gebruiken vaak na jaren nog steeds de techniek als excuus



om niet op tijd in te kunnen loggen en te participeren. Dat zijn dezelfde mensen die elke dag in dezelfde file staan en dit telkens weer aangrijpen om uit te leggen waarom ze te laat zijn. Het zijn ook de medewerkers die klagen dat ze geen goede internetverbinding hebben omdat hun partner en de kinderen hetzelfde wifi-signaal benutten. Blijkbaar staan ze er dan niet bij stil dat ze een smartphone hebben met onbeperkt data op een 4G netwerk. Techniek kan geen terugkerend excuus zijn, het zijn ook altijd dezelfde mensen.

Laat niet je IT-afdeling bepalen welk systeem je gebruikt voor online-vergaderingen. Bepaal welk systeem past bij jouw overleg. *Teams* werkt prima voor een overleg intern. Maar vaak is *teams* een drama als externe deelnemers moeten inloggen die daardoor beperkte mogelijkheden hebben. Sommige systemen geven geen optie tot makkelijke feedback, een overleg is geen Webinar, gebruik dus ook andere tools.

Tip: Faciliteer een technische briefing of cursus en zorg dat techniek geen excuus of hinderpaal is. Als zoom, skype of teams je dagelijkse overlegstelsel is, regel dan dat dit werkt en medewerkers de juiste kennis hebben.

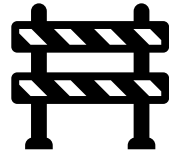
Tip: Bepaal als gebruiker welke technologie past bij het doeleinde dat je voor ogen hebt.

Tip: Bereid je voor: als je een fysieke vergadering plant, regel je de locatie en de koffie, je checkt de beamer en het geluid. . bereiden we ons vijf minuten voor aanvang voor: niet doen en zeker als leidinggevende zorg dat techniek werkt en dat je die machtig bent. En nog belangrijker: online zit jij aan de knoppen en kun je niet terugvallen op ondersteuners.



3. Ontbreken van standaard gedragsregels

We hebben in het dagelijks leven gedragsregels over wat we wel en niet doen tijdens een overleg. Deze regels lijken niet te gelden wanneer we online gaan. We voelen ons een beetje onzichtbaar, net zoals in de auto, we worden een beetje hufteger, neuspeuteren kan ook en we laten ons gemakkelijk afleiden. We zijn baas in ons eigen koninkrijk.



Als je te laat een vergaderruimte binnenkomt voelt het vervelend en heb je op zijn minst een excuus. Te laat inloggen, eerder uitloggen: als de groep maar groot genoeg is valt het niemand op. We willen zelf bepalen of we de camera inschakelen, terwijl we in een fysiek overleg het niet zouden accepteren als iemand zichzelf zou afschermen. Dan vinden we het al onacceptabel als iemand zijn *hoodie* opzet. Waarom accepteren we bepaald gedrag wel online terwijl we dat offline niet doen

Tip: Maak duidelijk wat de regels zijn en spreek die ook met elkaar door. Soms is online niet zo veel anders dan offline, accepteer daarom ook niet het verschil in mate van participatie.

4. We kunnen niet multitasken

Telefoneren, afwassen, kinderen opvoeden, WhatsAppen, email lezen en autorijden. Met name het laatste kon ik goed combineren met vergaderen. Als we een fysiek, offline overleg hebben met mensen in één ruimte wordt er misschien onder de tafel geappt



of loopt af en toe een collega weg om te bellen. Maar het is wonderbaarlijk wat we opeens weten te combineren als we online vergaderen. Niet doen! We kunnen niet multitasken, daarom zijn mensen ook kapot na een dagje zoomoverleg. Focus en zorg dat je erbij bent. En als je andere prioriteiten hebt, log dan niet in.

Tip: Spreek mensen aan op wat ze doen tijdens een overleg.

Tip: Neem een overleg niet op, we bouwen te veel data op en het geeft mensen een excuus om er niet bij te zijn of af te haken. Je bent er gewoon bij en anders zijn er de notulen.

5. De bilateraaltjes en politiek

Elke organisatie kent politiek en achterkamertjes. De gesprekken die plaatsvinden na een vergadering, de lunchafspraken, de “deur effe dicht” gesprekken, wandelgroepjes tijdens de lunch en zelfs de wc is een uitstekende plek voor politiek.



In een onlineorganisatie verdwijnt dit niet maar verplaatst zich dit naar strategisch delen van e-mails, WhatsApp en sporadisch ook telefoneren. Het grote nadeel is dat deze communicatie onzichtbaarder wordt, vaak zie je alleen de impact. Soms heeft een online omgeving meer ruimte voor politiek omdat mensen tijdens overleg de chatbox of WhatsApp kunnen gebruiken voor onderlinge afstemming.

Tip: Wees je ervan bewust, zet je sensoren aan. Wees vooral ook bereid om in te grijpen en het bloot te leggen. Als het uit de hand loopt, draai dan processen of beslissingen terug of leg ze stil.

Tip: Denk even na over je eigen politieke gedrag, hoe meer je er zelf voor openstaat hoe meer je het stimuleert.

6. Ontbreken professionaliteit

Blijkbaar accepteren we online gedrag dat we offline nooit zouden accepteren. Dat geldt niet alleen voor het deelnemen aan een vergadering en de aandacht erbij houden, het is ook van toepassing op kleding. Ik merkte al snel dat, als ik 's nachts het bed uit moest voor een overleg, ik me erg oncomfortabel voelde om dat in mijn pyjama te doen, ook al stond de camera uit. Mijn normale werkkleding gaf me meer zelfvertrouwen en ook het gevoel dat ik aan het werk was. Het is gemakkelijk om je gedrag thuis aan te passen aan je thuissituatie, maar thuiswerken betekent toch écht dat je aan het werk bent. De kat is leuk en grappig maar na een half uur is dat genoeg. En als je thuis werkt betekent het niet dat je het postverzamelpunt van de hele buurt bent. Als je opstaat in een overleg en andere dingen gaat doen, ben je op dat moment andere mensen van het werk aan het houden. En natuurlijk kan het zijn dat je soms iets anders moet doen, maar zorg ervoor dat je dat aan het begin deelt en gedraag je ook op dat moment professioneel. Gedraag je als een professional en niet iemand die tijdens zijn hobby nog effe moet werken.



Tip: Spreek mensen aan op hun gedrag, maak duidelijk dat je aan het werk bent, en geef vooral zelf ook het goede voorbeeld.

Tip: Baken werktijden af zodat iedereen weet wanneer wat van hem verwacht wordt. Je kunt niet verwachten dat mensen die thuiswerken zich 8 uur lang niets aantrekken van het huishouden en hun directe omgeving.

7. Pas op voor mensen die van de radar verdwijnen

Mensen in een kantooromgeving zijn meestal zichtbaar: in een overleg kunnen ze wegblijven, maar áls ze er zijn kunnen ze niet onder de tafel kruipen. Op de afdeling kunnen ze zich verschuilen achter een computer maar ze moeten een keer komen, gaan, naar de wc of even lunchen. In een onlineorganisatie is het gemakkelijk om onzichtbaar te zijn: zowel bewust als onbewust. In een offline-overleg communiceert iedereen, is het niet verbaal dan wel non-verbaal maar in een online-overleg kun je ook niet communiceren. Het is regelmatig gebeurd dat ik me na een overleg afvroeg of iemand erbij was of niet en ik in de notulen moest terugkijken wat het geval was.



Realiseer je dat door thuiswerken grenzen vervagen die normaal cruciaal zijn: zitten mensen lekker in hun vel, zijn ze ziek, maken ze hun uren?

Tip: ga elk overleg bewust iedereen ‘langs’, noem de naam en laat ruimte vallen om te spreken, ga na het overleg de lijst deelnemers voor jezelf nog eens na en kijk of de verwachte inbreng er was.

Tip: Check mensen individueel, bel, niet mailen of appen, zorg dat je hun stem hoort. Het is belangrijk dat je dit ook doet buiten vaste kaders. Controleer output, niet om te zien of mensen hun werk doen maar om te zien of ze aangehaakt blijven.

8. Het managen van conflicten

Online is niet de beste plek om ruzie te maken, overigens vaak is het al lastig de confrontatie aan te gaan en professioneel te discussiëren. Met name het ontbreken van de non-verbale signalen maken het lastig. Dat betekent niet dat er geen conflicten ontstaan of dat er geen irritaties zijn. Nog sterker, ze zijn er vaak maar verdwijnen uit het zicht. Helaas is de meest gebruikte strategie om te dealen met conflicten op de werkvloer elkaar te ontwijken. Ik heb veel conflicten mogen observeren, die regelmatig ook escaleerden, en we zijn meesters om elkaar vervolgens dagenlang te ontwijken om zo het conflict naar de achtergrond te laten verdwijnen en op een goede dag te doen alsof het er nooit was. Online is misschien wel de beste omgeving om elkaar te ontlopen. Enerzijds kun je elkaar zogenaamde professionele e-mails sturen. Maar het nadeel is dat duiken en elkaar vooral niet opzoeken in de virtuele omgeving eenvoudiger is dan waar ook.



Conflicten maken deel uit van een normaal werkproces. Dat houdt in dat ze ook in de online omgeving ontstaan. Echter: online kan men elkaar moeiteloos ontlopen zodat conflicten kunnen uitmonden in een niet werkbare situatie. Er wordt meestal gewoon niet meer gewerkt tussen beide personen en dat kun je heel lang volhouden.

Tip: Gebruik als leidinggevende je sensoren om conflicten en irritaties op te sporen. Creëer ruimte om irritaties op te lossen: breng mensen bij elkaar en maak ook duidelijke afspraken. Eeuwig aanmodderen kan online niet.

9. Actielijsten die nooit afkomen

Aansturing vindt niet plaats tijdens een overleg. Het managen van een team of afdeling gebeurt tussendoor. In zelfs de meest zelfstandige organisatie moet je soms prioriteiten samen bepalen, tussentijds bijsturen en een vinger aan de pols houden. We onderschatten vaak hoe normaal het is om tussentijds of bij spontane ontmoetingen mensen te vragen hoe het ermee gaat, of iemand nog is opgeschoten of dat er nog de benodigde input is ontvangen. Veel managers geven onbewust leiding tijdens die kleine gesprekken bij de koffieautomaat, de lunch, in de wandelgangen of op het toilet. Al deze momenten zijn nu weggefallen. En dan moet je je niet verwonderen dat heel veel actielijsten ook actielijsten blijven op papier. Dat betekent niet dat mensen zitten te niksen of lui zijn. Alleen: het is verleidelijk andere prioriteiten te stellen, afgeleid te worden door email of de waan van de dag. Veel mensen kijken vijf minuten voor de vergadering naar de actielijst en dat is net genoeg om een smoes te bedenken waarom iets niet is gedaan. Vaak zijn mensen blij in een online werkomgeving omdat ze zich beter kunnen concentreren en minder worden afgeleid. Maar realiseer je dat hier een valkuil in kan zitten. Die afleiding heeft vaak een functie, dat is de manager die aan het bureau komt zeuren, die collega die je wijst op een deadline of iemand die gewoon nieuwsgierig is naar de stand van zaken.



Je loopt het risico dat onlineoverleg het moment wordt om actielijsten te maken en te bespreken en alle tijd er tussenin voor alle andere zaken die belangrijk zijn.

Tip: Actielijsten zijn alleen raadzaam als ze ook realistische acties hebben en niet zomaar een reminder zijn.

Tip: Als leidinggevende heb je de taak om regelmatig te checken hoe zaken ervoor staan.

10. Niet alles kan online

Een van mijn eerste klanten was een team van een grote internationale onderneming: een team dat werkte in verschillende landen en één keer in het halfjaar bij elkaar kwam, een week overleggen, samen leren, samen beleven, lachen, discussiëren, een biertje doen, samen eten en vooral dingen oplossen die online moeilijk bleken. Maar ze namen nog iets mee na afloop: bagage om weer succesvol een half jaar samen te kunnen werken. In de laatste vier jaar heb ik gemerkt dat het belangrijk is mijn virtuele team regelmatig te bezoeken en mensen bij elkaar te brengen, kerst samen te vieren, samen te eten, te borrelen, te overleggen over die zaken die onlinelastig te bespreken zijn. Sommige onderwerpen zijn hiervoor te persoonlijk, roepen discussie op, en cruciale non-verbale communicatie valt weg. In de afgelopen jaren ben ik dikwijls voor korte sessies ergens naar toe gevlogen. Als collega's uit andere werelddelen in Europa waren probeerde ik ze op te zoeken en ik zorgde ervoor dat ik de belangrijkste stakeholders regelmatig ontmoette.



Elke twee jaar brengen we de leiders van de lokale vestigingen bij elkaar, de bestuursleden, stafleden die belangrijk zijn. Door COVID werd dit overleg in maart 2020 opeens een onlinebijeenkomst. Door de crisissituatie waren mensen bereid midden in de nacht op te staan om een sessie bij te kunnen wonen, de impact was groter dan we dachten. Maar een paar maanden later begon het gemor:

het gemis van de persoonlijke contacten waar iedereen naar had uitgekeken.

De belangrijkste les die ik heb geleerd is dat online werken maar beperkt houdbaar is. Soms zijn fysieke ontmoetingen cruciaal. Het is verbinden, het werkelijk begrijpen van collega's, zaken in de juiste context brengen, even niet gehinderd worden door de klok, uiteindelijk kunnen doorzagen over een thema, snelle bilateraaltes en vooral koffiedrinken en soms een biertje. De verbinding maken is cruciaal.

Tip: Denk niet dat alles online kan, probeer ook niet alles online te regelen, herken de beperkingen en maak afspraken over wat je in een fysiek overleg doet. Wees ook bereid zaken uit te stellen tot de volgende fysieke ontmoeting.

Tip: Plan bewust offline meetings voor de sociale binding, de relatie en de ontmoeting.

11. Denk na over mensen die “echt” werken en niet de hele dag achter de laptop zitten

Ik heb regelmatig de fout gemaakt te denken dat iedereen altijd achter de laptop zit. Overigens dachten veel mensen in mijn team hetzelfde over mij. Het moment dat ik WhatsApp-berichten kreeg met de opmerking “ik heb je een mail gestuurd, kun je daarop reageren”, wist ik dat het fout ging.



Niet iedereen is altijd online, in veel organisaties is er een tweedeling: mensen die vanuit huis werken en degenen die een

bureaufunctie hebben die onafhankelijk van de locatie uitgevoerd kan worden. Binnen die groep zien we vaak ook nog een verdeling van mensen die tijdgebonden werken en medewerkers die onafhankelijk van het tijdstip kunnen werken. En daarnaast mensen die locatiegebonden werken waarbij sommigen voortdurend online zijn en anderen niet of nauwelijks. In de huidige coronatijd lijken we te denken dat iedereen locatie onafhankelijk kan werken (dus thuis) maar we vergeten dat in een aantal sectoren het overgrote deel van de medewerkers gebonden is aan een plek: zorg, onderwijs, detailhandel, productie, distributie, bouw, horeca, etc. Doordat we meer online gaan werken bestaat de kans dat er een grotere scheiding ontstaat met degenen die offline zijn of locatie gebonden werken.

Het risico is ook dat er meerdere tijdzones in een organisatie door elkaar gaan lopen. Het heeft me de eerste jaren geïrriteerd dat er soms, discussies waren geëscaleerd of beslissingen waren genomen of er paniek was op het moment dat ik wakker werd. Doordat ik werkte in een organisatie vertegenwoordigd in alle tijdzones kreeg ik het gevoel dat ik 24 uur per dag moest 'aanstaan': bij het wakker worden meteen kijken of er geen brandje geblust moest worden. Ik heb het leren accepteren als een gegeven dat je niet met iedereen in alle tijdzones gelijke tred kunt houden. Je kunt niet 24 uur per dag alle discussies volgen. In niet internationaal werkende organisaties zal het minder vaart lopen maar als mensen zelf hun werktijden bepalen zul je merken dat er tijdstippen ontstaan waarop niet iedereen meer kan anticiperen. Probeer te voorkómen dat er daardoor beslissingen worden genomen waarvoor geen draagvlak is /die door anderen niet gedragen worden. Probeer te vermijden dat email-boxen om 8 uur 's ochtends exploderen omdat een deel van het team de avond heeft gebruikt om e-mails te spuien. Voorkom dat mensen 24 uur per dag online zijn om maar niets te missen.

In mijn rol probeer ik bewust contact te houden met degenen die locatiegebonden werken. In mijn situatie betekent dat reizen, projecten bezoeken en verbinding maken. Maar ook rekening houden met het plannen van onlinebijeenkomsten. Gelukkig weten de mensen van het virtuele team hoe belangrijk het is rekening te houden met de medewerkers die vaak offline zijn. Toch is er een risico dat er twee werelden ontstaan.

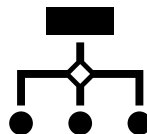
Tip: Breng locatiegebonden en ongebonden mensen bij elkaar, letterlijk. Speel als manager ook de verbindende factor.

Tip: Organiseer overlegstructuren op momenten en gelegenheden die passend zijn voor mensen die tijd- en locatiegebonden werken en niet anders om.

Tip: Maak afspraken over werktijden, waarbij het prima is dat mensen 's avonds werken of 's nacht maar voorkóm dat meerdere tijdzones in je organisatie ontstaan. Maak ook afspraken over de e-mail. Het risico bestaat dat diegene die 's nachts werkt en zijn vragen niet kwijt kan, alles op de mail zet. Stuur op dit proces. Iedereen kan werken wanneer hij of zij wil. Maar alles wat betreft mailen, besluiten, discussies etc. moet plaatsvinden binnen een tijdszone.

12. Je rol als manager verandert

Eigenlijk verandert de gehele organisatie inclusief de cultuur. Je moet terug naar de tekentafel en nadenken hoe de structuur uit ziet, of de processen en procedures nog kloppen, het gemeenschappelijk doel nog hetzelfde is en de afdelingsstructuren nog passen. De gedragsregels wijzigen, maar je



moet ook nieuwe rituelen uitvinden. Dat houdt onder meer in dat je rol als manager anders wordt. Je kunt niet op dezelfde manier blijven sturen. Of zoals een HR-manager zei: "We moeten denk ik voor de P-gesprekken iets meer ruimte geven". Ik heb geen idee wat de P-gesprekken zijn, maar ik heb er een gedachte/beeld bij. Deze HR-manager was duidelijk niet klaar voor het online werken. Je moet je serieus afvragen of de traditionele gesprekscyclus nog past in een onlinewereld. Zelfs voor beloningsstructuren moet je nadenken wat de impact is.

Ik heb het voordeel gehad een organisatie op te kunnen zetten die vanaf het begin online werkte in een virtueel kantoor, een bewuste keuze. Veel werk gebeurt echter in operationele onderdelen van de organisatie. De prioriteiten tussen beide organisatievormen vormen vaak het grootste dilemma, de druk van mensen die naast je bureau staan is groter dan de druk van een email die je kunt negeren. Het managen van prioriteiten wordt belangrijker, de afstemming hierover is cruciaal, vaak zijn de kleine korte ontmoetingen buiten een vergadering belangrijk om prioriteiten bij te stellen, als die wegvalen heb je als manager de rol om hierin te sturen. Gedurende een dag komen er tientallen korte vragen voorbij gerelateerd aan prioriteiten, richting, input. Het zijn de vele korte afstemmingen die normaal voor of na een vergadering of in de wandelgangen plaatsvinden. Opeens moet je die oppakken in email of korte afstemming.

Wat ook verandert: veel overleg tussen afdelingen, teams of individuele medewerkers verloopt informeel. Even bij elkaar langslopen. In een onlinewereld word je als manager vaak de linking-pin. Organiseer de verbinding naar andere afdelingen.

In een cultureel diverse omgeving is het belangrijk dat je weet wat je van elkaar verwacht, maar het volstaat niet dat je je Kernwaarden

op papier zet, elke dag moet je als manager erop sturen dat deze ook nageleefd worden.

Tip: Evalueer je organisatie, gebruik hierbij bijvoorbeeld het silo-model: communicerende vaten van structuur, gedragsregels en rituelen. Bekijk wat er verandert en wat de impact is op de andere silo's en waar je kunt compenseren.

Tip: Je rol als manager verandert, je komt op afstand maar je moet soms operationeel sturen. Denk na over je rol, kijk wat er verandert, durf buiten kaders te denken en procedures los te laten. Maar kijk ook naar het mandaat van jezelf en je medewerkers. Stimuleer initiatief, leg verantwoordelijkheden in een team. Voorkom daarmee dat alles in overlegstructuren besloten wordt of dat jij de remmende factor wordt.

13. Crisismanagement

Helaas heb ik in de afgelopen jaren ook te maken gehad met crisismanagement, gelukkig kan ik de crises nog op één hand tellen. De belangrijkste drie lessen die ik leerde zijn gebaseerd op de valkuilen die ik ervoer. Ze waren misschien niet eens zo gerelateerd aan online werken, maar ze werden er wel door versterkt.



Het eerste en de zwaarste is, je doet het nooit goed en de communicatie was een puinhoop. Als je mensen in één gebouw hebt kun je ze bij elkaar roepen, je kunt ze mobiliseren en je hebt meer tools om de communicatie te leiden. Online en zeker in een organisatie met mensen in verschillende tijdzones is de realiteit dat je altijd achterof voorloopt in communicatie, mensen niet tijdig informeert of er

communicatielijnen ontstaan die je niet kunt managen. Ik heb me uiteindelijk neergelegd bij de beperkingen, zeker in samenhang met de tweede les. Iemand leerde me ook, er is geen zwart-wit in een crisis, dat kun je mensen prima uitleggen als je in een ruimte zit maar online is dit een drama.

De tweede les is: je hebt te weinig uren in een dag. Doordat communicatie niet altijd gestroomlijnd is, mensen niet altijd bereikbaar zijn, mensen niet in één keer tegelijk geïnformeerd kunnen worden, besteed je er meer uren aan dan in offline crisismanagement. Alleen al het opzetten van de technologie kost extra tijd. In een crisis wil je soms een war-room waarin iedereen opgesloten zit en je snel kunt schakelen, online is dat complexer.

De derde les heeft betrekking op het managen van emoties. Soms is het goed iemand een arm om de schouder te kunnen leggen, open te staan voor emotionele uitbarstingen. Je kunt een deur van je kantoor openzetten, maar niet voortdurend je telefoonlijn openhouden. Wees je ook berust ervan dat mensen online hun emoties op een andere manier ventileren. Ik ben gehanteerd, met de dood bedreigd en gewaarschuwd dat ik niet meer rustig zou slapen, en dat alles online. Ik ben ervan overtuigd dat die personen dit nooit zouden zeggen als we in één ruimte zouden staan.

Tip: Bereid je voor op een crisis en online crisismanagement. Ik weet dat veel mensen denken dat ze in hun bedrijfstak geen crisis zullen meemaken. Maar de plotselinge dood van een collega kan een crisis zijn en als dit overlijden op het werk gebeurt is het er zeker een. . Voor elk bedrijf is het potentieel risicoprofiel anders, maar bespreek het minimaal een keer binnen je managementteam. Wat zijn de scenario's? Realiseer je dat een team bij elkaar roepen voor een mededeling online veel complexer is.

14. De relatie komt op de laatste plaats

Ik mis het vlooien, het geroddel, de lunches, samen lachen, even de kroeg in en het geneuzel in de kantlijn. Samenwerken gaat over de relatie, de kleine rituelen die juist die relatie bevestigen. Zo worden nieuwe collega's langzaam ingewijd in hoe het hier werkt. Collega's die weggaan worden nog even in het zonnetje gezet.



De relatie is een belangrijk onderdeel en helaas is het online complexer om die relatie te onderhouden. In een online omgeving heb weliswaar instrumenten en mogelijkheden, maar je tool box is beperkter en de impact is anders. Vergelijk maar eens hoe vaak je informele gesprekken hebt met collega's in een offline omgeving en hoe vaak in een online omgeving. Het begint met de simpele vraag: hoe was je weekend?

Tip: Bouw een relatiemoment in, in je planning. Open een vergaderlink vijf minuten eerder, stimuleer dat mensen hun microfoon aanzetten en ook in gesprek gaan en niet als een zombie naar het scherm zitten te kijken of nog snel hun email checken. Stimuleer dat mensen even blijven hangen na een overleg.

Tip: Zorg dat je samen plezier hebt. Maak nieuwe rituelen, een WhatsApp groep voor de sociale cohesie: de roddels, de nieuwtjes, de felicitaties. Samen lachen is belangrijk.

Tip: Creëer informele momenten, samen online doorzakken met een borrel en een zak chips. Het is niet voor iedereen weggelegd. Maar af en toe inschakelen om te delen hoe het gaat en loopt is voor bijna iedereen weggelegd.

15. Non-verbale communicatie

Mijn vak en rol is observeren, het gedrag van mensen vastleggen om het vervolgens te analyseren en proberen te begrijpen wat er gebeurt. Overigens doen veel mensen dit vaak onbewust en reageren ze op het onderbuikgevoel dat ontstaat door het waargenomen gedrag. Het is een mix van non-verbale communicatie: houding, blikken, zichtlijnen, geur en emoties. Probeer dat allemaal maar eens online te bestuderen op soms een postzegelformaat afbeelding waarbij iedereen voornamelijk naar zijn eigen foto zit te kijken.



We missen online heel veel informatie.

Tip: Zorg dat je vaardigheden ontwikkelt zoals het scannen van de deelnemers, minder naar jezelf kijken, focus intensief op individuele deelnemers en leg vast wat je waarneemt.

Tip: Beperk de omvang van overleggroepen en stel het verplicht om de camera in te schakelen/aan te zetten.

Tip: Zorg dat je iedereen gehoord en gezien hebt.

En alles andere

Waar ik nog niets over heb gezegd zijn thema's als cultuurverschillen, strategische planning, interactie met klanten, de juridische consequenties en nog zo veel meer. Wees je ervan bewust dat in alle facetten van de organisatie, op alle niveaus en over alle processen heen consequenties zijn van online werken. Daarnaast is het ook goed zelf te ontdekken wat in jouw organisatie/bedrijf (?) de beperkingen en de kansen zijn.



En dan toch nog een stukje theorie: het Silo-model[©]

Vanuit de praktijk probeer ik te leren, zoals ik in de inleiding schreef, toch is theorie een mooi hulpmiddel om soms net iets beter te begrijpen wat er gebeurt. Als bioloog ben ik opgeleid te observeren en te analyseren. Daarom gebruik ik regelmatig de theorie om mijn observaties te toetsen en te reflecteren.

De afgelopen jaren ontwikkelde ik het *Silo-model*[©] gebaseerd op observaties in teams. Het woord silo verwijst naar containers, vaten (dus silo's in de letterlijke zin van het woord) die met elkaar verbonden zijn als communicerende vaten. Als de één leegloopt moet de ander zich vullen.

Het *Silo-model* is gebaseerd op de analyse van teams en organisaties met de achterliggende vraag: *wat maakt een verzameling individuen een effectief en goed functionerend team?* Als je die vraag stelt, blijken de meeste termen die benoemd worden in te delen op drie niveaus:

De **structuur**: alles wat je helder kunt definiëren en wat je kunt aanwijzen zoals plannen, procedures, doelstellingen en de fysieke omgeving. Maar ook technologie zoals hardware en software passen in deze silo. Structuur omvat meestal alles wat je duidelijk kunt omschrijven en wat op papier staat of wat je op papier kunt zetten, zoals rollen, taken en mandaten. Maar ook dat wat een werkelijke financiële waarde heeft.

De **gedragsregels**: de manier waarop je met elkaar omgaat, wat wel is geaccepteerd en wat niet. Dit staat niet op papier, het zijn de ongeschreven regels die iedereen herkent en accepteert. Deze zijn

belangrijk in de omgang binnen een team of organisatie en ook daarbuiten. Vaak worden gemeenschappelijke kernwaarden binnen deze silo beschreven. Echter: als ze op papier staan en er in de organisatie programma's zijn die erop sturen behoort het tot structuur.

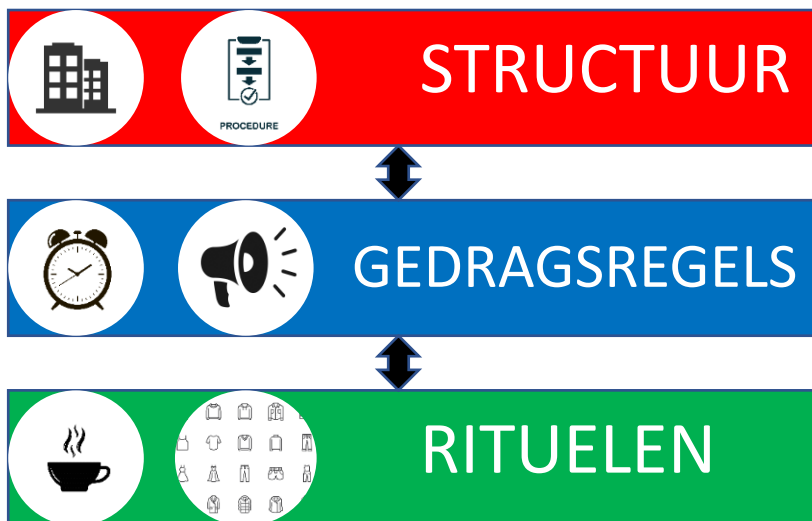
De **rituelen** zijn de handelingen en gedragingen die vaak de relatie bevestigen en zorgen voor een "wij-gevoel". Het zijn de handelingen die bijdragen aan vertrouwen en veiligheid. Het verschil tussen gewoonten en rituelen is dat bij rituelen altijd een tweede functie bij de handeling hoort. Als je ergens binnenkomt in een groep die je niet kent, kan het een gewoonte zijn om iedereen een hand te geven, maar het wordt een *ritueel* vanwege de tweede betekenis: namelijk het openen van een gesprek en een geste van vertrouwen. Als een gewoonte stopt kan het oncomfortabel voelen, maar het heeft geen grote impact. Als rituelen stoppen, heeft het gevolgen voor bijvoorbeeld het functioneren van de groep.

De drie silo's zijn communicerende vaten, in elke organisatie zijn de vaten anders gevuld, maar de totale inhoud is hetzelfde. In sommige organisaties is er meer aandacht voor de structuur en in andere meer voor de rituelen. *Communicerend* betekent ook dat de vaten invloed op elkaar hebben. Soms zorgt de structuur (de fysieke afbakening van een gebouw) ervoor dat er ruimte is voor rituelen. Regelmatig neem ik waar dat rituelen bijdragen aan het vormen van gedragsregels. Zo is het mogelijk dat rituelen als roddelen gedragsregels bevestigen en vormen: roddelen bijvoorbeeld over een collega die te laat komt, zorgt ervoor dat er een norm wordt gesteld.

Vaak zien we dat bepaalde organisaties kenmerkende elementen in de drie silo's hebben, soms wordt dat ingegeven door de werkzaamheden, een opdracht, een wettelijk kader en soms door een



beroepsgroepencultuur. Echter: er kunnen binnen een organisatie maar tussen vergelijkbare teams in verschillende organisaties grote verschillen voorkomen. Dat kan zijn omdat de populatie mensen anders is, of de historie of omgeving verschillend zijn.



Het Silo-model en **Veranderingen**.

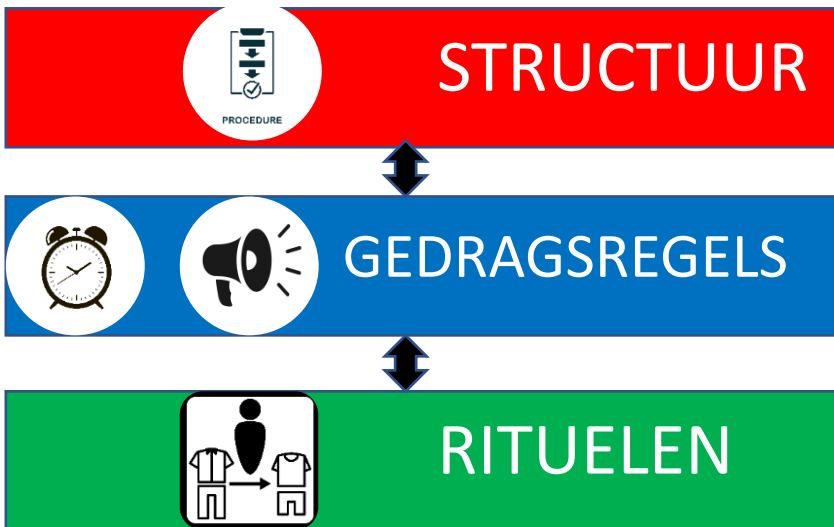
Veranderingen kunnen ontstaan door invloed van buitenaf, overheidsmaatregelen, krimp van de markt, trends of reorganisaties opgelegd van buiten het team.

Ze kunnen ook ontstaan door invloeden van binnenuit zoals personeelwijzigingen, reorganisaties, ontwikkelingen van het team.

Corona /Covid-19 en de opgelegde maatregelen vormen een invloed van buitenaf. Natuurlijk heeft de pandemie direct invloed op de organisatie maar in tweede lijn hebben zeker de overheidsmaatregelen invloed.

Meestal hebben veranderingen in het begin invloed op de **structuur**, in de tweede lijn gevolgd door rituelen (omdat die vaak verband houden met fysieke kenmerken van een werkomgeving en de planning). De gedragsregels passen we vaak pas laat aan of helemaal niet.

De kern is, dat voor een goed functioneren van een team de totale inhoud van de silo's niet verandert. Het kan wel zo zijn dat je gaat compenseren in de ene silo wat in de andere is weggevallen. Wegvallen of wijzigen van onderdelen in de structuur heeft dus altijd gevolgen voor rituelen en gedragsregels. Dit is overigens ook voor andere volgordes van veranderingen van toepassing.



Het Silo-model kan helpen om te onderzoeken waar jij invloed op hebt en hoe je gaat compenseren wat is weggevallen.

De impact van de corona maatregelen is in eerste instantie vooral te merken in rituelen (geen handen schudden was de eerste maatregel

maart 2020), direct gevolgd door de structuur (thuiswerken). Echter, we zien ook dat de manier waarop we met elkaar omgaan (gedragsregels) erdoor beïnvloed wordt. Dat betekent dat je moet onderzoeken wat je kunt toevoegen om een team weer effectief te laten functioneren. Eén van de grootste valkuilen is dat we proberen de organisatie, een team verder te laten functioneren op de oude manier met een aantal minimale aanpassingen, zoals : de bestaande overle cycli online inplannen.

Omdat het silo-model uitgaat van communicerende vaten is het belangrijk te onderzoeken op welke wijze je wijzigingen in de ene silo moet compenseren of aanvullen in de andere twee silo's. Wat opvalt in deze coronatijd is dat er weinig aandacht is voor de gedragsregels. We begrijpen snel dat als we de structuur wijzigen, waarbij fysieke overleggen worden verschoven naar online overleggen, er veel kleine rituelen verdwijnen, zoals de gemeenschappelijke koffie, het bijpraten na een overleg of de spontane humor. Wat we veel minder goed zien is dat de gedragsregels opnieuw uitgevonden moeten worden. Een groot aantal beschreven valkuilen ontstaan doordat de gedragsregels niet aangepast worden naar de onlinewereld of dat gedragsregels weliswaar opnieuw uitgevonden worden maar niet altijd in de juiste richting.

Om een voorbeeld te noem: we vinden het belangrijk dat een online vergadering stipt op tijd begint en tegelijk vinden we het normaal als mensen multitasken tijdens een overleg. We leren snel dat doorelkaar praten online complex is en handen opsteken gemakkelijker is, maar we maken geen afspraken over het inschakelen van de camera.

Gedragsregels ontstaan meestal na verloop van tijd, net zoals rituelen (anders dan structuur). Als er, zoals nu, ingrijpende snelle veranderingen zijn, kan het de voorkeur hebben gezamenlijk afspra-

ken te maken en te kijken hoe je de silo's op de juiste manier vult.

Colofon

©Patrick van Veen, Eijsden 2021

Teksten mogen uitsluitend gekopieerd en vermenigvuldigd worden voor niet commerciële doeleinden en met vermelding van de bron en auteur. Afbeeldingen van het Silo-Model® zijn eveneens auteursrechtelijk beschermd en mogen alleen gedeeld worden voor niet commerciële onderwijsdoeleinden met vermelding van de bron en auteur. Voor alle andere gebruik kunt u contact opnemen met Apemanagement® vof.

Meer informatie kijk op:

www.patrickvanveen.com | www.apemanagement.nl

Of luister naar actuele podcasts: **De MensenRots**

via demensenrots.buzzsprout.com of je favoriete podcastapp



Apemanagement®vof, Withuis 22D, 6245KB Eijsden
0433264114, mail@apemanagement.nl