

Als dit allemaal voorbij is, wat hebben we dan geleerd?



We stelden onszelf vragen over wat we tegenkwamen bij het werken tijdens de Coronacrisis en vroegen ook aan relaties waar zij tegen aanliepen. We clusterden alle vragen (en vaak ook al aanzetten tot antwoorden) en praatten er samen over door.

1. Hoe kunnen we goed overleggen op afstand?

- Hoe ziet een virtuele overlegstructuur eruit? Ligt uitsluiting op de loer?
 - Voor welk type besprekingen is beeldbellen juist handig en voor welke niet?
 - Hoe bewaak je de kwaliteit van besluitvorming?
 - Hoe houd je iedereen betrokken en aan boord?
 - Hoe zorg je voor interactie tussen deelnemers?
 - Hoe zorg je dat iedereen mee kan doen?
 - Hoe om te gaan met persoonlijkheidsverschillen? Zoom is ordelijk voor de blauwen, maar niet inspirerend voor de gelen die 'storing' nodig hebben.
- Beeldbellen is heel geschikt voor presentaties met de mogelijkheid om verduidelijkende vragen te stellen en voor praktische zakelijke uitwisseling van informatie. Het is ook bruikbaar voor meer inhoudelijke uitdieping van onderwerpen als de deelnemers elkaar kennen en elkaar in echt ook af en toe zien of hebben gezien. (Wees dan wel alert of mensen afhaken of aangeven dat het voor hen geen goede manier van samenwerken is.) Beeldbellen is minder geschikt voor kennismaking/selectie en voor conflictueuze kwesties.
 - Online vergaderen is, zeker met veel mensen, vermoeiender dan fysiek vergaderingen. Houd de bijeenkomst zelf kort en check of er pauze nodig is of zelfs afronding.
 - Mensen betrokken houden doe je net als in regulier overleg: opletten en erbij trekken, hoewel het kan zijn dan andere mensen of op andere momenten afhaken dan in het echt. En toestaan dat mensen er af en toe niet zijn. In gewone vergaderingen is dat ook zo, al is het daar soms minder zichtbaar. 'Gele' mensen kunnen naast hun scherm voor het beeldbellen hun telefoon open houden zodat er meer tegelijk gebeurt.
 - Voor de gespreksleider is goed voorbereiden voor online vergaderen extra belangrijk. Geef duidelijkheid over het doel van de agendapunten en houd de lijn daarop in het oog. Splits het voorzitterschap eventueel in een inhoudelijk gespreksleider en een technisch voorzitter die als host aan de knoppen zit. Je mist een deel van de communicatie omdat je maar een deel van het lichaam ziet.
 - Online vergaderen vraagt duidelijkheid in leiderschap en inschikkelijkheid in volgerschap. Een interventie is direct een harde interventie. Als je het woord hebt, is het makkelijker dat te houden. Het vraagt dus ook om zorgvuldiger omgaan met je eigen inbreng. En let vooral ook op het creëren van 'gedoe': een idee van tafel halen met een ander idee, is online nog minder leuk dan offline. Het wordt sneller niet leuk omdat een veelbetekenend lachje of een knipoog niet overkomt.
 - Afhankelijk van de discipline van de deelnemers kan iedereen zelf inspringen of is rondjes maken en beurten geven verstandig. Interactie krijg je door een expliciete uitnodiging om op elkaar te reageren. ook bij online vergaderen zijn de principes van goed overleg en deep democracy van belang.
 - Zorg voor lange pauzes en ga veel in breakout rooms uiteen in kleine groepen waar je ook creatief kan zijn met whiteboards (bv in Zoom en in Teams). Daarmee kun je een brainstorm organiseren of samen de toekomst visualiseren. Veel van de 'gewone' creatieve werkvormen kunnen ook online. Een flapover met geeltjes is goed zichtbaar. Mensen kunnen chatten over wat ze op de flapover willen zetten. Tip: Wanneer je met meer mensen op het whiteboard gaat schrijven, gebruik dan elk een eigen kleur.

- Wanneer een persoon lang aan het woord is, verslapt de concentratie bij de anderen. Het is daarom handig om bij een presentatie of terugkoppeling bij de start aan te geven welke punten aan de orde komen. Een powerpoint met steekwoorden laten zien helpt enorm voor de aandacht, zeker met ook nog een afbeelding bij een slide. Die presentatie kan iedereen goed bekijken met speakerview.
- Om iedereen aangesloten te houden kan tussentijdse bijscholing nodig zijn of in elk geval bijpraten over wat er gebeurt.
- Zorg ook voor informeel samen zijn, zoals vóór de start alvast inloggen en persoonlijk kletsen, lunchen of koffiedrinken terwijl je online samen bent, een informele chatgroep (koffiehoekje).

2. Hoe voorkomen we strakke bekkies?

- Hoe om te gaan met privé en werk die in elkaar overlopen?
- Wat als de zorg voor ouders of kinderen, het delen van ruimte een te grote aanslag dreigen te worden?
- Hoe voorkom je dat je met al dat beeldschermen te weinig beweging krijgt?
- Beweging kun je inbouwen door voor werk wandelgesprekken te voeren: per telefoon bilateraaltjes of ook drietallen.
- In deze tijd waarin onze 'normale' manier van werken en werk/privé scheiden overhoop is gegooid, heel goed voelen wat goed voor ons is en wat we wel en niet prettig vinden. Als mensen zich er goed van bewust zijn hoe dat voor hen ligt, is daar iets op te organiseren. Zorg binnen je team/afdeling voor reflectie en coaching op wat voor ieder individueel werkt. Leg aan elkaar uit wat voor jou belangrijk is en maak afspraken. Dan ontstaat er begrip voor als je minder aan werk kunt doen omdat er privé meer beroep op je wordt gedaan. Dan is er een werkplek te regelen als je je moet afsluiten om productief te kunnen zijn. Dan bellen collega's je als je gek wordt van alleen zitten. Dan houden collega's zich aan tijden als je niet gestoord wilt worden en liever niet van alles door elkaar heen doet.

3. Wat leren we van deze tijd op organisatieniveau?

- Hoe de winst van veranderingen en nieuwe werkwijzen te verzilveren?
Hoe gaan we de plotselinge organisatieverandering vasthouden (meer online overleg, vanuit huis werken, maar ook beter samenwerken over schotten heen, flexibeler taakinfilling)?
- Wat te leren van de werkzame winst van urgentie voor verandering, in relatie tot de soort bijdragen die externen/wij als adviseurs leveren?
- Hoe zorgen we dat thema's als klimaatverandering niet naar de zijlijn wordt geschoven, als in 'nu even geen tijd voor'?

'Intelligent leiderschap'

- Zo typeren we het leiderschap van Rutte/het kabinet op dit moment. Er is duidelijk sprake van leiderschap, het overgrote deel van de bevolking waardeert de stijl van leidinggeven en voegt zich ernaar. Natuurlijk is dit een crisissituatie (urgentie!!) en kan dit niet 1 op 1 vertaald worden naar een gewone situatie. Toch vinden we het de moeite waard te reflecteren op de kenmerken van dit 'intelligent leiderschap':
 - Top down sturen, gebaseerd op onderzoek naar wat er leeft, om daarbij aan te kunnen sluiten
 - Aanspreken op zelforganisatie
 - Onderbouwen met deskundigheid en data
 - Perspectief bieden: als we dit (niet) doen, dan ...
 - Waardering uitspreken voor het opvolgen van eerdere instructies en maatregelen
 - Een appel doen op verantwoordelijkheidsgevoel en solidariteit
 - Geregeld bijsturen

- Aangeven dat er beslist moet worden in gedeeltelijke onzekerheid; open staan voor leren en toegeven van vergissingen
- Nieuwe maatregelen alvast aankondigen en uitproberen/uitlokken tot discussie, om later gericht te kunnen sturen.
- De winst hiervan verzilveren betekent nadenken wanneer dit leiderschap toe te passen is, in aanvulling op of in plaats van 'regels stellen' of 'te open participatie en zeggenschap'.
- Intelligent leiderschap vraagt om welwillendheid, bereidwilligheid, akkoord gaan met een voorstel en niet per se op zoek blijven naar het allerbeste voorstel.
- We leren vooral ook veel over volgerschap. Zonder volgers geen leiders. In een samenleving waarin autonomie een van de kernwaarden is, is een beroep op volgerschap niet makkelijk. Wat maakt dat we bereid zijn om de - behoorlijk vergaande verzoeken - op te volgen? En waar verwordt volgerschap tot dociliteit? Hoe volgen we en voelen we ons tevens vrij om andere gezichtspunten in te blijven brengen? Want een gevaar is dat volgerschap tot kritiekloosheid leidt of apathie. Volgen en blijven denken en inbrengen. En dat vraagt dus weer van leiders dat ze blijven openstaan voor pluraliteit. Het gevaar van te veel druk op leiderschap is dat het moeilijker wordt toe te geven dat iets toch anders had gekund, dat je het niet weet. Goede leiders zijn dus ook volgers (blijven luisteren naar alle perspectieven) en goede volgers zijn ook leiders (inbrengen van andere kanten).

Ervaringen en lessen vasthouden

- Door een 'post-corona check' te doen onder medewerkers, samenwerkingspartners, belanghebbenden: wat was anders, wat beviel en wil je houden, wat wil je wegdoen? Dat kun je ook juist nu al doen.
- Door data te verzamelen: wat ging goed, snel, beter, met welk resultaat? (voor klanten, medewerkers, partners, op korte en langere termijn) Ook dit kun je ook juist nu al doen.
- Door visie/missie/strategie in het licht van de nieuwe ervaringen te herijken.
- Door ook kritischer te blijven op de toegevoegde waarde van een bijeenkomst. Hoe kan het dat besluiten nu veel sneller genomen kunnen worden dan voorheen? Zijn het daarmee slechtere besluiten? Is democratie soms wat doorgeslagen in de zin dat iedereen er over moet mee kunnen denken: kunnen we weer terugveren naar een meer rationele vorm van besluitvorming en democratie: helderheid over ieders inhoudelijke meerwaarde. Dit vraagt dus van ieder persoon om goed na te denken waarom jij nodig bent, wat jij te bieden hebt (gezien het voorliggende besluit/opgave). En dat we ons minder laten verleiden door geld, eigenbelang en persoonlijke motieven (gezien worden etc). Dat geldt ook voor ons adviseurs: hoe kritisch zijn we in het aannemen van klussen? Zeggen we ook echt nee als we onze meerwaarde niet direct zien?
- Door digitale mogelijkheden waar we nu aan gewend raken, te blijven inzetten: is het echt nodig het halve land af te reizen voor een intake of een coachingsgesprek? Kan het niet digitaal, zeker als je elkaar al eens ontmoet hebt?

Inzichten voor ons als adviseurs/ voor het inzetten van adviseurs

- Als veranderingen zo snel kunnen gaan: wat leert ons dat over soms moeizame verandertrajecten? Nóg beter onderzoeken of er voldoende basis is voor de verandering? Is er urgentie? Is er noodzaak? Is er voldoende leiderschap in de organisatie om de verandering in gang te zetten, in plaats van dat adviseurs die rol op zich nemen?
- Wij kunnen bijstaan met reflectie op
 - nieuw leiderschap en volgerschap
 - post corona-check
 - herijking visie/missie/strategie, gekoppeld aan waarden
 - data en kennis delen, visualiseren en vertalen in heldere spelregels.
- Het is los van Corona zinnig om te reflecteren op verschuivingen in het adviseurswerk. Worden we ingezet op klussen uitvoeren die door een organisatie zelf gedaan zouden moeten

worden, maar waar mensen geen tijd of zin in hebben of onzeker over zijn of een onafhankelijk iemand voor willen invliegen? Anderzijds: worden vaardigheden waarvoor wij 'vroeger' werden ingezet, nu niet al door medewerkers gedaan of op school al geleerd?

4. Wat leren we van deze tijd op het niveau van de samenleving?

- Hoe kunnen nu (en hierna) we een andere economie bouwen (bijdragen aan sociale en duurzame toekomst)?
- Hoe om te gaan met bedenkelijke kanten (opleggen van besluiten van bovenaf, privacy schending)
- Hoe om te gaan met (nieuwe, versterkte) tweedeling door/na de crisis tussen zij die kunnen thuiswerken en zij dit niet kunnen - wat de reden daar ook voor is: praktisch (werktype staat het niet toe) of sociaal (spanningen thuis, veel te klein huis, etc.)? Zijn banen met bijna altijd thuiswerk 'beter'? Worden ze gewilder? Krijgen ze meer status?

Uitvinden

Het is onmogelijk te benoemen wat we leren van deze periode. Iedereen geniet van de verhalen over de positieve gevolgen over het milieu, de lege wegen. Toch hangt daar voortdurend overheen wat de kosten zijn van deze maatregelen. Er zijn veel negatieve scenario's over de toename van armoede in de wereld. Niemand weet hoe dit af gaat lopen. Het lijkt mij de moeite waard om met een aantal van ons wat scenario's zelf uit te werken, om wat meer grip te krijgen op het denken.

Voorlopig is het stellen van vragen die ertoe doen, al een hele klus. Elke oplossing die wordt toegepast, is een experiment waarvan het niet duidelijk is of de uitkomsten passen bij de vraag. We mogen onszelf de ruimte geven om vragen te stellen en de antwoorden open te laten.

Tweedeling

Er lopen allerlei lijnen door de samenleving. Er is een groot verschil in de omstandigheden waarin mensen deze tijd doorkomen:

- Sommigen hebben alle tijd voor reflectie, anderen werken keihard en hopen dat deze periode zo snel mogelijk over is.
- Mensen die digitaal geen probleem vinden en mensen die er weerstand tegen hebben of er niet zo gemakkelijk mee om kunnen gaan.
- De effecten van de crisis op mensen met een vast dienstverband of met een los dienstverband.
- De effecten op kinderen van het sluiten van de scholen. Sommige ouders kunnen en willen de kinderen ondersteunen, anderen zijn daar niet toe in staat.
- De dichte bevolking van de stad versus de populatie van de regio.

Het aangesloten krijgen van degenen die niet beschikken over apparatuur voor online overleg en communicatie is een sociale opgave. Het gaat om hardware, connectiviteit en opleiding.

Dichtbij

We zien dat er maatregelen zijn op verschillende niveaus: lokaal – nationaal – Europees – wereld.

Landen reageren op nationaal niveau op Corona, grenzen lijken weer volop van belang.

Waar is het lokale niveau? Wij verwachten dat daar voor ons nogal wat werk vandaan gaat komen.

Wij denken dat er lokale creativiteit ontstaat in het uitvoeren en het handhaven van de regels. Denk aan de verpleeghuizen, die oplossingen zoeken om contact te maken tussen de bewoners en de bezoekers. Of de bollenkwekers die hun tulpen vervroegd rooien om ervoor te zorgen dat er minder mensen naar de bollen komen kijken.

Andere economie bouwen

- Doordat nu bewezen is dat het wel degelijk kan om ingrijpende maatregelen op te leggen, zou er meer draagvlak kunnen zijn ontstaan voor stevig klimaatbeleid en een economie waarin niet financiële groei voorop staat, maar sociaal welzijn. Een directe CO2-belasting is nu niet meer ondenkbaar. Overheden kunnen aan subsidies en projecten voorwaarden gaan stellen op het

gebied van duurzaamheid. Dat begrip betreft niet alleen de fysieke, maar ook de sociale omgeving.

- Nu zo duidelijk is geworden welke beroepen cruciaal zijn voor het laten functioneren van de samenleving, zou er iets kunnen verschuiven in de status en beloning van beroepen/functies. Bewustwording is immers de eerste stap voor veranderingen. Op dit moment worden mensen in de 'eerste lijn' eigenlijk juist het minst gewaardeerd (aanzien en geld) en mensen die meta-werk doen, juist het meest. Hoe zou het zijn als werken in de zorg en het onderwijs en de schoonmaak/reinigingsdienst (en ... en ...) heel erg goed betaald zou worden?
- Er lijkt een verschuiving op te treden van individuele verantwoordelijkheid naar collectieve verantwoordelijkheid. Bijvoorbeeld door collectieve ondersteunende economische maatregelen wordt het ondernemersrisico minder individueel gemaakt. Zal dit stand houden? Zou een basisinkomen nu dichterbij zijn?

Bedenkelijke kanten

In noodsituaties of situaties die dreigen uit te lopen op noodsituaties, moet snel gehandeld kunnen worden in netwerken/ketens. Het is dan ook logisch en geaccepteerd dat er in het leger en binnen de politie (maar ook in een OK) een bevelstructuur heerst. Leiders moeten zich goed laten informeren door deskundigen voordat zij bevelen/maatregelen uitvaardigen. In het handelen dat daarop volgt, is geen plaats (want geen tijd) voor tegenwerpingen. Na of naast dat handelen moet er wel ruimte zijn voor kritische evaluatie.

Het is mooi om te zien dat narcistische staatshoofden die de eerste stap (zich deskundig laten adviseren) overslaan, ingehaald worden door de realiteitszin van andere bestuurders (zoals van Braziliaanse staten/districten). Blijkbaar zit er ook in vastgeroeste systemen nog zelfcorrectie.

Anderhalvemetersamenleving

Het is goed om dit begrip van alle kanten te bekijken, te doordenken en te ensceneren. Want kunnen we ons nu nog samengepakte mensenmassa's voorstellen, op een festival, in een te volle trein, op een Huishoudbeurs? Het idee van social distancing kan tot interessante concepten leiden op bijna elk terrein.

Tenminste, sommigen vinden dat interessant. Anderen voelen zich alleen maar sterk beperkt: buiten ben je meer bezig met mensen ontwijken dan met ontmoeten, er ontstaat 'huidhonger', mensen lijken elkaar minder te groeten op 1,5 meter afstand, de drempel om iemand uit te nodigen groeit. Zie ook [interview met Marli Huijjer in De Volkskrant](#).

Weer anderen denken liever in termen van 'ruimte geven' dan van 'afstand houden' en ervaren dat onbekenden buiten meer naar elkaar lachen en elkaar bedanken voor het inhouden of uitwijken.

Als Beuk

Wat is ervoor nodig om ons voor te bereiden? Het lijkt verstandig om alvast wat gedachten verder te onderzoeken. Dat hebben we gedaan met Rutger Bregman: "De meeste mensen deugen". Een mooie kandidaat is Kate Raworth met: "Donut economie". Ze schetst een alternatief voor het traditionele economisch denken en is vorige week benoemd als adviseur voor de gemeente Amsterdam.

Lees alvast haar [Brainwash Talk uit 2018](#).

Lees ook <https://www.vn.nl/preston-herrijzenis/>