

Modern leiderschap 'op afstand' in (deze) crisistijden

Ann Moreels

(volledige copyright)

Introductie

In dit artikel focussen we graag op modern leiderschap 'op afstand'. Vaak wordt dit ook virtueel leidinggeven genoemd of leidinggeven aan een virtueel team (of virtuele teams) genoemd.

Dit leidinggeven op afstand is absoluut niet nieuw. Het tijd- en plaatsafhankelijk werken is al jaren een traditie in heel wat o.a. internationale bedrijven die medewerkers hebben die verspreid zijn over een groot grondgebied (soms de hele wereld). Ze zijn dus in deze crisistijden nog meer aan het inzetten op wat ze al jaren / al een hele tijd doen. Ze hebben dus ondertussen geleerd, veel geleerd, en gezien dat virtueel leiderschap zijn eigenheden kent, en dat het b.v. ook belangrijk is om mekaar af en toe echt 'live' te zien en met elkaar 'live' te connecteren. Virtueel leiderschap is zelden – in een 'normale' situatie – volledig virtueel.

In sommige van onze besturen is leidinggeven aan mensen op afstand ook al langer ingeburgerd, en bestaat er een beleid rond (b.v. 1 à 2 dagen per week mag er van thuis uit gewerkt worden, mits afspraken rond o.a. wat er gedaan wordt).

In andere besturen was dit thema tot voor kort (bijna) onbespreekbaar, een taboethema en is dit nu 'plots' haalbaar en 'ok' bevonden. Men constateert ook nu soms / vaak dat het eigenlijk 'wel werkt'.

Bij nog andere besturen zijn er gedurende jaren pioniers (medewerkers en leidinggevendenden) geweest, die hard hebben moeten pleiten en 'vechten' voor hun 1 dag thuiswerk, want ... "wat deed men dan", "zou men ondertussen niet de afwas gedaan hebben of naar de winkel geweest zijn", "hoe kon men dit 'controleren'", "was dit wel te vertrouwen", enz. Gebrek aan vertrouwen was / is een sterk 'issue'. Men wilde graag dat mensen 'aanwezig' waren ... want dit leek een garantie op 'werken' ... Ondertussen weten we deze aanwezigheid geen garantie is op werken, en nog minder op echte motivatie, op een sterk engagement, 'ervoor willen gaan', enz. Uit diverse onderzoeken blijkt ook dat – afhankelijk van de persoonlijkheid en thuissituatie van de thuiswerker – de productiviteit zeker niet naar beneden hoeft te gaan bij (zelf gekozen) thuiswerk, integendeel. Vaak zijn immers onze landschapskantoren (hopelijk geleidelijk aan verleden tijd na deze crisis ...) veel meer een stimulator tot minder productiviteit ...

Nog even alles op een rijtje ...

Modern leiderschap – in het algemeen (= los van crisissituaties) – steunt op 4 grote visies / modellen / perspectieven :

- **Situationeel leiderschap**
- **Transformationeel of, eenvoudiger geformuleerd, ‘coachend – visionair leiderschap’**
- **Authentiek leiderschap**
- Werken met de **Sterktes** van mensen.

Even toelichten :

Situationeel Leiderschap is leiderschap dat rekening houdt met de situatie, en dus met de competenties (kennis, vaardigheden, attitudes) en de betrokkenheid / motivatie van de medewerkers. De leidinggevende past zich in haar / zijn stijl, aanpak, manier van reageren, communiceren, handelen, enz. aan aan de competenties en aan de ‘drive’ van de medewerker(s).

Transformationeel leiderschap is leiderschap dat nodig is in tijden van verandering.

Transformationeel leiderschap steunt op 4 elementen :

- Een visie kunnen uitstralen, vanuit echt vertrouwen naar anderen toe, en vanuit ethische waarden, dus een oprecht rolmodel kunnen zijn
- Medewerkers inspirerend kunnen motiveren
- Medewerkers intellectueel kunnen stimuleren
- Individuele aandacht en betrokkenheid tonen : het coachen en begeleiden van medewerkers, hen feedback geven en ondersteunen in hun taak- en persoonsgerichte groei, dus echt bereikbaar zijn (‘fysisch’ en mentaal).

Deze 4 elementen hangen nauw samen, en samengevat kunnen ze beschouwd worden als leiderschap vanuit vertrouwen, integriteit, ‘ervoor gaan’, echte en diepe positiviteit en het samenwerken aan iets, en hierbij naar medewerkers toe de nodige (gebalanceerde) feedback, coaching en begeleiding voorzien.

Authentiek leiderschap is essentieel in dit kader. Kenmerkend is de transparante stijl van communiceren, het consistente gedrag, de visionaire houding en de luisterende en motiverende aanpak van de leider, vanuit een basis van kwetsbaarheid, zelfkennis, openheid, en eerlijkheid.

En ten slotte is er de focus op de **Sterktes van medewerkers**. Natuurlijk betekent dit niet dat er geen aandacht gegeven wordt aan wat fout loopt, maar de focus ligt zeker (ook) op de sterktes, de talenten van medewerkers. Wat kunnen ze goed, wat geeft hen energie (wat zijn hun energieboosters), bij welke taken hebben ze de indruk dat de tijd vliegt ook al werken ze keihard, enz. Boeiende vragen die vooral een positieve mensblik vragen en durf om in te zetten op het soms onbekende van en met mensen.

Modern leiderschap in crisissituaties is ‘positief leiderschap-plus’

In crisissituaties is de net geschetste aanpak van leiderschap absoluut essentieel. Er bovenop worden er toch nog *extra zaken* verwacht van leiders. We noemen dit ‘positief leiderschap-plus’.

Deze 'plussen' zitten ingewerkt in alle leiderschapsvisies die we net besproken hebben. Het gaat over de volgende 10 'plussen' :

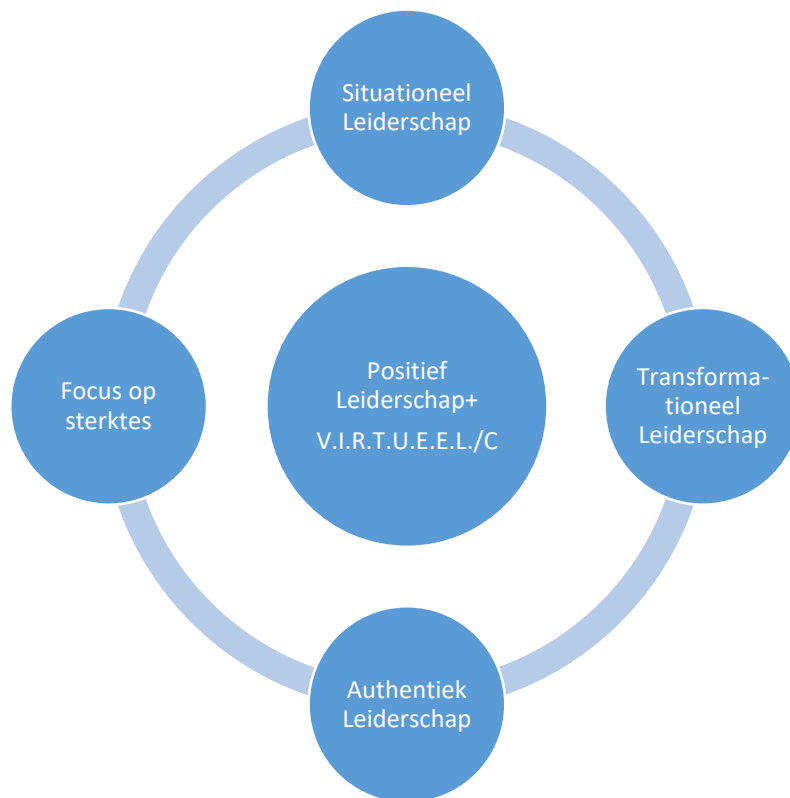
- 1/ Durf beslissingen te nemen, op een kordate en duidelijke wijze (ook al is de context, het resultaat, enz. onzeker)
- 2/ Wees eerlijk en te vertrouwen
- 3/ Verzorg jezelf
- 4/ Geef extra aandacht aan een aangepaste en inspirerende communicatie
- 5/ Houd focus en concentratie op de 'juiste' dingen
- 6/ Blijf kalm
- 7/ Sta open voor nieuwe, onontgonnen 'terreinen'
- 8/ Wees flexibel
- 9/ Zet nog meer in op situationeel leidinggeven ...
- 10/ Kijk naar de toekomst ...

Modern leiderschap op afstand in crisistijden is 'positief leiderschap-plus virtueel/C'

Als moderne leider in crisistijden (= als positieve leider-plus) is het belangrijk dat we onze 4 'pilaren' zo goed mogelijk inzetten, heel bewust, met enthousiasme, vanuit een ethische houding en met intellect. Ook met zelfzorg, kordaatheid, doorzettingsvermogen en empathie.

Als bovendien het virtuele sterker wordt, b.v. omdat iedereen van thuis uit dient te werken, of omdat bepaalde medewerkers op kantoor 'moeten' zijn en anderen 'moeten' thuiswerken (omdat men dit verplicht oplegt (cf. coronabeslissingen)), dan zijn er bijkomende facetten *extra belangrijk*. Het gaat niet om een 'ander' type leiderschap, wel om het beklemtonen, extra inzetten van bepaalde facetten van onze 4 basispilaren.

We lichten dit 'positief leiderschap-plus V.I.R.T.U.E.E.L./C' graag toe.



Wat betekent 'V.I.R.T.U.E.E.L./C' ? (noot : zonder hierin exhaustief te zijn)

→ V

Voor een e-leider, een leider die medewerkers op afstand leidt, managet, opvolgt, is het geven, tonen van en werken aan **VERTROUWEN** het allerbelangrijkste (cf. transformationeel of coachend leiderschap). Het gaat inderdaad om vertrouwen geven en krijgen, vertrouwen verwerven, en eraan werken. Het is essentieel om het vertrouwen tussen de medewerkers onderling en tussen de medewerkers en de leidinggevende continu als centraal 'werkpunt' te zien, omdat het ook vaak het meest moeilijke, fragiele en minst tastbare is, maar wel meest beïnvloedende in de hele virtuele samenwerking. Maak het vertrouwen tussen elkaar ook bespreekbaar indien mogelijk.

Misschien moeten we Ernest Hemingway's advies in rekening nemen : "the best way to find out if you can trust somebody is to trust them." Vanuit een goede, gezonde basis aan vertrouwen, is er immers veel meer mogelijk dan in een situatie van wantrouwen, jaloezie, angst, twijfels, roddels, enz. Vertrouwen wordt niet gecreëerd door grootse zaken, maar wel door 'te zeggen wat je doet, en te doen wat je zegt', door zaken confidentieel te houden als het hoort, door open en eerlijk feedback te geven, rekening houdend met de 'handleiding' (persoonlijkheid) van de medewerker, door waardering te geven, oprecht en concreet mekaar te steunen en te ondersteunen, enz. En als een medewerker het vertrouwen schaadt, dan is het aan de virtuele leidinggevende om dit probleem echt 'op tafel te leggen' en te bespreken, zoveel mogelijk met kanalen die toelaten om mekaar te zien. Oogcontact, mekaar horen en mekaar (deels) zien is essentieel hierbij. Omgekeerd moet dit ook kunnen, en kan ('zou moeten kunnen' ...) een medewerker zeker een leidinggevende aanspreken als er een gevoel is van wantrouwen of van een vertrouwensbreuk ...

Vanuit vertrouwen naar elkaar toe kan er gewerkt worden – ook en vooral op afstand – aan **VERBINDING** tussen elkaar. Want mensen die fysisch op een andere plaats werken, ervaren dat het creëren en houden van ‘rapport’ tussen elkaar moeilijk is. In een ‘live’ context zijn er immers de spontane uitingen zoals ‘hallo, hoe is het?’ tot de besprekingen van het weer, de ervaringen met bepaalde cliënten / burgers, enz.. Bij werken op afstand, zijn deze regelmatige verbindende contacten ook belangrijk. Maar niet altijd makkelijk voor teamleden en de leidinggevende om hieraan te werken. Bijvoorbeeld : door het e-kanaal (telefoon, videokanaal, enz.) moet men ‘wachten’ vooraleer iedereen uitgesproken is, is non-verbaal gedrag moeilijker zichtbaar, en zijn de kleine en grote signalen van ‘ik begrijp je’ (b.v. door bepaalde kleine woordjes) moeilijker ‘haalbaar’. Een virtuele leider zet best in op het aanmoedigen van informele contacten tussen teamleden, en zet daardoor ook in op het creëren van ‘rapport’, connectie, verbinding, enz. tussen medewerkers onderling. Hij / zij kan dit doen door o.a. hen de tijd te geven om hun zeg te doen (bij e-besprekingen), door met hen heel vaak contacten te hebben (zonder de perceptie van ‘controle’), door ook de stillere medewerkers bewust te betrekken bij alle contacten, door mensen in een videocontact goed op elkaar te laten reageren, enz.

VOORTGANGSOPVOLGING is ook belangrijk voor een virtuele leider. Dit betekent het maken van goede afspraken over het geplande werk, en hoe de voortgang nagegaan wordt. Het is immers des te belangrijker – en sommige medewerkers hebben dit ook echt nodig – dat de voortgang van het werk goed opgevolgd wordt, langs de zijlijn voor sommigen, rechtstreeks voor anderen (afhankelijk van hun noden en behoeften, cf. situationeel leiderschap). Voortgangsoopvolging geeft ook mogelijkheden tot bijsturing, tot brainstorming, tot het bevragen van problemen en het samen zoeken naar oplossingen, en tot waardering. Ik hoor vaak medewerkers zeggen dat ze – zeker bij thuiswerk als compleet nieuwe ‘situatie’ – structuur nodig hebben, en dus structuur zoeken (want de afbakening tussen ‘werken’ en ‘niet-werken’ lijkt te vervagen). Een gezonde, empathische voortgangsoopvolging met duidelijke feedback, vanuit een aanpak die echte en veelzijdige interesse toont (en niet alleen polst naar ‘wat heb je gedaan en wat ga je doen’), vanuit regelmatige contactnames met de medewerker (b.v. dagelijks rond 9u30) geeft inspiratie en aanmoediging en komt de resultaatfocus zeker ten goede.

Tenslotte is het belangrijk dat de virtuele leider niet alleen operationeel, in het hier-en-nu opereert, maar ook een **VISIE** toont, een weg die men bewandelt op korte en lange termijn, een blik op de toekomst, die een stukje rekening houdt met ‘vandaag’ maar ook met waar men naartoe gaat en waaraan men wil werken, en dus mensen goesting geeft om ervoor te gaan, ook naar de toekomst toe.



Voor een leider met medewerkers werkend op afstand is **INDIVIDUELE BEGELEIDING** heel belangrijk. Vanuit ons situationeel leiderschapsmodel zien we dat ieder teamlid anders is, en vanuit zijn/haar competenties en motivatie anders aangestuurd moet worden, ook als die thuis werkt. Sommigen kunnen er – zeker in tijden van crisis – amper hun gedachten bijhouden en snakken naar ‘live’ contacten. Ze vinden de e-contacten wel belangrijk, maar niet ‘hetzelfde’. Anderen vinden

thuiswerk – na enig zoeken – superboeiend, want ze kunnen nu echt doorwerken. Sommigen kunnen vlot plannen en voeren die plannen ook zo uit; anderen ‘versoepen’ in de creatieve ideeën en springen van het ene op / naar het andere. Sommigen willen graag ‘gerust gelaten worden’, anderen willen dagelijks enkele mails, opvolgingscontacten, regelmatige ‘skypes / zooms’, enz. Sommigen voelen zich heel angstig in crisistijden, anderen kunnen en willen alles vlot relativeren. Sommigen kunnen makkelijk de ‘psychische deur’ van het werk sluiten (aan de livingtafel), anderen blijven doormalen, doordenken, en zijn bijna dag en nacht met hun werk bezig. Al deze zaken hebben een impact op de manier van leidinggeven, en vanuit het ‘motto’ ‘ken je mensen’, is het heel belangrijk om hiermee rekening te houden. Inzetten op talenten hoort hierbij (cf. inzetten op de sterktes). Voor beginnende leidinggevendenden die op afstand coördineren, leiden, aansturen, zeker niet makkelijk, en daarom is het bevragen van hun medewerkers om de juiste ‘toon’ te vinden heel belangrijk. Doe dit gerust open en eerlijk, aangevend dat je graag vlot en gefocust wil samenwerken, en hen ook ‘op afstand’ graag wil leren kennen en ondersteunen.

Het kunnen **INSPIREREN** van mensen op afstand is zeer zeer moeilijk, en toch ook essentieel. Leidinggevendenden die mensen kunnen energie geven, aanmoedigen, enz. op afstand, da’s krachtig, en sterk. Iets om zeker bij stil te staan. Hierbij horen een oprechte, **INTEGERE**, geïnteresseerde, enthousiaste, energiegevendende houding, en doelgerichte, formele en **INFORMELE INTERACTIES** met medewerkers. Het ligt dus echt in de houding en in de woorden van de leidinggevende. Hoe zeer leidinggevendenden uiteraard ook ‘maar mens zijn’ (en we hiervoor als mens begrip hebben), vanuit hun rol is het steunen, ondersteunen, bezielen en empoweren van mensen zeer belangrijk. Met hen brainstormen rond problemen, oplossingen mee voorstellen, hun zorgen begrijpen en beluisteren, nieuwe zaken uitwerken voor ‘na de crisis’, enz. Heel inspirerend !

→ R

Virtuele leiders zijn uiteraard ook gericht op **RESULTATEN**, ze tonen een resultaatfocus, en stimuleren mensen ook op afstand om doelen te bereiken, en resultaten neer te zetten. Uiteraard met begrip voor de situatie, context (van angst, onduidelijkheid, onzekerheid, regelmatige veranderingen), maar wel met een focus op ‘we willen iets bereiken, in orde brengen, afwerken’, enz. Voortgangsoopvolging (cf. daarnet) is daarbij belangrijk, en de resultaatfocus zet mensen ook aan om ervoor te gaan. Er is immers geen acceptatie van vrijblijvendheid of van een ‘we hebben voor alles begrip’-houding in virtueel leiderschap. Soms zijn mensen in tijden van crisis natuurlijk b.v. minder geconcentreerd, en duurt het langer vooraleer een dossier is afgewerkt, een taak is afgerond, enz. Vandaar dat de leider medewerkers zeker op het spoor van de resultaten mag (en moet) houden.

In dit kader is het vaak ook belangrijk om een **REGELMAAT** in zaken te zoeken, b.v. een regelmaat in het mekaar contacteren in de loop van de dag, in zaken doorsturen, in feedback vragen, enz. Als medewerkers het daar lastig mee hebben (in het kader van het zoeken naar structuur b.v.), dan kan de positieve leider-plus hierbij zeker helpen. Hij/zij kan een **ROLMODEL** zijn b.v. **naar goede gewoontes** toe. Sommigen hebben het immers moeilijk om hun dag te beginnen, en anderen om hun dag af te ronden (waar is de scheiding tussen werk en niet-werk), en dan is een afrondende mail

b.v. wel handig. Wat heb ik vandaag gedaan, wat zijn mijn vragen, mijn voorstellen tot oplossing, enz. Die mail kan een afsluitstuk vormen van de werkdag en kan ook psychisch de dag afronden.

→ T

Een e-leider is iemand die naast de individuele begeleiding ook sterk bezig is met het geheel, met het **TEAM**, met de connectie tussen de teamleden. Werken aan de groepsdynamiek, aan de groeps sfeer, aan de contacten tussen de groepsleden, is ook zeer belangrijk bij virtueel leiderschap. Het gaat niet alleen om individuele contacten tussen de leider en de medewerker en vice versa, maar ook om contacten tussen 'allen'. Regelmatige virtuele teammeetings (die inderdaad niet hetzelfde zijn als de 'live', de 'echte' zoals sommigen het noemen) zijn een must, regelmatig met enkele medewerkers samen brainstormen, mailen naar enkele/alle teamleden samen, werken aan een gezamenlijk document, enz., allemaal heel belangrijk. Het is immers aan de leider om mee de 'lijm' tussen de teamleden te creëren, en da's een uitdaging bij virtueel leiderschap, maar niet onmogelijk. Er zijn ook vaak spelregels verbonden aan het samen-zijn, samen-communiceren, samen-werken in een virtuele context (b.v. mekaar laten uitspreken, geschreven taal niet te zeer vanuit een negatief perspectief bekijken (en er dus niet alleen 'negatieve muziek' op zetten, enz.)).

In dit kader kunnen we ook refereren naar de mentale en échte bereikbaarheid en **TOEGANKELIJKHEID**. Is iemand echt aanspreekbaar? De deur kan in een 'live' situatie openstaan (letterlijk), maar psychisch zijn er misschien zo'n drempels dat mensen niet binnenstappen ... Dit is ook zo (of nog meer) in een virtuele context. Er kan wel gezegd worden: bel me, mail me, enz. op eender welk moment, maar als de psychische, open, echte, empathische bereikbaarheid er niet is (en men b.v. altijd druk druk druk bezet is of als men eigenlijk niet luistert maar al een antwoord klaar heeft, of als men vaak snel (be/ver)oordelend is, enz.), dan wordt virtueel leiderschap vaak als heel negatief ervaren (vanuit de medewerker).

Zoals eerder aangegeven is een **TALENTINZET** cruciaal, zeker in tijden van crisis, en bij 'gedwongen' virtueel leiderschap. Mensen kennen, hun sterktes benutten, en daardoor hen energie geven is essentieel.

Bij virtueel leiderschap horen het inzetten van bepaalde **TOOLS**, bepaalde **TECHNOLOGIE** (b.v. zoom, skype, TEAMS, webex, enz.). Het kennen en kunnen gebruiken ervan is dan ook belangrijk. Neem zeker de tijd om de meest gebruikte tools te leren kennen, te zien hoe je b.v. slides kan delen, mekaar allemaal kan zien, het geluid juist kan zetten, hoe je kan leren om echt oogcontact te bouwen (camera), enz. In het kader van virtueel leiderschap zijn dit 'basics', want ze leggen de basis voor goede contacten, een echte connectie, 'échte communicatie' (binnen het virtueel gebeuren). De band tussen virtueel leiderschap en vlot technologiegebruik is nu eenmaal sterk.

Graag vermeld ik in dit kader ook de noodzaak van **TRANSPARANTIE**, op diverse fronten. Dit betekent transparantie naar werkprocessen toe, afspraken, waarden & normen in het team, in communicatie, in 'wat zijn mijn visies op ...', enz. Heel belangrijk, vermits men mekaar moeilijker tot niet kan observeren in gewone dagdagelijkse situaties (zeker bij totaal virtueel leiderschap). Vandaar de 'must' om 'transparantie' als thema bespreekbaar te maken: klaarheid, duidelijkheid over allerhande zaken, zowel naar het werk toe, de organisatie toe, de samenwerking, afspraken, omgaan met klanten / burgers, de misschien snel wisselende beslissingen in de organisatie, enz. die

in een 'live' context misschien evident lijken, maar nu best kordaat worden neergezet of samen besproken moeten worden. Transparantie en duidelijkheid voorkomen immers misverstanden.

→ U

Virtueel leiderschap is een echte **UITDAGING**, op alle fronten. Zo moeilijk als 'gewoon' leiderschap is, in een context waar je mekaar bezig ziet, mekaar kan spreken, conflicten kan faciliteren, misverstanden snel kan uitklaren, met 15 mensen kan gaan samenzitten om alle visies bijeen te leggen en 'snel' een knoop door te hakken, des te moeilijker is dit bij virtueel leiderschap. Op diverse fronten ligt alles gevoeliger, persoonlijker, met meer vragen, zorgen, twijfels, enz. Hierbij hoort dan ook voor de virtuele leider – zeker in crisistijden – dat hij / zij zich verzorgt, de tijd neemt om te eten, goed te slapen, te rusten en zich te ontspannen, met de familie bezig te zijn, enz. Ook om te reflecteren, over wat er goed loopt en liep en waar er eventueel bijsturing nodig is. Waardeer jezelf ook, want spijtig genoeg hoort men dit in crisistijden zelden ... Wees zorgzaam naar jezelf toe en grens af, bewaak je waarden en principes, en ga niet in de rollercoaster van emoties zitten waarbij je jezelf constant injecteert met negativiteit, stress en angst. De volgende quote is dan ook interessant : "There will always be someone who can't see your worth. Don't let it be you." (Mel Robbins)

Jouw aanpak van virtueel leiderschap is ook **UNIEK**, en mag en moet dit ook zijn. We gaven al heel wat adviezen hier weer, maar maak er zeker ook je eigen leiderschapsaanpak van. Kopieer niemand, ga voor je eigen stijl, vanuit je eigen waarden en normen, je eigen persoonlijkheid (authentiek leiderschap), en eigen context, en probeer er zowel voor de individuele teamleden, het team als geheel als jezelf het allerbeste van te maken !

→ EE

Virtueel leiderschap is pas mogelijk vanuit echt **EIGENAARSCHAP** van de medewerkers. We komen hierop in een volgende bijdrage heel graag apart terug. Je mag je als virtuele leider nog zo inzetten, op alle pilaren, met alle 'plussen' die we vermeldt hebben, maar als medewerkers hun verantwoordelijkheid niet of weinig opnemen, zich enkel in een 'niet nadenkende uitvoerende' modus gaan zetten, niet willen communiceren, (zogezegd) niets begrijpen, geen contact zoeken, en zich dus weinig eigenaar noch ondernemer tonen van hun rol en werk, dan is het voor de virtuele leider aartsmoelijk om echt een positieve leider te kunnen zijn. Leiderschap en zeker virtueel leiderschap is minimum een tandemrol (de medewerker en de leidinggevende), en beiden dienen hun rol in balans op te nemen om tot een aangename, goede, doelgerichte samenwerking te komen.

Traditioneel (en dan bedoel ik bureaucratisch, heel strak hiërarchisch, transactioneel) leiderschap past echt niet meer bij een virtueel team. Het is belangrijk om medewerkers vrijheid te geven, ruimte te geven en dus te **EMPOWEREN**. Dit alles binnen de grenzen van wat ze aankunnen (want eerlijk : sommigen (maar velen niet !) kunnen moeilijk met vrijheid om ...) en waaraan ze behoefte hebben (situationeel leiderschap), ondersteund door een coachende houding. Maar medewerkers zullen zelf meer knopen moeten doorhakken, meer autonoom zaken moeten doen, en dienen hiervoor ook de nodige kansen, ruimte en (experimenteer)tijd te krijgen.

Mag ik bij deze 'letter' ook **EENZAAMHEID** vermelden? Vele virtuele leiders voelen zich (nog meer) eenzaam, en hebben vaak het gevoel om er alleen voor te staan, alleen de 'kar' te moeten trekken, omdat er in de globale organisatie weinig sturing, globale ondersteuning, en begeleiding is. Omdat er ook b.v. constante wisselingen in beslissingen zijn die weinig tot niet goed gecommuniceerd worden. Omdat b.v. bepaalde (beleids-/senior management?) personen vooral met zichzelf bezig zijn, en willen 'scoren' in tijden van / op de kap van de crisis ... Hoe zeer de medewerkers ook steunen en samenwerken, toch kan een virtuele leider zich heel alleen, eenzaam voelen, en daarom is het ook belangrijk dat hij / zij connecteert met de andere leiders in de organisatie, en er regelmatig formeel en informeel contact mee zoekt. Zoek wel vooral naar die personen die weinig / niet klagen, zeuren, zagen, enz. want een half uur met een negatief iemand kan al heel zwaar negatief besmettend werken en een hele dag 'down' maken ... Dus zoek collega-leidinggevendenden op, en wees hierbij selectief, en ga voor mensen die inspireren op een realistische wijze, die alles 'plaatsen' en kaderen en ook oprecht geïnteresseerd en behulpzaam zijn.

Een virtuele leider is ook iemand met een goede basis**EXPERTISE**. Misschien kijkt u nu raar op? Ervaringen hebben geleerd dat leidinggevendenden (en zeker in crisissituaties, in een virtuele context) minimum een goede basisexpertise moeten hebben, zodat ze de juiste vragen kunnen stellen, beslissingen mee kunnen helpen nemen, enz. Laat ons uiteraard vermijden om (verder) superexperten in een leidinggevende positie te promoveren / te bevorderen, dat is in het verleden te vaak gedaan, en loopt zelden goed (noch voor de leidinggevende die zo graag 'zijn / haar eigen werk wil doen' (expertenwerk)), als voor de teamleden die een echte leidinggevende missen). Maar omgekeerd kunnen we niet gaan voor een leidinggevende die 100% coachend is, en niets tot weinig afweet van de materie waarmee de medewerkers bezig zijn. Heel wat studies rond virtueel leiderschap hebben aangetoond dat om vlot te kunnen functioneren in een virtuele context, de leidinggevende mee is met de materies (minimum in de basis) van de teamleden.

Naast expertise is een sterke **EMPATHIE** ook een 'must' voor een vlotte, **EFFICIËNTE** (= de manier waarop), en **EFFECTIEVE** (= doeltreffende) werking van het team. Empathie is – eenvoudig gedefinieerd – het zich kunnen verplaatsen in de emoties, gedachten, situatie van de ander, het meevoelen met de ander, zonder in sympathie te schieten, noch in apathie. Het is het kunnen inleven in wat de teamleden meemaken, hoe ze de crisissituatie ervaren, hoe alles in hun hoofd beleefd wordt. Ook al zie jij als leidinggevende de situatie anders, rationeel en emotioneel, het is wel belangrijk dat je je kan inleven in hoe de *individuele* teamleden alles ervaren, wat moeilijk / makkelijk kan zijn (b.v. telewerk met kinderen thuis is iets anders dan als de kinderen niet aanwezig zijn), enz. Empathie is niet iemand gelijk geven, noch toegeven. Het is je mentaal, emotioneel kunnen verplaatsen in de situatie van de ander. Heel krachtig, en natuurlijk ook nodig bij 'gewoon' positief leiderschap en inherent een rode draad hierin. Maar bij 'positief leiderschap-plus' in een virtuele context wordt het nog belangrijker om deze empathie te tonen, oprecht te communiceren, enz.. Empathie is immers een belangrijke factor die de motivatie van mensen kan versterken, het **ENGAGEMENT**, het vertrouwen in elkaar.

→ L

Virtueel leiding geven vraagt **LEF**, durf, moed, 'risico's nemen' en experimenteren. Dus ga ervoor, en wees attent om veel te **LEREN** vanuit dat 'proberen'. Het kan b.v. zijn dat je geleerd hebt dat een zoom-meeting met 10 personen gedurende b.v. 1,5u veeel te lang is ... Dat is ok, als leidinggevende,

in een crisistijd, leren we constant, en daarom : zet je dus ook open om te leren, om bij te sturen, om nieuwe manieren van werken, tools, enz. te verkennen. Desnoods houd je het in een boekje bij wat je wel / niet meer gaat doen, wat je geleerd hebt, en wat je graag – als de situatie terug meer ‘live’ kan – wil gaan bijleren, oefenen, enz. Dat is sterk, en geeft ook zin om je rol verder op te nemen. Positief virtueel leiderschap-plus vraagt immers geen perfectie, wel een mentale ingesteldheid van leren, groeien en zelfontwikkeling als leider.

Tenslotte is er een overkoepelende ‘zaak’ nodig in het kader van virtueel leiderschap nl. onze ‘C’. Onze ‘C’ verwijst naar het levensbelangrijke belang van **COMMUNICATIE**. Communicatie is heel breed, en bij virtueel leiderschap is het niet makkelijk, maar we hopen dat de net besproken aspecten aantonen dat ze geen van allen mogelijk zijn zonder een sterke, grondige, empathische, duidelijke, kordate, enthousiaste en energiegevendende communicatie. Daarom : “You cannot over-invest in communication skills—written and oral communication skills”, zei Indra Nooyi (voormalige CEO van Pepsi Cola). Helemaal mee eens ! Laat ons van elke crisisperiode die we meemaken, en zeker met virtuele aspecten, of in een sterke virtuele context, gebruik maken om onze communicatie te analyseren, te versterken, fier te zijn op hoe we nu al goed communiceren, en nog te groeien op dit boeiende domein.

Conclusie : Modern leiderschap op afstand in crisistijden is ‘positief leiderschap-plus virtueel/C’

In deze bijdrage focusten we op de elementen die in het kader van professioneel leiderschap, in een crisissituatie, en in een virtuele context nodig zijn. Vermoedelijk heeft u gedacht : dit is behoorlijk wat, is dit wel haalbaar ? Een terechte vraag, en zoals vaak zeggen we hier : ga ervoor, en probeer te leren, probeer zoveel mogelijk jezelf te oefenen in het positief leiderschap-plus virtueel/C. Want : “There are no secrets to success : it is the result of preparation, hard work and, learning from failure” (Colin Powell).