

# ***On- en off-stage* in de digitale corona-organisatie**

## Een reflectief essay

Prof. (em.) dr. Thijs Homan  
17 april 2020



## Inleiding

De afgelopen coronaweken hebben vrijwel niemand onberoerd gelaten. Zaken waar we ons voorheen druk over maakten en die centraal in het nieuws stonden, lijken opeens veel minder belangrijk. Veel dagelijkse gesprekken gaan nog maar over één ding. Het nieuws en onze gesprekken zijn monovocaal geworden.

In dit essay reflecteer ik op datgene wat ik – en velen van ons – meemaken. Wat overkomt ons? Cq wat zijn we aan het doen en hoe reageren we op datgene dat ons overkomt? Hoe geven we er betekenis aan?

Ondanks dat ik veel meer thuiswerk pik ik toch allerlei mijns inziens interessante signalen op. Ik Zoom-; Teams-; Skype-, WhatsApp en bel heel wat af. En wat me daar dan bij opvalt, dat deel ik weer met anderen. Anderen, zoals mijn studenten bij de Open Universiteit (vrijwel allen op senior niveau functionerend, in een brede waaier van sectoren), managementteams van opdrachtgevers, collega's, familieleden. Al interacterend ontstaan er bij mij zo langzamerhand allerlei nieuwe beelden. Daarbij vertaal ik alles dat ik opvang en opmerk naar beginnende trends die ik meen te ontwaren; voorzichtige patronen die ik ervaar.

In dit essay een eerste neerslag van mijn overpeinzingen. Het gaat er daarbij niet om, om uit te komen op adviezen, checklists en oplossingen. Maar juist om het reflectieve gesprek te openen richting nieuwe inzichten. Zoals good ol' Ralph Stacey het formuleert: *'it's not what we should do, but what we are doing right now which is the relevant question'*.

## Pianosamenleving

Als ik volg wat er allemaal gebeurt, dan ervaar ik onze samenleving op dit moment als een 'piano-economie' met hele duidelijk te onderscheiden witte en zwarte toetsen. Elke toets staat daarbij voor een bepaalde sector. Wat me hierbij opvalt is hoe scherp de corona-effecten zich per sector op een unieke maar vooral homogene en daarmee relatief overzichtelijke manier aftekenen. Sommige sectoren floreren als nooit tevoren. Dat zijn de witte toetsen. Andere sectoren vallen totaal stil en raken binnen *no time* diep in de problemen; - de zwarte.

Het duidelijkste voorbeeld van de witte toetsen is natuurlijk de zorg- en welzijnssector. Daar kan men het werk nog maar net aan. Daarbij vernauwen het blikveld, de activiteiten, de verleende diensten en de geproduceerde goederen van organisaties in die sector en bedrijven die ermee verbonden zijn sterk: bijna alles draait nu om corona. Sterker nog: veel 'reguliere' patiënten krijgen te horen dat hun behandeling wordt uitgesteld. Zelf blijven veel van die patiënten ook liever thuis uit angst voor besmetting. Ook organisaties in de IT-branche die methoden, technieken en hardware leveren voor online vergaderen, confereren en overleggen: een duidelijk witte toets. Ze worden overstelpt met werk. En wat te denken van de doe-het-zelf-sector en de tuincentra? En de verkopers van hardloopschoenen, niet te vergeten.

Daartegenover de horeca, de kunstsector, de advies- en opleidingsbranche, de congres-branche, de reis- en toerisme-industrie: van de ene dag op de andere dag allemaal zwarte toetsen geworden. Soms echt gitzwart. Ook ontstaan er allerlei 'toonladders'. Omdat de horeca bijvoorbeeld gesloten is, valt de bierverkoop stil. En omdat die stilvalt, krijgen daarmee ook alle organisaties en bedrijven die daar goederen en diensten voor leveren het moeilijk. De bloemenexport valt stil; samenhangend met het vrijwel wegvallen van het vliegverkeer. En wat te denken van een recent unicum in de energiesector? Omdat heel wat sectoren op slot zitten was de vraag naar energie op enig moment zo laag (en het aanbod van energie door het goede weer zo hoog) dat de stroomprijs een hele dag *negatief* was.

Wat mij al met al dus opvalt is hoe helder zich de ontwikkelingen per sector aftekenen. Zwart – wit en per sector behoorlijk homogene patronen.

Tegelijkertijd ontwikkelen zich ook al 'grijze' toetsen (hier wordt de beeldspraak krom, dat realiseer ik me). Neem de onderwijssector. Uit alle macht probeert men het onderwijs gaande te houden, maar op stel en sprong moet alles 'verdigeitaliseerd' worden. En ontstaan er nieuwe problemen, zoals wat te doen met 'verdwenen kinderen'? En hoe neem je examens en toetsen af als kandidaten thuis achter hun eigen computer zitten? Ook gemeenten zijn misschien wel grijze toetsen geworden. Enerzijds gaan veel werkprocessen gewoon door; anderzijds komen er hele andere accenten te liggen en komen er totaal nieuwe activiteiten bij. Sommige diensten vallen gewoon helemaal weg. Hier en daar duiken verder ook organisaties op, die van zwart naar wit proberen te gaan. Wat te denken van de bekende beddenfabrikant die mondkapjes gaat produceren? En wat te denken van de bouw- en onderhoudssector die nu vooral aanstuurt op 'buitenwerk', zodat ze niet naar binnen hoeven?

Wat voor bijna alle sectoren geldt is dat de piano-zelf verandert. En wel van een akoestische naar een digitale. Een groot deel van de werkzame bevolking werkt immers thuis en communiceert op afstand, via internet, telefoon en email. Dat roept natuurlijk de vraag op of die digitale piano net zo klinkt als de akoestische. Of zijn er 'hoorbare' verschillen? Met andere woorden: wat is de muziek die nu uit al de piano's opklinkt? Als eerste klinkt er veel creatieve muziek. Nederland als improvisatie-jazz-orkest.

### **De creatieve regel-economie**

De term 'regelen' heeft een geheel nieuwe betekenis gekregen. In het conventionele managementparadigma gaat het daarbij over control, beheersing, sturing, grip krijgen en houden. En bijsturen als het niet gaat zoals van te voren gepland. Wat ik nu ervaar is dat 'regelen' vooral 'professioneel improviseren' is geworden. Het is verbluffend hoe snel allerlei ingrijpende veranderingen binnen de kortste keren geregeld kunnen worden; vooral door professionals midden in de praktijk. Voorheen heilige huisjes die hooguit uiterst traag en moeizaam veranderd konden worden, lossen als sneeuw voor de zon op. Het centrale eindexamen; toch een van de rituele hoogtepunten in onderwijsland: afgeschaft. Thuiswerken: van de ene op de andere dag geen probleem meer. Maar juist vooral een oplossing. Tal van nieuwe retail-vormen en varianten, zoals drive-thru asperge-winkels en afhaal-coffeeshops. Lokaal geproduceerde producten die een grote vlucht nemen, inclusief allerlei creatieve logistieke oplossingen om de anderhalvemetergrens te respecteren. Sjieke restaurants die afhaal-punten worden. Examenreglementen op hogescholen: voorheen in beton gegoten en Heilig. Nu opeens vervangen door tijdelijke (!! ) aangepaste examenreglementen. Plots is meer mogelijk dan voorheen ooit zelfs maar denkbaar was. Parallel hieraan zijn er allerlei creatieve manieren om mensen uit de zorg te bedanken, burens die elkaar helpen, jongeren die weinig te doen hebben die gaan helpen bij het samenstellen van voedselpakketten, kinderen die middels hoogwerkers met hun bejaarde ouders communiceren. Mensen scholen zich bovendien razendsnel om; blijken te beschikken over allerlei onverwachte talenten en zijn bereid zich tot het uiterste in te zetten, ook voor werkzaamheden die voorheen 'S.N.I.F.O.' waren (= staat niet in mijn functie-omschrijving). Inmiddels zijn het soms ook niet meer de managers, maar vooral de medewerkers die als de 'nieuwe helden' worden neergezet (zoals bijvoorbeeld in de zorg).

Maar misschien zijn dit vooral de rooskleurige verhalen die nu de boventoon voeren. Want wat betekent het als je thuis moet werken en je moet Zoom-en, Sky-pen en Teams-en als je dat nog nooit gedaan hebt? Hoe spannend is het om opeens les en college te moeten geven, terwijl je tegen een Teams-scherm aankijkt, met alleen maar cirkels met de initialen van deelnemers? En hoe ziet je dag er uit, als je opeens helemaal niets meer te doen hebt? Is *gamen* dan de oplossing (met het risico op een *game*-verslaving)? Of wordt het klussen in huis of buiten in de tuin werken? En hoe doe je je werk als je drie jengelande kinderen hebt rondlopen, die continu je aandacht opeisen? En stel je bent de Paus: sta je daar met Pasen in een lege Sint Pieterskerk (zonder bloemen).

Met z'n allen lijken we ook steeds geruchten-gevoeliger te worden. Zoals ik in mijn *Et cetera*-boek ooit heb beschreven: als er veel onzekerheid wordt ervaren, dan worden mensen uitermate gevoelig voor de kleinste veranderingen en miniemste prikkels. Het is zoals ik een keer ervoer op een over- en overvol perron in station Utrecht. Onverwachte sneeuwval legde het treinverkeer praktisch helemaal stil. Honderden mensen stonden op de perrons tegen elkaar gepropt. Opeens snellen twee mensen naar de roltrap. Anderen zien dat en reageren mee. Dat zien weer anderen, die zetten ook koers richting de roltrap, et. cetera. Binnen een paar seconden zijn honderden mensen zich aan het verdringen bij de trappen. Zonder een commando, zonder leiderschap, zonder planning. En plots gaan de deuren open van een trein die stilstaat bij dat perron. Als door een wesp gestoken draait de menigte zich om en iedereen verdringt richting de trein.

Een vergelijkbare dynamiek ervaar ik als het gaat om de betekenisgeving aan de corona-ontwikkelingen. Onzekerheid alom. Er ontstaan opeens behoorlijk *collectieve* (maar relatief mono-dimensionele) bewegingen in hoe we met elkaar de corona-ontwikkelingen constitueren. *Collectieve* bewegingen, die zich ontwikkelen in eindeloos veel gesprekken die we met elkaar hebben over de corona-situatie van dat moment. En dat in 'het land van 1000 meningen; 17 miljoen mensen op dat hele kleine stukje aarde. Die schrijf je niet de wetten voor, die laat je in hun waarde. Het land wars van betutteling'.

Eerst was corona iets ver weg, in China. Toen: corona is een zaak van opsporen en containen. Wie is er met wintersport in Italië geweest? Toen: corona is Brabant en carnaval. Toen: met z'n allen naar de supermarkt om te hamsteren. En toen een snelle beweging van: 'je kunt best naar het strand en nog wat gezelligs doen', naar een geheel andere betekenisgeving van: 'corona is *serious shit*. Dus echt afstand houden nu'. Opeens is het stil buiten. De luchtvervuiling neemt significant af.

Wat ik dus ervaar is een (behoorlijk) collectieve betekenisgevingsdynamiek die tastenderwijs zijn weg zoekt, net als een klimplant die al slingerend verder groeit, op zoek naar een tijdelijke plaats waar die zich even aan vast kan hechten.

Bijzonder toch? Een zwart-wit (grijs) piano-beweging die sterk verschilt per sector, maar daarbinnen juist relatief homogeen is. Tegelijkertijd een (behoorlijk) collectieve en steeds verder voortgaande en sterk wisselende *framing* van wat ons met z'n allen overkomt en wat dat voor ons allen betekent. Waar we voorheen op onszelf waren, durven we elkaar nu zelfs al aan te spreken op: 'joh, even wat meer afstand graag!'. En het wordt meestal nog geaccepteerd ook!

### **Is iedereen al aanwezig? En waarom horen we Jan niet?**

Voor de corona-crisis zat het verschijnsel 'vergaderen' enigszins in het verdomhoekje. Dat was iets vervelends, langdradigs, saai, onproductiefs. Je zit daar maar aan de vergadertafel te zitten. Is dat nu anders of minder? Minder? Nee, dat denk ik niet. Wel anders. Nu zitten we allemaal op verschillende locaties. Met onze neuzen voor een beeldscherm. En we zijn digitaal met elkaar verbonden via online vergadertools. Als dat verbonden-zijn lukt, trouwens. Want omdat iedereen nu met die *tools* werkt lijken ze steeds trager te worden. Ook op dit vlak zijn er volgens mij – net zoals op het perron in Utrecht – razendsnelle collectieve betekenisontwikkelingen signaleerbaar. Eerst was Zoom je van het. Nu zit het in het verdomhoekje 'in verband met AVG'. Teams dan? Of toch Skype? Of weet iemand misschien nog een andere *tool*?

Afgaand op wat ik merk en hoor zijn digitale vergaderingen en overleggen over het algemeen korter; zakelijker ook. Deels afgedwongen door de technologie: 'mensen, als je niet praat, zet aub de microfoon uit, anders krijgen we allemaal bijgeluiden'. Als je dan aan het woord bent houd je het kort, want als je het rijtje af aan het gaan bent gaat het veel te lang duren. Anderzijds merk ik zelf ook, dat je op de een of andere manier minder uitweidt en heel gefocust praat. Ook word je voorzichtiger en diplomatieker. Je kunt immers van de meeste deelnemers niet goed zien hoe ze reageren (tenzij ze geluid maken).

Andersom zijn vergaderingen tegelijkertijd opeens en stuk 'persoonlijker' geworden. Het is inmiddels een goed gebruik (wederom dus een spontane collectieve beweging) om niet meteen ter zake te

komen. Maar om eerst iedereen even aan het woord te laten over hoe het met hem / haar is. Zitten we elkaar opeens dingen te vertellen over ons privéleven, die we normaliter nooit met elkaar zouden delen! Dus de tijd die we bij wijze van spreken winnen met het zakelijke vergaderdeel, wordt voor een stuk (goed) besteed aan het uitwisselen van ‘persoonlijke’ ervaringen.

Maar er lijkt zich hier en daar ook een andere, ‘multimediale’ ontwikkeling te ontpoppen. Het verschijnsel ‘parallele interactiestromen’ doemt namelijk op. Aan de ene kant converseren we met elkaar via het beeldscherm. Maar omdat veel *tools* maar een paar gezichten tegelijkertijd kunnen laten zien, kun je daarnaast mooi allerlei andere dingen doen. Aardappels schillen, bijvoorbeeld, zoals een van de deelnemers aan een digitale vergadering me laatst toevertrouwde. Ook – zo vertellen diverse mensen me - krijgt het WhatsAppen soms een hele nieuwe functie. Naast het beeldschermgesprek – het *on stage*-gesprek: het gesprek dat voor iedereen hoorbaar (en soms) zichtbaar is - ontspannen zich tegelijkertijd diverse parallele informele conversaties via WhatsApp (of per telefoon als het geluid op ‘mute’ staat). Daar wisselen we in kleine groepjes uit wat we er echt van vinden. En dat de voorzitter toch geen idee heeft waar hij mee bezig is. En dat we bepaalde dingen nu echt niet gaan zeggen, maar lekker voor onszelf houden.

Dit is – wat ik ooit genoemd heb – de *off stage*-communicatie. Waarbij we deze *off-stage*-communicatie over het algemeen veel serieuzer nemen en als veel ‘echter’ ervaren dan datgene dat *on stage* de revue passeert.

Anders gezegd: *on stage* zijn we zakelijk, *to the point* en in het begin ‘persoonlijk’. Parallel daaraan ontwikkelen zich *off stage* interactiestromen waar zich de politieke dimensie ontspint: het vormen van coalities, het anderen zo buitenspel zetten, het bewust niet delen van informatie en het roddelen over elkaar. Dat alles maakt dat digitaal vergaderen weliswaar zakelijk en instrumenteel is (c.q. lijkt), maar tegelijkertijd soms ook ongemakkelijk, onzeker-makend en ongrijpbaar wordend. Je weet gewoon niet wat er in het *off stage*-domein allemaal wordt gezegd. En zou je al het lef hebben om ernaar te vragen, dan krijg je standaard het semi-vriendelijke antwoord: ‘oh, nee dat was niks hoor. Dat ging even ergens anders over’. Terwijl je aan je water voelt dat ze zojuist iets over een van jouw vorige opmerkingen geappt hebben.

### Digitale emoties

Over emoties gesproken. Het digitaal interacteren stimuleert het zich ontwikkelen van hele nieuwe categorieën emoties en emotionele ervaringen. Zoals:

- het lukt-me-niet-om-in-te-loggen-schaamte,
- de besta-ik-nog-wel-angst als je gezicht opeens niet meer te zien is,
- de horen-jullie-mij-nog?-vertwijfeling, al zwaaiend in de camera,
- de ik-word-er-nu-al-voor-de-zoveelste-keer-uitgegooid-vertwijfeling,
- de de-verbinding-is-slecht-wanhoop en
- de moet-ik-er-wat-van-zeggen-twijfel als mensen slecht verstaanbaar zijn of als beeld en geluid niet synchroon lopen,
- de waarom-beheersen-zij-de-techniek-schijnbaar-zo-gemakkelijk, terwijl-ik-het-niet-goed-begrijp-onzekerheid,
- het waarom-sta-ik-niet-op-de-lijst-met-links-gevoel van uitgesloten worden
- het waarover-moet-ik-het-hebben-ongemak met die mensen die al een kwartier van te voren inloggen in een (digitale) vergadering, terwijl jij je als voorzitter nog aan het voorbereiden en inwerken bent.

Reflecterend op de hierboven geschetste ontwikkelingen, realiseer ik me dat er eigenlijk sprake lijkt te zijn van grofweg drie verschillende verzamelingen interactiedynamieken. Als eerste de zakelijke inhoud. De focus op rationaliteit en op wees *to the point*. Daarnaast de ‘persoonlijke noten’, waar veel gesprekken mee beginnen. Kennelijk is het nu dus een wederzijds geaccepteerde habitus geworden om ‘persoonlijk’ te worden. Tegelijkertijd zijn beide naar mijn inschatting nog steeds *on*

*stage*: je laat daar het achterste van je tong echt niet zien, omdat je weet dat iedereen alles wat je zegt kan horen en zien. Soms wordt alles zelfs opgenomen: hoe *on stage* kun je het krijgen? Parallel daaraan als derde de *off-stage*-interactiedynamieken. Dat wordt nu het nieuwe machtspolitieke domein. Daar is het achterste-van-je-tong-laten-zien wèl wat meer mogelijk. Daar kun je redelijk open zijn over de feitelijke belangen die je hebt. Maar alleen in beperkte kring; en afgeschermd voor de anderen die in het *on stage*-gesprek met elkaar bezig zijn.

In dit verband nog een aardige praktische tip van een van mijn studenten. Als de *online*-vergadering wordt afgesloten dan is het raadzaam om nog even te blijven 'hangen' en niet meteen uit te loggen. Soms blijven er namelijk nog een paar andere mensen online, terwijl het formele *on stage*-gesprek dan dus al beëindigd is. Wie blijven er dan hangen? Ook dit is vaak een moment om nog even wat *off stage*-reflecties met elkaar te delen.

En zo komen we dan met elkaar al digitaal converserend de corona-winter wel door. Althans dat zou je denken.

### **Waar blijft het *local something*?**

Vanuit het mainstream-management-denken geredeneerd, bieden het thuiswerken en de online gesprek*stools* om met elkaar te overleggen al met al een behoorlijk goed alternatief. Efficiënter ook, dan die ellenlange vergaderingen in bedompte vergaderzalen. Maar afgaand op mijn eigen ervaringen en reacties van anderen, lijkt er zo *en passant* toch iets fundamenteels uit beeld te zijn verdwenen. Letterlijk trouwens, zoals ik hierna zal betogen.

In verschillende publicaties heb ik aangegeven, dat het volgens mij zo is dat er zich *tussen* met elkaar interacterende mensen iets heel specifiek en unieks ontwikkelt. Het is – wat ik zou willen noemen – het '*local something*': een tegelijkertijd stabiele en steeds veranderende ervaring van hoe we hier met elkaar omgaan. Welke thema's mag je hier wel aanroeren? Welke niet? Wat houden we voor elkaar verborgen? Wat horen we vooral wèl te doen? (nu dus 'persoonlijk' beginnen). Hoe reageren we op ontwikkelingen die van buitenaf op onze groep afkomen? Dergelijke *local somethings* ontwikkelen zich in de loop van de tijd. Al agerend en reagerend op elkaar ontwikkelen we een subtiel gevoel over '*hoe heurt het hier?*'. Betekeniswolken heb ik dit ooit genoemd. Je zou ook kunnen zeggen lokale 'gepastheidscodes'. Dergelijke codes fungeren als zogenoemde mogelijkmakende beperkingen. Aan de ene kant geven ze ons namelijk (relatief onbewuste) 'voorzetjes' over waar we het met elkaar over kunnen hebben en hoe we ons moeten gedragen. Anderzijds voel je het vrijwel onmiddellijk aan als je het lokale code-boekje te buiten gaat of dreigt te gaan: 'nee, die kan ik echt niet maken'.

Kenmerkend voor deze *local somethings* is dat ze vooral 'huizen' in onze lichamelijke ervaringen en gewaarwordingen. De *local somethings* zijn – zoals dat dan heet – '*embodied*' ('be-lichaamde') ervaringen. In concrete interacties met anderen, is het bij wijze van spreken je líchaam dat 'fluistert' wat je bij deze persoon het beste kan doen. En in 90% van de gevallen doe je dat dan ook 'spontaan', zonder daar verder bij na te denken.

Het zich ontwikkelen van *local somethings* beperkt zich zeker niet alleen tot interactiedynamieken bij formele vergaderingen en overleggen en binnen vaste teams, groepen of afdelingen. Het is volgens mij namelijk zo dat er zich al werkend en interacterend met al de collega's in onze organisaties tussen *iedereen* dergelijk *local somethings* ontwikkelen. Je weet precies welke collega's je in het voorbijgaan op de gang hooguit een minzaam knikje geeft; welke anderen je kort groet met 'hi!' en ook welke personen je niet zomaar kan passeren, maar waarbij je toch echt even halt moet houden en moet vragen hoe het met de ander is. Al deze *local somethings* hebben zich in de loop der tijd ontwikkeld en vormen een brede verzameling morele kompasjes als 'gebruiksaanwijzingen' bij de interacties met iedere collega. Tot en met de portier toe. En ook tot wederzijds genoegen. Het zijn

namelijk *some things* tussen mij en de ander, die betekenis geven aan wat we samen doen en hoe we op elkaar reageren. Een mooie term hiervoor is ook het Duitse woord *Verständnis*. Hier heb ik het dan over interpersoonlijke *Verständnisse*, waarbij je dat woord kan vertalen als: *die Fähigkeit oder der Wille, jemanden richtig zu beurteilen und zu akzeptieren*.<sup>1</sup>

Als je dit verschijnsel wat breder trekt, dan zweeft er in onze organisaties tussen ons allen een uiterst gevarieerd, fijnmazig en subtiel sociaal weefsel. Bij iedereen die we tegenkomen, bij al de geluiden die we van anderen horen en bij elk formeel of informeel gesprek, krijgen we vanuit ons lichaam en zenuwstelsel triggers die als subtiele richtingaanwijzers fungeren voor hoe we ons moeten gedragen, wat we moeten zeggen, hoe we op anderen kunnen reageren. Als we met elkaar praten en op elkaar reageren hebben we al onze zintuigen openstaan. Daarbij zijn we (zeker als het er om spant) buitengewoon gevoelig voor zelfs maar de kleinste signalen en hints van de ander. Een kleine frons; het even wat anders gaan zitten; op een horloge kijken... allemaal schijnbaar minieme activiteiten die in ons lichaam forse responses kunnen triggeren. Bijvoorbeeld: 'oh, het is dus niet meer interessant wat ik vertel'. Of juist: 'gaaf, ze begint zich te ontspannen en ze luistert nu echt'. Het subtiel werk, zeg maar. Subtiel werk, dat tegelijkertijd tot forse kleuomslagen in onze ervaringen en interacties kan leiden. Soms over-reageren we. En soms missen we die kleine signaaltjes. Het gesprek verliest dan zijn fluiditeit en het wordt een stugge bedoeling, waarbij we elkaar al pratend meer en meer kwijtraken.

Terug nu naar de digitale conversaties bij ons werk. De vraag die ik hier wil stellen is: waar blijven de *local some things* als we bijna uitsluitend nog via digitale media met elkaar converseren? Je kunt elkaar niet meer zien lopen. Je kunt het onderdrukte giechelen in het kantoor van de manager niet meer horen. Je ziet niet meer wie er met wie staat te smoezen bij de koffiemachine. En tijdens *online* vergaderingen heb je het holle en lege gevoel dat je het contact mist met wat er nou werkelijk gaande is: hoe zitten de anderen er nou echt bij? De techniek maakt het ons daarbij bovendien heel gemakkelijk om schijnbaar deel te nemen terwijl je er feitelijk niet echt bij bent. Als je je microfoon uitzet, dan verdwijnt jouw gezicht al snel van het scherm. En dan kun je overgaan op het WhatsAppen met je nabije collega. Of op aardappelschillen. Zoals een van mijn studenten het zei: 'bij digitale gesprekken mis je de context'.

Ik denk dat die 'context' juist gaat over dat verminderde gevoel voor het *local something*; en voor het in contact zijn met de lichamelijke van jezelf en de anderen en al die daarmee samenhangende subtiele signalen die niet meer goed te ervaren zijn. En juist daarom houden we het volgens mij veiligheidshalve maar vooral *on stage* en *to the point*. En reserveren we datgene wat we er echt van vinden voor WhatsApp in kleine kring, zonder dat verder te delen. Zo ontstaan er in de digitale interactiedynamieken natuurlijk ook wel weer *local some things*. Maar dat zijn naar mijn idee dan meer verschaalde, meer eenzijdige, beleefde en oppervlakkige *local some things*, als je ze zou vergelijken met de ervaren rijkheid van de *local some things* die zich ontwikkelen tijdens face-to-face-interacties.

### **We gaan door zoals we altijd gewerkt hebben**

Zoals een deelnemer van het programma dat ik bij de Open Universiteit doceer zei: 'het lijkt of de meeste mensen de idee hebben dat de organisatie er nog gewoon is. En dat die dus nog net zo werkt zoals die dat altijd gedaan heeft'. Natuurlijk, als mensen dat zo ervaren dan is dat zo. Maar klopt dit beeld nog wel? Als ik naar 'de organisatie' toe zou gaan en het zou me lukken om binnen te komen, dan loopt daar op een enkele portier en wat IT-mensen na, helemaal niemand meer rond. De diepgaande implicatie hiervan is dat alle *local some things* waar we aan gewend waren en nu niet meer zijn. Ze moeten nu (al digitaal met elkaar interacterend) opnieuw worden her-ontwikkeld, maar

---

<sup>1</sup> Mijnwoordenboek.nl.

via een medium dat veel ‘armer’ en ‘schraler’ is dan de dynamiek als we direct fysiek bij elkaar zijn. Waarbij je zelf dus alsmaar blijft steken in dat holle gevoel van ‘ik mis de context’.

Verder merk ik, dat hele organisaties (die dus niet meer bestaan, want het zijn lege gebouwen) virtueel op allerlei verschillende manieren ge-herconstrueerd worden. Aan de ene kant zie je de schepje-er-bovenop-variant. Het management (of een andere groep) trekt de macht dan helemaal naar zich toe; gaat heel direct en kort-cyclisch sturen en stelt ambitieuze doelen: ‘mensen, we gaan 100% door zoals we altijd al deden en tegelijkertijd moeten we van alles veranderen om in te spelen op de ontwikkelingen’. Omdat we elkaar nu niet meer direct kunnen zien, wordt de afrekencultuur aangescherpt om zodoende de zaak toch onder controle te kunnen houden.

Daarnaast herken ik managers die het roer wat meer los durven te laten. Voorheen uitgezette kaders, beleidslijnen en procedures blijven gewoon bestaan (of worden ad hoc aangepast), maar verder wordt hier minder strak op gestuurd. Impliciet is hierbij dan de aanname, dat deze kaders en lijnen voldoende sturende werking hebben en dat de medewerkers zich er wel aan zullen houden. Hier concentreert het management zich op wat ik hierboven de ‘persoonlijke kant’ genoemd heb: ‘welk cadeau krijgen de mensen om ze te belonen dat ze de draad thuis weer zo snel hebben opgepakt?’ Belondjes langs medewerkers om te vragen hoe het met ze is. En de vraag of ze op de een of andere manier ondersteuning behoeven. Tegelijkertijd natuurlijk ook bedoeld om feeling te krijgen en te houden met hoe het allemaal reilt en zeilt. Hier ligt het accent dus wat meer op het ‘persoonlijke’, zoals ik dat eerder omschreef.

Als je het aan de professionals vraagt, dan merken zij juist dat ze in veel gevallen worden geconfronteerd met een diffuse tsunami aan gebeurtenissen, ontwikkelingen, klantreacties, problemen, schijnbaar onmogelijke uitdagingen, waarbij ze van zichzelf en van elkaar verwachten dat ze daar (in hun uppie thuis) op de een of andere manier (digitale) chocolade van moeten zien te maken. Ook bij hen ontstaan initiatieven voor het ‘persoonlijke’ stuk. Bijvoorbeeld door als afdeling ‘gezamenlijk’ te lunchen voor de camera en lekker te lachen en bij te praten. Of door elkaar foto’s te sturen van de eigen werkplek thuis (inclusief kat en braaf achter de laptop zittende kinderen). Hier en daar worden er alweer de eerste vrijmidabo’s gehouden. Gezellig proosten voor de laptop of de Ipad. Toch heb ik het vermoeden dat die ‘gezelligheid’ een wat oppervlakkiger en verschaalde herconstructie is van de oorspronkelijke gezelligheid en *local somethings* die we met elkaar ervoeren toen we fysiek bij elkaar waren.

Een patroon dat hier in het verlengde van ligt is, dat managers en medewerkers steeds meer van elkaar ontkoppeld lijken te raken. Hoewel sommige managers directiever gaan sturen en anderen de teugels juist wat meer laten vieren (waarbij ze zich positioneren als ondersteuners); toch zie je dat medewerkers *off stage* meer en meer hun eigen gang gaan. Juist door de afstand, door het *on stage*-karakter van veel formele conversaties en door de onoverzichtelijke warrigheid waar de medewerkers iets mee moeten (terwijl de managers vaak nauwelijks een idee hebben wat er allemaal speelt); dat alles maakt dat de medewerkers enigszins wegdrijven van het management en de ervaringswereld waar het management zich in bevindt. Zeker bij de directief sturende managers hoor ik dat medewerkers *on-stage* keurig *yes sir* en *yes ma-ám* zeggen, terwijl ze onderling al lang appen: ‘dat gaan we dus niet meer doen’.

Een en ander brengt mij tot de hypothese dat er zich in organisaties een zekere nieuwe open ruimte, een nieuw vrij speelveld zou kunnen ontwikkelen. Daarbij zou het enerzijds zo kunnen zijn, dat die ruimte geclaimd kan gaan worden door nieuwe, zich steeds verder ontwikkelende WhatsApp-coalities. Kleinere of iets grotere afgesloten wereldjes waar men (al thuis-zittend en soms ook bellend) heel vertrouwelijk met elkaar omgaat, waar allerlei informatie gedeeld wordt en plannen worden gesmeed. Zonder dat anderen kunnen zien wat daar gaande is. Aldus zouden er in (virtuele) organisaties mogelijk nieuwe *off stage*-machtsverhoudingen kunnen ontstaan die – zeker nu we met



z'n allen nog intelligent *gelockdowned* zijn - hun weg verder zullen gaan vinden en zich zouden kunnen gaan institutionaliseren. Anderzijds zou het zo kunnen zijn dat het juist de bestaande informele coalities zijn, die die vrije ruimte innemen. Daarbij vervangen ze de voorheen 'fysieke' informele contacten nu door WhatsApp-communicatiestromen. De lidmaatschappen van WhatsApp-groepen markeren dan wel heel hard en duidelijk (maar voor anderen onzichtbaar) wie de *insiders* zijn en wie de *outsiders*.

### Hoe verder? Cq wat is 'verder' eigenlijk?

Een belangrijk aspect van ons *collectieve* discours is dat de 'corona-periode' zal worden opgevolgd door een 'post-corona-periode', hand in hand met een 'anderhalvemeter-samenleving'. Reikhalzend zien we met z'n allen uit naar de persconferentie waar onze premier de overgang van de ene naar de andere periode ex cathedra zal afkondigen. Ook over die post-corona-periode ontspringen zich inmiddels de eerste betekenisgevende debatten. Sommigen luiden optimistisch een 'nieuwe transitie' in, waarbij ze aangeven dat veel van de (digitale) verworvenheden van de corona-periode behouden zullen blijven en we dus heel anders zullen gaan functioneren. Qua rijksbeleid straalt de regering uit dat ze de hele piano (met al haar zwarte en witte toetsen en toonladders) wil behouden, waarbij de suggestie is dat (na een herstart en misschien eerst een economische crisis) alles wel weer verder zal gaan, zoals we het voor de crisis gewend waren. Nadat we met hulp van de regering de corona-periode hebben overwinterd, kunnen we daarna gewoon weer een keer lekker uit eten, zo zou je kunnen zeggen. In dit verband krijg ik inmiddels via de post en via de mail alweer de eerste uitnodigingen voor workshops over verandermanagement, cultuurverandering, lean management en noem verder allemaal maar op. Alsof er niets veranderd is en we na de corona-winter de draad gewoon weer oppakken en we doorgaan, daar waar we gebleven waren.

Gegeven mijn reflecties hierboven, heb ik echter het vermoeden dat er eerst nog een paar andere, fikse varkentjes gewassen zullen moeten worden. Praktisch gesproken bijvoorbeeld: hoe gaan we om met de talloze uitgestelde projecten, leveringen, verandertrajecten, stilgevallen innovatietrajecten en dergelijke. Hoe krijgen de toch al druk bezette tandartsen de enorme achterstanden in reguliere tandzorg in hun agenda's gefrommeld (en wel op anderhalve meter afstand)? En hoe gaan de rechtbanken het stuwmeer van uitgestelde rechtszaken wegwerken?

Maar wat mij betreft staat er ook nog iets fundamenteelers op ons aller agenda. Volgens mij zijn onze organisaties namelijk helemaal niet hetzelfde gebleven. En kunnen we de draad juist niet zomaar oppakken. Op tal van fronten is die draad inmiddels veranderd en misschien wel enigszins verdwenen. Als eerste zijn vele *local somethings* veranderd (in mijn ogen vervlakt, verschaald en eenzijdiger geworden). In het verlengde hiervan is het van belang om goed te reflecteren op de notie van '*social distancing*.' Mogelijk nuttig om de economie weer draaiende te krijgen. Maar gummen we dan niet een deel van de betekenis die de *local somethings* hebben voor onze socialiteits- en intimiteitsbehoeften weg? En is dat wenselijk?

Ook hebben zich samenhangend met de veranderde *local somethings* en nieuwe collectieve betekenisgevingen andere sociale identiteitsposities ontwikkeld. Soms - daar waar de teugels door het management strakker worden aan getrokken - zijn bestaande identiteitsposities uitgediept en scherper geworden. In andere sectoren zijn het juist de professionals die zijn omgedoopt tot de nieuwe helden. Tussen professionals onderling hebben zich soms hele nieuwe machtsiërarchieën ontwikkeld, waarbij diegenen die (schijnbaar) het gemakkelijkst konden inspelen op de digitalisering meer op de voorgrond zijn komen te staan. En - als derde - wat te denken van nieuwe WhatsApp-coalities of juist een verdieping van bestaande kongsies, die in het vrije domein tussen managers en professionals hun posities hebben ontwikkeld en versterkt?

### Blijven reflecteren

Veel gesprekken over de corona-crisis eindigen met de verzuchting: 'hoe het verder gaat, dat blijft koffiedik kijken. De tijd zal het leren!'. Mooi gesproken. Heerlijke dooddoeners ook. Het punt is namelijk, dat als je zegt dat de tijd het je zal leren, je jezelf behoorlijk passief opstelt ten aanzien van

de ontwikkelingen. Zo van: 'je kunt er toch niets aan doen. En als het eenmaal zover is, dan gaan we weer op de oude vertrouwde voet verder. Maar is dat nou wel zo handig?

Laten we wel wezen: als we de afgelopen weken iets hebben aangetoond dan is het wel dat we er wèl van alles aan kunnen doen en inmiddels al aan gedaan hebben. Terugkomend op de pianometafoor, zal dit er uiteraard in elke sector weer anders uitzien, maar daar waar de nood aan de man was lukte het ons om razendsnel te veranderen. In voorkomende gevallen was dat 'ons' al lang niet alleen meer de conventionele hiërarchie van de manager die de 'troepen' aanstuurt. Neen, er ontstonden ook allerlei nieuwe en onverwachte samenwerkingsrelaties. Voorheen hardnekkige silo-culturen en stammenstrijden verdwenen als sneeuw voor de zon; professionals namen het roer van managers over en er ontplooiden zich ook tal van nieuwe gelegenheidscoalities van managers, stafmensen en medewerkers (zowel van binnen als van buiten de organisatie) om ingewikkelde klussen rap te klaren. Niks S.N.I.F.O., niks organigrammen, toestemmingsprocedures, risicoanalyses en gedetailleerde verantwoordingsrapportages. Gewoon taakgericht aan de bak. Tegelijkertijd zijn er, zoals ik hierboven ook al aangaf, ook bewegingen te signaleren waarbij de traditionele rolverdelingen haast nog scherper dan voorheen worden neergezet en waarbij managers er nòg strakker bovenop gaan zitten en de controle en sturing juist intensiveren. Ook wat de vernieuwende en improviserende dynamieken betreft denk ik dus, dat de piano-metafoor van toepassing is en dat de bewegingen sectorgewijs redelijk goed herkenbaar zijn. Maar dat we op allerlei fronten aan het improviseren en experimenteren zijn, dat staat voor mij als een paal boven water. Ook de zwarte toetsen blazen hun partij daar in mee. De business valt stil en al snel duiken de eerste alternatieve ideeën, producten en dienstverleningsmodellen op.

Anders gezegd: in de dagelijkse praktijk is er bij veel organisaties volgens mij flink wat veranderd en is er hierdoor een rijke, brede en gevarieerde '*gene pool*' met nieuwe mogelijkheden en patronen opgebloeid. Zodoende is er veel variëteit ontstaan ten opzichte van de gebruikelijke manieren waarop onze organisaties tot aan de corona-crisis functioneerden. Aan de ene kant gaat dit dan over andere *local somethings*, de talloze professionele improvisaties en voor-onmogelijk-gehouden ontwikkelingen. Aan de andere kant over verdiepingen van de hiërarchie en nog scherpere en duidelijker begrensde informele machtspatronen. Theoretisch gesproken zouden dit allemaal aanzetten kunnen zijn voor nieuwe betekenisgevingen en gedragstendensen. Het zijn – om het in het Engels te zeggen - *changes wanting to happen*.

Als je de tijd je laat leren wat er gebeurt, dan vermoed ik dat als de crisis voorbij is het conventionele management denken, met al haar diep ingeslepen gewoonten, eenzijdigheden en als 'normaal' ervaren tendensen, gewoon weer haar plek in de organisatiehiërarchieën op zal eisen. Zeker in het geval waarbij de bestaande hiërarchische verhoudingen zich scherper zijn gaan aftekenen. Het conventionele management denken heeft namelijk wel wat weg van diepe karresporen in een oud bospad. Je probeert wel buiten die sporen te blijven, maar voor je het goed en wel in de gaten hebt schiet je er weer in. Als we, bij het in zicht komen van het beëindigen van de coronamaatregelen vooral weer vrolijk gaan nadenken over hoe we de economie weer op gang kunnen krijgen en hoe we de balanspositie van onze bedrijven, organisaties en instellingen weer *in control* kunnen krijgen, dan gaat de 'oogst' aan opgebouwde variëteit verloren en pakken we de *òude draad* weer op.

Natuurlijk is het belangrijk en relevant om na te denken over hoe we de zaak weer aan het draaien krijgen. Voortbordurend op de pianometafoor zal dat er echter per toets heel anders uit kunnen gaan zien. Maar waar mij het vooral over gaat, is *hoe* we hierover na (gaan) denken. En juist hier doemt het grote belang van reflectie op. *Hoe* praten we straks verder na de (in onze ogen) allesbepalende en bevrijdende persconferentie van het kabinet? Ligt meer-van-hetzelfde dan niet heel erg op de loer? En zou het devies niet veel meer moeten zijn '*reflecter pour mieux sauter?*'.

**Uitleiding**

Duidelijk moge zijn dat dit essay een aantal eerste reflectieve vingeroefeningen betreft. Eenzijdige vingeroefeningen ook, namelijk bezien vanuit mijn eigen (en dus altijd enigszins beperkte) perspectief en ervaringswereld. Maar juist doordat ik mijn gedachten hier en daar wat stellig formuleer, zetten ze hopelijk aan tot reflectie. Hoe denk jijzelf namelijk over wat er nu gaande is? Wat is de kleur van de piano-toets van jouw sector? Welke *changes wanting to happen* ervaar jij? En als de blik richting de toekomst inderdaad weer ingevuld zou gaan worden met de conventionele managementoptiek, wat gebeurt er dan met die *changes* die misschien heel waardevol zijn? En welke *changes* zijn in jouw ogen minder waardevol? Durven we eenmaal verworven posities ook weer los te laten?