



Jeroen Ouendag

interview met Paul Devilee

Voorkomen dat *online*-communicatie
gelijk staat aan *schrale* communicatie



Paul Devilee (kapok@kapok.nl) studeerde theaterwetenschap en is sinds 1992 werkzaam in training en opleiding. Hij is oprichter van Kapok, trainingsacteurs en bedrijftheater en schreef twee boeken over trainingsacteren. Hij heeft zijn bureau, gedwongen door Corona, aangepast om organisaties te helpen bij het voorkomen dat online-communicatie altijd schrale communicatie is.



Jeroen Ouendag (info@joec.nl) is zelfstandig interim manager, organisatieadviseur en executive coach. Hij begeleidt verandingsprocessen van mensen en organisaties.

Net als veel anderen vond ik in het voorjaar van 2020 min of meer mijn weg in alle online-communicatie via de bekende platforms. Gelukkig! Het werk kan ook op afstand door! Geleidelijk blijkt echter dat online-communicatie weliswaar goed werkt, maar dat er ook het nodige verloren gaat. Er vallen stiltes. Steeds meer schermen gaan tijdens het gesprek op zwart. De communicatie verschaalt. Toen ontmoette ik Paul Devilee, eigenaar van een bureau van trainingsacteurs en bedrijftheater. En die heeft zijn bureau, gedwongen door Corona, nou juist razendsnel aangepast om organisaties te helpen bij het beantwoorden van de vraag 'Hoe voorkom ik dat online-communicatie gelijk staat aan schrale communicatie?' Dit interview geeft het antwoord op deze vraag.

Wanneer ontdekten jullie dat er door Zoom en MS-Teams een nieuwe vraag opkwam?

Natuurlijk begonnen veel organisaties direct in maart/april met het gebruiken van alle beschikbare platformen voor online-communicatie. Pas na de zomer kregen we de duidelijkste signalen dat er echt een nieuwe vraag ontstond. Men hoopte op een nieuwe start en toen bleek dat de tweede golf er aan zat te komen. Medewerkers, bijvoorbeeld bij een grote gemeente waar wij voor werken (zie kader), reageerden daar heel verschillend op. Dat heeft ons aan het denken gezet over wat al dat thuiswerken mentaal met mensen doet. De een vindt het zelfs prettiger, een ander vindt het saai, en een derde wordt er bijna depressief van. Dat kun je met acteurs natuurlijk prima uitbeelden en dat zorgt voor herkenning en biedt een opening om het bespreekbaar te maken.

Mensen gaan nu soms online van de ene meeting in de andere. Zonder pauze, zonder napraten, en weer door op de inhoud. Of ze schakelen wel even af, maar doen dat alleen. Zo ziet een normale werkdag er niet uit. Die geeft automatisch veel meer interactie en daardoor meer verbinding. Je ziet hoe het met je collega is, als je hem live meemaakt. Veel beter dan wanneer hij doelgericht met je communiceert via een scherm. Toch kun je veel dichterbij live communicatie komen dan veel mensen denken. Je moet er alleen wel speciaal in investeren. Een nieuw product dat zelfs helemaal op interactie en het vervangen van 'de wandelgangen' gericht is, is Re-Connect.

Kun je beschrijven hoe dat werkt?

De deelnemers aan een vergadering of bijeenkomst worden online ontvangen door een host. Deze heeft een echte verwelkomende functie, maar zorgt er ook voor dat alles technisch goed functioneert. Online letten we vaak vooral op de inhoud, maar slecht beeld of geluid of een haperende verbinding zet je online-oplossing al direct op achterstand.

Daarom is het cruciaal dat je iemand hebt die alle ins en outs van zo'n platform goed kent. Wij hebben ons daar in maart dagenlang in verdiept en dat betaalt zich nu terug.

Als je elkaar live spreekt is het raar als er bijvoorbeeld niet genoeg stoelen rond een vergadertafel staan. Of als het raam open staat en het lawaai van de straat ervoor zorgt dat je elkaar niet verstaat. Toch lijkt het er online regelmatig op dat we vergelijkbare storingen voor lief nemen. Terwijl ze gemakkelijk te voorkomen zijn door je eenmalig echt onder te dompelen in de mogelijkheden en onmogelijkheden van die platforms, en door eenvoudige afspraken te maken over 'zo zijn onze manieren'.

In het begin waren er organisaties die bijvoorbeeld wel beleid maakten over welke applicaties er wel en niet gebruikt mochten worden. Zoom werd overvallen door de snelle groei en moest snel een been bijtrekken en dat heeft heel lang doorgespeeld. Maar met alleen zeggen wat er niet mag, en de rest aan het vrije krachtenspel over te laten, kom je er niet.



OK, extra aandacht voor de randvoorwaarden. En dan, tijdens de sessie?

Bij Re-Connect spelen twee acteurs een – op de organisatie toegesneden en voor de deelnemers herkenbare – scène over wat er zoal door het hoofd speelt ten aanzien van verbinden, thuiswerken en de collega's. Vervolgens komt onze motivational speaker aan het woord en die legt uit hoe mensen omgaan met niet-zelfgekozen verandering, geënt op de verandercurve van Kübler-Ross. Die beschrijft een standaard verloop van ontkenning, via boosheid en onderhandelen naar het dieptepunt van het proces: de depressie. En als je die hebt doorgemaakt, komt er ruimte voor acceptatie en nieuwe mogelijkheden.

Maar ieder doorloopt die stadia op zijn eigen manier en in zijn eigen tempo. Zicht krijgen op dat proces geeft herkenning: *“Hé, dat heb ik ook!”*. Het verklaart ook wat verandering kan doen in de interactie met collega's. Waar de een nog druk bezig is om het thuisonderwijs te organiseren, wil de ander al zo snel mogelijk door met de werkinhoud. En dat botst weleens. Voor de een herkenbaar, voor de ander om te lachen, en voor de derde stemt het tot nadenken.

Waar dit toe leidt wordt geïllustreerd door korte sketches terug te spelen die we vooraf binnen de organisatie hebben opgehaald. En vervolgens brengen we in kleine groepen in break out rooms de uitwisseling hierover tot stand. Dat is sowieso een hele simpele ontdekking die we gedaan hebben: gebruik de mogelijkheden die er zijn om een grote groepen op te knippen. Zeker de meer introverte collega's ben je online zo kwijt en dan helpt het als er regelmatig iets verandert qua ritme. Dan weer de grotere groep, dan weer even met een paar collega's onder elkaar.

Gemeente Tilburg

De afdeling project- en programmamanagement van de gemeente Tilburg organiseerde een Summer School voor de medewerkers. Als afsluiting daarvan koos men voor een interactieve bijeenkomst die werd ontwikkeld. *‘Die co-creatie is belangrijk. De situatie waar we in zitten is nieuw en er is dus eigenlijk ook nog geen aanbod. Wat je met al het thuiswerken mist, is het informele contact. Wij hebben bijvoorbeeld periodiek een zogenaamde inloop: zonder agenda bespreken wat er*

speelt en hoe het met mensen gaat’, zeggen Hedwig Harks en Bjorn Coenen van de gemeente Tilburg.

‘Die bijeenkomst was een mooie mix van inhoud en stimuleren en enthousiasmeren. En een goede start van het laatste deel van het jaar. Wat theorie over verandering gebaseerd op Kübler Ross, uitwisseling van ervaring in kleine groepjes, bedrijftheater en muziek. Het was er allemaal. En in de weken na de bijeenkomst zagen we dat mensen elkaar weer meer opzochten. Het is echt goed geweest voor het onderlinge begrip en de verbinding. Voor onze Winterschool hebben we een vergelijkbare sessie georganiseerd. Dit keer aan het begin van het programma’

Hoe zijn jullie op dit spoor zijn gekomen - het 'verlevendigen' van online sessies?

Dat was voor ons in maart natuurlijk pure noodzaak. We zijn direct aan de slag gegaan met de vraag of wat wij doen, oefenen en experimenteren met communicatie en gedrag, ook online kan. Kun je door de camera heen dezelfde beleving creëren die je live hebt? Dus dan kom je op vragen als: hoe werken die applicaties die we allemaal zijn gaan gebruiken? Hoe zit die techniek in elkaar? Wat is daarin mogelijk? Hoe kunnen we dat bijzonder maken? We hebben daarbij overigens ook direct de ZZP'ers betrokken waarmee we samenwerken en een sterke band hebben. Die mensen liepen ook ineens met hun ziel onder de arm. Dus de vragen die we onszelf stelden, waren niet alleen relevant voor ons werk met opdrachtgevers, maar ook voor onszelf.

We zijn gewoon gaan afstrepen: dit kan niet, dit kan wel en dit heeft een aanpassing. Je moet nadenken over een ander design. Dat wil zeggen: kleinere groepjes, zes is al heel wat. Kortere spanningsbogen, meer pauzes, meer energizers. Maar ook expliciet meer aandacht besteden aan verbinden, want mensen haken online veel sneller af. Het is natuurlijk de vraag of éénrichtingsverkeer live wel goed werkt, als je alleen wil zenden kun je misschien beter een boodschap opnemen en verspreiden, maar online werkt het zeker niet. Je hebt interactie nodig om mensen erbij te houden. Dus niet *‘wie wil hier iets over zeggen?’* en wel *‘Hans, wat vind jij er van?’* En dan kom ik weer terug bij die groepsgrootte. De kans dat Hans antwoord geeft wordt groter naarmate het gezelschap kleiner wordt.

Hoe werkt dit met grotere bijeenkomsten in organisaties?

Mooi dat je dat vraagt. Wat ons betreft is *interactie* het kernwoord. Zoals gezegd, creëren we met al die online contacten een manier van werken die helemaal niet lijkt op wat je live gewend bent. De toevalligheid, die juist een enorme rijkdom aan informatie bevat, is er helemaal uitgesneden. Dat geldt ook voor een jaarafsluiting of de toelichting op de strategie. Dan is er automatisch veel meer interactie en daardoor meer verbinding. Normaliter spreek je elkaar bij de koffieautomaat of bij de printer. Je ziet een collega voor je de parkeergarage in rijden met zijn nieuwe auto en praat daarover in de lift verder. Je luncht gezamenlijk en wisselt uit over de vakantie of over de bijeenkomst van eerder die ochtend. Allemaal onderdelen van je communicatie die normaal gesproken onbewust en terloops plaatsvinden. Als dat allemaal wegvalt, verschaalt de communicatie. En wat die jaarafsluiting betreft: dat hebben veel organisaties dit jaar ook online gedaan. Met borrelpakketten en al. Soms hield de directeur zijn toespraak. Soms zaten mensen met elkaar in een bijeenkomst, maar waar heb je het dan over? Ook daarvoor geldt: je kunt dezelfde dynamiek creëren als anders, maar je moet er wel bewust meer voor doen. Dus onderbreek een sessie op inhoud en biedt de deelnemers de gelegenheid om elkaar te ontmoeten in break out rooms. Dan creëer je een digitale wandelgang waarbij je ook het 'jij ook hier!'-effect kunt oproepen. En als je dan de interactie extra oproept door af en toe ook interessante, verrassende en herkenbare content te bieden, dan krijg je de mensen daadwerkelijk met elkaar aan de praat.

Instituut voor Fysieke Veiligheid

Het Instituut voor Fysieke Veiligheid organiseerde eind 2020 een interactieve eindejaarsbijeenkomst voor ruim 300 personeelsleden. *'De bedoeling was om een bijeenkomst te hebben die aantrekkelijk is voor het gehele personeel, waarbij mensen betrokken werden en daadwerkelijk meededen'*, zegt Deborah van Eijck, die verantwoordelijk was voor deze bijeenkomst. *'Onder het motto 'RondZoomen' werd dat een soort van online Kerstmarkt waarin de deelnemers door een spreekstalmeester werden welkom geheten en vervolgens vier keer 20 minuten een keuze konden maken uit ruim tien 'Kerststallen'*. In iedere stal werd iets anders aangeboden, van 'yoga' tot 'mindfuck' en van 'de Paardenrace' via 'de Complimentenmeisjes' tot 'vind je in-nerlijke Beyoncé'.

Dat deze opzet een succes werd, is vooral te danken aan de samenhang tussen de voortdurende aandacht voor interactie en de vloeiende technische uitvoering van het geheel. *'Daarnaast moet je elkaar als opdrachtgever en opdrachtnemer wel vertrouwen, want je doet dit soort dingen in deze fase voor het eerst: wij moesten bijvoorbeeld onze directie ervan overtuigen dat we hiervoor een uitzondering op ons normale beleid maakten qua gebruik van Zoom. Aan de andere kant: als je – onder het motto 'we doen het gewoon' – enthousiast met elkaar zoekt naar iets dat verder gaat dan alleen zenden en luisteren, kom je een heel eind'*

Dus online kan efficiënt lijken, maar is het niet zonder de interactie. Is dat niet veel meer werk voor leidinggevenden?

Dat zou je misschien verwachten. En ongetwijfeld zijn er leidinggevenden die het een hoop gedoe vinden. Aan de andere kant merk ik ook dat er veel zijn die hier juist behoefte aan hebben. Die managers willen hun medewerkers stimuleren, motiveren, opbeuren. Zeker nu dit al zo lang duurt. Zij ervaren ook dat meetings saai, taai en futloos worden. Normaal kunnen ze een bepaalde impact maken op mensen, maar online gaat dat niet vanzelf. En dan ben je dus heel dichtbij de vraag *'Kan wat wij normaal live doen ook online?'*. Het heeft ons de nodige tijd gekost om uit te zoeken wat het antwoord op die vraag is; en die tijd moet je als leidinggevende ook willen investeren. Om je bewust te worden van aspecten van je communicatie die normaal onbewust en een gegeven zijn. En om vervolgens te kiezen hoe je die aspecten meer kunt benadrukken of op een andere manier vorm kunt geven. En natuurlijk begrijp ik dat je als leidinggevende geen bedrijfstheater gaat opzetten en dat het wat onwennig voelt om expliciet ruimte te maken voor dat gesprek over koetjes en kalfjes, en over de kinderen en de hond. Maar wij merken dat daarmee bezig zijn juist ook veel energie en positivisme geeft.

Ik hoop dan ook dat we die aandacht voor interactie ook na de Corona-crisis vast zullen houden. Sowieso denk ik dat we niet meer vijf dagen per week automatisch op dezelfde plek gaan samenwerken. En als je dan toch een deel online gaat doen, moet je dus goed nadenken over rijke onderlinge communicatie. Dan verwacht ik dat dit ook het denken over interactie in de meer traditionele manieren van ontmoeten gaat beïnvloeden. | Md