



‘Juist in degene die je niet vaak spreekt,  
moet je tijd investeren’



# De notaris als goede online manager

**Wat kun je als (kandidaat-)notaris leren van een professor vastgoedeconomie, executie- en beslagrecht, internationaal goederenrecht of fiscaal concernrecht? Veel! De kennis op universiteiten is eindeloos. Voor deze rubriek praten wij elk nummer met een andere hoogleraar of docent. We maken een rondje door het land met de vraag: 'Wat kan het notariaat van u leren?' Deze keer een lesje thuiswerken en leiderschap van Mark van Vugt.**

TEKST Jessica Hendriks | BEELD Truus van Gog

**T**huiswerken is de norm. Wat doe je dan als leidinggevende om je medewerkers aangehaakt te houden? Het is enorm belangrijk om op een informele manier gesprekken te houden met je teamleden. Soms zelfs een-op-een. Momenten die je normaal gesproken hebt bij de koffieautomaat of bij het langslopen. En doe dat dan niet via e-mail, maar via de telefoon of een beeldverbinding. Synchrone communicatie noemen wij dat. Daar is de mens ook voor gebouwd. Er is anders een grote groep mensen die als het ware onder de radar doorwerkt. Uit het oog, uit het hart. Dat is niet gek, want je hebt nu eenmaal als leidinggevende ook voorkeuren voor bepaalde mensen, maar juist in degene die je niet vaak spreekt, moet je tijd investeren. Vergeet daarbij niet dat de macht van de baas online ook een stuk kleiner is. We zijn niet alleen sociale dieren, maar ook hiërarchische dieren. Daaraan ontleent de baas status en wordt er naar hem of haar geluisterd. Dat valt nu weg. Je moet als werkgever dus goed laten zien dat je een expert bent.'

## MEER LADY GAGA

Ik ben gespecialiseerd in evolutionaire psychologie en organisatiepsychologie. Ik probeer beide gebieden te combineren door te bedenken hoe organisaties en teams beter kunnen functioneren met kennis van

de evolutie van de mens. Daarbij voeg ik onderzoek en praktijk samen. Wat kunnen we daarvan leren als het gaat om leidinggeven? Daarbij past natuurlijk de thuiswerksituatie, zoals we die nu kennen. In oktober is mijn nieuwste boek *Lucy, Darwin & Lady Gaga* uitgekomen. Daarin staan essays over hoe wij nog steeds te maken hebben met een soort stenen tijdperk als het gaat om het brein dat beslissingen neemt. Bij nieuwsoortige problemen zit dat oerbrein ons soms in de weg. Dan kunnen we beter meer verfrissend, zoals Lady Gaga zijn.'

## RADAR AAN

'Samen met dertig internationale organisatiepsychologen heb ik onderzocht wat de consequenties op korte en lange termijn zijn van de COVID-19-situatie. Op het werk, op het welzijn van medewerkers en op het leiderschap. Thuiswerken was een soort privilege en nu is het een moetje. Gevolg is dat mensen kampen met een gebrek aan zingeving. Waar doe ik dit nog voor? Is dit nu waar ik al die jaren voor gestudeerd heb? Het samen met een team iets doen en daar nieuwe energie en inspiratie van krijgen, ontbreekt. Creativiteit is een groepsproces, dat is lastiger in een online omgeving. Je moet als leidinggevende dus echt je radar aanzetten. Hoe ziet iemands thuisituatie eruit? Tegen wat voor problemen loopt iemand aan? Dat vergt inlevingsvermogen en maatwerk. Maatwerk in de zin van flexibele werktijden. Op kantoor kun je eisen stellen, thuis en online minder. Als het voor iemand handiger is om 's avonds te werken, sta dat dan toe.'

## GEEN ROBOTS

'Jonge mensen en nieuwe medewerkers hebben het meest last van thuiswerken. Jonge medewerkers moeten nog worden gesocialiseerd. Dat is in het notariaat niet anders dan op de

universiteit. We leren allemaal door goed om ons heen te kijken, een rolmodel te nemen en gedragingen te kopiëren waarvan jij denkt dat het je helpt om bijvoorbeeld notaris te worden. Dat leren gebeurt heel impliciet. Op de werkvloer. De jonge generatie heeft nu te maken met een gebrek aan leermomenten. Dat kun je niet ondervangen met online cursussen. Nieuwe medewerkers worden als het ware een online meeting ingegooid, worden welkom geheten en dat is het dan. We zijn geen robots. Er is normaal gesproken een heel proces van socialisatie dat plaatsvindt op de werkvloer. De een moet je stimuleren met complimenten, de ander moet een schop onder de kont hebben. Er is een vrij diepe kennis nodig voor hoe je iemand moet benaderen. Als die signalen ontbreken, gaat je aansturing niet goed.'

## SAMENKOMEN

'Ik vind echt dat werkgevers en werknemers moeten nadenken over kantoor tijd samen. Natuurlijk staat veiligheid voorop, maar kijk wat mogelijk is. Met welke medewerkers is het goed om op een bepaald moment in een klein team samen te komen? Vooral voor jonge en nieuwe medewerkers, maar ook voor mensen die thuis zitten met jonge gezinnen. Bied ze de mogelijkheid om naar kantoor te komen en maak het aantrekkelijk voor ze. Op de universiteit hebben we dat ook gedaan. Onze afdeling heeft drie secties en elke sectie heeft een dag gekregen. Dan zijn er ongeveer tien à vijftien mensen aanwezig. Iedereen heeft een eigen kamer, maar wel zo dat we elkaar kunnen spreken.' ■



**WIE** Mark van Vugt  
**WAT** hoogleraar sociale psychologie en organisatiepsychologie  
**WAAR** Vrije Universiteit van Amsterdam  
**LES** 'Let op je medewerkers, zet je radar aan'