“Er werd natuurlijk al veel langer geëxperimenteerd met bijvoorbeeld vergaderen door middel van een videoverbinding en dergelijke, maar het kwam nooit echt van de grond. Voor de meeste mensen voelde het toch onnatuurlijk aan”, vertelt Jan de Vuijst. Pas nu, omdat het echt niet anders kan, wordt het massaal opgepikt. “Het is natuurlijk wel anders. Als je ‘live’ bij elkaar komt, heb je altijd de mogelijkheid om individueel op elkaar te reageren. Bij communicatie op afstand, bijvoorbeeld een vergadering via beeldbellen, reageer je veel meer op de groep als geheel. Dat is even omschakelen.” Internationale bedrijven hebben al veel langer ervaring met het samenbrengen en samenwerken van mensen op afstand, omdat ze nu eenmaal in verschillende landen zitten en je niet voor elke

bijeenkomst in het vliegtuig kunt stappen. Die noodzaak wordt nu in de hele maatschappij gevoeld. “Ik denk ook dat er in dat opzicht definitief iets zal veranderen. Waarschijnlijk gaan we uiteindelijk toe naar een hybride vorm van samenwerken, met een combinatie van nabijheid en afstand. Maar dat zal in de ene sector makkelijker zijn dan in de andere.”

VERANDERINGEN

Onderwerpen als ‘de kracht van confrontatie’ en ‘de psychologie van het beïnvloeden’ hangen nadrukkelijk samen met veranderingen binnen een organisatie. Verandering leidt vaak tot conflict en weerstand, waarbij de leiding het gedrag van medewerkers op een positieve manier probeert te beïnvloeden. Als medewerkers daarbij noodgedwongen op afstand staan, verandert ook de aard van de

communicatie. “Op afstand heb je in de eerste plaats de keuze tussen asynchroon communiceren, bijvoorbeeld via de mail, of synchroon door een videobijeenkomst, waarbij iedereen tegelijkertijd in verbinding staat met elkaar”, legt De Vuijst uit. “Nu is met name e-mail berucht om het oproepen van misverstanden. Grapjes komen bijvoorbeeld niet over, of worden verkeerd opgevat. Bij synchrone communicatie kun je je veel meer permitteren. Je maakt gebruik van de sensitiviteit die mensen hebben over het humeur en de intenties van de ander, net als bij direct contact. Als je leiding wilt geven aan verandering, moet je dus zoveel mogelijk synchroon communiceren.”

GEDIJEN IN EEN CRISIS

Natuurlijk zijn er veel sectoren, zoals de zorg, waar werken op afstand simpelweg niet mogelijk is. De Vuijst denkt dat hier vooral de onzekerheid de grootste impact zal hebben op de samenwerking. “Er zijn altijd medewerkers die gedijen in een crisis. Maar de meeste mensen willen graag weten waar ze aan toe zijn. Ze vragen zich af: hoe erg is dit? Hoe lang gaat dit duren?” In tijden van onzekerheid en verandering is het bieden van perspectief cruciaal, denkt De Vuijst. “Dat moet je niet verwarren met het doen van een voorspelling of het geven van een verwachting. Perspectief schetsen is abstracter; dat doe je vooral in beeld- en geloofstaal. Onze regering zei aan het begin van de crisis heel goed en duidelijk: er gaan dingen veranderen maar we laten niemand failliet gaan en we willen de werkgelegenheid behouden. Dat is perspectief. Voor de zorg kan de volgende stap bijvoorbeeld zijn: we gaan weer een balans vinden tussen de reguliere en crisiszorg. En iets verder in de toekomst ligt het perspectief van een vaccin: we weten niet wanneer het komt maar wel dát het er komt.”

Skills

‘In een crisis is perspectief bieden cruciaal’

We kunnen niet om het onderwerp heen: hoe zal covid-19 de manier waarop we in de toekomst samenwerken beïnvloeden? Jan de Vuijst, bestuursadviseur, executive coach en parttime hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg, signaleert in ieder geval dat de trend van ‘op afstand samenwerken’ in een stroomversnelling raakt.

Tekst Johan Faber **Beeld** Getty Images

CONFLICTEN

Een voordeel van een plotselinge crisissituatie is dat het bestaande conflicten relativeert, meent De Vuijst. Ook zie je vaak het ‘*rally around the flag*-mechanisme’: uit een soort primaire overlevingsdrang gaan mensen zich verzamelen rond een leider, want dat biedt een gevoel van veiligheid. Maar let op: dat een bestaand conflict in een crisis even aan de kant wordt geschoven, betekent niet dat het conflict weg is. “Conflicten gaan niet zomaar over, ze worden vaak bewaard en keren dan gewoon terug als de crisis voorbij is”, stelt De Vuijst. “Neem bijvoorbeeld een ziekenhuis waar een conflict is over het wel of niet samenwerken met een ander ziekenhuis. Onder druk van de pandemie zou men zonder twijfel patiënten van dat andere ziekenhuis opnemen. Maar je zag in de coronacrisis dat de solidariteit tussen ziekenhuizen al terug begon te lopen zodra de druk op de ic verminderde.”

Never waste a good crisis is een gevleugelde uitdrukking. Onder druk van de omstandigheden zijn allerlei veranderingen opeens mogelijk, en zijn slepende conflicten vaak als bij toverslag opgelost. “Typerend voor een conflict of een verandering in een crisissituatie is dat mensen over het algemeen welwillender zijn”, legt De Vuijst uit. “In zekere zin is de urgentie om een conflict aan te gaan en op te lossen nog groter, omdat je in een crisis nu eenmaal knopen móet doorhakken.”

Dat laatste is ook een leerpunt voor de zorg, vindt De Vuijst. “In de zorg vindt men het traditioneel erg lastig om conflicten aan te gaan. Men is bang om anderen te kwetsen. Maar deze crisis laat zien dat zorgmedewerkers heus wel tegen een stootje kunnen. De druk is enorm, maar ze passen zich aan en ze doen het toch allemaal maar.”

Masterclasses

Confrontatie en beïnvloeding, het zijn thema's die in deze tijd van onzekerheid actueler zijn dan ooit. Jan de Vuijst geeft er dit najaar een aantal masterclasses over voor De Academie.

De Kracht van Confrontatie staat gepland op 30 september in Amerongen en op 1 december in Bunnik. *De Psychologie van het Beïnvloeden* vindt plaats op 15 september in Den Dolder en op 10 december in Utrecht.

In beide masterclasses zal De Vuijst speciale nadruk leggen op intuïtie. “Mensen denken vaak dat intuïtie ten koste gaat van de ratio, maar het kan juist een belangrijke bron van informatie zijn. Je moet alleen leren er op een goede manier naar te luisteren.”