

# ZOMERBESPIEGELINGEN 2020:

**Time for serious change**

*Leren over de tijd die achter ons ligt en vooruit  
kijken naar de toekomst*



**VAN SANDRA BOUCKAERT**



# Terugblikken

Het is augustus 2020. Een tijd waarin we van mooi weer genieten en ontspannen. Een periode om nieuwe energie op te doen, voor velen extra nodig na de corona lockdown met al zijn uitdagingen. Relaxen en lummelen nodigt uit tot mijmeren, beschouwen en terugblikken. In dit E- book kijk ik graag met jou naar de afgelopen periode. Ook voor diegenen die doorwerken is zo nu en dan eens een uurtje wandelen, sporten, of mediteren een goed idee.

Terugkijken en verder kijken. Hoe staan we ervoor? Wat kunnen we leren van de intelligente lockdown? Voordat je het weet duik je de volgende uitdagingen in, veroorzaakt door nieuwe lokale corona maatregelen of financiële tegenslagen. Dan is het zonde om niet de vruchten te hebben geplukt van hetgeen we leerden in de voorbije maanden. Ik kijk naar enkele uitdagingen die veel mensen, en jij misschien ook, in werk ervaren hebben en geef je manieren om daarop te reflecteren.

Sinds corona zitten we voortdurend in een liminale fase. Limes betekent grens. We bevinden ons in een ‘tussentijd’ van niet weten. Dat vinden de meesten van ons niet prettig. We voelen ons nu eenmaal beter bij een situatie die we onder controle hebben. Sommigen van ons hebben in de afgelopen periode aan crisismanagement moeten doen, anderen zien een crisis opdoemen, hetzij in privé, hetzij op het werk. Er zijn mensen die juist optimaal functioneren in crisistijd, anderen worden er neerslachtig van.

Het woord ‘crisis’ komt uit het Grieks en betekent ‘tweesprong’: òf het wordt na de crisis beter, of het wordt juist slechter. [Een crisis ten goede keren](#) doe je door stil te staan en te reflecteren. Juist tijdens zo’n ongewisse periode leren we namelijk enorm veel, ons brein is in zulke periodes flexibeler.







Zonder de illusie te hebben dat je *overall* invloed op hebt – sommige zaken liggen nu eenmaal buiten je invloedssfeer – vind ik de gevleugelde uitspraak van Winston Churchill: ‘Never waste a good crisis-’ inspirerend.

Ook ik heb veel geleerd. In de afgelopen periode heb ik mijn klanten grotendeels online bediend. De uitdagingen die ik samen met mijn klanten tegenkwam tijdens de lockdown en tijdens de terugkeer naar ‘het nieuwe normaal’ heb ik gebundeld in vijf thema’s die ik de moeite waard vind om op te reflecteren. Na de inleiding op een thema vind je telkens een reflectie- oefening, passend bij het onderwerp of de vraagstelling. De centrale vraag bij de reflecties is wat je wilt loslaten, behouden en leren van de afgelopen periode.



Niet alle thema's zullen je evenveel aanspreken. Afhankelijk van het veld waarin je werkt en de omstandigheden waar je je met je organisatie in bevond, zal het ene thema meer van toepassing zijn dan het andere. Pik eruit wat voor jou zinvol is en laat de rest voor wat het is. Je kunt de verschillende reflectie-oefeningen ook met een poos ertussen doen. Als ik het woord 'klant' gebruik, bedoel ik tevens cliënt, pupil, leerling, bewoner, oudere, burger enzovoort. Zorg ervoor dat je niet gestoord wordt en dat je de tijd hebt om de oefening te doen. De ene oefening vraagt minder tijd dan de andere maar als je een half uur tot een uur reserveert per oefening heb je zeker voldoende tijd.

De thema's zijn:

1. Het digitale werken.
2. Wat heeft de afgelopen periode betekend voor het aanbod aan jouw klanten?
3. Binden van je medewerkers.
4. De overgang van lockdown naar 'het nieuwe normaal'.
5. De toekomst.

## **1) Het digitale werken**

Voor mijn klanten varieerde het digitale werken van massaal thuiswerken, gedeeltelijk thuiswerken tot een grote transitie naar een digitaal onderwijsaanbod. Velen hebben deze verandingslag onvoorstelbaar snel en soepel gemaakt, voor anderen was het lastiger. Zelf ben ik binnen enkele dagen overgestapt op het online aanbieden van trainingen. De [Let's Tune! training](#), en mijn trainingen voor ondernemingsraden en ambtelijke secretarissen bleken geschikt voor een online aanbod. Via de Academie voor Organisatiecultuur heb ik veel Deep Democracy- en Kampvuurgesprekentrainingen online gegeven.

Niet geschikt voor de online variant vond ik de procesbegeleidingen. Coaching één op één is wel mogelijk, evenals intakegesprekken, ook met meerdere mensen. Wat heb ik hiervan geleerd? Naast online trainersvaardigheden heb ik nieuw aanbod ontwikkeld (online



varianten, korter en compacter dan mijn trainingen en een online aanbod voor [Let's Connect](#)), en nieuwe online werkvormen.

Zoals velen van jullie waarschijnlijk ook hebben gemerkt heeft online vele voordelen en nadelen. Enerzijds valt bij online communiceren veel 'ruis' weg. Het is cleaner, efficiënter, je werkt meer gefocust en sneller. Mensen hebben meer 'vergaderdiscipline', onderbreken elkaar niet etc. Anderzijds is het missen van de 'ruis' ook nadelig. Je ziet niet wat zich 'onder de waterlijn' van de denkbeeldige ijsberg afspeelt, omdat je veel lichaamstaal en non-verbale signalen mist. Je kunt minder met de onderstroom werken. Je moet harder werken om te stimuleren dat mensen zich uitspreken en goede [Check-in vragen](#) bedenken bijvoorbeeld.

Voor de toekomst betekent het voor mij dat 'live' werken voor mijn klanten meer meerwaarde heeft, maar dat ik de 'teasers' die ik online ontwikkeld heb wil behouden. Tevens heeft het thuis werken me veel tijd opgeleverd, zoals bij veel van jullie, en is een kennismakings- of intakegesprek met videobellen nu heel normaal geworden, waar ik mijn klanten eerder niet toe kon bewegen. Dat betekent minder reizen, minder vervuilen, minder energieverlies en meer tijd voor andere zaken. Die vrijgekomen tijd wil ik vullen met innoveren, optimaliseren van mijn bedrijfsactiviteiten en met schrijven.

Sommige bedrijven die altijd al online werkten zoals [GitLab](#) hebben een handboek waar in staat hoe werknemers elkaar kunnen leren kennen en vertrouwen. Zij gebruiken de offline momenten niet voor werk maar voor het creëren van verbinding. En ze hebben meerdere manieren ontwikkeld om elkaar allemaal live te ontmoeten, in groepen, bila's etc.





Wat betekent de digitalisering voor jouw organisatie? Ga je gedeeltelijk offline en gedeeltelijk online werken? Wat doe je met de ‘voorsprong’ die mensen die elkaar vaak offline zien krijgen in de communicatie? Zij





horen nieuwtjes het eerst, hebben meer interactie, waardoor de online groepen zich achtergesteld kunnen voelen. Hoe voorkom je het ontstaan van subgroepjes van de 'live' en de 'online' collega's, die kunnen leiden tot eilandjes?

Wat zijn de voor- en nadelen van kantoor? De voor- en nadelen van een online leeromgeving? Ga je blended learning verder ontwikkelen? Moet er personeel worden geschoold?

## ***Reflectie***

Leg pen en papier klaar. Ga vervolgens ontspannen zitten en maak contact met je lichaam. Doe een korte bodyscan van je voeten tot je kruin. Daar waar je spanning voelt ga je een moment met je aandacht naartoe. Concentreer je enkele minuten op je ademhaling zonder dat je er iets aan verandert.

Ga in gedachten terug naar het moment dat de verandering werd ingezet kort na de lockdown. Het moment dat je anders ging werken. Laat de herinneringen binnenstromen. Laat de film zich opnieuw afspelen, voel de energie die er toen was. Wat gebeurde er, wat dacht je in deze dagen, wat voelde je en wat waren de reacties van je collega's, van je team, de strubbelingen en obstakels, de overwinningen als het goed ging etc.

Neem nu een moment later in herinnering: iedereen was gewend aan de nieuwe manier. Jullie waren vaardiger, het ging gemakkelijker, het werd gewoner. Speel de film weer af.

Ga nu met je herinnering naar een dieptepunt: wat was het lastigste moment dat je wat betreft digitaal werken hebt meegemaakt? Wat gebeurde er precies? Wat was je reactie?

Wat heb je/hebben jullie gedaan om dit op te lossen?

Doorloop nu de volgende stappen en schrijf op wat er in je opkomt.







**Stap 1:** *Kies een vraagstuk dat jou en je collega's bezighoudt rondom digitalisering tijdens de lockdown. Bijvoorbeeld: 'wat kan wel goed online en wat niet?'*





**Stap 2:** *Schrijf alle positieve invalshoeken op die je zelf ervaren hebt aan het digitaal werken. Noteer daarbij niet alleen je eigen ervaringen maar ook alle opmerkingen die je hierover van anderen hebt gehoord. Misschien hebben jullie al geëvalueerd met betrekking tot dit onderwerp, haal dan de opmerkingen terug uit de evaluatie. Schrijf associatief, het hoeft niet logisch te zijn. Als je pen stilvalt stel jezelf dan de vraag of er nog iets anders is dat je gehoord of ervaren hebt.*

**Stap 3:** *Schrijf nu alle negatieve invalshoeken op die je kunt bedenken. Doe dit ook weer zonder te veel nadenken en je pen van het papier te lichten. En stel jezelf regelmatig de vraag of er nog andere opmerkingen/ervaringen waren.*

**Stap 4:** *Wat is er geleerd? Maak een wandeling en maak eerst een paar minuten je hoofd leeg. Denk nu terug aan alles wat je hebt opgeschreven. Welk(e) inzicht(en) doen zich aan je voor? Wat is er geleerd van de (gedeeltelijke) omschakeling naar digitaal werken? En van het dieptepunt?*

**Stap 5:** *Wensen voor de toekomst. Ga terug naar je notitievel of blok en schrijf op wat je geleerd hebt tijdens je wandeling. Laat vervolgens wensen voor de toekomst boven komen: wat wil je behouden en wat wil je loslaten? Wat zou het betekenen voor je medewerkers als je zou doen wat je hebt opgeschreven? En wat zou het effect hiervan op jou zijn? En op je klanten? Wat zou je dan kunnen realiseren?*

**Stap 6:** *Breng je inzichten en je wensen naar de organisatie. Deel het met je team, je collega, je ondergeschikten, je manager, directie, met HR of wie dan ook voor wie jouw conclusies interessant zijn. Ga erover in gesprek.*





## 2) Wat heeft de afgelopen periode betekend voor het aanbod aan jouw klanten



Vragen die bij dit onderwerp horen zijn: is de vraag/behoefte van jouw klanten veranderd tijdens of na de lockdown? Moet je je diensten of





producten aanpassen? Of de manier waarop je je aanbod doet? Andere klantgroepen aanspreken? Moet je meer hybride of blended aanbieden? Juist meer online of meer offline? [Moet je het roer helemaal omgooien?](#) Hoe heb je je organisatie ingericht rondom de anderhalve meter maatregel?

Ik merkte in mijn aanbod dat mensen tijdens de lockdown veel behoefte hadden aan scholing: korte trainingen van één dagdeel, waarin ze aandacht konden besteden aan hun eigen ontwikkeling, sommigen waren dit al lang van plan en hadden er ineens tijd voor. Een andere tendens was, dat door de functionaliteit van de reguliere overleggen en het gebrek aan aandacht, de behoefte aan (informeel)onderling contact groot was. Door trainingen online te geven ontstond de mogelijkheid om in de organisatie anders en intensiever contact te leggen met collega's van andere afdelingen, een mooie bijkomstigheid.

Deze behoefte zal nog wel even aanhouden vermoed ik, aangezien we nog wel een tijdje (gedeeltelijk) online zullen blijven werken en dit misschien wel standaard zal worden. Ik zal dus bepaalde trainingen online blijven aanbieden, waarin mensen als 'bijvangst' elkaar beter leren kennen en waarin collegiale uitwisseling een substantieel deel van het leren uitmaakt.

Daarnaast zijn sommige klanten mij als online expert in de Deep Democracy methode gaan zien en krijg ik meer aanvragen om hier iets over de schrijven of te vertellen. Dit hou ik graag vast. Wat ik loslaat is het idee om online trainingen actief te gaan promoten. Ik kijk liever eerst of het live kan, kan het echt niet voor de klant dan is online mogelijk. Dit geldt niet voor de korte teasers. Wat wil jij loslaten, vasthouden of veranderen aan je aanbod? Daar gaat de volgende reflectie- oefening over.

## ***Reflectie***

Leg pen en papier klaar. Ga vervolgens ontspannen zitten en maak contact met je lichaam. Doe een korte bodyscan van je voeten tot





je kruin. Daar waar je spanning voelt ga je een moment met je aandacht naartoe. Concentreer je enkele minuten op je ademhaling zonder dat je er iets aan verandert.

Na elke volgende vraag kun je het één en ander opschrijven als je dat behulpzaam vindt.

a) *Kruip in de huid van je klant.* Stel je een gemiddelde klant voor en geef de denkbeeldige persoon een naam. Wat is zijn/haar leeftijd? Waar woont hij/zij? Hoe ziet het huis/de kamer van jouw klant eruit? Met wie woont jouw klant daar? Waar is hij/zij geboren? Wie zijn zijn/haar ouders? Heeft jouw klant broers of zussen? Heeft jouw klant veel/weinig vrienden? Wat zijn de interessegebieden van jouw klant? Wat zijn drie belangrijke dingen die het welzijn van jouw klant positief beïnvloeden? Hoe ziet gemiddelde dag van jouw klant eruit? En een weekend? Wat zijn de favoriete activiteiten van jouw klant? Welke hobby's heeft jouw klant. Kun je iets zeggen over het karakter van je klant?

b) *Impact van corona op jouw klant.* Probeer je een dag, een week en een weekend voor te stellen van jouw klant tijdens de intelligente lockdown. En een dag, een week en een weekend op dit moment.

c) *Nieuwe behoeften van jouw klant.* Welke behoeften heeft jouw klant nu? Heeft je klant bijvoorbeeld meer behoefte aan live contact? Aan scholing? Aan aandacht? Aan een persoonlijke benadering? Aan verbinding van jouw dienst met duurzaamheid en een betere wereld?

d) *Doe nu stap a tot en met c vanuit een uitzonderlijke klant of een afwijkende klant, zodat je ook rekening houdt met de minderheid binnen je doelgroep.* De moeilijkste, de meest veeleisende, de briljantste, de kritische klant etc. Bijvoorbeeld: 'een minderheid van mijn klanten zijn bang dat ze het coronavirus oplopen en willen liever online trainingen'.





e) *Verandering*. Vraag je af of je iets moet veranderen aan je aanbod en zo ja schrijf alle ideeën op die je te binnen schieten. Hou daarbij rekening met alle klanten. Bijvoorbeeld: ‘Ik ga weer live trainingen geven maar regel live streaming voor de minderheid die niet aanwezig wil en kan zijn, zodat zij de training online kunnen volgen’. Deel je bevindingen in je organisatie en ga met je collega’s brainstormen over je aanbod.

### **3) Binden van je medewerkers**

Tijdens de lockdown waren veel mensen de verbinding met hun team en organisatie kwijt. Met het live contact viel ook de typische bedrijfscultuur weg: het gebouw, de koffiepauzes, de gesprekjes op de gang, de rituelen en de verjaardagstractatie. Er ontstond afstand.

Voor veel mensen is collegiaal contact, in de vorm van steun, humor, uitwisseling van kennis en inspiratie, vriendschap en samen dingen doen cruciaal. We blijven sociale wezens. In live contact worden veel behoeften automatisch vervuld. Vooral de extraverte mensen hadden last van het isolement van de lockdown. De introvertere medewerkers vonden het vaak juist fijn om vanuit huis te werken.

Al deze verschillende behoeften hebben ons doen beseffen dat we te maken hebben met een grote diversiteit als het gaat om werkbeleving. Wat is er eigenlijk voor nodig om ervoor te zorgen dat mensen het naar hun zin hebben en zich blijven binden?

In het team van de Academie voor Organisatiecultuur hadden we de behoefte om elke week ervaringen te delen en aan intervisie te doen tijdens de lockdown: via Zoom bespraken we elke week onze ervaringen over het online werken, annulering van bijeenkomsten en hantering van corona-maatregelen. Allerlei nieuwe aspecten van ons werk waar we nog geen ervaring mee hadden. We zijn na de lockdown de online meetings voort blijven zetten, zij het iets minder intensief. We kwamen erachter





dat we dit al veel eerder hadden kunnen doen maar er niet waren opgekomen: een onuitgesproken behoefte aan intensiever collegiaal contact.

Intercollegiaal contact verdient, in een tijd waarin het in veel sectoren lastig is om personeel te vinden voor bepaalde functies, extra aandacht. Als het bij de burens leuker is raak je je talent kwijt, zeker jongeren aarzelen niet om elders beter aan hun trekken te komen.

## *Reflectie*

Zoek een gesprekspartner. Een vriend/vriendin, je partner of een collega. Iemand waar je goed mee kunt sparren en die jouw organisatie een beetje kent. Je kunt deze oefening in een video call doen maar ook schrijvend in een WhatsApp groepje bijvoorbeeld. Pak pen en papier erbij en zorg voor een stapel geeltjes.





a) *Breng alle verschillen in beeld* van je medewerkers die je maar kunt bedenken. Mensen die juist geen behoefte hebben aan meer sociale interactie en mensen die dat wel hebben, mensen die juist meer en zij die juist minder willen samenwerken, de praters en de stillen, de theoretici en de snelle beslissers, jong en oud, man vrouw enzovoort. Vraag of je gesprekspartner je wil ondersteunen door middel van doorvragen. Is het een collega dan schrijft hij/zij eigen bevindingen op.

b) *Bedenk een passende manier van uitvragen*. Brainstorm nu met geeltjes tegelijk en in stilte, welke manieren het beste passen bij jouw medewerkers om een uitvraag te doen naar hun werkgelukbeleving in jouw organisatie. Zet op elk geeltje één idee. Denk aan een online survey, een [online dialoog](#), een [live gesprek in alle teams](#) tijdens een organisatie dag, een videomeeting, [\(wandeland\) bilaterale gesprekken voeren](#), een combi van online en offline, etc. Wissel uit.

c) *Vragen*. Gebruik dezelfde geeltjes methode voor de vragen die je wilt stellen. Wat wil je weten van je medewerkers? Zet op elk geeltje één vraag. Wissel uit met je gesprekspartner.

d) *Kiezen*. Kies een top drie voor een manier van uitvragen waarvan jij denkt dat deze het beste past bij jouw medewerkers. Kies ook drie vragen die je in de uitvraag of dialoog wilt stellen.

e) *Terugbrengen in de organisatie*. Deel dit proces in je organisatie en stel een uitvraag of dialoog voor met een aantal vragen.





#### 4) De overgang van de lockdown naar het nieuwe normaal

Tijdens de lockdown is er bij een aantal van je medewerkers veel gebeurd: sommigen hebben een fijne tijd met hun gezin doorgebracht en hebben genoten van het thuiswerken en de rust die de intelligente lockdown met zich meebracht. Anderen zijn vrienden of familie verloren aan corona. Weer anderen zijn zelf ziek geweest, of zijn gescheiden tijdens de lockdown.

Op het werk is vaak ook veel gebeurd. Ontslagen, overleden collega's, burn outs, veranderingen, maar ook schouders eronder zetten, saamhorigheid, een positief teamgevoel, veel nieuwe dingen leren en zaken die goed gaan. Verschillende ervaringen van de mensen die in de frontlinie hebben gestaan en de thuiswerkers. Hoe heb je iedereen weer 'on the same page' gekregen?

Ben je meteen aan het werk gegaan en was dat ook waar iedereen behoefte aan had? Of heb je eerst stilgestaan en teruggeblikt op ieders ervaringen. Is de overgang goed verlopen en heb je aan weten te sluiten bij ieders behoeften? Is er nog iets nodig? Bij Bouckaert zit ik nog middenin dit proces. Er is behoefte aan meer contact onderling en een aantal mensen heb ik lang niet live gezien. Ik deed altijd live bijeenkomsten met alle freelancers en gastbloggers, enkele keren per jaar. Mogelijk is er meer behoefte om elkaar te zien. We gaan nu een uitvraag doen of een online bijeenkomst tussendoor ook gewenst is, met een inhoudelijk gedeelte, waarin ervaringen een plek kunnen krijgen, en een inhoudelijk gedeelte.





## Reflectie



Deze oefening kun je goed buiten doen. Helemaal mooi is en plek waar je flink wat ruimte hebt om te lopen. Als het enigszins kan is het fijn om dit hardop te doen. Benoemen hardop in taal ordent wanorde in ons hoofd en brengt helderheid. Je kunt deze oefening ook samen met een collega doen. Als je het samen doet doorloop dan samen de stappen en spreek om de beurt. Stel jezelf de volgende vragen:





**Stap 1:** Hoe is het proces van de intelligente lockdown naar de versoepeling van de maatregelen in jouw organisatie verlopen? Sluit je ogen en concentreer je een moment op deze vraag. Deze hoef je nog niet hardop te beantwoorden. Doe je ogen weer open. Om de antwoorden te vinden doe je de volgende stappen:

**Stap 2:** Zoek een plek in de ruimte waar je bent. Noem alles op wat volgens jou/jullie goed is gegaan in dit overgangsproces. Spreek om de beurt. Ga door tot je niets anders meer kunt bedenken. Loop nu een eindje rechtdoor en draai je om. Nu sta je tegenover de plek waar je net stond. Als je dit samen met iemand doet, loop je samen naar deze kant. Noem alles op wat (nog) niet goed is gegaan in dit proces. Doe dit tot je niets meer weet.

Doe een tweede ronde. Mogelijk komen er na deze eerste ronde zaken in je op die je nog niet hebt genoemd. Start weer met de kant van alles wat goed is gegaan en ga staan op die plek. Als je helemaal klaar bent loop je weer naar de andere kant en benoem je nog nieuwe zaken die in je opkomen van de kant van ‘wat is er niet goed gegaan?’

**Stap 3:** Ga zitten. Laat even op je inwerken wat je net hebt gezegd en als je deze oefening met een collega hebt gedaan, neem ook mee wat je collega heeft gezegd. Stel jezelf de vraag: ‘wat heeft me geraakt in alles wat er is gezegd en wat is daarin belangrijk voor mij?’ Als je dit samen doet, deel dan om de beurt deze ‘kernen van waarheid’.

**Stap 4:** Met dit hele gesprek (met jezelf of met je collega) in je achterhoofd: stel jezelf de vraag: wat is er nu (nog) nodig? Breng dit terug naar je organisatie en denk samen met je collega’s na over hoe je hetgeen nodig is vorm kunt geven: een gesprek, een startritueel, een rouwritueel etc.





## 5) De toekomst

Om vooruit te kunnen kijken moeten we eerst terugblikken. Hoe zijn we de crisis doorkomen? Waren we voorbereid of niet? Zijn we als organisatie crisisbestendig? Eén van de belangrijke lessen die ik tegen kwam is dat we anders moeten gaan denken over efficiëntie. [Door beleid van de laatste jaren](#) zijn er keuzes gemaakt waardoor er in veel sectoren te veel op efficiëntie is gestuurd.

### *Efficiëntie en redundance*

Denk aan het ontslaan van ic personeel enkele jaren geleden waardoor er een tekort aan ic geschoold personeel was, maar ook aan ic bedden en materialen, hetgeen zo helder aan het licht kwam door corona. Wie geen surplus heeft komt in de problemen tijdens een crisis. Veel ondernemers zonder reserves hebben de crisis niet overleefd. Diegenen die dat wel konden bleken te beschikken over een [financiële buffer](#) waardoor ze konden innoveren of omschakelen naar een nieuwe business.

[Ic-professor Armand Girbes](#) spreekt de hoop uit dat er iets geleerd zal worden uit de crisis: 'ik hoop wel dat als we deze ramp achter de rug hebben, dat we nog even terugdenken aan hoe het nu is'. Wat ik heb geleerd? Hoe belangrijk financiële ruimte is. Door mijn financiële buffer kon ik investeren in het laten opzetten en beheren van een YouTube kanaal, een goede camera kopen voor het maken van filmpjes, mensen aantrekken die de filmpjes konden editen waardoor ik meer aan marketing en zichtbaarheid kon doen. Verder heb ik geïnvesteerd in mijn eigen scholing als ondernemer en coach. Hoe zit het met efficiency en redundance in jouw organisatie? Is er voldoende vakinhoudelijk geschoold personeel, materialen en kennis aanwezig? Heb je al actie ondernomen op hetgeen je geleerd hebt hierover door de pandemie?

### *Sturen op relaties*

Een ander element dat je goed door een crisis doet komen is hoe je met





de bestaande relaties omgaat in je organisatie. Lees mijn artikel: ['Leren van de coronacrisis'](#) om te leren hoe je positieve en gezonde energie vasthoudt in je organisatie door te sturen op positieve interacties. In dit blog leg ik uit waarom in een crisis positieve en negatieve aspecten in een organisatie of team worden uitvergroot. En ook hoe je negatieve patronen kunt doorbreken en toe kunt bewegen naar positieve verandering.

Op de juiste manier en op de juiste momenten interveniëren waardoor je negatieve spiralen kunt voorkomen is een manier waarop je een positieve invloed kan hebben op de 'energie- redundance' in je organisatie of je team. Wat heb jij geleerd hierover tijdens de crisis en wat wil je daarvan vasthouden voor de toekomst? Wat ga je een volgende keer anders doen?

En dan nu: hoe nu verder? Waar moeten we ons op voorbereiden? Sommigen zien een krimp op de drempel staan, voor anderen gaat alles min of meer door zoals het voorheen was, weer anderen staan voor een ingrijpend veranderproces. We weten al langer dat we in een VUCA wereld leven (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous), met een hoge mate aan verandering, onzekerheid, complexiteit en vaagheid. Met corona is dit nog sterker voelbaar geworden. Soms moesten we dagelijks onze besluiten herzien en onze acties aanpassen aan de actualiteit van het moment. Met het oplopend aantal coronagevallen en de lokale maatregelen ervaren we dit mogelijk opnieuw. We zijn alert en staan op scherp. De wereld is complex en onvoorspelbaar.

### ***Scenario denken***

[Margaret Heffernan](#) (ondernemer, hoogleraar en auteur) schrijft in haar boek [Uncharted, How to Map the Future Together](#), dat als je goed bent in voorspellen, je alsnog niet verder kunt vooruitblikken dan 400 dagen. Maar de meesten van ons lukt dit slechts voor 150 dagen. Dit komt omdat we slechte voorspellers zijn en we bovendien in een wereld leven die enorm complex is waarin veel verschillende dingen tegelijk gebeuren, op tal van onvoorspelbare manieren. Deze gebeurtenissen spelen vaak op een onbegrijpelijke manier op elkaar in. De pandemie is hier een





mooi voorbeeld van: niet alleen het overspringen van een dierenvirus op de mens op die éne markt in Wuhan en de daaruit voortkomende pandemie en economische crisis, maar ook het virus zelf is nog steeds ondoorgrondelijk.

Zo zijn er nog vele voorbeelden te noemen van kleine gebeurtenissen met een grote impact, zoals de hacks die we hele systemen zagen platleggen bij gemeenten. Of de meer sluipende effecten van CO<sub>2</sub> uitstoot die nu al overstromingen, hitte en droogte veroorzaken. Denk aan de recente evacuatie in Aosta vanwege een stuk [gletsjer dat dreigt af te breken](#) van de Mont Blanc. Heffernan merkt op dat er een hardnekkige gewoonte bestaat om de dingen die we al doen te verbeteren en te versnellen. Onze verslaving aan efficiëntie noemt zij tijd- en energie verspilling. Deze gewoonte en mindset zorgt voor een gebrek aan creatieve en adaptieve vermogens binnen organisaties om adequaat in te spelen op een snel veranderende wereld.

We moeten meer durven experimenteren, niet eenmalig maar continu, stelt Heffernan. Een andere manier is om te werken met scenario's. Dit wordt in het bedrijfsleven al veelvuldig toegepast maar Heffernan stelt eisen aan de kwaliteit ervan: ze moeten zowel harde als zachte data bevatten, gebaseerd zijn op feiten, je moet tegenstrijdige scenario's uitdenken en je moet een dwarsdoorsnede aan deelnemers uit alle lagen van de organisatie betrekken die vrijuit en kritisch kunnen en durven spreken, en zich durven uitspreken over zaken die taboe zijn in de organisatie. Scenarioplanning bereidt je organisatie voor op onverwachte wendingen maar heeft nog een neveneffect: het brengt een cultuurverandering op gang, omdat het al werkende de gangbare manier van denken en doen doorbreekt.

Als laatste benadrukt Heffernan het verschil tussen gecompliceerd en complex. Gecompliceerde processen kun je goed aanpakken met 'efficiency thinking', complexe vraagstukken in het geheel niet. Bij complexe vraagstukken heb je meerdere oplossingen en scenario's nodig. Zij noemt dit soort denken 'wat als' denken. Dit denken sluit





meer aan bij de complexiteit van deze tijd, aldus Heffernan, dan conventionele spreadsheets en voorspellingen.



De inclusieve Deep Democracy denkwijze en praktische tools helpen bij het exploreren van complexiteit. Als je steeds in gedachten hebt dat je alle stemmen wilt horen, in jezelf en van anderen, ook de afwijkende stem en de minderheidsstemmen, verval je minder snel in je ingesleten denkwijzen. Dit betekent ook:

- Goed luisteren naar meningen die niet in jouw straatje passen of niet aansluiten bij je diepste overtuigingen.
- Open en bereid zijn om van mening te veranderen.
- Jezelf regelmatig durven tegenspreken.
- Dialectisch denken: zaken van verschillende invalshoeken bekijken.
- Meer luisteren en minder zenden.



Deep Democracy biedt nog een andere dimensie: de stem van ons onbewuste waar we veel informatie hebben opgeslagen die we zelden ontsluiten. Het is alsof je een deel van je brein niet gebruikt. Realiseer je dat je de organisatie met je meedraagt, in een [\*fractal\*](#). Jij hebt de gedachten, emoties, patronen, en rollen die in de organisatie leven in je eigen systeem zitten. Daarnaast kun je ook tappen in het groepsonbewuste van je organisatie: als je, zoals Heffernan stelt, bij scenario denken een dwarsdoorsnede van je organisatie laat meedenken, kun je ook het immense potentieel, de gecombineerde kennis, hard en zacht, van je medewerkers als een collectief brein inzetten.

En als laatste zou ik willen toevoegen dat je je gedachte-experimenten altijd terug moet brengen in de dagelijkse [\*\(consensus\)realiteit\*](#). Wat ga je aanpassen, veranderen, besluiten of ontwikkelen?

## ***Reflectie***

Goede en gedegen toekomst-scenario's bedenken kun je het beste in je eigen organisatie met anderen doen. Wil je meer weten hierover lees dan het boek van Margaret Heffernan [\*Uncharted, How to Map the Future Together\*](#). In deze reflectie start ik graag met een individueel experiment, een oefening om je open te stellen voor het onbekende en onverwachte.

Er zijn aantrekkelijke toekomst-scenario's en in deze ook aardig wat scenario's die bij velen angst oproepen. In de wereld waarin we leven, en voortdurend





‘rampnieuws’ lezen, is dit niet zo gek. De meest nuchtere mensen zullen zelfs van tijd tot tijd wel eens de wenkbrauwen optrekken.

Bij mijzelf merk ik dat ik liever niet naar de zwartste toekomstscenario’s kijk, zoals de meeste mensen vermoed ik. Ik blijf liever hoopvol, (zonder door te schieten in overdreven positivisme). Toch kunnen de donkere kanten van de toekomst ons veel leren. In schaduwkanten zitten scheppende krachten.

Als je bereid bent daarnaar te kijken, oefen je jezelf in het onderzoeken van alle kanten, ook de moeilijke, lastige, en donkere. Ben je daartoe bereid? Doe dan de volgende meditatie van Arnold Mindell, de grondlegger van Deep Democracy. De meditatie kan wat vreemd en ongewoon overkomen.

Probeer jezelf open te stellen voor wat zich aandient. De meditatie is een verkenning van jouw eigen onbewuste, en gaat, voor alle duidelijkheid, over de ‘zachte’, emotionele kant: jouw relatie tot- en jouw projecties op de toekomst. Gedeeltelijk is dat altijd jouw eigen beleving maar in het scenario dat je gaat verkennen zit een kern van waarheid. Dit deel kan iets zeggen over een toekomst die ons mogelijk te wachten staat. In de laatste stap van de meditatie breng je je eigen ontdekkingen terug in de organisatie, zodat je alert en voorbereid bent op een situatie die zich voor zou kunnen doen en die lijkt op jouw gedachte-experiment.

Leg potloden, stiften, krijtjes en papier klaar. En zorg voor voldoende bewegingsruimte. Denk aan een situatie waarin je kunt belanden die je raakt in negatieve zin. Je hebt vast wel eens aan een dergelijk toekomstbeeld gedacht en de gedachte misschien snel weggedrukt. Wat zou een reële negatieve situatie kunnen zijn waar je veel emotie bij voelt? Denk aan angstige gevoelens, weerstand, frustratie, hopeloosheid, inertie, verdriet of woede. Het kan een situatie zijn in jouw team, op je afdeling of waar de hele organisatie bij betrokken is. Het kan ook een persoonlijk





toekomstscenario zijn dat voor jou geldt en niet zozeer voor collega's.

Concentreer je op deze situatie en probeer het beeld zo levendig mogelijk voor je te zien. Maak er contact mee en noteer wat er met je lichaam gebeurt. Misschien is er een gewaarwording ergens in je lijf. Misschien komt er een beeld bij je op, een kleur of een vorm. Welke energie maakt zich van je meester? Maak deze energie een moment iets groter, zodat het nog net draaglijk is. Blijf er een moment bij. Je zult misschien de neiging hebben om hiervan weg te bewegen, aan iets anders te denken en je te laten afleiden door geluiden of andere zaken. Breng jezelf dan vriendelijk terug naar deze energie. Dit noemen we de X energie.

a) Maak in de lucht een beweging met je hand die bij deze energie hoort. Maak vervolgens een snelle schets van deze energie/beweging op papier en geef deze een naam.

b) Welk deel van jou wordt geraakt door deze energie en hoe zou je het anders willen zien? Wat voel je als je aan dat 'andere' denkt? Waar voel je dat in je lichaam? Als deze energie een kleur, beeld of vorm zou hebben, hoe ziet deze er dan uit? Dit noemen we de Y energie. Maak weer een beweging met je hand in de lucht die bij deze energie hoort. Maak ook weer een schets op papier.

c) Ga nu staan en voel de X energie in je hele lichaam. Ervaar hoe je lichaam beweegt. Doe nu hetzelfde voor de Y energie.

d) Nu ga je in gedachten boven deze energieën staan of zweven en laat je lichaam bewegen. Doe wat in je opkomt. Je mag er ook geluid bij maken. Misschien komen de X en Y energie er in terug. Welke tips krijg je nu vanuit deze hogere positie (deze noemen we de U energie)? Hoe zou je kunnen handelen vanuit deze aanwijzingen? Wees alert op invallen en probeer het niet op een cognitieve manier te bedenken. Schrijf alle associaties die je krijgt op.





e) Ga zitten en schrijf alle suggesties die je net hebt gekregen op. Wat zou het betekenen als je met de U energie in de negatieve scenario situatie zou denken, voelen en handelen? Wat zou jij in jouw rol dan kunnen betekenen voor de organisatie?

f) Doe een moment je ogen dicht. Kijk terug naar hoe je deze oefening hebt gedaan. Misschien kun je ervaren dat je nu iets anders kijkt naar je negatieve toekomstscenario en mogelijk voel je nu een andere energie in je lichaam. Noteer deze verandering en rond de oefening af.



***Dit was de laatste reflectie- oefening. Mocht je (een deel van) je inzichten willen delen laat dan een reactie achter op [deze pagina](#), dit is heel waardevol voor anderen. Realiseer je dat jij door je inzichten anderen kunt inspireren.***





In het e-book staan links naar achtergrondartikelen. Heb je ze nog niet gelezen en wil je dat alsnog doen?

- Lees mijn artikel [Leren van de coronacris](#)
- Achtergrondinformatie over het [Let's Tune!](#) gesprek, de volwaardige opvolger van de HR cyclus
- Artikel in BG magazine: [Lastige gesprekken voeren met medewerkers over werkgeluk](#)
- Wil je weten hoe je in een online dialoog medewerkers kunt betrekken bij het nadenken over de toekomst van je organisatie? Kijk dan naar de [online variant van Let's Connect](#). Dit aanbod is nog geldig tot 1 september.
- Meer [achtergrondinfo](#) over Let's Connect.



### **Over de auteur Sandra Bouckaert**

Sandra Bouckaert is (team)coach, mediator, trainer en eigenaar van Bouckaert Deep Democracy Mediation & Coaching.



# Sandra Bouckaert

Deep Democracy Mediation & Coaching