


The background is a textured brown surface. A network of white lines connects several small, colorful figurines of people in various poses. Each figurine is enclosed within a white circle. The lines form a complex web around the central text.

WERK HEEFT HET GEBOUW VERLATEN

Anders samenwerken
na de corona cultuurshock

JITSKE
KRAMER

Boom



Lege plekken, moet nu zo
Omhels je door mijn scherpje heen
Kijk naar buiten en naar binnen
Voel hoe alles plots verdween

Wat we hadden is niet meer
Wat gaat zijn, is onbekend
Wat er is, dat is de chaos
van onzeker, maar het went

WERK HEEFT HET GEBOUW VERLATEN

Wil je pakken, wil je grijpen
Wil dichtbij en niet ver weg
Wil dat jij me ziet daarbuiten
in ons online overleg

Voel de veerkracht ons bewegen
Voel jouw tranen en jouw lach
Voel de actie in de plannen
die ons drijven, dag voor dag

#wekunnendit
Jitske Kramer
Oktober 2020

WERK HEEFT HET GEBOUW VERLATEN

**Anders samenwerken
na de corona cultuurshock**

**JITSKE
KRAMER**

Boom

Inhoud

- 1 ACH, WAT KAN ER IN EEN PAAR MAANDEN GEBEUREN? 9**
- 2 CORONA CULTUURSHOCK: FASES VAN ONZEKERHEID 19**
 - 2.1 Het begint allemaal met: de aanloofase 22
 - 2.2 Eigenlijk is het wel een welkome verandering: de honeymoonfase 25
 - 2.3 Het nieuwe is er nu wel vanaf: de veranderfase 26
 - 2.4 En ooit gaat de wereld weer open: de terugkeefase 35
 - 2.5 Is de verandering iets tijdelijks of blijvends? 37
- 3 HYBRIDE WERKCULTUUR: TIJD EN RUIMTE FLEXIBEL INRICHTEN 39**
 - 3.1 Wat is een hybride werkcultuur? 41
 - 3.2 Definieer de organisatiecultuur 44
 - 3.3 Hoe virtueel wil je het hebben? 46
 - 3.4 Varieer in synchroon en asynchroon werken 52
 - 3.5 Varieer in de locatie, in wie waar werkt 57
 - 3.6 Hybride werken is niet nieuw. Het is nomadisch werken 61
- 4 HYBRIDE LEIDERSCHAP: HELDER, MENSELIJK EN IMPROVISEREND 65**
 - 4.1 Een aantal belangrijke open deuren 67
 - 4.2 Helder: kaders, productiviteit en efficiëntie 73
 - 4.3 Menselijk: verbinding, trots en teamgevoel 76
 - 4.4 Improviserend: voortdurend inspelen op veranderingen 83
 - 4.5 Stressreacties: verschillend bij mannen en vrouwen 87
 - 4.6 Vergeet jezelf niet 89
- 5 HOUVAST: NIEUWE ONLINE RITUELEN EN ROUTINES 93**
 - 5.1 Belang van ritmes, rituelen en routines 95
 - 5.2 Nieuwe werk-privé overgangsrituelen 99
 - 5.3 Online wandelgangen en koffiegesprekken 101

- 5.4 Online events die organisatiecultuur versterken 105
- 5.5 Online onboarding rituelen voor nieuwe medewerkers 111
- 5.6 Online afscheidsrituelen voor medewerkers 115
- 5.7 Verwerken van deze bijzondere tijd 118

6 DIGITAAL COMMUNICEREN: ONLINE KAMPVUREN 121

- 6.1 Psychologische veiligheid en digitale etiquette 124
- 6.2 Online check-in en check-uit 133
- 6.3 Online debat 136
- 6.4 Online besluitvorming 139
- 6.5 Hybride programma's vragen extra aandacht 142

7 DE STILTE PRAAT: AARZEL NIET OM TE TWIJFELEN 145

- 7.1 Pleidooi en handleiding voor meer twijfel 149
- 7.2 De stilte praat als woorden tekortkomen 155
- 7.3 Het ritme van de stilte 158
- 7.4 Adem in. Adem uit 162

8 ONDERTUSSEN: LEIDERSCHAP IN CRISIS EN TRANSFORMATIE 165

- 8.1 Crisis en transformatie 166
- 8.2 Wereldse wijsheden in het omgaan met crisis 168
- 8.3 Liminaliteit: het ondertussen 170
- 8.4 Tribale archetypen in crisis 174
- 8.5 Twee soorten leiderschap 181

9 CREËER PERSPECTIEF: SCHEPPINGSKRACHT 185

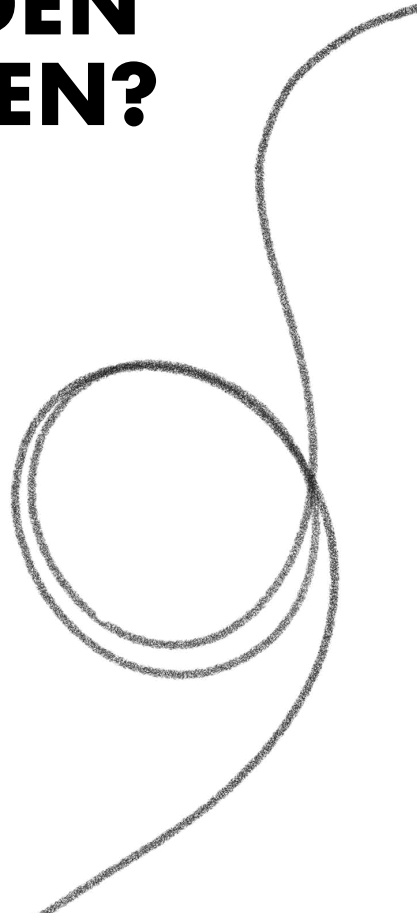
- 9.1 Perspectief en scheppingskracht 187
- 9.2 Accepteren en experimenteren 196
- 9.3 Vals perspectief: zin van onzin onderscheiden 200
- 9.4 Valse hoop: pas op voor cargo-cults 205
- 9.5 We kunnen dit 208

Bronnen en meer informatie 211

Over de auteur 215

1

**ACH,
WAT KAN ER
IN EEN PAAR
MAANDEN
GEBEUREN?**



Onze werkritmes liggen al maanden volledig overhoop. Vergaderingen worden afgezegd of verplaatst naar later en online. Sommigen van ons mogen nog steeds niet naar kantoor, anderen moeten manieren vinden om binnen alle coronamaatregelen toch veilig door te werken. De tijd en locatie van ons werk leek tot maart 2020 vanzelfsprekend, maar dat is inmiddels wel veranderd. Het is een verandering die onderdeel is van een wereldwijde cultuurshock en een die grote impact heeft op elke organisatiecultuur. Ik ervaar het als een chaotische tijd die mij voortdurend uitdaagt andere routines en vaardigheden te ontwikkelen. Met veel veranderingen voor de korte termijn en twijfels over wat dit betekent voor de lange termijn.

Als je mij een jaar geleden had gezegd dat ik in oktober 2020 met een mondkapje op boodschappen zou doen, de horeca voor vier weken dicht zou zijn, ik vrijwel al mijn lezingen online zou geven (of in grote zalen met een handvol mensen en ingewikkelde looproutes), dat elkaar een hand geven (laat staan zoenen) een lelijk gebaar was geworden, de reguliere zorg onder druk zou staan vanwege een virus, scholen dichtgingen en wereldwijd miljoenen mensen wekenlang in lockdown zouden zitten... dan had ik je vol ongeloof aangekeken.

Samenwerkingsvragen

En of we nu willen of niet, we zitten er maar mooi mee. Ongeacht hoe je over het virus, de maatregelen en de politiek denkt, we worden allemaal geconfronteerd met vragen als: hoe geef je leiding op afstand? Hoe werk je samen aan een project als je elkaar niet kunt ontmoeten? Hoe behoud je de trots op de organisatie en de verbinding met je team, ook als je elkaar voor langere tijd niet offline kunt zien? Hoe zorg je ervoor dat niemand vereenzaamt of juist ten onder gaat door de werkdruk? Hoe werk je nieuwe mensen in? Hoe neem je afscheid? Hoe bespreek je lastige zaken en houd je de sfeer op afstand goed? Hoe benut je de kansen tot verbetering van verouderde manieren van werken en leven? Wat kun je nu doen om er op de lange termijn beter uit te komen? Hoe kun je juist nu innoveren? Welke nieuwe rituelen zijn nu nodig? Hoe pas je jouw organisatiecultuur aan deze nieuwe context aan?

Het zijn vragen die mij bezighouden als ondernemer, als spreker bij allerlei organisaties, als mens en als cultureel antropoloog. Net als jij weet ik ook niet hoe het er over een jaar uit zal zien. En met de ervaringen van het afgelopen jaar kan de wereld werkelijk alle kanten op gaan. Wat ik wel weet is dat door de manier hoe we wereldwijd met COVID-19 omgaan, onze routines zijn gebroken. Sommigen moeten heel hard rennen om alles bij te benen. Anderen voelen hoe hun leven is stilgevallen. Allerlei activiteiten zijn op de handrem gezet. En iedereen heeft hier een andere mening over en reageert verschillend op deze plotsklapse veranderingen.

In de week dat ik dit schrijf kopt het *Het Financieele Dagblad* 'Eenzaamheid grijpt thuiswerkers naar de keel', met de uitleg dat er in het voorjaar bij veel bedrijven een soort euforie ontstond dat het lukt om binnen een paar dagen tijd honderden mensen vanuit huis aan het werk te krijgen. Een half jaar later is de stemming veranderd. Iedereen hield zich vast aan het idee dat er na 1 september 2020 meer ruimte zou komen om weer naar kantoor te kunnen, maar nu is het de vraag hoe lang dit nog gaat duren. Ik hoor organisaties juni 2021 zeggen, maar ook januari 2022 heb ik al gehoord. De halleluja-stemming van het begin is weg, hoe komen we de komende maanden, of jaren, goed door met elkaar? En hoe maken we de dingen die ook echt wel bevallen duurzaam? Volgens het *FD* vindt twee derde van de door hen gepeilde CEO's dat de bedrijfscultuur schade oploopt. Ik hoop dat dit boek zal helpen de ergste klappen op te vangen nu het gemis aan sociale contacten over de hele linie toeneemt.

Vreemde in eigen land

Door corona voel ik mij soms als een vreemde in eigen land. Alleen door met volle overgave te stappen in een volstrekt onbekende wereld kun je nieuwe inzichten krijgen. Dat is wat ik doe als ik voor mijn werk reis om allerlei culturen te leren kennen. En dat is wat ik nu doe in mijn eigen land waar oude regels niet altijd meer gelden. Mij helpt het antropologisch kijken hierbij enorm. Het is mijn bril naar de wereld en de bril waarmee ik dit boek heb geschreven.

Antropologisch kijken

Kijken als antropoloog betekent je oordeel uitstellen. Niet denken dat je het wel begrijpt, maar de tijd nemen om het onbekende te doorleven. Dat doe ik door stil te staan bij wat de gebeurtenissen in de wereld met me doen. Antropologisch kijken is het vreemde proberen te doorvoelen, zonder dat je eigen mening er voortdurend doorheen dendert. En dat is niet altijd makkelijk. Zeker niet wanneer je verrast wordt door hoe dingen gaan, en zeker als ze indruisen tegen wat jouw waarden zeggen. Dan vind je er meteen iets van: leuk of niet leuk, mooi of lelijk, goed of fout. Dat oordeel mag je hebben, natuurlijk, maar moet je om antropologisch te kijken wel kunnen uitstellen. Anders kun je je nooit inleven in het verhaal dat zich aandient.

Door je interpretaties los te koppelen van je observaties kun je buiten je eigen kaders kijken en voelen. In plaats van te denken ‘wat belachelijk dat het zo moet’, vraag je je af ‘wat maakt dat ik hierdoor geraakt ben? Wat is er dan zo belangrijk voor mij?’ Oordeelsvrij kijken vraagt werkelijk luisteren naar het verhaal van je collega, de belevingswereld van de pubers thuis op de bank, de argumenten van de directie... Niet luisteren vanuit je eigen mening of emotie. Niet vanuit jouw verbazing over de ander, maar vanuit het werkelijk willen doorvoelen en begrijpen van de ander. Vanuit de bereidheid geraakt te worden, en de wil om je eigen mening bij te stellen. En dan nog is het de vraag of je de ander werkelijk leert kennen. Door antropologisch te kijken, gaat er een wereld van mogelijkheden open die we hard nodig hebben in deze veranderlijke tijden. En door oude gebruiken en gewoonten op deze manier tegen het licht te houden, kunnen we nieuwe keuzes maken.

Werk heeft het gebouw verlaten

Dit boek gaat niet over wat ik vind van de maatregelen, of wat de impact van COVID-19 op onze samenleving zal zijn, of over de risico's van allerlei complottheorieën en politieke bewegingen. De focus is kleiner, concreter en praktischer, namelijk die van werk. Ik denk dat door alle ervaringen die we nu opdoen we niet meer terug zullen gaan naar de norm dat iedereen de hele week van negen tot vijf samen in een gebouw moet zitten. Daarmee zeg ik: ‘Werk heeft het gebouw verlaten, *work has left the building.*’ En dat heeft grote impact op onze werkculturen en onze manieren van communiceren,

leidinggegeven en samenwerken. Veel mensen zijn de draad kwijt. Slimme organisaties investeren nu in de shift maken naar het professionaliseren van meer thuiswerken, zodat zij aantrekkelijk zullen zijn en blijven voor medewerkers en klanten. In de verschillende hoofdstukken deel ik vele tips en gedachten om hiermee aan de slag te gaan.

Ook biedt deze periode enorme kansen om die dingen waar we in het oude normaal niet zo blij mee waren diepgravend en duurzaam op te lossen. In dit boek staan niet zozeer oplossingsrichtingen, als wel ideeën over hoe we deze bijzondere tijd kunnen benutten voor allerlei broodnodige transformaties waar we al jaren mee worstelen, in het klein (denk aan betere *work-life* balans, meer rust en aandacht voor onszelf en elkaar, minder files) en in het groot (zoals regeldruk in de zorg, klimaatveranderingen, vluchtelingenstromen, files, CO₂-uitstoot, lerarentekorten, dierenwelzijn).

Dit boek is een bundeling van mijn gedachten, ervaringen en ideeën over vragen van nu. Die gaan over het plotselinge werken op afstand én over het omgaan met vele onverwachtse ingrijpende veranderingen. Met nieuwe teksten en bewerkte versies van een aantal eerder verschenen artikelen. Het is geschreven in een zelfgecreëerde challenge om tijdens de tweede gedeeltelijk lockdown in oktober 2020, in tien dagen tijd een boek te schrijven. En mijn uitgever, redacteur, vormgever en de drukker gingen mee in de challenge om dit boek binnen recordtijd in de winkel te hebben liggen. Normaal duurt het ruim een jaar om van idee tot boek te komen. Het is ons gelukt in zes weken. Waarom deze challenge? Omdat ik merk hoeveel mensen met vergelijkbare vragen rondlopen en ik graag op korte termijn een bijdrage wil leveren aan deze zoektocht. En ook om mezelf een uitdagend doel te stellen in deze eindeloze periode waarin er telkens van alles uit mijn agenda valt, ik mij voortdurend moet bekwamen in allerlei nieuwe technische mogelijkheden in het geven van lezingen en ik behoefte had aan rust, focus, inhoud, motivatie en een flinke portie fijne adrenaline.

Cocreatie

Overweldigd werd ik door de enorme hoeveelheid reacties die ik ontving op mijn LinkedIn-posts over de vragen in dit boek en ik wil bij dezen iedereen ontzettend bedanken voor alle hartverwarmende berichten en bijdragen aan dit schrijfproces. Ik heb vele voorbeelden opgenomen in de kadertjes, aangegeven met 'ervaring uit het veld'. Zo mooi hoe we van en met elkaar kunnen leren in deze bizarre tijden. Samen is leuker dan alleen, ook op afstand, zeker nu we zo veel meemaken.

“

Wat een leuke manier om een boek te schrijven! Mijn hartenkreet is dat we samen durven te veranderen en dat we elkaar bij deze zoektocht helpen. – *Ervaring uit het veld*

”

Voor je ligt geen blauwdruk of stappenplan. Ook geen volledige analyse van alle variabelen, of interpretatie van cijfers. Er is ongetwijfeld nog veel meer te bedenken, analyseren en vertellen dan ik nu in deze negen hoofdstukken doe. Ik focus vooral op die groepen die te maken hebben met veel thuiswerken, en daarmee dus minder op beroepsgroepen als OV-chauffeurs, politie, docenten, handhavers, productiemedewerkers en zorgmedewerkers. Hoewel ik me kan voorstellen dat ook zij inspiratie kunnen halen uit de verschillende hoofdstukken.

Effecten van COVID-19 op ons leven

Als je naar deze rijtjes kijkt, die een samenvatting zijn van de reacties die ik de afgelopen weken op social media las (let op, dus geen officieel grootschalig wetenschappelijk verantwoord onderzoek en ongetwijfeld niet compleet), kun je je afvragen of we echt zo'n ontwrichtende toestand nodig hadden om onszelf van verplichtingen te ontslaan en meer rust te nemen. Ik hoop van harte dat we meer voordelen uit deze bizarre tijd kunnen halen. →

1 ACH, WAT KAN ER IN EEN PAAR MAANDEN GEBEUREN?

Positieve effecten COVID-19 die mensen noemen op social media	Negatieve effecten COVID-19 die mensen noemen op social media
<ul style="list-style-type: none"> → Huis gezelliger gemaakt, gezin hechter, meer contact met de buren → Onthaasting, later naar bed, fijner slaapritme → Geen ongemakkelijke 'twee of drie zoenen-ellende' meer → Acceptatie gebarentaal → Minder sociale druk, allerlei verplichtingen vallen weg, echt vrije weekenden met niks op de planning → Effectiever vergaderen en wegdromen achter je laptop terwijl niemand het ziet → Veel wandelen, ontdekken van eigen streek en regio, nieuwe hobby's als gitaarspelen, tekenen, fotografie, koken, huisdier en kamerplanten → Tijd om te voelen, te herwaarderen van wat is, minder geld uitgeven → Schonere lucht, minder files, minder brandstof gebruik → Minder inbraken → Mensen met een beperking en chronisch zieken voelen zich gelijkwaardiger nu meer mensen meer thuis zijn en vanuit huis werken → Geen muntje meer in winkelkarretje (klein geluk) → Meer flexibiliteit om mijn eigen dag in te delen → ... 	<ul style="list-style-type: none"> → Minder inkomsten → Minder contacten buiten het gezin → Zieke kinderen en ouders → Slechte schoolprestaties → Eenzaamheid, saaiheid, doelloosheid → Stress van alle maatregelen die telkens veranderen, angst voor het virus → Herrie in huis van alle huisgenoten en klussende buren → Uitgestelde operaties → Agressie, collectieve vermoeidheid en burn-out → Niet meer reizen en opgesloten voelen → Minder tot geen kroeg, festival, theater, samenzang, religieuze bijeenkomsten → Als single lastiger daten → Hoge werkdruk, met minimale inzet personeel en op afstand toch targets moeten halen → Vele 'corona-kilo's' zwaarder → Verloren vertrouwen in de politiek en twijfels bij de wetenschap → Onzekere en uitzichtloze toekomst → Armoede neemt toe, steeds meer mensen naar de voedselbank → Slecht onderwijs voor een hele generatie jongeren → Niet bij dierbaren kunnen zijn bij ziekte en overlijden → Toename huiselijk geweld en kinderen die gevangenzitten in de slechte relatie van de ouders → Hele sectoren die op omvallen staan, veel dreigende werkloosheid → Grote strategische trajecten en creatieve processen die blijven liggen doordat het online niet lukt → Leiders met minder goede menselijke kwaliteiten vallen door de mand en creëren veel ellende in teams → Steeds meer polarisatie en ontstaan van allerlei nieuwe wij/zij's, zoals zij die wel digitaal vaardig zijn en de middelen hebben voor online leven, en zij die dat niet hebben → ...

Reacties die ik de afgelopen weken op social media las – oktober 2020

(let op, dus geen officieel grootschalig wetenschappelijk verantwoord onderzoek).

Op reis

Ik vind het mooi en troostrijk om te beseffen dat een pandemie als dit voor mij als mens nieuw is, maar voor ons als mensheid niet. We hebben eerder rampen en oorlogen en pandemieën overleefd en ons aan geheel nieuwe situaties aangepast. Ik zie het als een reis met veel onzekerheden, onvoorspelbare momenten, frustratie, verdriet en blijdschap. Een reis waar we niet om hebben gevraagd, met een reisgezelschap dat we niet zelf hebben uitgekozen. Een reis die ons hoe dan ook zal veranderen, die de geschiedenisboeken ingaat en waar onze kleinkinderen naar zullen vragen.

De COVID-maatregelen zijn tijdelijk, maar hoe we er nu mee omgaan zal een blijvende impact hebben op ons als individu en samenleving als geheel. Mijn reisadvies: omarm en accepteer dat het nu eenmaal zo is zoals het is. Kijk met een antropologische blik. En onderzoek hoe je elkaar kunt ondersteunen, inspireren en uitdagen. Op afstand en dichtbij. Er wordt in deze tijd een groot beroep gedaan op ieders flexibiliteit, creativiteit, doorzettingsvermogen, loyaliteit en empathie. We kunnen dit.

Safe travels,

Jitske Kramer

Utrecht, 26 oktober 2020

Over de auteur

Jitske Kramer reist de wereld over om te leren van traditionele healers, leiders, verrassende innovators en willekeurige voorbijgangers. In deze tijden van corona reist zij vooral virtueel en struint zij dagelijks het internet af op zoek naar verhalen en patronen.

Ze kijkt naar de wereld en organisaties door het oog van een antropoloog. Culturele antropologie is de discipline die zich afvraagt wat het betekent om mens te zijn tussen mensen in organisaties en daarbuiten. In 2012 zette ze Deep Democracy in Nederland op de kaart en verzorgt hier samen met haar team van Human Dimensions vele trainingen in. Ze is altijd op zoek naar manieren om sterke tribes te bouwen en onderlinge relaties te verstevigen. Jitske brengt deze kennis via ijzersterke lezingen en masterclasses naar de wereld van organiseren, samenwerken en leiderschap. Om de slagkracht en resultaten van individuen en groepen te verbeteren (en de wereld gewoon een beetje mooier te maken). Ze heeft de ambitie om organisaties te activeren om voor alles en iedereen woest aantrekkelijk te zijn. En het liefst ook nog verrukkelijk eenvoudig. In haar verhalen wordt wat vertrouwd is vreemd. En wat vreemd is vertrouwd.

Drs. Jitske Kramer (1973). Corporate antropoloog. Spreker. Ondernemer. Facilitator. Oprichter van Human Dimensions. Trainer van het jaar 2013. Auteur van *Normaal is Anders*, *Deep Democracy – De wijsheid van de minderheid*, *Wow! Wat een verschil*, *Jam Cultures – Over inclusie: meedoen, meepraten, meebeslissen*, *Voodoo – Op reis naar jezelf via eeuwenoude rituelen* en coauteur van *De Corporate Tribe* (Managementboek van het Jaar 2016) en *Building Tribes*. Werk talen: Nederlands en Engels. Meer informatie:

www.jitskekramer.nl, www.humandimensions.nl



we
kunnen
dit



Jitske Kramer schreef *Werk heeft het gebouw verlaten* tijdens de tweede lockdown in oktober 2020. Over hoe corona ons in een collectieve cultuurschok stortte en wat de impact hiervan is op ons werkende leven. Werkritmes liggen al maanden volledig overhoop, we worden geconfronteerd met onzekerheid, crisisbeslissingen en de noodzaak tot aanpassen en veranderen. Het thuiswerken kreeg een vlucht, wat vraagt om meer dan houtje-touwtje-online-kantoorje spelen.

Hoe pas je jouw organisatiestructuur hierop aan? Hoe geef je leiding op afstand? Wat kun je nu doen om er op de lange termijn beter uit te komen? Hoe behoud je de trots op de organisatie en de verbinding met je team, ook als je elkaar weken en soms maanden alleen digitaal kunt zien? Is dit een crisis of een transformatie? En welke nieuwe rituelen zijn nu nodig?

Met kennis vanuit de antropologie, ervaringen in organisaties en inspiratie uit de vele reizen die Jitske maakte, biedt zij houvast voor deze vreemde tijd. Een inspirerend boek boordevol waardevolle perspectieven en concrete antwoorden op vragen van nu.



Jitske Kramer is corporate antropoloog en reist de wereld over om te leren van traditionele healers, leiders, verrassende innovators en willekeurige voorbijgangers. In deze tijden van corona reist zij vooral virtueel en struint zij dagelijks het internet af op zoek naar verhalen en patronen. Ze is keynote spreker en auteur van o.a. *Deep Democracy*, *Jam Cultures*, *Voodoo* en coauteur van *De Corporate Tribe* en *Building Tribes*.

ISBN 978-90-244-3971-3



9 789024 439713 >

Jitskekramer.nl
Humandimensions.nl
Managementimpact.nl
Boomuitgeversamsterdam.nl