



Auteur Marjan Engelen

Fotograaf Mettina Jager

Infographic Olivier Boeke

Jitske Kramer, antropoloog en auteur van onder meer:  
'Werk heeft het gebouw verlaten'

# Terug naar de tekentafel

“Nu mag je nog vallen. In Zoom krijg je allemaal duimpjes als het misgaat met de subrooms. Want je hebt het immers geprobeerd, maar over een jaar kan dat niet meer. Dan horen al deze digitale vormen er gewoon bij.” Antropoloog Jitske Kramer is er heel duidelijk over: “Het is nu de tijd om te bedenken en uit te proberen wat we na deze coronaperiode blijvend willen veranderen. Wat willen we behouden? Waar nemen we weer afscheid van? Blijven we thuiswerken? Hoe gaan we het leiderschap invullen? Als je daar niet het gesprek over aangaat, val je weer terug in de oude groef. Dan mis je uiteindelijk de boot, als werkgever. Ook zakelijk zie ik bedrijven daaraan ten onder gaan. Mooi toch dat we in deze tijd al werkend mogen vallen en opstaan en onszelf opnieuw uitvinden?”

Kramer schreef afgelopen december het boek 'Werk heeft het gebouw verlaten'. Ze trekt het land door om met inspirerende lezingen mensen mee te nemen in haar analyse van deze tijd. Ze deelt talloze praktische tips (maak samen herinneringen waar

je de energie voelt stromen, gebruik muziek, kunst, poëzie) en ze staat in lege zalen met tweeduizend bezoekers via YouTube en Zoom uit te leggen hoe zij als antropoloog deze wereldwijde coronacultuurshock duidt en wat we daarvan kunnen leren voor het werken in organisaties. Kramer werkt nu aan een volgend boek waarin ze handvaten geeft voor dat proces van transformatie.

#### De flow van elke cultuurshock

Kramer ziet deze periode als een cultuurshock. “Ineens zijn we geconfronteerd met gedragsregels die we nog niet kennen en die een enorme impact hebben op ons hele leven. De 'shock' ontstaat door de stress die we ervaren wanneer bekende manieren van contact maken wegvallen. Elke cultuurshock volgt een vergelijkbare flow.” Als antropoloog weet Kramer hoe dat werkt. Zij maakte een model om de verschillende fasen in beeld te brengen. “Het model helpt om onze emotionele reacties op het onbekende te begrijpen en zelfs te voorspellen. Iedereen doorloopt de flow, zij het dat het tempo en de



## **‘We vragen ons af wat we echt belangrijk vinden in het werk, in contact met collega’s en stakeholders’**

intensiteit verschillen. Dat maakt dat we zo langzaam elkaar heen kunnen praten. In elke fase hebben we andere behoeften, daarom praten we vanuit andere emoties en morele overpeinzingen, alsof we in verschillende werelden leven.”

### **Boks? Elleboog?**

“In de eerste fase, de aanloopfase, doen we in allerlei basisaanpassingen. We maken een werkplek aan de keukentafel, vergaderen via Zoom, kortom: de dagelijks routine valt weg en we zoeken nieuw gedrag. Een boks? Een elleboog? De volgende fase wordt ook wel de honeymoon-fase genoemd, waarin het voor veel mensen ook best fijn was om meer thuis te zijn, geen files, meer contact met de kinderen. Het gelukzalige gevoel van rust en regelmaat heeft tegelijkertijd een sluier van schuldgevoel: mensen zijn ziek, mensen werken zich uit de naad, mensen staan in de frontlinie terwijl wij genieten van onze dagelijkse wandelingen.”

Vervolgens belanden we in de derde fase. De veranderingfase. “Die duurt het langst in de tijd. We realiseren ons wat dit betekent en dat het niet een kortdurende crisissituatie is met een begin en een eind. We vragen ons af wat we echt belangrijk vinden in het werk, in contact met collega’s en stakeholders. Alles wat eerst ‘goed’ was, staat op de helling: hoe werk je aan de onderlinge binding in je team? Hoe doe je dat op afstand: verbindend leiderschap? Zijn deze vraagstukken alleen voor nu? Of moeten we in de toekomst dingen anders gaan doen en vinden? Gevoelens van ongemak, onbegrip. Dit noemen we de eerste cultuurshock.”

Kramer vervolgt: “Daarna pas je je aan, je wordt goed in online vergaderen en je doet uitvindingen. Je organiseert online participatietrajecten alsof je dat al jaren deed. Er is een boost van energie en initiatieven met nieuwe manieren van werken en contact. Maar ook dan komt er een kentering na weken of maanden. Je voelt de offers en hebt zin om te gaan rebelleren. Je uithoudingsvermogen wordt stevig op de proef gesteld. Allemaal tekenen van de tweede cultuurshock, die raakt je in je ziel en raakt aan fundamentele waarden en overtuigingen. Je hebt behoefte aan duiding in alle onzekerheid, aan

geruststelling. Je realiseert je: dit gaat niet meer om een crisis maar om structurele en culturele aanpassingen, om transformatie.”

Dan tot slot de terugkeerfase met eerst euforie en feest. Kramer waarschuwt: “Daarna komt de terugkeershock: je denkt dat je thuis zou komen, maar alles is veranderd. De files waren niet zo tof en die ene collega heb je alweer genoeg gezien.”

### Het moment pakken

Deze fasen zijn er altijd, in elke cultuurschok, zegt Kramer. “Het is wat we ermee doen, of we inderdaad nu ruimte maken voor gesprekken, voor twijfel, voor het onderzoeken van de verandering. Nieuwe dingen ontstaan als we ons hoopvol in het ongewisse storten. Maar we moeten het moment daarvoor gaan pakken. Nu. In de eerste fase pasten we ons gedrag aan, dat vroeg om leiders die sturen, die beslissen, die opdrachten uitzetten. In de tweede fase passen we onze waarden en overtuigingen aan. Dat vraagt om heel ander leiderschap,

het vraagt om dialoog, om stilte, om bescheidenheid en om moed. Ik noem het wel eens de leider als magiër. Een die ruimte voor emotie maakt en rust en ruimte creëert.”

Kramer vindt dat nu de tijd rijp is om na te denken over de toekomst. “Dat begint met de vraag: waar zijn we van? Wat is onze kern? Wat zijn onze wortels? Wat is onze gemeenschappelijke waarde?”

### Ontwerpvoorbeeld

Kramer: “Vervolgens moeten we met een volledig nieuwe bril naar de interne bedrijfsvoering kijken. Hoe faciliteren we samenwerken als een deel van de mensen thuiswerkt en een deel op kantoor? Hoe zorgen we ervoor dat er geen nieuwe rangen en standen ontstaan? Hoe houden we de innovatiepower vast die in de coronatijd zo sterk was? Hoe voeden we de gezamenlijke bevoegdheid? Wanneer is samenkomen nodig? Digitaal? Fysiek? Moeten dingen synchroon gebeuren of kan het ook asynchroon?”

Dat geldt voor hoe we de dingen organiseren, maar ook voor de manier waarop we de communicatie in de toekomst inrichten. Kramer ziet hierin ook een belangrijke rol voor communicatieadviseurs. “Jullie weten als geen ander wat het belang van taal is bij veranderprocessen. Wat is het verhaal dat jullie CEO vertelt? Heeft zij het nog over een crisis en een virus dat verslagen moet worden? Of wordt het tijd dat zij het over transformatie gaat hebben, dat er meer aandacht komt voor ieders emoties, waarin ook de CEO haar eigen kwetsbaarheid laat zien?” Kramer denkt het tweede maar tegelijkertijd ziet zij talloze leiders worstelen met de korte en lange termijn. “Ik vergelijk het dan met een liefdesrelatie op afstand. Dan beperk je je ook niet tot zakelijke bullet points. De liefde bloedt dood als je er niet op emotioneel gebied in investeert. Dat dreigt ook in organisaties als je de lastige en ongewisse gevoelens niet bespreekt en samen nadenkt over de toekomst. Dus: maak er tijd voor. Nu.”

