



**Move!**  
Organizational Learning



20 April 2020

# ORGANISATIES NA CORONA

*Business as Usual, of toch liever niet?*

Clement Leemans

## CORONAVIRUS ALS ORGANISATIEONTWIKKELING?

Wij zeggen al jaren dat organisaties zich moeten 'heruitvinden' om performant te kunnen blijven in de snel veranderende en onvoorspelbare context waarin ze actief zijn. Maar die flexibele, co-creërende organisatie waar iedereen als autonome professional bijdraagt, waar leiderschap gedeeld wordt en mensen voortdurend van en met mekaar leren en innoveren, blijkt niet evident en de hiërarchische 'command & control' cultuur is best een taaie klant.

En dan komt er zo'n ingrijpende, plotse, onvoorspelbare uitdaging als Corona op ons pad.

Plots daveren de processen, procedures, samenwerkingsverbanden, het team functioneren, rapporteringslijnen, aansturingsmechanismen, beslissingsprocedures, hiërarchie & positioneel leiderschap, communicatie, job-rollen en verantwoordelijkheden, individuele doelstellingen, enz... op hun grondvesten. **Er ontstaat nu 'organisatieontwikkeling' zonder change managementproces**, think tanks en stuurgroepen, zonder stakeholdermanagement, zonder begeleiding van organisatieadviseurs, ...

Niks 'thuiswerk policy', maximum twee dagen per week en wel minstens elke donderdag op kantoor,... Gewoon iedereen thuiswerken en doe wat en wanneer je kan, en natuurlijk mag je tussendoor op je kinderen passen, de was insteken, thuisonderwijs geven... Uren registreren, workflow sheets invullen? Neen jong, nu even niet...

En ineens wordt er nagedacht over wat 'essentieel werk' is ...

Nu zijn we natuurlijk vooral bezig met de volksgezondheid en wat dit virus doet met ons maatschappelijk weefsel en met de fysieke en psychische gezondheid van ieder van ons. En na de piek van de crisis zal heel veel aandacht gericht worden op het economisch herstel en het weer gezond maken van de publieke financiën. Hopelijk zal men de fundamentele vragen : welke economie willen wij en welke rol zien wij voor de overheid en hoe willen we dat financieren, niet links laten liggen.

Maar ook de organisatie als 'sociaal systeem', als vehikel voor samenwerking, voor zinvolle bijdrage aan de samenleving, voor performantie, innovatie en leren ligt op apegapen. Je zou kunnen zeggen dat veel organisaties nu op 'intensive care' liggen, er zullen slachtoffers vallen en er zullen bedrijven en organisaties zijn die na de crisis gewoon niet meer opstarten (of snel daarna kopje onder gaan), maar voor de meeste organisaties zal er wel een 'post corona tijdperk' komen en dan is de vraag: hoe zal dat eruitzien?

Gaan we **zo snel mogelijk terug normaal doen**, zoals het was voor de crisis en nostalgisch doen alsof daarvoor wel alles goed functioneerde, **of gaan we als organisatie, leren uit deze corona crisis** om daarna op een andere manier 'organisatie te zijn' en ons zo heruit te vinden dat we beter met de

volgende 'onverwachte crisis' kunnen omgaan. En dat gaat echt heel veel verder dan de thuiswerk policy aanpassen, virtual meeting apps installeren en iedereen een goede webcam bezorgen.

Het is dan ook nu belangrijk om als organisatie een dialoog op te starten rond deze drie vragen :

- Hoe functioneren wij als organisatie in coronatijden en wat leren we daaruit over onze organisatie en organisatiecultuur?
- Wat kunnen we, nu nog, tijdens de crisis, al doen om de organisatiecultuur en het functioneren van de organisatie te versterken?
- En hoe ga je de organisatie als sociaal weefsel 'herstellen' als zij uit 'intensive care' komt en hoe wil je dat dat nieuwe 'sociaal weefsel', die nieuwe organisatie eruit komt te zien?

## WAT KAN JE ORGANISATIE LEREN VAN CORONATIJDEN?

De manier waarop we in coronatijden als organisatie functioneren zegt heel veel over onze organisatiecultuur, ons aanpassingsvermogen als organisatie, onze capaciteit om ook in crisis performant te zijn, over het eigenaarschap en betrokkenheid van alle medewerkers en onze kansen om ons doorheen onvoorzienbare en heftig verstorende omstandigheden (en ja, er komen er nog) toch verder duurzaam te ontwikkelen.

Een organisatie kan je maar goed begrijpen als je ze verandert<sup>1</sup>. Maar in 'normale' tijden doen we dat niet omdat beslissers willen 'begrijpen' vóór ze beslissen en veranderen. Corona zorgt er nu voor dat we in organisaties gaan 'veranderen' zonder te analyseren en te begrijpen. Corona is een soort gedwongen vorm van 'action-research', van 'ervaringsleren'. En daar kunnen we als organisatie ons voordeel mee doen als we die 'ervaring' bewust gaan gebruiken om meer te leren en te begrijpen over onze organisatie en dat 'begrijpen' later, na de corona crisis gebruiken om onze organisatie heruit te vinden, met het oog op duurzame performance en duurzame ontwikkeling in erg onvoorspelbare en snel veranderende omstandigheden. En dat is handig, want die andere atoombommen onder 'business as usual' (klimaatcrisis, energietransitie, bevolkingsexplosie, vluchtelingenstromen, armoede, ...) zullen er ook na Corona nog liggen.

Om van die ervaring te kunnen leren moeten we ze bewust, samen gaan verwerken: observeer en reflecteer, ga hierover met mekaar in dialoog, ontwikkel een gedeeld begrip van wat daar gebeurt en waarom en gebruik die inzichten om in co-creatie nieuwe organisatiepraktijken te ontwikkelen en je organisatie heruit te vinden.



De specifieke organisatiefacetten waar men na Corona vooral aandacht zal moeten aan geven, zijn af te lezen uit de manier waarop de organisatie tijdens de Corona crisis op de 'verstoring' heeft gereageerd. Dat zal voor iedere organisatie anders zijn, maar we kunnen wel een lijstje maken van een aantal dingen die zeker voorbij zullen komen.

**DOEL :** Zijn we maatschappelijk relevant gebleven? Creëren we als organisatie meerwaarde voor alle stakeholders (BENEFIT) of gaat het vooral over geld verdienen (PROFIT) voor aandeelhouders. Werken mensen 'voor de organisatie' in ruil voor loon of werken ze samen in de organisatie om die gezamenlijke ambitie, dat gedeelde doel waar te maken?

**KERNACTIVITEIT :** Functioneren we nog, hebben we alternatieven bedacht, resources herschikt, nieuwe services en producten ontwikkeld, voor dingen die niet meer konden doorgaan. enz. ... Bleven processen en procedures zinvol of zijn die overboord gekieperd. Is onze 'supply chain' in takt gebleven of zijn daar 'gaten' in geslagen? Hoe vlot hebben we die 'gaten' kunnen invullen of omzeilen, waren er contingentie plannen en wat hebben we daarmee gedaan? Hebben de ondersteunende diensten zoals IT, onderhoud, facturatie, HR... zich aan die nieuwe situatie aangepast?

**VERBONDENHEID & SAMENWERKING :** Voelt men zich lid van de club en is men bereid en in staat bij te dragen daar waar dat nodig is of denkt men vooral in termen van functies, rollen en taken en zegt men vooral : "dat is mijn werk niet"? Ontstaat er een 'ieder voor zich' mentaliteit?

**VERTROUWEN & AUTONOMIE :** Vertrouwt men mekaar, in de intentie om elkaar te ondersteunen, in mekaars competentie en in het feit dat men 'niet voor zichzelf rijdt' en gunt men mekaars autonomie. Vertrouwt men mensen die thuiswerken en waarvan men niet kan controleren of- en waarmee ze bezig zijn?

**LEIDERSCHAP :** Kunnen leiders loslaten en erop vertrouwen dat mensen de juiste dingen op het juiste moment zullen doen, of proberen ze toch, ook in tijden van thuiswerk erop toe te zien dat mensen wel doen wat ze hen hebben opgedragen. Zien managers zich vooral als 'ondersteuners', 'mogelijk makers' en creëren ze ruimte waarin professionals het beste van zichzelf kunnen bijdragen. Nemen mensen initiatief, de leiding, en dus de koe bij de horens of verlamt de hiërarchie en doet het mensen wachten op 'orders van boven'

**LEREND VERMOGEN :** Houden mensen zich vooral vast aan bestaande patronen en werkwijzen, of zijn ze in staat om snel een creatieve manier te bedenken om dingen anders te doen en andere dingen te doen. Leren ze van hun eigen en mekaars ervaring, durven ze experimenteren ook als de uitkomst niet bij voorbaat gegarandeerd is?

Als je vanuit die invalshoeken kijkt naar het 'organisatiegedrag' in de Corona crisis dan zullen er ongetwijfeld dingen opvallen. Het is belangrijk om dat even vast te houden tot na de Corona crisis.

- Als je vaststelt dat mensen die ruimte krijgen (in dit geval door externe omstandigheden zoals Corona) inderdaad initiatief nemen, problemen zelf oplossen, zelf beslissingen nemen en dat dat ook echt een bijdrage levert aan de performance van de organisatie... wil je dan echt de hiërarchische beslissingsprocedures van voor Corona terug gaan installeren?
- Als je vaststelt dat mensen onder druk, vergeten wat hun 'job' nu ook weer was en hun individuele doelstellingen, maar dat ze gewoon gaan doen wat nodig is, bijspringen waar het moet en het probleem voor de klant oplossen, wil je hen dan na de crisis echt terug gaan zeggen wat ze volgens hun 'functiebeschrijving' wel en niet mogen en aan wie ze wat gaan moeten vragen ?
- Als je merkt dat mensen, maanden aan een stuk, zonder timesheets en de gebruikelijke controles toch keihard en gefocust kunnen werken, en dat ze dus perfect die vrijheid aankunnen zonder daar misbruik van te maken, ga je dan toch de timesheets, de thuiswerkpolicy, de verlofaanvraagprocedures en de ziektebriefjes weer bovenhalen?

En ook omgekeerd.

- Als mensen tijdens Corona blijken volledig 'verloren' te zijn, niet verder kunnen zonder strikte voorschriften en procedures (die nu even niet meer functioneren) en stress krijgen omdat ze nu niet meer kunnen 'bewijzen' (met hun prikkaart) dat ze wel degelijk 8 uur gewerkt hebben.
- Als mensen helemaal vast zitten in hun job, hun expertise en geen idee hebben wat er elders in de organisatie gebeurt, daar niet kunnen maar eigenlijk ook niet willen inspringen omdat ze met 'hen' niks te maken hebben.

Dan kun je toch niet gewoon besluiten dat je dus weer strakker moet sturen, weer meer moet gaan voorschrijven en vooral zorgen dat iedereen op zijn eigen eiland blijft zitten. Als je dat doet herhaalt het verhaal zich gewoon bij de volgende crisis. Je kan dan niet anders dan je de vraag stellen waarom mensen zich niet verbonden voelen met mekaar in de organisatie, waarom ze zich niet 'lid van de club' voelen en waarom blijkbaar de visie van de organisatie bij veel medewerkers niet aanvoelt als een gedeelde ambitie waarvoor ze willen gaan en waar ze energie van krijgen.

Als je de 'corona' ervaringen uitwisselt en er samen op reflecteert zal dat een heleboel materiaal opleveren waarvan je denkt : dit kan en moet misschien ook anders en beter. En het feit alleen al dat je daar samen, met alle stakeholders over nadenkt, is organisatieontwikkeling. Het geeft je een kans om op een co-creatieve manier je 'gedeelde ambitie' als organisatie op te bouwen en de manier waarop jullie samen als organisatie aan die ambitie willen werken ook samen te ontwikkelen.

En mensen die dat samen hebben gedaan, zullen in onvoorspelbare en onverwachte omstandigheden ook veel beter instaat zijn zich telkens opnieuw 'uit te vinden' in functie van de vereisten van die onverwachte situatie.

Die denk -en hertekenoefening kan je na Corona doen, maar je kan ook tijdens de Corona crisis al gaan kijken hoe de organisatie hierop reageert en nu al een aantal dingen doen die het mensen mogelijk maakt om beter met deze onverwachte situatie om te gaan.

## ■ WAT KAN JE NU AL DOEN?

Wat je nu al kan doen, hangt natuurlijk af van de moeilijkheden die je als organisatie ervaart in corona tijden, maar ook van de resources en mogelijkheden die je hebt om in al spannende tijden, waarin iedereen onder druk staat, meer ondersteuning te bieden.

De dingen die je nu kan doen zijn vooral gericht op **VERBINDING** (de boel samenhouden) en op **ONDERSTEUNING**. Het herdenken van de functiedefinitie van de organisatie, de organisatiecultuur, het ontwikkelen van zelfsturing en gedeeld leiderschap, het ontwikkelen van vertrouwen, enz.... zijn eerder dingen die na de Corona crisis zullen moeten volgen, ook al zul je zien dat sommige dingen ook nu al spontaan vorm krijgen uit noodzaak (zoals zelfsturing, autonomie, rol en functievervaging, minder hiërarchie en positionele sturing, ...)

Onderstaand beschrijven we summier een aantal ingrepen die in principe voor elke organisatie zinvol zijn in tijden van social distancing, telewerk, thuiswerk in combinatie met kinderopvang, enz...

### ONLINE INTERVISIE

Mensen maken nu dingen mee die ze vaak nooit hebben gedaan. Alleen thuiswerken, dat combineren met de zorg voor kinderen, eventueel zieke huisgenoten, de mantelzorg voor ouders of grootouders die niet meer naar de dagopvang kunnen, enz...

En ook puur professioneel moeten ze nu misschien taken doen, waarvoor ze niet echt zijn opgeleid, omdat collega's ziek zijn, of omdat 'niet essentiële' medewerkers in tijdelijk werkloosheid zijn geplaatst. Dat maakt dat mensen voor heel veel 'nieuwe uitdagingen' worden geplaatst, oplossingen moeten bedenken, enz...

Maar dat gaat ook gepaard met angst, eenzaamheid, onzekerheid, bezorgdheid voor de eigen gezondheid, de job, het nog kunnen terugbetalen van de lening, enz...

Door in kleine groepjes online intervisie te organiseren, krijgen mensen advies en input van andere professionals en kunnen ze samen nieuwe oplossingen bedenken voor de nieuwe situaties waarin ze terecht zijn gekomen.

Het is een geschikte manier om 'steun' te zoeken bij anderen. Veel van de 'reguliere' steun kan weggevallen zijn door de corona omstandigheden en dan kan zo'n online intervisie een heel geschikte plek zijn om te merken dat je er niet alleen voorstaat. We zien na minder dan vier weken 'blijf in je kot' al dat de psychische druk op mensen toeneemt, dat is ook zo in organisaties.

En het versterkt de 'sense of belonging', de verbondenheid en het gedeelde eigenaarschap. We zijn er samen mee bezig en we maken deel uit van dezelfde club.

## ONLINE COACHING

Zeker voor mensen die nu dingen doen die ze in normale omstandigheden niet, of niet veel, of niet alleen doen is ondersteuning belangrijk. Dat kan door mensen te koppelen aan een meer ervaren medewerker die dan de rol van coach opneemt.

Je kan nu natuurlijk niet massaal coaches gaan opleiden, maar je kan wel enkele eenvoudige technieken in de vorm van 'jobaids' verspreiden en mensen daarmee aan de slag laten gaan.

Je kan coaches en coachees op verschillende manieren aan mekaar koppelen :

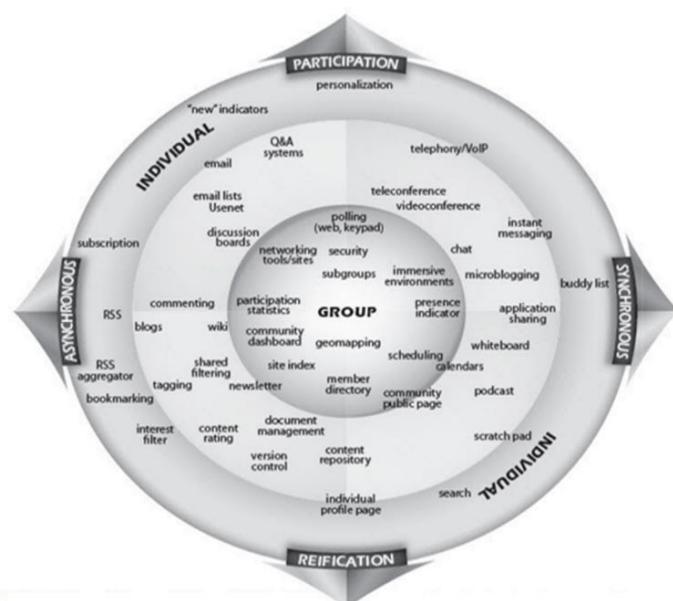
- *Je zou je interne sociale media kunnen gebruiken om 'vraag en aanbod' samen te brengen*
- *Je kan bestaande coaching duo's ondersteunen om hun coaching online verder te zetten*
- *Leidinggevenden kunnen hun teamleden coachen (one-on-one of eventueel in intervisieformat). Dan is het natuurlijk wel heel belangrijk dat het 'coaching' blijft.*
- *Professionals & experts kunnen een 'forum' op intranet opzetten waar ze vragen over hun expertise (van mensen die nu dingen moeten doen waar ze niet helemaal de kennis voor hebben) kunnen beantwoorden.*

Je kan bestaande coaching programma's 'online' in stand houden nu men mekaar niet meer fysiek kan ontmoeten, maar je kan ook van de gelegenheid gebruik maken om nu de coaching cultuur te introduceren. De kans is groot dat bij potentiële coachees nu de behoefte veel duidelijker voelbaar is en ook al klinkt dat allicht wat contra-intuïtief zal het draagvlak bij coaches om collega's te ondersteunen waarschijnlijk groter zijn dan in 'business as usual' tijden.

## NETWERKEN VERDER ONLINE ONTWIKKELEN

Vele organisaties hebben leernetwerken, communities of practice, enz... Als de normale activiteiten van deze communities door omstandigheden stil liggen heeft dat een heel aantal onaangename gevolgen zoals : het samenwerken aan projecten stopt, kennis en ervaring wordt niet meer gedeeld, er wordt niet meer gebrainstormd of geïnnoveerd, professionals zijn veel minder betrokken bij het beleid binnen hun expertisedomein, nieuwe medewerkers hebben geen 'plek' meer om bij aan te sluiten en toegang te krijgen tot collega's, kennis, enz...

Daarom is het belangrijk dat die netwerken toch 'online' verder gaan werken. Bijgevoegde figuur<sup>2</sup> somt een aantal van die mogelijkheden op.



## ONBOARDING VERSTERKEN

Voor nieuwe medewerkers, die slechts enkele weken geleden aansloten bij de organisatie, is de uitdaging wellicht nog groter. Zonder netwerk, heel veel behoefte aan informatie, aan begeleiding, onwennig, vaak ook wat afwachtend : dan is thuiswerk, social distancing, minder teamwerk, geen 'sitting next to Nelly', enz... erg onhandig.

Dus deze groep zal best extra ondersteund worden en dit kan op verschillende manieren:

- *Opnemen in de online intervisie groepen, of eventueel intervisie groepen van nieuwe medewerkers organiseren met een facilitator*
- *Koppel iedere nieuwe medewerker aan een coach en zorg voor erg geregelde (wekelijkse) online coaching gesprekken*
- *Een intranetforum waar nieuwkomers vragen kunnen stellen, maar ook mensen kunnen 'vinden' voor bepaalde specifieke vragen, zorg dat databanken bekend worden gemaakt en makkelijk voor hen toegankelijk worden gemaakt, enz...*
- *Maak duidelijk dat ze voor alles HULP mogen vragen, maar ook dat ze MOGEN dingen doen en initiatieven nemen. Maak duidelijk dat 'fouten' in hun inloop periode niet bestaan, het is allemaal ervaring en het is de enige manier om dingen te leren. Zorg er dan wel voor dat er een 'coach' is waarmee ze een After Action Review kunnen doen, zodat ze ook inderdaad leren van de fouten. Zorg er ook voor dat alle soorten 'sancties' voor fouten worden weggenomen, want dat leidt tot schrik, spanning en zorgt ervoor dat de nieuweling verstijft, niet functioneert en ook niet leert.*
- *En in het algemeen, betrek hen bij online meetings, enz... zelfs als ze daar strikt genomen niet 'nodig' zijn, maar het is nu een van de weinige manieren om hun 'sense of belonging' te ontwikkelen*

Dit zijn enkele voorbeelden, maar er is ongetwijfeld nog veel meer mogelijk en mensen kunnen dat ook zelf aangeven en organiseren, autonoom en in dialoog met elkaar.

## ■ WAT ALS JE ORGANISATIE UIT INTENSIEVE KOMT?

De verleiding is natuurlijk erg groot om heel snel alles weer 'normaal' te laten verlopen, de business te herstarten, snel terug rendabel te worden en de verliezen zo snel mogelijk weg te werken. En dat gaat wellicht het snelst als je probeert helemaal terug te grijpen naar de organisatiepraktijken zoals ze voor de coronacrisis gebruikelijk waren. Je herstelt de hiërarchie, de processen, de procedures en routines, enz... en alles wat er tijdens de coronacrisis gebeurde wordt gezien als 'uitzondering' die nu niet langer van toepassing is.

Dan focus je op de korte termijn en laat je een kans liggen om uit die coronaperiode als organisatie te leren en een organisatiecultuur en praktijk te ontwikkelen die je organisatie sterker maakt, flexibeler en beter gewapend voor dit soort 'ontregeling' die in VUCA tijden alleen talrijker zullen worden.

Gewoon de draad terug oppakken, en van bovenaf gestuurd weer alles netjes op de (oude) rails zetten.



Of ga je toch de fundamentele vragen stellen, en ga je ze stellen op zo'n manier dat iedereen in de organisatie aan die dialoog kan deelnemen en dat het antwoord op al deze vragen een 'co-creatief' antwoord is. De oefening alleen al zal de 'sense of belonging' in je organisatie laten toenemen, het gevoel van gemeenschappelijke ambitie versterken en dus de voorwaarden creëren voor autonomie, zelfsturing en gespreid leiderschap.

Enkele voorbeelden van vragen die gesteld moeten worden :

**Wat is onze 'ambitie' als organisatie :** welke impact willen wij hebben voor onze stakeholders (klanten, producenten, medewerkers, families, buurtbewoners, partners). Welke bijdragen willen en kunnen wij leveren aan de samenleving en aan de duurzame ontwikkeling van de wereld? Heeft onze activiteit ZIN of doen we het alleen omdat je er nu eenmaal geld mee kan verdienen? Hoe kunnen we relevant blijven en ons dus duurzaam ontwikkelen?

**Wat betekent het lid te zijn van de club :** Hoe kan iedereen op de best mogelijke manier bijdragen? Hoe belangrijk is autonomie? Wat is de rol van macht in onze organisatie? Hoe bepalen we wie welke rol speelt, en moeten dat 'vaste functieomschrijvingen' zijn, of eerder flexibele, en steeds wijzigende rollen? Worden we vertrouwd in onze eigen organisatie of moeten we de hele tijd weer eens bewijzen dat we goede leden zijn?

**Wat is de rol van expertise en kennis :** hoe zorgen we ervoor dat beslissingen kennis-gedreven zijn, hoe brengen we kennis samen in de organisatie, hoe delen we en ontwikkelen we kennis, hoe zorgen we ervoor dat we lerende organisatie worden, hoe stimuleren we innovatie ?

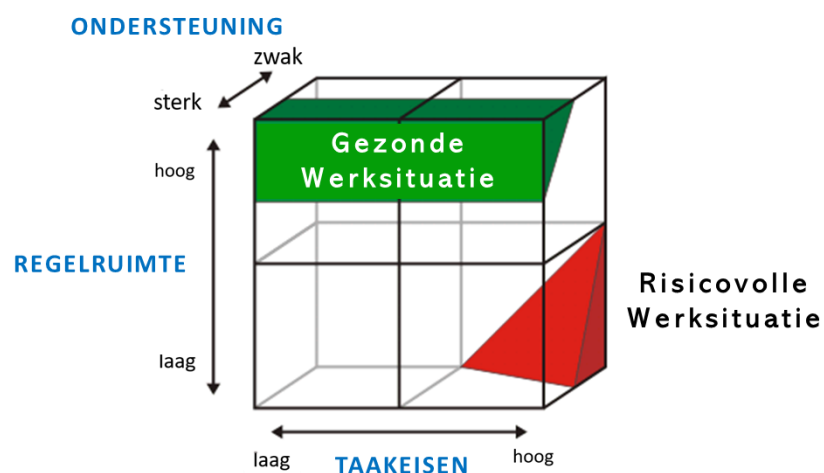
**Hoe waarderen we mekaars bijdrage :** corona heeft ineens het idee 'essentieel werk' op de kaart gezet en wat bleek? Het ging om zorgverleners, vuilnismannen, schoonmakers, winkelbedienden, ... Het valt op dat de positie in de hiërarchie hier niet meespeelt. 'Baas zijn' is geen essentieel beroep. Moeten we dan ook niet anders met functieclassificatie en verloning omgaan? Is de grote loonkloof gebaseerd op hiërarchisch niveau in de organisatie zinvol, doet het onze organisatie beter werken? En wat is het alternatief om bijdrage te waarderen?

**Wat doen we met hiërarchie en positionele macht :** in de Corona crisis hebben we gezien dat de leiding werd genomen door de inhoudelijke experts (in dit geval de virologen, epidemiologen en intensivisten) en dat de traditionele 'positionele' machtshebbers aan de zijlijn gingen staan. Dat was in België vooral zichtbaar in de federale crisisaanpak en zo tot ongeveer begin April. Als managers (van woonzorgcentra bijvoorbeeld) of politici (dus positionele rollen) toch op de voorgrond kwamen leidde dat vaak tot verwarring, hanegevechten en pogingen om de eigen verantwoordelijkheid weg te praten. Met als enig gevolg dat de maatregelen minder effectief worden. Het summum daarvan was te zien in de VS waar Donald Trump voortdurend voor de voeten liep van zijn top-expert, Anthony Fauci, pers en de WHO ging aanvallen, zijn aanhangers zelfs opriep tegen de maatregelen te protesteren en alleen nog bezig was met er zelf 'goed' uit te komen i.p.v. in volle crisis (er waren op dat moment al 30.000 doden in de VS) leiding te geven aan hen die tegen de pandemie aan het vechten waren. Zolang de communicatie zakelijk is, fact-based en gestuurd vanuit professionals, was er vertrouwen in de aanpak, als er 'politieke spelletjes' worden vermoed (al dan niet terecht) haakt men af.

En dat is in organisaties niet anders. Professionals die voelen dat er allerlei andere agenda's spelen, en dat directiecomités beslissingen nemen die met hun expertise geen of te weinig rekening houden, haken af, en ook de anderen in de organisatie zijn dan vaak niet bereid om voor die beslissing door het vuur te gaan. Quarantaine van bewoners in de woonzorgcentra, maar geen tests beschikbaar, geen beschermingsmateriaal en vooral ook geen personeel dat met zieke corona patiënten kan omgaan en quarantaine kan organiseren ... Wishful thinking, en wetenschappelijk niet onderbouwd. Als je dat plan door echte professionals had laten bedenken (en niet door politici en managers) was daar allicht een ander plan uitgekomen.

**Hoe maken we de werksituatie van onze medewerkers weer 'gezond' :** De plotse verandering van de werksituatie van mensen heeft druk en stress opgeleverd. En als er straks terug 'als organisatie' gewerkt zal worden zal er moeten nagedacht worden hoe de werksituatie zo kan ontworpen worden dat die stress wordt verwerkt en mensen weer kunnen groeien in hun werk, er voldoening uit kunnen putten en dat het hen helpt om ook thuis en in het gezin met de druk te kunnen omgaan.

Als we naar het bijgevoegde model<sup>3</sup> kijken, dan ligt de 'cruis' allicht bij twee dingen.



Aangepast van <http://www.it.uu.se/edu/course/homepage/hcinet/vt12/lectures/lecture7>  
(gedownload op 2 oktober 2015)

Het ontwikkelen van **REGELRUIMTE** voor mensen : ervoor zorgen dat mensen zelf in de driver's seat zitten van hun eigen job, zelf hun werk kunnen organiseren, autonomie krijgen in het leggen van prioriteiten, kunnen beslissen wanneer wat meer of minder te werken, of van thuis uit te werken. Niet het gevoel hebben aan 'touwtjes' te hangen en geleefd te worden, maar het gevoel hebben vertrouwd te worden en als competent en professioneel in staat geacht worden om al die dingen zelf te beslissen. In zo'n situatie worden de taakeisen, die door Corona voor veel mensen hoger zijn geworden omdat ze zich op alle mogelijke manieren moeten aanpassen, minder gezien als 'opgelegd' en meer als een 'persoonlijke uitdaging' en dat levert een minder stresserende situatie op omdat men 'in charge' blijft.

De tweede voorwaarde om in deze stresserende tijden toch 'gezond te werken', is dat men **STEUN** moet voelen vanuit de organisatie, het gevoel er niet alleen voor te staan, altijd op hulp te kunnen rekenen. Die steun kan veel vormen aannemen:

- **Professionele steun**, hulp om zijn werk zo vlot en goed mogelijk te kunnen doen : Opleiding, coaching, deelname aan professionele netwerken (intern / extern), goede databanken, makkelijke toegang tot informatie, interprofessioneel overleg, goede jobaids, enz...
- **Materiele steun** : een veilige en gezonde werkplek, goed onderhouden en goed functionerende werktuigen, veiligheidsmateriaal, online samenwerkingstools, goede thuiswerkplekken, kinderopvang op het werk,.. Alles dat het in de lucht houden van alle ballen, makkelijker maakt.
- **Sociale steun** : alles wat hen lid maakt van de club, sterke gedeelde ambitie, het gevoel kunnen en mogen hebben om iets zinvol te doen, iets dat anderen belangrijk vinden, gelijkwaardigheid (niet alleen in woorden), solidariteit, beroep kunnen en mogen doen op anderen, een kleine ‘machtsafstand’ tussen mensen, enz....
- **Emotionele steun** : niet altijd moeten ‘ok’ zijn, ruimte om over jezelf en de spanning die je meemaakt te kunnen praten, geen work-life balans maar een wederzijdse versterking van die twee, niet alleen aandacht hebben voor cijfers, maar bewust, expliciet en open ook kijken naar hoe mensen het maken,...

Corona kan ons als organisatie sterker maken, omdat het ons in een crisissituatie heeft aangetoond dat veel dingen waarvan we tot nu toe dachten dat het niet zou kunnen, wel kan : vertrouwen geven, over expertise, rollen en afdelingen heel werken, autonomie aan professionals geven, mensen dingen zelf laten invullen ipv voor alles procedures en voorschriften te bedenken, ... Als we dat ervan kunnen leren, kunnen we onze organisaties zo heruitvinden dat ze duurzaam performant zijn, verder kunnen ontwikkelen ondanks de ‘grenzen aan de groei’ en zo flexibel en weerbaar zijn dat ze ook in heel onverwachte en onvoorspelbare uitdagingen overeind kunnen blijven. Want er komen nog Corona’s... er staan er zelfs al een aantal in de rij : Brexit, klimaat, energietransitie, en niet te vergeten de diepe economische crisis die Corona achterlaat... alvast meer dan genoeg ballen om in de lucht te houden.

---

<sup>1</sup> Een quote van Kurt Lewin die de kern van Action Research aangeeft

<sup>2</sup> Uit : Etienne Wenger, Nancy White, John D. Smith., (2009). **Digital Habitats: Stewarding Technology for Communities**. CP Square.

<sup>3</sup> Model gebaseerd op werk van Karasek en Johnson. Het denken rond werkplekdesign en de impact op zowel het psychosociaal welzijn van medewerkers als op de performance is verder ontwikkeld door (ondermeer) Schaufeli, Bakker, Demerouti en Tims

Met dank aan Josh Hallett, Winter Haven, FL, USA voor de coverfoto van dit artikel ( Citizen Space - San Francisco, CA)