

# Balanceren in coronatijd

Handvatten voor effectief leiderschap  
tijdens COVID-19 en daarna



# Inleiding

Als er iets is dat organisaties uit balans heeft gebracht, dan is het wel de coronacrisis. Sommige veranderingen hopen we na de crisis zo snel mogelijk te beëindigen, andere blijken een verbetering. De verschillen voor organisaties, leidinggevend en werknemers zijn bovendien enorm. De ene organisatie moest tijdens COVID-19 geheel sluiten, de andere kon nog openblijven in aangepaste vorm of zag zelfs de omzet toenemen<sup>1</sup>.

We zullen ons moeten blijven aanpassen. Coronamaatregelen veranderen nog steeds en het voor velen verplichte en voortdurende thuiswerken bevalt niet iedereen<sup>2</sup>. Tegelijkertijd is de kans dat we helemaal teruggaan naar de situatie voor de coronacrisis klein. Vaker thuiswerken, digitaal samenwerken en meer je eigen tijd indelen blijven vermoedelijk ook in de toekomst een belangrijke rol spelen<sup>3</sup>. Dit biedt kansen. Vrijwel niemand wil terug naar de 9-tot-5-kantoorbaan en 's ochtend en 's avonds in de file staan<sup>4</sup>. Juist in een crisissituatie is het makkelijker om verouderde en niet-werkende aanpakken los te laten en nieuwe, positieve ontwikkelingen versneld door te voeren.

Grijp daarom juist deze periode aan voor positieve verandering. In deze paper vind je handvatten voor leidinggevend gebaseerd op wetenschappelijke kennis en ervaringen uit de praktijk. We stippen vijf belangrijke thema's aan waar leidinggevend mee te maken hebben: Contact houden, Waarderen, Mensgericht leidinggeven, Gezond werken en Investeren in ontwikkeling. Binnen elk thema spelen tegengestelde belangen. Het is aan de leidinggevende om hierin een balans te vinden.

---

<sup>1</sup> [www.scp.nl](http://www.scp.nl) en [www.monitorarbeid.tno.nl](http://www.monitorarbeid.tno.nl)

<sup>2</sup> Gajendran & Harrison, 2007, The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 6, 1524–1541

<sup>3</sup> Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozcelik, H., Petriglieri, J. L., Rothbard, N. P., Rudolph, C. W., Shaw, J. D., Sirolo, N., Wanberg, C. R., Whillans, A., Wilmot, M. P., & Vugt, M. v. (2020, August 10). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*. Advance online publication.

<sup>4</sup> [www.linkedin.com/pulse/covid-19-future-work-diana-dosik](https://www.linkedin.com/pulse/covid-19-future-work-diana-dosik)



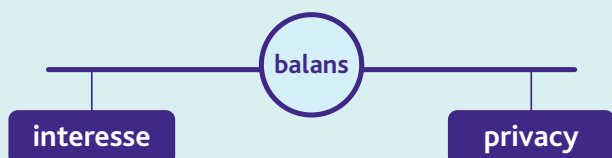
# Managen in coronatijd.

## Hoe vind je de balans?

### Tips voor leidinggevenden

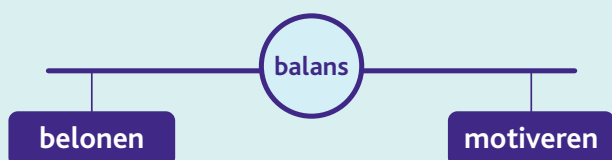
Als er iets is dat organisaties uit balans heeft gebracht, dan is het wel de coronacrisis. Toch liggen er ook kansen. Dit is het ideale moment om verouderde en niet-werkende aanpakken los te laten en nieuwe, positieve ontwikkelingen door te voeren.

#### Contact houden



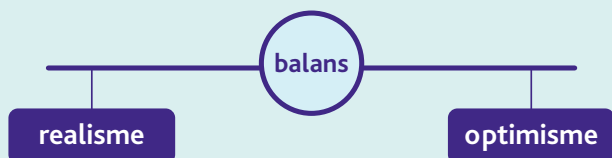
**TIP** Leidinggevenden moeten een balans vinden tussen **interesse tonen** in de medewerker en het respecteren van diens **privacy**. Communiceer liever te veel dan te weinig. Bedenk wie je wanneer wil spreken en waarover. Kies persoonlijk contact bij gevoelige onderwerpen.

#### Waarderen



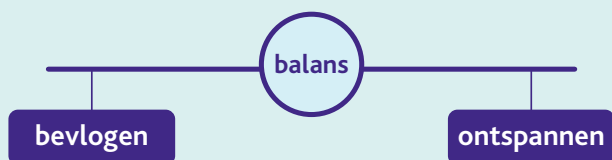
**TIP** Waarderen van medewerkers is een balans tussen **belonen met salaris** en het geven van gepaste complimenten. Kies naast het salaris ook andere **motivators** om te belonen, zoals erkenning, ruimte voor groei en meer verantwoordelijkheid.

#### Mensgericht leidinggeven



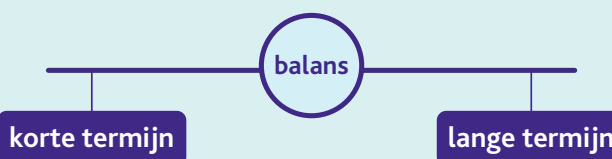
**TIP** Als leidinggevende zoek je de balans tussen **realistisch zijn** over de uitdagingen die de organisatie heeft in crisistijd en **optimisme over de toekomst** anderzijds. Laat merken dat je medewerkers vertrouwt in hoe ze hun werk aanpakken.

#### Gezond werken



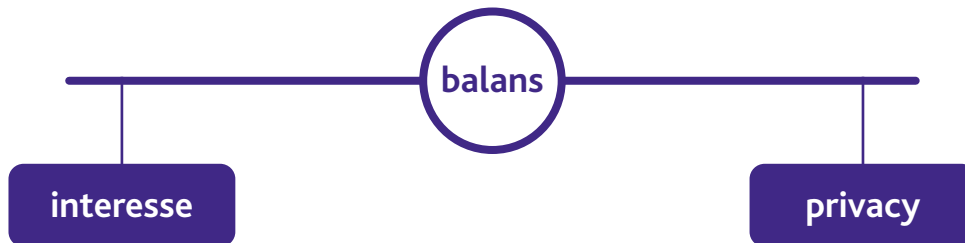
**TIP** De kunst is om werknemers **bevlogen** te laten werken, zonder daarbij **ontspanning** uit het oog te verliezen. Geef zelf het goede voorbeeld, werk niet te veel en let op je eigen gezondheid. Help werknemers met doelen stellen, deadlines halen en hulp invoeren.

#### Investeren in ontwikkeling



**TIP** De coronacrisis zorgde dat de ontwikkeling voor de **langere termijn** wat uit het oog raakte. Help ook **op korte termijn** werknemers zichzelf ontwikkelen en met werken aan hun toekomst. Koppel medewerkers aan elkaar met een buddysysteem, zodat ze leren van elkaar.

# Thema 1: Contact houden



Wanneer je als leidinggevende op afstand werkt, raak je niet meer vanzelf in gesprek en ontdek je minder goed wat er speelt. Tijdens een vergadering zijn we bovendien geneigd om meteen de agenda af te werken en sociaal-emotionele aspecten over het hoofd te zien. Contact dat eerder spontaan verliep, zal je nu moeten inplannen. Leidinggevendenden moeten een balans vinden tussen interesse tonen in de medewerker enerzijds en het respecteren van diens privacy anderzijds.

## » Liever te veel communiceren dan te weinig

Veel mensen hebben behoefte aan echt contact, steun en het gevoel er niet alleen voor te staan. Behoeftes aan verbinding is een van onze basale behoeften volgens de zelfdeterminatietheorie (SDT)<sup>5</sup>. Normaal gesproken weten we al uit vluchtig contact hoe het met iemand gaat. We krijgen veel informatie uit non-verbale communicatie, zoals lichaamshouding en gezichtsuitdrukking. Kleine wrijvingen worden in vluchtig contact op de werkvloer opgemerkt, uitgesproken en weggepoetst. Wanneer de spontane gesprekken ontbreken, dan zal je als leidinggevende proactief moeten zijn en contact moeten plannen. Maak ruimte voor ontspannen gesprekken, een-op-een-gesprekken en coaching. Bedenk wie je wil spreken, wanneer en waarover. De aanleiding kan ook zijn dat je wil bijpraten.

## Driestappenplan van AFAS

Hoe communiceer je genoeg? AFAS Software heeft een online driestappenplan ontwikkeld op basis van eigen ervaringen. Zo zien leidinggevendenden in een oogopslag hoe ze kunnen communiceren over het coronavirus, ook met medewerkers.

### De drie stappen zijn:

1. Kies verschillende kanalen en combineer online en offline middelen.
2. Voorkom ruis op de lijn en wees helder en eerlijk naar elkaar.
3. Maak iemand vrij om vragen over de coronarichtlijnen te beantwoorden.

Bron: <https://www.afas.nl/blog/tips-om-te-communiceren-als-werkgever-over-het-coronavirus>

<sup>5</sup> Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.



### » Kies het juiste communicatiemiddel

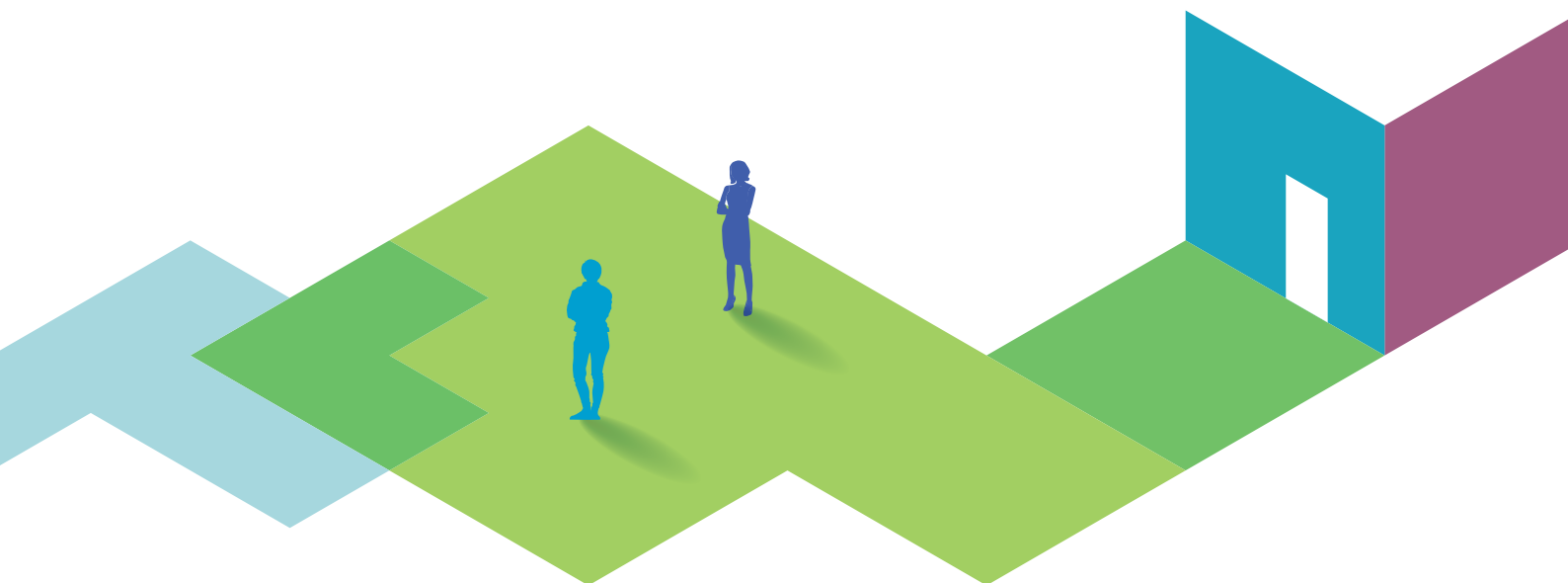
Het nadeel van videogesprekken is dat subtiele signalen in gezichtsuitdrukking en lichaamstaal verloren gaan. Telefonisch mis je nog meer en bij mail ontbreekt de non-verbale communicatie bijna helemaal. Je weet bovendien niet hoe de boodschap ontvangen wordt. Hierdoor kunnen gemakkelijk misverstanden ontstaan. Gebruik geen mail voor het leveren van kritische feedback of andere gevoelige besprekingen. Doe deze het liefst tijdens persoonlijk contact, zoals tijdens een corona-proof-lunchwandeling.

### » Regel informele momenten

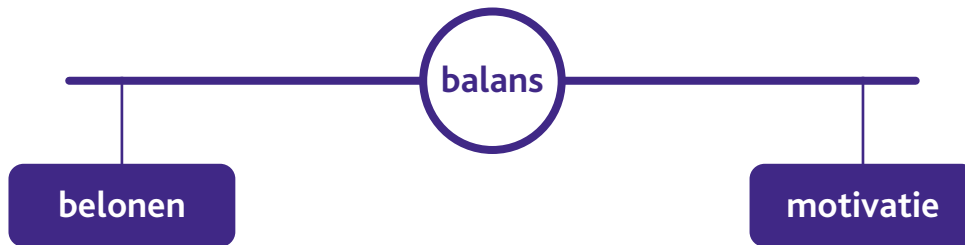
Ook wanneer mensen thuiswerken hebben ze behoefte aan verbinding en contact met collega's. Er zijn allerlei manieren om teams informeel te betrekken en mensen het gevoel te geven dat ze er niet alleen voor staan. Bespreek de mogelijkheden met het team voor relationele momenten. Denk aan bijpraatsessies, een dagaftrap of zorg dat medewerkers samen ontspanningsmomenten delen. Bijvoorbeeld koffiepauzes, een online vrijdagmiddagborrel, een online spelletje, apps met een virtuele omgeving om samen te komen of een challenge waarbij werknemers 'samen' wandelen en foto's uitwisselen.

### » Speel in op individuele behoeften aan contact

Elke werknemer is anders. Met de een heb je automatisch genoeg contact en komen ook de ditjes en datjes aan bod, de ander wil niet storen en durft daarom niet te bellen. Bespreek met je medewerkers hoe vaak ze contact met je willen en waarover. Laat ze expliciet aangeven waar zij behoefte aan hebben. Bedenk daarnaast ook wat je zelf wil weten. Te veel bellen kan voelen als een inbreuk op iemands werk, voor beide partijen. Blijf hierover in gesprek, zodat je samen een goede balans vindt en interesse kan tonen zonder bemoeizucht.



# Thema 2: Waarderen



Werknemers hebben de behoefte aan waardering en om gezien te worden, zeker als ze een tandje bijzetten in deze crisistijd. Hoe laat je ook nu waardering blijken? Geld is een inkomensbron, die voldoende moet zijn om in het levensonderhoud te voorzien. Een bonus wordt ingezet als externe motivatiebron en kan conflicten opleveren over wie in aanmerking komt. Volgens Herzberg's Two Factor Theory<sup>6</sup> volgt werktevredenheid ook uit factoren als de mogelijkheid om te groeien, erkenning en de aard van het werk zelf. Dit soort motivatiebronnen werken op de langere termijn beter dan een financiële beloning. Het effect van een financiële beloning is snel uitgewerkt, we raken eraan gewend. Het gaat om de balans tussen voldoende betaald krijgen en intrinsiek motiveren. Mensen hebben behoefte aan aandacht en gezien worden.

## » Motiveer intrinsiek

Veel managers hopen werknemers gelukkig, tevreden en gemotiveerd te houden met geld. De 'zorgbonus'<sup>7</sup> is daar een goed voorbeeld van. Goedbedoeld, maar waarschijnlijk zullen de positieve effecten van korte duur zijn. Ook al krijgt iemand een grote salarisverhoging, uiteindelijk wordt dat normaal en voelt het niet meer als een beloning. Bovendien vergelijken mensen zich altijd met anderen. Krijgt de ander meer, dan voelt dat al snel als oneerlijk. Werknemers vinden het over het algemeen erg belangrijk dat ze eerlijk behandeld worden ten opzichte van anderen. Kies daarom naast het salaris een andere motivator, zoals erkenning, ruimte voor groei en meer verantwoordelijkheid, bij voorkeur door de medewerker zelf bepaald en gekozen.

## » Geef concrete complimenten en vier successen

Thuiswerkers willen gezien worden. Complimenten zijn een goede aanvulling om waardering uit te drukken. Vooral complimenten die persoonlijk en passend zijn. 'Knap hoe je zo snel een digitale bijeenkomst hebt gepland', 'Slim om die externe partij hierbij te betrekken' of 'Fijn dat je die taak hebt overgenomen'. Hoe concreter hoe beter. Laat merken dat je het waardeert als mensen zich inzetten voor het team of collega's steunen.

Laat behaalde doelen niet zomaar voorbijgaan, ook al kun je nu niet fysiek samenkomen. Kies een moment om even stil te staan en laat zien dat je blij bent met wat je mensen bereikt hebben. Benoem het bijvoorbeeld bij een online bedrijfsmeeting of livestream.

<sup>6</sup> Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work (2nd ed.). John Wiley.

<sup>7</sup> [Rijksoverheid: zorgbonus](#)

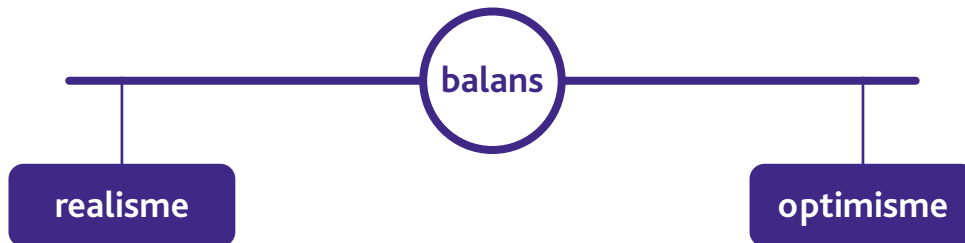


» **Geef constructieve feedback, ook over wat niet goed gaat**

Iemand die thuiswerkt wil ook horen wat er niet zo goed gaat. Wanneer je dit terugkoppelt, laat je werknemers merken dat hun werk gezien wordt en belangrijk is.



# Thema 3: Mensgericht leidinggeven



Tijdens de coronacrisis zijn er veel regels die moeten zorgen dat de werknemers gezond en veilig blijven. Daarnaast bestaat de neiging bij leidinggevendenden om zaken strakker te organiseren als er crisis is. Volgens het dominantie-prestige model van leiderschap vraagt deze periode juist om een wat lossere managementstijl<sup>8</sup>. Als leidinggevende kun je stimuleren dat medewerkers zelf hun grenzen leren kennen en op het juiste moment aan de bel trekken. Regel zo nodig een training waarin medewerkers dit kunnen leren. Dit vraagt om een balans tussen realistisch zijn over de uitdagingen die de organisatie heeft in crisistijd en optimisme over de toekomst anderzijds.

## » Zet in op androgynе leiderschapsvaardigheden

Werknemers zijn het meest tevreden met leiders die androgyn zijn in hun stijl van leidinggeven<sup>9</sup> en een combinatie laten zien van masculiene en feminiene eigenschappen. Zij zijn krachtig, maar ook warm, invoelend en ondersteunend. Daarbij speelt vertrouwen een belangrijke rol. Heb je als leidinggevende geen vertrouwen in je medewerkers en controleer je ze voortdurend, dan worden ze ook niet te vertrouwen<sup>10</sup>. Wanneer je mensen micromanaget en alles controleert dan voelt dat als een blijk van wantrouwen. Mensen worden bang om fouten te maken, durven geen initiatief meer te nemen en worden passiever. Laat staan dat ze aan de bel trekken als het niet helemaal lekker loopt. Begin daarom met vertrouwen. Laat merken dat je erop vertrouwt dat medewerkers zelf hun boontjes doppen en geef aan hoe ze kunnen aankloppen bij vragen. Spreek van tijd tot tijd door hoe het gaat. Op die manier krijgen mensen zelf ook het vertrouwen dat ze het goed doen.

## » Hou bedrijfsdoelen scherp en geef vertrouwen

In een crisissituatie kunnen medewerkers onzeker en angstig zijn. Laat zien wat het management doet om de organisatie zeker en veilig door deze crisis te loodsen. Zorg dat iedereen regelmatig wordt bijgepraat over het plan van aanpak voor de komende tijd, hoe de organisatie ervoor staat en wat de organisatiedoelen zijn.

<sup>8</sup> Van Vugt, M., & Smith, J. E. (2019). A dual model of leadership and hierarchy: evolutionary synthesis. *Trends in Cognitive Sciences*, 23(11), 952-967.

<sup>9</sup> [Man, vrouw? Androgyn leiderschap, daar worden we blij van](#)

<sup>10</sup> Balliet, D., & Van Lange, P. A. (2013). Trust, conflict, and cooperation: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 139(5), 1090.





## The Five Principles bij Mars

Fabrikant Mars wordt al ruim honderd jaar, en ook tijdens corona, succesvol geleid door dezelfde vijf principes: Kwaliteit, Verantwoordelijkheid, Wederkerigheid, Efficiëntie en Vrijheid. Ze hebben geprobeerd medewerkers tegemoet te komen in hun behoeften, hun bijdrage geleverd aan het bestrijden van het coronavirus en doneerden om een verschil te maken voor de samenleving. Ook houden ze hun doelen op het gebied van het bestrijden van klimaatverandering en ongelijkheid in het oog. Mars scoorde hoog bij de Great place to work. Ze werden vijfde in Nederland bij de multinationals en wereldwijd zesde in de algemene categorie World's Best Workplaces 2020™.

Bronnen:

[www.greatplacetowork.nl/workplace/item/1838/Mars](http://www.greatplacetowork.nl/workplace/item/1838/Mars)

[www.mars.com/news-and-stories/press-releases/ceo-of-mars-navigating-challenging-times](http://www.mars.com/news-and-stories/press-releases/ceo-of-mars-navigating-challenging-times)

### » Schep kaders

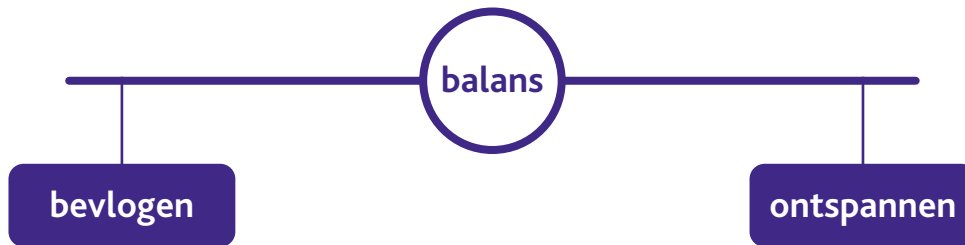
Autonomie is een basale behoefte die mensen hebben volgens de zelfdeterminatietheorie. Geef deze zelfstandigheid wel evenwichtig en met een doel. Maak je de kaders te krap dan verdwijnt de autonomie, maak je ze te groot dan bieden ze geen houvast. Maak heldere afspraken over de resultaten die je van iemand verwacht. Zodat werknemers weten waarop ze beoordeeld worden, maar toch de vrijheid hebben om hun eigen aanpak te kiezen. Geef het team de kans om zelfsturend te zijn. Bijvoorbeeld door elke ochtend samen te bespreken wie welke dingen gaat aanpakken. Prioriteiten zijn hierbij belangrijk, maak duidelijk welke kant het team opgaat en wat daarvoor nodig is.

### » Sta open voor andere dagindelingen

Wanneer mensen thuiswerken, hebben ze ook de vrijheid om hun eigen dag in te delen. De angst dat ze de kantjes ervan aflopen blijkt ongegrond. Meestal werken mensen in een thuissituatie juist te veel. Misschien niet precies van negen tot vijf, maar soms al heel vroeg in de ochtend en dan 's avonds nog een paar uren. Bespreek met mensen hoe zij hun dag willen indelen. Door dit steeds af te stemmen voelen werknemers zich gesteund en is er ruimte om vragen hierover te stellen. De meeste mensen hebben zelf goede ideeën hoe ze hybride kunnen werken. Laat ze experimenteren met wat voor hen werkt en dit zelf met collega's onderling afstemmen.



# Thema 4: Gezond werken



Niet iedereen kan goed met de crisis omgaan. Sommige mensen zijn bang om ziek te worden en vinden het lastig om hierover te praten. Daarnaast kunnen ongezonde situaties ontstaan als werk en privé te veel vermengen. Lichamelijk kunnen mensen klachten krijgen doordat ze lange uren aan een geïmproviseerd bureau doorbrengen. Sommigen werknemers ervaren bovendien zelfopgelegde druk, omdat ze vinden dat ze constant bereikbaar moeten zijn. Werkverslaafde werknemers worden ziek, dus de balans zit hem in bevlogen werknemers die daarbij genoeg ruimte voor ontspanning nemen.

Met thuiswerken is in principe niks mis. Sommige mensen kunnen zich thuis beter concentreren dan in de kantoortuin en zijn er productiever. Veel mensen besparen bovendien tijd, omdat ze niet hoeven te forenzen. Die vrijgekomen tijd kunnen ze besteden aan hun privéleven. Thuiswerken kan goed uitpakken voor het gevoel van autonomie en de werk-privébalans, maar alleen als het gaat om een beperkt aantal dagen per week. En als iemand zelf mag kiezen om thuis te werken en daar niet toe verplicht wordt<sup>11</sup>. Op dit moment werken mensen veel meer dagen thuis en vaak tegen hun zin.

## » Hou rekening met persoonlijkheidskenmerken

Niet iedereen blijkt even geschikt om thuis te werken en ieder heeft zijn eigen achilleshiel. Bijvoorbeeld introverte mensen werken misschien prima thuis, maar laten niet merken als ze hulp nodig hebben. Extraverte mensen missen de sociale prikkels van de kantooromgeving<sup>12,13</sup>. Bij de een kun je als leidinggevende wat vaker vragen hoe het gaat en de ander kun je faciliteren door te kijken of hij wat vaker naar kantoor kan komen. Mensen kunnen echter over de tijd veranderen. Check of eenmaal gemaakte afspraken na een paar weken nog altijd goed voelen.

## » Weet wie mogelijk hulp nodig heeft

Sommige mensen lopen in de huidige situatie meer risico op burn-outklachten. Denk aan alleenstaanden, eventueel met de zorg voor kleine kinderen, mantelzorgers of (buitenlandse) werknemers met relatief weinig contacten buiten het werk om. Identificeer deze risicogroepen, eventueel samen

<sup>11</sup> Kelliher, Clare & Anderson, Deirdre. (2009). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*. 63. 10.1177/0018726709349199.

<sup>12</sup> Wijngaards, I., de Zilwa, S. C. S., & Burger, M. J. (2020). Extraversion moderates the relationship between the stringency of COVID-19 protective measures and depressive symptoms. *Frontiers in Psychology*, 11.

<sup>13</sup> Götz, F. M., Gvirtz, A., Galinsky, A. D., & Jachimowicz, J. M. (2020, October 15). How Personality and Policy Predict Pandemic Behavior: Understanding Sheltering-in-Place in 55 Countries at the Onset of COVID-19. *American Psychologist*.



met HR. Benader mensen proactief en ga na of ze hulp nodig hebben. Lukt het ze om werk en privé te scheiden? Waar maken ze zich zorgen over? Geef aan dat ze altijd naar HR kunnen gaan of stuur ze eventueel naar de bedrijfsarts als dat nodig is. Juist de mensen waar je niks van hoort, kunnen stillietjes aan het worstelen zijn.

### » Help met zelfmanagement

Doelen stellen, deadlines halen, hulp invoeren van anderen; wie dit goed kan is vaak gezonder en werkt met meer plezier. Veel mensen vinden het echter lastiger om zichzelf te managen vanaf huis. Zij moeten leren hoe ze niet kopje ondergaan. Bied ondersteuning of training bij timemanagement, leren onderhandelen, nee zeggen als ze te veel werk krijgen en opkomen voor hun eigen belangen. Bijvoorbeeld door positief te reageren als werknemers aangeven dat ze het te druk te hebben en door mee te denken. Dit wordt ook bevestigd in het Job Demands-Resources Model<sup>14</sup>. Sociale steun van de leidinggevende geeft energie, verhoogt het werkplezier en vermindert burn-outklachten.

### » Wees een goed rolmodel

Wanneer een leidinggevende meer dan acht uur op een dag werkt, pauzes overslaat en 's avonds laat nog mailt, dan kan dat voor werknemers ook de norm worden. Als leidinggevende heb je een voorbeeldfunctie. Laat zien dat je ook maar een mens bent, en hoe je grenzen stelt. Worstel je zelf ook met dit soort thema's, bespreek dit dan met je team. Kijk hoe je samen kan werken aan een gezonde en veilige bedrijfscultuur waar veel bespreekbaar is.

### » Voorkom technolestress

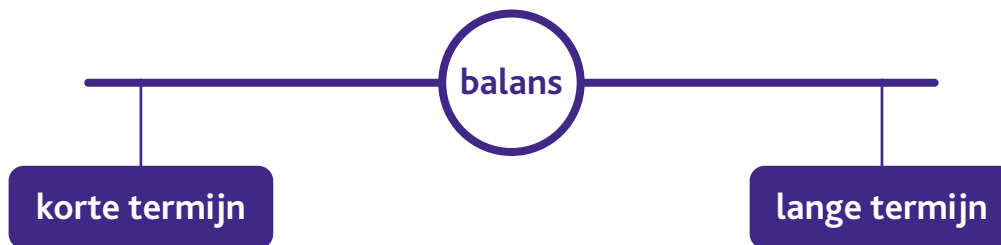
Online werken kan zorgen voor een flinke dosis technolestress wanneer niet de juiste middelen voorhanden zijn. Zorg voor effectieve programma's waarmee werknemers prettig werken en al hun aandacht op het werk kunnen richten. Denk aan programma's om online te vergaderen, taken te verdelen of documenten te delen. Vraag medewerkers of ze zich digivaardig genoeg voelen en bied zo nodig training. Of zorg dat medewerkers elkaar de laatste IT-kneepjes leren.



<sup>14</sup> Demerouti, Evangelia & Nachreiner, Friedhelm & Schaufeli, Wilmar. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. The Journal of applied psychology. 86. 499-512. 10.1037/0021-9010.86.3.499.



# Thema 5: Investeren in ontwikkeling



De coronacrisis zorgde voor een kortetermijnvisie in organisaties en de ontwikkeling voor de langere termijn raakte wat uit het oog<sup>15</sup>. Terwijl investering in ontwikkeling zo belangrijk is, niet alleen die van de organisatie, maar vooral ook ontwikkeling van mensen<sup>16</sup>. Zoek een balans die rekening houdt met de nabije toekomst, maar ook met de zogeheten 'stippen op de horizon'. De pandemie heeft bij velen een *career shock*<sup>17</sup> veroorzaakt die voor iedereen anders is. Ontslag kan op korte termijn ontzettend negatief zijn, maar op de langere termijn wellicht juist de mogelijkheid bieden om een plek te vinden die beter past. Belangrijk is dan wel om mensen ondersteuning te bieden, zoals coaching of een opleiding, bij hun transitie naar ander werk.

## » Koppel mensen aan elkaar voor feedback

Wanneer je thuis met een vraag worstelt, tik je niet meer eenvoudig je buurman even aan. Voor sommige mensen is bellen voor een vraag of feedback een flinke drempel, waardoor ze te lang alleen doorploeteren. Koppel daarom mensen aan elkaar, geef ze een buddy om feedback aan te vragen. Of vraag mensen om de beurt collega's te bellen om te peilen hoe het gaat. Hierdoor leren ze hun collega's beter kennen, oefenen ze hun communicatieve vaardigheden en kunnen ze van elkaar de kneepjes van het vak leren.

## » Besteed extra aandacht aan nieuwe werknemers

Wanneer we zoveel thuiswerken, kan het gebeuren dat nieuwe werknemers beginnen zonder dat zij collega's in het echt hebben ontmoet of dat zij fysiek in het bedrijf zijn geweest. Schenk extra aandacht aan hun introductie en zie erop toe dat zij hun draai kunnen vinden. Zeker mensen voor wie dit de eerste baan is, kunnen erg zoekende zijn. Een collega als buddy, naast de leidinggevende, biedt mogelijk uitkomst.

<sup>15</sup> Nauta, A., & Van de Ven, C. (2020). Vitaliteit van mensen in vitale beroepen verdient meer aandacht. Nationaal onderzoek duurzame inzetbaarheid 2020. PW. Whitepaper.

<sup>16</sup> Dorenbosch, L. W. (2009). Management by vitality. Ridderprint

<sup>17</sup> Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M.L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103434.



## » Pak juist nu verantwoordelijkheid voor steun in de loopbaan

Pak nog nadrukkelijker je rol als leidinggevende en help je mensen met vragen over hun huidige en toekomstige wensen en functioneren. Door het gesprek aan te gaan kom je erachter in welke richting de medewerker zich wil ontwikkelen en hoe dat aansluit op de doelen van de organisatie. Daarmee verhoog je de werkprestaties en verlaag je het ziekteverzuim<sup>18</sup>.

### Het geheim van 's-Hertogenbosch

Hoe help je werknemers te bepalen hoe ze zich willen en kunnen ontwikkelen? Bij de gemeente 's-Hertogenbosch ondersteunt en coacht de manager de medewerker in zijn ontwikkeling. Vanuit de eigen regie bepaalt de medewerker met de leidinggevende welke activiteiten daarbij passen. Denk hierbij aan (interne) coaching, intervisie, in- en externe opleiding en training en activiteiten gericht op vitaliteit. De meeste van deze instrumenten worden door de eigen medewerkers aangeboden, aangevuld met gerichte externe ondersteuning. Steeds op maat, toegesneden op de individuele medewerker. Daar is geen uitgebreid beleid voor opgesteld, want iedereen is anders. Dat is het geheim. Recent is het opleidingsprogramma grotendeels gedigitaliseerd, zodat de ontwikkeling ook tijdens corona doorgang kan vinden.

*Bron: Gemeente 's-Hertogenbosch en 'Het geheim van 's Hertogenbosch'*

<sup>18</sup> Schaufeli, W., Loo, M., Van der Velde, C. & Siegert, H. (2013) Dossier bevlogenheid



## Meer weten?

- Het Nederlands Instituut van Psychologen heeft onderzoek naar COVID-19 en werk samengebracht [in een speciale themapagina](#)
- Aan de slag met de handvatten? Een Arbeids & Organisatiepsycholoog NIP kan u helpen. U vindt er een [via de site van het NIP](#)

### Deze handvatten zijn opgesteld met medewerking van:

Dr. Jos Akkermans  
Prof. dr. Arnold Bakker  
Dr. Josette Gevers  
Drs. Django Hessels  
Drs. Jan Kwint  
Prof. dr. Aukje Nauta  
Drs. Bas van Ommeren  
Drs. Cora Reijerse  
Prof. dr. Mark van Vugt  
Dr. Kilian Wawoe

### Contactgegevens NIP

#### Sectie Arbeid & Organisatie van het NIP

E-mail: [sectieao@psynip.nl](mailto:sectieao@psynip.nl)

#### Senior beleidsmedewerker NIP

**Melanie Bouwknecht MSc**

Email: [melanie.bouwknecht@psynip.nl](mailto:melanie.bouwknecht@psynip.nl)

Tel. +31 (0) 6 20 35 27 77

Postbus 2085  
3500 GB Utrecht  
(030) 820 15 00  
[www.psynip.nl](http://www.psynip.nl)