

LiveStream: Virtuele Teams

VRAGEN & ANTWOORDEN

1. *Kunnen we deze LiveStream herbekijken? Krijgen we de slides nadien?*

Absoluut, alle sessies worden opgenomen en ter beschikking gesteld On Demand via www.bluehealthu.care/on-demand. De slides kan je ook downloaden op deze pagina.

2. *Kan je nog enkele voorbeelden geven van care vanuit de manager? Om zeker niet op privéterrein te komen maar wel empathie tonen.*

Ik geef graag een paar voorbeelden: in onze organisatie leeft een mantra: 'it's ok not to be ok' waarmee je duidelijk een signaal geeft naar je mensen dat je er ook voor het mentale bent. Je bent uiteraard geen dokter of psycholoog, maar een coaching mindset brengt je al heel ver om authentiek interesse te tonen in het mentaal welzijn van je team. Een ander voorbeeld is het tonen van oprechte interesse in de verdere ontwikkeling van je medewerker. Zo kan je erachter komen wat je medewerker echt vooruit zou helpen: het volgen van een opleiding, een andere manager eens schaduwen gedurende een bepaalde periode, je team introduceren bij andere teams. De oprechte interesse primeert boven het persoonlijke aspect.

3. *Wat is de inbreng geweest in jouw team van de teamleden in het vormgeven van de 'remote' werkwijze?*

In ons team is dit via volledige co-creatie gegaan, waarbij je vooral respect opbrengt. Het gaat tenslotte niet alleen over de inhoud, maar ook over de vorm. Als ik een manager in de US om 5u30 laat opstaan om in een meeting te zitten, dan voel ik mij daar niet goed bij. Dus respect over de manier waarop je tot co-creatie komt speelt ook mee uiteraard. Let wel, op het einde van de rit, ben je als manager nog altijd verantwoordelijk en soms moet je dan ook

een standpunt innemen als team, maar bij voorkeur zoveel mogelijk met inspraak en zo waardevol mogelijk voor iedereen.

4. *Doen jullie sollicitaties nu ook virtueel?*

Ja, alle sollicitaties wereldwijd gebeuren 100% online. Ook voor topfuncties gebeurt dit virtueel. De focus die je hebt tijdens een online gesprek is beter dan als je helemaal afgepeigerd met een jetlag in bijv. Japan zit om iemand te interviewen. Op zich kan je alles weten wat je moet weten over de persoon via een online gesprek. Uiteraard moet je dat ook wat leren in de vingers te krijgen. Je leert bijvoorbeeld ook andere vragen te stellen waardoor je andere inzichten krijgt. Het is niet perfect, maar tot nu toe nog geen slechte ervaringen hiermee.

5. *Hoe ga je om met video in online meetings met 15 personen? Zit daar een limiet op wat werkbaar is?*

Het is eigenlijk redelijk gelijklopend met een fysieke vergadering. Alles wat daar werkbaar is, is ook werkbaar online. Het principe van een vergadering is interactie en overleg. Dat kan via video, maar kan ook via chat, wat voor sommige mensen ook handiger is en dus inclusiever. Voor Teams specifiek, wordt het aantal mensen in beeld ook stelselmatig opgedreven.

6. *Geloof je in 100% thuiswerken?*

Ik geloof in een hybride model, waarbij je een combinatie van thuiswerk en kantoorwerk hebt. 100% thuiswerken moet je als mens echt wel liggen. Er zijn wel organisaties die zelfs geen eigen kantoor hebben, zoals bijv. GitHub. In bepaalde scenario's is het beter om thuis te werken, omdat je beter kan concentreren, maar in andere scenario's is een kantoor ook geschikt, voor samenwerking, om collega's te ontmoeten, voor snelle interacties of omdat het fysiek ook gewoon vereist is.

7. *Hoe zorgen jullie concreet voor inclusie in een digitale omgeving?*

Inclusie gaat in eerste instantie over authentiek zijn met elkaar en durven praten over de zaken die er toe doen. Het start met het oprecht interesse tonen in de mening van anderen, en ook iedereen betrekken in het gesprek door actief naar iemands mening te vragen op de manier die hij of zij wil, zonder dit echt procesmatig te benaderen. Op die manier kan iedereen zichzelf zijn. Inclusie kan ook in een digitale omgeving, maar het is er niet makkelijker op geworden.

8. *Wat bedoel je met het structureren van 1:1's? Vaste frequentie of het moment structureren?*

Ik bedoelde voornamelijk de frequentie – beter meer frequente, en korte 1-1 momenten, dan lange discussies. Het is ook belangrijk om deze te plannen en er meer intentioneel op toe te kijken dat je ook momenten hebt met elke persoon in jouw team. We gebruiken ook de coachingmethodologie van “box of crayons” voor onze 1-1's, zodat ze erop gericht zijn om medewerkers zelf het antwoord te laten formuleren op de vragen waarmee ze zitten.

9. *Hoe train of conditioneer je managers in de specifieke aanpak en vaardigheden voor het remote leiding geven?*

We zijn hier heel intentioneel mee bezig. Naast specifieke opleidingen, worden er heel veel tips & tricks uitgewisseld tussen managers, en ook centraal door ons in HR. Daarnaast moedigen we de teams ook aan om feedback te geven aan hun manager en open te communiceren wat er werkt en niet werkt. Zoals vermeld is het ook belangrijk om de lange termijn niet te vergeten – een valkuil in remote werken is het te snel overgaan naar de “orde van de dag” zonder stil te staan bij wat we samen willen bereiken.

10. *Is er wereldwijd een verschillende perceptie per regio rond virtueel werken?*

Zeker en vast. Het begint al met de fysieke omgeving waar mensen worden gevraagd om te werken. In België hebben we over het algemeen een gigantisch voordeel, met onze ruimere behuizing, en snelle internetverbindingen. Landen zoals Japan, India en het Verre Oosten hebben in het algemeen een perceptie dat kantoorwerk beter is. Het oogcontact tussen de manager en de medewerker, de culturele nuances, etc zijn verschillend.

11. *Veronderstel dat er nog mensen zijn die digitale koudwatervrees hebben. Hoe ga je daar mee om? Hoe kan je ze over die grens trekken?*

De voorbije periode was uiteraard een gigantische opportuniteit om de laatste twijfelaars over de streep te trekken. Zoals onze CEO zei, hebben we twee jaar vooruitgang gemaakt op 2 maanden tijd. Een manier om twijfelaars verder te motiveren is om een hybride omgeving mogelijk te maken – alles moet niet onmiddellijk vastgelegd worden in “regeltjes” (bijvoorbeeld 2 dagen per week thuiswerk), maar er eerder voor te zorgen dat iedereen zich goed voelt bij een hybride omgeving. Heel regelmatig feedbackmomenten inlassen kan zeker helpen, omdat het team dan verder kan aangeven wat past en niet past. De medewerkers dragen ook een verantwoordelijkheid om dit mee vorm te geven... er moet een zekere structuur/discipline ontstaan waar iedereen zich goed in voelt.

12. *Aangezien jullie afgestapt zijn van jaarlijkse evaluatiemomenten maar continue feedback, op basis van wat bepaalt men dan de grootte van de bonus op het einde van het jaar?*

We zijn inderdaad afgestapt van een jaarlijkse evaluatiemoment naar veel regelmatigere “connects”, waar we 3 vormen van “impact” bespreken: de impact die je zelf hebt verwezenlijkt, hoe je anderen hebt geholpen om impact te maken, en wat je overgenomen hebt van anderen om jouw impact te vergroten. Het gaat allemaal over samenwerken, en het realiseren van impact (in tegenstelling tot het meten van activiteit). Op het einde van het jaar

zal de leidinggevende via een “schuifbalk” bepalen hoe zij/hij de totale impact van de werknemer inschat. Deze schuifbalk staat los van een puntensysteem. En eerstelijnsverantwoordelijken hebben geen zicht op het totale salaris/bonusbudget dat voorhanden is voor het team.

13. Is het boek *Hit Refresh* van Satya Nadella ook vertaald in het Nederlands?

We hebben dit even moeten nakijken, maar het goede nieuws is: ja. Je vindt het o.a. bij [Standaard Boekhandel](#). (ISBN: 9789400509252)