

TVOO

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
l e r e n | t a l e n t | w e r k

nr. 4

12-2021

jaargang 11



Rituelen

Rick de Rijk & Jitske Zengerink:

Rituelen als basis voor nieuw leiderschap

Lisa Kortekaas:

Rituelen zweverig? Helemaal niet!

Joeri Kabalt:

Dagelijks rondzwalen






rapasso

Hoe werkt
het voor u?

Vraag nu een
gratis live-sessie
aan!

Online
demo overtuigt
90%
van de
professionals

Op afstand samenwerken met cliënt en opdrachtgever

-  **Gemakkelijk video-gesprekken** voeren
-  **Gebruiksvriendelijke app** voor coach én cliënt
-  **Meer interactie** door handige chatfunctie
-  **Stimuleert zelfregie** cliënt
-  **Privacy** gegarandeerd



www.rapasso.nl - 085 303 26 22

ISO | ISO
9001 | 27001

Handenschudden als ritueel

Weet je het nog? Een van de eerste persconferenties van premier Rutte en Jaap van Dissel? Hadden ze net afgesproken dat heel Nederland elkaar de hand niet meer mocht schudden, deden ze het per ongeluk zelf toch nog.

Het schudden van handen, dat we nu al bijna twee jaar niet meer doen, is een ritueel. Vanuit de geschiedenis zien we de handdruk al bij de Egyptenaren. De oorspronkelijke betekenis lijkt dat handen schudden een vredesteek is, een gebaar om te laten zien dat je geen wapen in je handen hebt. Ook is het een gebaar dat gemaakt wordt om een afspraak te bevestigen. Ook die betekenis zien we al terug in de oudheid. In Amerika werd handen geven ook gezien als een gebaar om gelijkheid tussen klassen te bevorderen. Immers bij de *upper class* zagen we als begroeting ook buigingen. Het ritueel van handen schudden zit dus diep in onze samenleving. En mede daarom is het een hele opgave om dat ritueel los te laten.



foto: Anja Loepa

We zagen al snel dat er geprobeerd werd om nieuwe rituelen te maken, zoals ellebogen geven, enkels tegen elkaar en de buiging. Kennelijk blijft het ritueel: 'let op, ik heb geen kwaad in de zin', heel belangrijk in het sociale verkeer. Kijken we naar leren, dan is zien we vergelijkbare rituelen terug. De trainer als centrale figuur, leren in een fysieke situatie, een zaaltje et cetera. Ook hier hebben we de afgelopen periode veel in geleerd en veranderd. Rituelen zijn belangrijk omdat ze ons zekerheid en vertrouwen geven. Bij afscheid, bij trouwen, bij een zakelijke overeenkomst. Vertrouwen is de basis van leren en veranderen. Dus als een ritueel wegvalt, dan betekent dat ook wat voor ons vertrouwen. Is online wel net zo goed als in een zaaltje? En waarom doen zij alles anders?

Ik dacht dat ik zelf vrij was van rituelen. Allemaal onzin toch? Totdat ik afgelopen tijd weer op een feest kwam waar iedereen getest was en er dus handen gegeven werden. Wat een mengeling aan gevoelens bracht dat teweeg! Ook een beetje eng, want wist je dat we vroeger aan handen roken van vreemden? Vermoedelijk om erachter te komen of er ziektes aanwezig waren... Dat geeft te denken. O, en nog een detail dat me opgevallen is het afgelopen jaar: de kabinetsformatie! Zou die sneller zijn gegaan als we het ritueel handen geven weer in ere hadden hersteld?

Ik wens je veel lees- en kijkplezier in dit rijke nummer over rituelen!

Ria van Dinteren

hoofdredactie, hoofdredacteur@tvoo.nl



De kunst van ritualiseren

PRAKTIJK

Rituelen voor het leven?

Marlieke van Grinsven & Sibrenne Wagenaar & Katelijn Nijsmans 8

Rituelen als basis voor nieuw leiderschap

De 'FOAM' van Rituals
Rick de Rijk & Jitske Zengerink 13

De maakbaarheid van rituelen

Joris Smeyers 20

De kunst van ritualiseren

Interview met Ida van der Lee
Sibrenne Wagenaar & Marlieke van Grinsven 25

Rituelen zweverig?

Helemaal niet!

Creëer in 6 stappen jouw organisatieritueel
Lisa Kortekaas 29

40

77



Dagelijks rondzwalen

THEORIE



Teveel van het goede

INSPIRATIE

Dagelijks rondzwalen

Hoe het bijzondere van een ritueel en de voorspelbaarheid van routine elkaar kunnen versterken

Joeri Kabalt 40

Het rituele karakter van sociale interactie

Wat teams en coaches kunnen leren van

Erwin Goffman 46
Martijn Vroemen

Op zoek naar rituelen

Beeldcolumn 52
Kyra Sacks & Sandra Boer

Rituelen: 3x anders

Sibrenne Wagenaar & Katelijn Nijsmans 62

**Dansen op je sokken:
rite de passage als bron voor groei**

Column 68
Sandra van der Maarel

Focus op leren en ontwikkelen

Het nieuwe performancemanagement binnen de publieke organisatie 70
Marieke van Benten & Peter Steenkamer

Teveel van het goede

Ronald Visser 77

Foto: Ida van der Lee





Rituelen voor het leven?

Marlieke van Grinsven & Sibrenne Wagenaar & Katelijn Nijsmans 8

Rituelen als basis voor nieuw leiderschap

De 'FOAM' van Rituals
Rick de Rijk & Jitske Zengerink 13

De maakbaarheid van rituelen

Joris Smeyers 20

De kunst van ritualiseren

Interview met Ida van der Lee
Sibrenne Wagenaar & Marlieke van Grinsven 25

Rituelen zweverig?

Helemaal niet!
Creëer in 6 stappen jouw organisatieritueel
Lisa Kortekaas 29



■ Marlieke van Grinsven & Sibrenne Wagenaar & Katelijn Nijsmans

Rituelen voor het leven?

Een themanummer over rituelen in een jaar dat werd gekenmerkt door grote veranderingen. Veranderingen die ervoor zorgden dat we met z'n allen op zoek waren naar houvast en nieuwe waarde. Veel van onze persoonlijke en gedeelde rituelen stonden onder druk door sociale en fysieke afstand. Gaan we daar op de lange termijn iets van merken? Zijn onze rituelen veranderd of hebben ze ons juist door moeilijke tijden gesleept? En hoe denken we eigenlijk over de rol van rituelen? Met zo'n breed en waardevol thema gingen we op de redactie van TvOO graag aan de slag!

Laten we beginnen met een blik op routines en rituelen. Esther Perel, een bekende Belgisch-Amerikaans psychotherapeut, zegt hierover: *“Routines get us through the day. Rituals guide us through life.”* En inderdaad routines en rituelen hebben veel gemeen. Maar waar het bij routines gaat om gebruikelijke of onveranderlijke en vaak onbewust uitgevoerde activiteiten of procedures, zijn rituelen veel bewustere en meer symbolische handelingen gericht op het beleven, verwerken en/of een plek geven van overgangen en emoties. Het zijn de dingen die je doet om samen iets bijzonders te beleven of om belangrijke momenten te verwerken. De wijze waarop je een verjaardag viert is een ritueel. Of het inrichten van een trainingsruimte op een bepaalde manier. Of het bijhouden van een dagboek. Rituelen zie je terug in geloof en cultuur, maar we hebben niet altijd een speciale gelegenheid nodig om te ‘ritualiseren’. Door rituelen in ons dagelijks leven, verandert het alledaagse in het significante.

Het thema boeit ons. Want welke waarde hebben rituelen? Waar dienen ze voor en hoe ontwikkelen rituelen zich? Wat is de betekenis van rituelen in ons werk als begeleider van leer- en veranderprocessen? Welke rituelen gebruiken we als leerprofessionals? Kunnen we rituelen maken of moeten ze groeien of organisch ontstaan? Hoe zorg je dat een ritueel voor je werkt? Wat is daarvoor nodig? Kunnen we zonder rituelen? En wat kunnen we leren van organisaties die heel sterk zijn in rituelen? We hebben auteurs gevraagd een bijdrage te leveren vanuit verschillende invalshoeken. Vanuit het perspectief van de organisatie, maar ook heel persoonlijke verhalen. Met oog voor eventuele negatieve effecten of duistere kanten, maar vooral voor de mogelijkheden van rituelen voor leren en ontwikkelen. De bijdragen inspireerden ons enorm en we nemen je graag mee op onze

reis door de artikelen en de lessen die we daaruit trekken.

Routines get us through the day. Rituals guide us through life.”

Esther Perel

Hoe staan we eigenlijk tegenover rituelen?

Het hebben van een ritueel klinkt snel wat zweverig, als iets dat gepaard gaat met magische krachten en met speciale objecten, spreuken en handelingen. Of juist als iets wat niet helemaal echt is, een ‘moetje’ of iets wat we doen ‘voor de vorm’. Het tegenovergestelde van Hollandse nuchterheid lijkt het soms wel. Meerdere auteurs waarschuwen dan ook voor de weerstand die we collectief lijken te voelen bij het woord ‘ritueel’. Maar niets is minder waar. Rituelen kunnen juist een heel praktische rol spelen. Denk bijvoorbeeld aan het jaarlijkse cadeau voor verjaardagen van collega’s. Een groot event bij de aftrap van een reorganisatie. Een jaarlijks bedrijfscabaret. Rituelen helpen bij het vieren, verwerken, verbinden of veranderen. Ook in organisaties. Wat is de waarde van rituelen in organisaties? Wat kan het versterken? Hoe creëer je een ritueel voor jouw organisatie?

Door rituelen in ons dagelijks leven, verandert het alledaagse in het significante

Orange Otters beschrijft hoe je in zes stappen je organisatie ritueel creëert. Organizatierituelen geven medewerkers handvatten om veranderingen door te komen. Het zorgt voor zekerheid en een

soepelere overgang. Daarnaast verheldert het de (organisatie)visie op de toekomst en stimuleert het groepsgevoel tussen medewerkers.

Rituelen zien we ook terug in een aantal veelgebruikte methoden zoals scrum en agile werken, systemisch werken en in deep-democracyprocessen. Bij de ene methode ligt de focus op het voeren van écht goede gesprekken, bij de andere op het creëren van rust en structuur. Maar het doel is vaak hetzelfde; het volle potentieel van de groep benutten. In dit nummer vind je portretten van Marcel de Groot, Peter Henneveld en Frank Weijers over de manier waarop zij rituelen in het werk gebruiken.

Wanneer teamleden op de een of andere manier geraakt worden door dat moment, dan kan het zich doorzetten in een ritueel

Eigenlijk zijn rituelen overal en heeft elke sociale interactie een ritueel karakter, zo schrijft Martijn Vroemen in zijn bijdrage. Hij laat zich hierbij inspireren door het werk van de socioloog Erwin Goffmann, die in 1967 schreef over interactierituelen. Je zou alle communicatie tussen personen en groepen kunnen zien als het geven van een 'voorstelling', met daarbij een front stage en een back stage. Frontstage proberen we een goede indruk te maken op ons publiek en backstage zijn we onszelf. Hoe vervullen rituelen in deze dynamiek een rol?

De (on)maakbaarheid van rituelen

Kunnen we rituelen maken of moeten ze ontstaan? Hierover zijn de meningen

verdeeld. Joris Smeyers neemt je in zijn bijdrage mee in de gedachte dat je rituelen binnen teams niet kunt maken, maar dat ze ontstaan. "Je kunt wel nieuwe afspraken met het team op taakgericht niveau, maar afspraken zijn geen rituelen." De uitdaging ligt in het creëren van een context waarbinnen nieuwe rituelen uit die afspraken kunnen ontstaan. Volgens de auteur is een gedeelde beleving of een gedeeld moment hierbij cruciaal. Wanneer teamleden op de een of andere manier geraakt worden door dat moment, dan kan het zich doorzetten in een ritueel. Er zit dus iets onvatbaars in het proces hoe een ritueel tot stand komt. "Enerzijds ontstaan rituelen uit formeel opgezette interventies. Anderzijds uit spontane informele gebeurtenissen."

Echter, Joeri Kabalt schrijft in haar bijdrage 'dagelijks rond dwalen' over het ontwerpen van rituelen. Ze maakt zelf al vijf jaar elke ochtend een wandeling. "Ik dwaal zomaar wat door de straten van Amsterdam en probeer écht goed om me heen te kijken. Even niks moeten. Gewoon zijn. En zien. De weerspiegeling van de wolken in de gracht achter mijn huis, de eerste knoppen die aan de takken verschijnen in het Vondelpark, de kat die vanuit de vensterbank de straat observeert... Elke ochtend maak ik één foto van zo'n glimp van onverwachte schoonheid in mijn dagelijkse omgeving." Voor haar een betekenisvol ritueel. Een dagelijks ritueel dat echt betekenis krijgt door het te verbinden aan een of meerdere 'leef-vragen' die je op dat moment bezighouden.

Rituelen voor groei (en de groei van rituelen)

Het klinkt misschien een beetje als een open deur. En toch is het een grote valkuil: het hebben van rituelen kan veel toevoegen aan de manier waarop we ons werk en samenwerking beleven en kan zorgen voor

sterke persoonlijke en professionele groei, maar dat moeten we er wel voor zorgen dat deze rituelen ook echt bij ons passen, blijven passen en met ons meegroeien. *“Turning everyday routines into meaningful moments”*, is al twintig jaar de lijfspreuk van Rituals, het Nederlandse cosmeticabedrijf dat uitgroeide tot een zeer succesvolle en grootschalige internationale winkelketen. Maar hoe houd je de juiste rituelen in leven en creëer je nieuwe rituelen die passen bij een sterk groeiende organisatie? Jitske Zengerink van Rituals en Rick de Rijk van Gooiconsult geven een inkijkje in de ontwikkeling van het leiderschapsmodel met de fijn gekozen naam ‘FOAM’ dat hen in staat stelde om helpend gedrag te verbeteren en niet-helpend gedrag te verminderen.



Gaan rituelen, veelal over vaste en gedeelde gebruiken die we niet meer ter discussie stellen, doorbreken rites de passage, ofwel overgangsrituelen, het bekende juist bewust en zijn ze daarmee bron voor groei in het persoonlijke als professionele leven? Ook bij fasen van ontwikkeling die minder voor de hand liggen en minder zichtbaar zijn in de buitenwereld. Het zijn momenten waarop je bewust ruimte maakt voor innerlijke transformatie. Immers: door afscheid te nemen van het oude kun je je openstellen voor het nieuwe. In haar column *Dansen op je sokken* neemt Sandra van der Maarel ons mee in een hele persoonlijke rite de passage.

De vorm telt: ritualiseren en schoonheid

Twee artikelen vertellen over de schoonheid van rituelen. We hebben deze schoonheid proberen weer te geven door gebruik te maken van krachtig beeldmateriaal, mooie foto's en gedurfde tekeningen.

Ida van der Lee, beeldend kunstenaar, werkt met kunst en rituelen. Zij spreekt van de kunst van 'ritualiseren': toegang krijgen tot onbewuste lagen met de kracht van schoonheid. Ze heeft zich gespecialiseerd in

het ontwerpen en vormgeven van rituelen met een maatschappelijk belang. Denk aan rituelen rondom de dodenherdenking, Allerzielen maar ook rondom veranderingen in de omgeving zoals de aanleg van de HSL (hogesnelheidslijn). We gingen op bezoek in haar atelier in Amsterdam, waar ze ons de kracht liet zien van symbolen, schoonheid en ritualiseren aan de hand van heel toegankelijke werkvormen. Alles gemaakt met mooie materialen, kleuren en vormen. Ook de beeldcolumn van beeldend kunstenaar en antropoloog Kyra Sacks onderstreept de belangrijke rol die schoonheid en kunst kunnen hebben bij rituelen. Haar getekende column biedt een inkijkje in de belangrijkste inzichten uit een onderzoek dat werd uitgevoerd bij DELA om in kaart te brengen hoe bestaande rituelen van verlies opnieuw vorm kunnen krijgen. Ze vertaalt de belangrijkste inzichten naar handvatten voor een ontwerpproces dat kan inspireren bij het creëren van rituelen. Dit kan zinvol zijn voor de transformatie in werken waar veel organisaties nu voor staan: het afscheid nemen van een oud normaal en het vinden van een nieuw evenwicht tussen online en offline.



Sibrenne Wagenaar is adviseur en partner bij Ennuonline. "Een theeritueel of een sliding na een doelpunt. Mooie manieren om ergens bij stil te staan. Wat kan een ritueel helpen om je bewust te zijn van het zetten van een nieuwe stap. Ik werk met technologie en leren en ben ervan overtuigd dat rituelen ons in deze periode van online naar weer meer fysiek kunnen helpen om de fase ook echt als stap te markeren. Wat voor ritueel past daarbij en hoe kom je op zo'n ritueel?"



Katelijn Nijsmans runt samen met haar broer het opleidings-en onderzoeksbureau, The Tipping Point. Samen met een team van doorgewinterde trainers ondersteunen zij organisaties in het bouwen en implementeren van 21th century skills. Daarnaast is zij inhoudelijke coördinator en lector aan PXL hogeschool. Als neuropsycholoog is ze gefascineerd over hoe rituelen ons kneedbare brein vormen.



Marlieke van Grinsven (Vrije Universiteit Amsterdam) is onderzoeker en adviseur op het gebied van organisatieverandering en leiderschapsontwikkeling. Ze is gefascineerd door (professionele) identiteit in veranderprocessen en hoe mensen het persoonlijke en het professionele bij elkaar brengen. De 'wordingskracht' van rituelen spelen daarin een grote rol. Welke rituelen zijn nodig voor de uitdagingen van nu? ■



■ Rick de Rijk & Jitske Zengerink

De 'FOAM' van Rituals

Rituelen als basis voor nieuw leiderschap

"Turning everyday routines into meaningful moments": Rituelen. Dát is de missie waar Rituals twintig jaar geleden op een zolderkamer mee startte. Rituelen die de basis werden voor succesvolle productlijnen, die inmiddels niet meer zijn weg te denken uit veel huishoudens. Maar rituelen worden gewoontes en kunnen hun kracht en betekenis verliezen. Hoe houd je de juiste rituelen in leven en creëer je nieuwe die passen bij een groeiende organisatie? Rituals geeft een inkijkje in de ontwikkeling van hun leiderschapsmodel FOAM.

Bij Rituals staan rituelen centraal in de waarden van het bedrijf. De uitdaging die Rituals bij het leven en uitdragen van die waarden ondervindt, is tweeledig. Enerzijds zijn de waarden vrij breed geformuleerd,

Met de beste wil en de beste intenties zaten de mensen elkaarsoms gewoon dwars

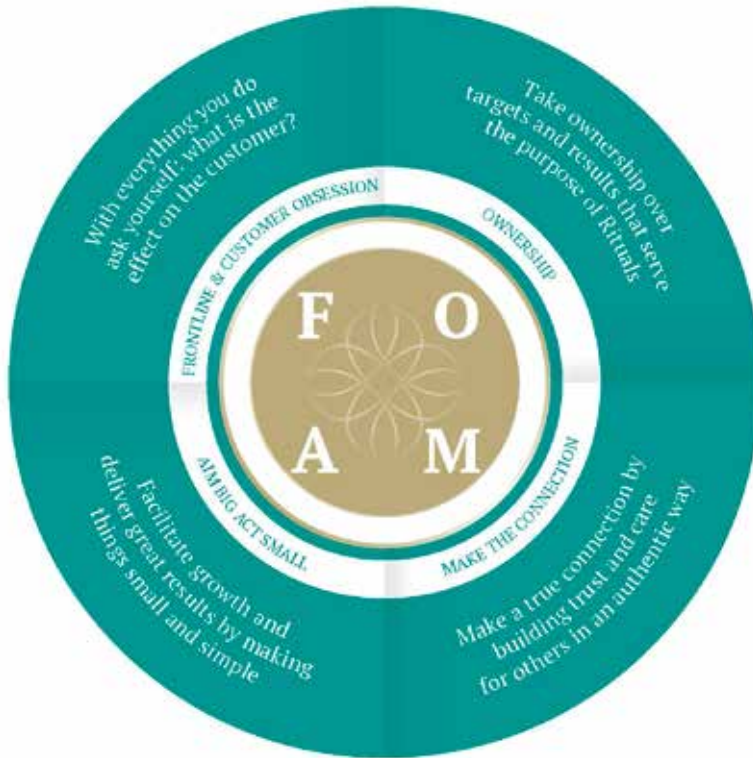
waardoor medewerkers en management in de loop van de tijd ook allerlei gedrag vertonen dat wel geschaard kon worden onder die waarden, maar wat feitelijk niet de bedoeling was. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de waarde 'innovatief'. Dit begrip werd meer en meer gebruikt om te allen tijde van je pad af te wijken als er een beter idee voorbijkwam. Met de nodige onrust en chaos tot gevolg. Het was dus belangrijk om duidelijker te maken wat bij Rituals precies bedoeld wordt met innovatief. Daarnaast is er nog een tweede dilemma: Rituals is een aantrekkelijke werkgever voor veel mensen. Met de waarde 'best in class' lukt het om hele goede mensen uit de markt te werven. Maar daarmee bestaat ook het risico op het aannemen van de overtreffende trap van 'best in class'. Mensen die bijvoorbeeld zó bevlogen zijn dat ze in hun eigenaarschap te ver gaan, waardoor ze gaan micromanagen. En anderen die ondanks hun talent en eigen eigenaarschap gaan wachten op het management voor het nemen van initiatieven en besluiten. Het gezamenlijk concretiseren welk gedrag wel en niet bij de Rituals-waarden past en wat dat betekent voor leiders en medewerkers, was dus een belangrijke stap in de verdere groei en ontwikkeling bij Rituals.

Tegen deze achtergrond is de basis gelegd voor het FOAM-leiderschapsmodel. Vanwege het belang om dit leiderschapsmodel daadwerkelijk te laten bijdragen aan de strategische doelstellingen (Toes, de Rijk, Phillips&Phillips, 2012, de Waarde van Leren), werd Gooiconsult gevraagd mee te denken over de ontwikkeling ervan. Gooiconsult heeft geholpen om het model te valideren en praktisch toepasbaar te maken voor de hele organisatie, en vervolgens ook met de implementatie. Dit maakt dat het model zowel klopt vanuit Rituals-cultuur als vanuit een meer theoretisch kader.

Het FOAM-leiderschapsmodel

Bij de ontwikkeling van een nieuw leiderschapsmodel voor Rituals was het belangrijk om rekening te houden met de huidige cultuur; een echte founderscultuur. Een cultuur die zich kenmerkt door veel energie, goede wil en voorwaartse kracht. Sterk waarden- en purposegedreven (Yukl, 2012, Effective leadership behavior). Dat maakt dat enkel aandacht besteden aan gewenst gedrag niet het verschil gaat maken. Daar zat niet de kern van de uitdaging. Juist de aandacht voor gedrag dat met de beste intenties wordt vertoond maar uiteindelijk níet bijdraagt, is belangrijk. Aandacht voor soms een beetje minder van iets, in plaats van een beetje meer. Daarom werd er bij de ontwikkeling van het nieuwe model gewerkt aan het in kaart brengen van zowel helpende als niet helpende gedragingen. Het resultaat van deze inspanningen was het FOAM-leiderschapsmodel.

FOAM staat voor: *Frontline obsession, Ownership, Aim big act small* en *Make the connection*. Dit zijn voor Rituals de belangrijkste hefbomen voor succesvol leiderschap. Met dit model is het eenvoudig om de klant centraal te blijven stellen, medewerkers verantwoordelijkheid te laten



Figuur 1. Het FOAM-leiderschapsmodel van Rituals

nemen, doelen te bereiken en verbinding te maken. Het FOAM-model bestaat per letter uit twee soorten leiderschapsgedrag. Enerzijds het zogenaamde helpende gedrag. Gedrag dat direct bijdraagt aan de gewenste leiderschapsrichting. Denk bij Ownership bijvoorbeeld aan: *"You give others the ownership they need to work independently and achieve results"*. Of aan: *"You dare to make decisions and stand for them"*. Daarnaast is het niet-helpende gedrag geformuleerd. Voor Ownership is dat bijvoorbeeld: *"You micromanage the details of others work"*. Of: *"You wait for higher management to decide"*. Zo zijn voor alle vier onderdelen van het leiderschapsgedrag

circa vijf tot acht helpende en niet helpende gedragingen geformuleerd.

Al tijdens het maken van het leiderschapsprofiel werd duidelijk dat met name het niet helpende gedrag aandacht zou moeten krijgen. In de voorbeelden die ten grondslag liggen aan FOAM was door de regels heen te horen en lezen dat vanuit pure passie een soort rechtvaardiging was ontstaan voor het niet helpende gedrag. Rituals gelooft dat het een illusie is om te denken dat iemands minst sterke eigenschap ooit een sterke eigenschap wordt. Door mensen inzicht te geven in beide kanten kunnen ze zelf hun strategie bepalen: minder 'niet helpend'

gedrag laten zien, óf sterke eigenschappen verder versterken.

FOAM in de praktijk

Onderdeel van de uitrol van het FOAM-model was een 360-graden feedbackscan. Alle deelnemers hebben eigen respondenten gevraagd en het senior management is daarin voorgegaan. De eerste uitkomsten van de feedbackmeting hadden een enorme impact. De scores op de helpende gedragingen waren (zoals verwacht) hoog en goed op orde. Maar met name de hoge scores op het niet helpende gedrag openden de ogen. Bij de verdere uitrol van het FOAM gedachtegoed stond maatwerk in de teams centraal. Tijdens de intake werd geïnventariseerd welke uitdagingen er waren in het team (Hackman, 2002). En na een eerste terugkoppeling op de feedbackscans werd het tweede deel van de sessie altijd gewijd aan het team. Eerst vanuit de data uit de rapporten, en vervolgens als een challenge voor het team zelf. Al gauw werd het daarbij duidelijk dat in bijna alle teams het helpende gedrag hoog scoort maar het niet helpende gedrag ook. En daarbij is dus de uitdaging: leiderschapsontwikkeling waarin je vooral iets te 'ont-leren' hebt!

Leiderschap gaat natuurlijk vaak over (schijnbare) tegenstellingen. Het inzicht vanuit de rapporten dat deelnemers iets te ontleren hadden, was daarbij voor hen al fascinerend. Het vraagt van de mensen een hink-stap-sprong in hun hoofd. 'Omdat ik zoveel eigenaarschap vertoon... Is de impact daarvan op anderen ongewenst.' 'En omdat ik die impact op anderen effectief wil maken... kan ik dus beter aan de slag met het verminderen van het niet helpende gedrag.' 'Ont-leren' dus. En heel concreet ziet dat er als volgt uit: Als blijkt dat teveel eigenaarschap leidt tot micro-managen, is het belangrijk te onderzoeken wat de

motivaties zijn voor dat gedrag. Wat levert het op om dit gedrag te laten zien? Deze eerste verkenning werkt al heel inzicht gevend. Vaak komt dan naar voren dat men het gewoon té leuk vindt om het zelf te doen of er niet helemaal op vertrouwt dat de ander het nét zo goed kan, et cetera. Vanuit dat inzicht en het verlangen om dit niet helpende gedrag te verminderen, hebben deelnemers wel een hulpmiddel nodig om hiermee aan de slag te kunnen. Een van de hulpmiddelen was het concreet bepalen (stappenplan) hoe je een uitdaging op gemotiveerde wijze naar een ander kunt vormgeven. In de aanpak om bovenstaand voorbeeld met deelnemers te ontwikkelen, wordt gewerkt met het Multiplier-gedachtegoed van Liz Wiseman. Dit gedachtegoed is gebaseerd op onderzoek onder 150 leiders wereldwijd, waarbij gekeken is naar de eigenschappen waarmee leiders die het beste uit hun mensen halen (Multipliers) zich onderscheiden van mensen die de mogelijkheden van hun team juist verzwakken (Diminishers).

Ont-leren' en 'tweebenigheid'

Het 'ont-leren' heeft ook te maken met een zogenaamde tweebenigheid (Bledow & Frese, 2009) als leider. Hiermee bedoelen we dat de leiders van tegenwoordig in staat moeten zijn om op het oog tegengesteld gedrag te kunnen inzetten, afhankelijk van wat de context vraagt. Kun je zowel spreken als luisteren? Kun je zowel expert zijn als leren? Kun je zowel sturend zijn als ruimte gevend voor fouten en leren? De context bepaalt welk gedrag op dat moment helpend is. Teveel sturen tijdens een brainstormmoment is onhandig en niet helpend. Teveel luisteren naar mensen, terwijl je op een bepaald moment juist jezelf moet laten horen en gelden, is evenmin helpend in deze context. Tweebenigheid is dus enerzijds het hebben van de twee (soms tegengestelde) talenten en deze effectief kunnen toepassen in de

context anderzijds. Op het moment dat we de mensen dan meenemen in de vraag in welke context hun talent helpend is en wanneer niet, begint er al wat te bewegen. Het wordt gemakkelijker om iets los te laten in bepaalde situaties (te 'ont-leren') en een ander talent in te zetten. Zonder dat het beeld ontstaat dat het oude gedrag fout gedrag is. Het is alleen in die context niet helpend. Als je dan ook tools aanreikt hoe je mensen kunt stimuleren, om bijvoorbeeld meer ownership te pakken, gaat het echt vliegen!

Maatwerkeraanpak: twee voorbeelden

Het FOAM-model met helpend en niet helpend gedrag biedt de mogelijkheid om met chirurgische precisie aan de slag te gaan in de organisatie. FOAM is immers rechtstreeks gekoppeld aan de strategie, de waarden en rituelen van de organisatie. Met het FOAM-model kun je kiezen voor twee ontwikkelrichtingen: het helpende gedrag verbeteren of het niet-helpende verminderen. In beide gevallen verbetert het netto effectieve FOAM leiderschap. Twee voorbeelden illustreren deze aanpak.

Organisatiebrede aanpak van ownership

Uit alle scanrapporten werd duidelijk dat ownership zowel het hoogst scorende gedrag was aan de helpende kant, als aan de niet helpende kant. Netto niet effectief genoeg dus. Omdat dit in de gehele organisatie zo was, heeft Rituals hier gekozen voor een organisatiebrede aanpak. Een serie interventies rondom het thema ownership om het niet helpende gedrag te verminderen. Denk daarbij aan een webinar voor alle medewerkers, gerichte masterclasses voor het management en concrete opdrachten om eigenaarschap meer

aan anderen te kunnen overdragen. Tijdens zo'n masterclass is er ingezoomd op het rendement van eigenaarschap. Wat levert het je op? Maar ook: wat kost het je? Om eigenaarschap wel of niet te nemen. Dat is gebeurd vanuit twee perspectieven: medewerker en manager. De uitkomsten daarvan leggen al veel mindsetopvattingen bloot. De grootste inzichten hebben te maken met korte versus lange termijn. Kortetermijnresultaten boeken (voorkeur) versus langeretermijninvesteringen doen. Uit verschillende metingen (tevredenheid (8.9), voorgenomen actie (8.0) en werkelijke toepassing (interviews), wordt al duidelijk dat de interventies een groot effect hebben.

Teamaanpak Marketing

Het tweede voorbeeld betreft een team met een marketingverantwoordelijkheid. Uit alle scores bleek dat deze teammanagers ongelooflijk goed zijn in hun (marketing)vak. Maar ook dat ze - als gevolg daarvan - het soms lastig vinden hun mensen voldoende ruimte te geven. Bij de teambijeenkomst realiseerden zij zich dat hun vak niet enkel meer marketing is. Ook leidinggeven is een vak. Als manager ben je niet alleen eigenaar van het wat, maar ook van de hoe. Het was vervolgens niet ingewikkeld om gericht te interveniëren op het stoppen van dit niet helpende gedrag en aandacht te besteden aan het 'aanleren' van hoe zij medewerkers kunnen challenges op hun werk en hun werkuitdagingen. Door dit te gaan doen, vertoonden teammanagers meer leiderschapsgedrag, wat een positief effect had op de teams die daardoor merkbaar beter zijn gaan presteren.



Foto: Rituals

De inzichten en resultaten van de FOAM-aanpak zijn overduidelijk. En daardoor ontstaan ook weer nieuwe toevoegingen aan het model. Aspecten die toch belangrijker zijn dan in eerste instantie gedacht en die een plek verdienen in het model. Bijvoorbeeld een waarde als 'humor' is in de informele cultuur van Rituals een belangrijk element. Maar humor was in de eerste versie van FOAM nog niet aanwezig in gedrag. In de tweede versie maken we hier ruimte voor. Daarnaast worden door de gesprekken naar aanleiding van FOAM ook thema's bespreekbaar gemaakt die al langer spelen. Bijvoorbeeld de vraag of het mogelijk is om inhoudelijk een vak te hebben, zoals marketing, en tegelijkertijd nog een tweede vak te hebben, namelijk het zijn van een leidinggevende. En hoe je daarmee omgaat.

De succesfactoren van FOAM

Het FOAM-leiderschapsmodel is door de organisatie heel goed ontvangen en ook echt een begrip geworden. Binnen alle lagen van de organisatie wordt er inmiddels mee gewerkt. Aan dat succes liggen een viertal factoren ten grondslag. De eerste succesfactor was de naam die Rituals gaf aan het model: 'FOAM' is natuurlijk het iconische product van Rituals en daarmee voelt het model ook echt als een uniek eigen leiderschapsmodel. De tweede succesfactor was dat het model gedrag heel concreet beschrijft, waardoor iedereen zich er een heel goede voorstelling van kan maken. Als derde factor is de aandacht voor het gegeven, dat het niet primair gaat over hoe je nog beter moet worden, een cruciale. Het gaat allereerst om de vraag: hoe verbeteren we de dingen die we met de beste intenties niet zo handig doen? En dat gaat dus niet over wat ontbreekt aan kwaliteiten, maar juist om kwaliteiten die in de context waarin ze vertoond worden niet helpend zijn, gegeven het effect op anderen. De laatste succesfactor ten slotte, is dat de invulling van het model in volledige cocreatie met alle lagen van de organisatie tot stand is gekomen. Bij Rituals geen klasjes waar medewerkers horen hoe het management het bedacht heeft. Dat past niet bij de waarden en rituelen waar Rituals voor staat. Daar trouw aan blijven is cruciaal voor de geloofwaardigheid van je organisatie! ■

Referenties

- Toes, K., de Rijk, R., Phillips, J. & Phillips, P. (2012). *De waarde van Leren*. Neer: Kloosterhof Neer BV.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Brighton: Harvard Business Review Press.
- Wiseman, L., & McKeon, G. (2015). *Multipliers: Voor managers die 2x meer uit hun team willen halen*. Utrecht: Academic Service.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N. R., Erez, M. & Farr, J. (2009) A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology* 2(3):305-337. Doi:10.1111/j.1754-9434.2009.01154.x



Rick de Rijk is directielid van Gooiconsult en adviseur voor veel managementteams en directies. Gooiconsult verzorgt maatwerkprogramma's voor de ontwikkeling van leiderschap, teams en commerciële vaardigheden. Als expert op het gebied van leiderschap begeleidt hij organisaties bij verandertrajecten. Rick is daarnaast een veelgevraagd spreker op (inter-)nationale bijeenkomsten.



Jitske Zengerink is organisatiepsycholoog en werkt bij Rituals als Head of People & Organization Development. Zij streeft ernaar om complexe organisatie-uitdagingen het hoofd te bieden met oplossingen die heel simpel lijken, maar een grote positieve impact hebben op het gedrag van medewerkers en managers.



■ Joris Smeyers

De maakbaarheid van rituelen

Rond mijn achttiende begeleidde ik als muzikant een theatergezelschap. Ze speelden voorstellingen waarbij ik op afgesproken momenten diepe didgeridooklanken op de Bühne losliet. Voorafgaand aan één van de voorstellingen bracht de leider van het gezelschap ons samen, want hij had een 'ritueel' bedacht. Vanaf nu zouden we mekaar voor elke voorstelling keihard op de handen slaan. Dit 'ritueel' zou iedereen in de juiste stemming brengen om het publiek te vermaken, zo klonk het. De artiesten volgden zijn voorstel en we mepten er op los. Het gevolg? Pijnlijke tintelende handen en een 'geforceerd' gevoel van oppeppen. Alsof iemand je dwingt om je uurwerk omgekeerd en aan de verkeerde arm om te doen. 'Want dat hoort zo'.

Tot op vandaag blijft dit een ervaring met een wrange nasmaak. Waarom was het nodig dat we opeens een ritueel hadden? En kun je rituelen zomaar 'maken'? In dit artikel ga ik in op deze twee vragen. Ik start met de vraag waarom rituelen nodig zijn in een team. Hier zie ik in bedrijven een aantrekkings-vermijdingsconflict verschijnen. Vervolgens ga ik in op hoe rituelen ontstaan. Enerzijds via formele acties en anderzijds via informele gebeurtenissen. Daarbij sta ik ook stil hoe we dit ontstaansproces kunnen vormgeven in een online wereld.

Waarom zijn rituelen nodig in een team?

De wereld verandert constant en aan een hoog tempo. Bedrijven die snel kunnen schakelen, hebben in die markt een duidelijk voordeel. Dat snel willen schakelen heeft een impact op de bedrijfsstructuur, waarbij de samenstelling van een team vaak en snel wisselt. Een nieuw samengesteld team heeft als uitdaging om snel goed te functioneren. En een goed functionerende team werkt relationeel én taakgericht goed samen.

Op het taakgerichte niveau kan een team afspraken maken met mekaar. Waar slaan we documenten op? Wie neemt welke taken op? Op het relationele niveau hebben rituelen een rol. De veranderende wereld zorgt voor minder voorspelbaarheid en voor meer onzekerheid. Volgens neuropsychiater Luc Crevits is een ritueel een formele handeling, een vormelijk gebeuren dat in de eerste plaats voor orde zorgt. Denk aan begrafenissen als collectief ritueel van rouw, voetballers die de grond aanraken voordat ze het veld op stormen, scoutsleden die 's avonds bij de vlag een lied zingen. Rituelen geven binnen deze snel veranderende wereld een houvast aan mensen om gebeurtenissen te plaatsen. Rituelen hebben we dus nodig omdat ze orde en rust brengen in een steeds chaotischere wereld. Binnen die veranderende wereld hebben veel

bedrijven echter last van een aantrekkings-vermijdingsconflict om rituelen te laten ontstaan.

Rituelen geven binnen deze snel veranderende wereld een houvast aan mensen om gebeurtenissen te plaatsen

Het aantrekkings-vermijdingsconflict

Binnen snel veranderende organisaties is het de uitdaging om ruimte te maken voor teams om te groeien. Doorgaans zien bedrijven het belang wel in dat teams groeien. Bedrijven worden aangetrokken door sterke resultaten en goed functionerende teams zijn een middel om die resultaten te boeken. Een volwassen team focust namelijk gemakkelijker op resultaten. Tegelijkertijd willen veel organisaties vermijden om op korte termijn tijd te 'verliezen' aan schijnbaar niet rendabele activiteiten, om zo een team te laten groeien. Het durven doorbreken van dit toenadering-vermijdingsconflict is dan ook dé uitdaging voor bedrijfsleiders, teamverantwoordelijken, *chapter leads* in een agile omgeving als ze hun snel schakelende teams als concurrentievoordeel willen behouden. Hoe kun je teams dan sneller laten groeien? Niet alleen door teamafspraken te maken, maar ook door rituelen te laten ontstaan. Maar hoe maak je die rituelen dan?

Sterke rituelen ontstaan, je maakt ze niet

Op het taakgerichte niveau kun je met de juiste interventies nieuwe afspraken in de groep maken en laten leven. Maar afspraken zijn, zoals we weten, geen rituelen. De uitdaging is dan ook om de context te creëren waarbinnen nieuwe rituelen kunnen ontstaan. Rituelen in

teams en groepen zijn vaak gekoppeld aan een gedeelde beleving of een gedeeld moment. Wanneer teamleden op de een of andere manier geraakt worden door dat moment, dan kan het zich doorzetten in een ritueel. Dat merk je vervolgens aan het feit dat diezelfde handeling herhaald wordt nadat het eerste ontstaansmoment voorbij is. Of een ritueel ontstaat, is echter altijd wat onvoorspelbaar. Dit betekent dat je rituelen moeilijk intentioneel kunt vormen. Je kunt niet met zekerheid zeggen 'na het komende half uur hebben we een nieuw ritueel in ons team'. Er is, met andere woorden, een zekere onvatbaarheid in het proces hoe een ritueel tot stand komt.

Wat in de dagelijkse praktijk wel duidelijk is, is dat gedeelde ervaringen in een groep een kweekvijver zijn voor rituelen. Daarbij kun je twee soorten kweekvijvers onderscheiden: formeel opgezette interventies en informele spontane gebeurtenissen.

Rituelen geven binnen deze snel veranderende wereld een houvast aan mensen om gebeurtenissen te plaatsen

Rituelen ontstaan via formeel opgezette interventies

Denk bij de formele interventies aan teambegeleidingen. Hierbij leren teamleden om hun groeps patroon te herkennen. Daarbij kan het team experimenteren met alternatieve manieren van omgaan met mekaar, om zo hun groeps patroon opnieuw in te richten. Een teambegeleiding is een kweekvijver voor transitie omdat het team in een proeverij van nieuwe handelingswijzen terechtkomt. Veel van die nieuwe omgangsvormen

redden het uiteindelijk echter niet en worden geen duurzame rituelen. Enkele van die nieuwe omgangsvormen kunnen zich wél doorzetten in een ritueel dat haar plaats krijgt in het patroon van een team. En hier zijn de emoties voor nodig. Wanneer teamleden de gemeenschappelijke ervaring sterk emotioneel beleven, kun je een ritueel krijgen.

Zo werkten we bij Koru HR recent met een groeitem samen. De uitdaging voor de teambegeleiding was om samen met alle teamleden gedragingen te formuleren die de 'ideale' collega zouden omschrijven. Aan het eind van de dag vergeleek elk teamlid zichzelf met de set van 'ideale' gedragingen. Op basis hiervan maakte iedereen zijn of haar persoonlijke belofte op. Een belofte die werd gedaan aan de andere collega's: welk gedrag kun je van mij verwachten in de komende weken? Achteraf merkten we dat dit ene onderdeel (het maken van de persoonlijke belofte) een plaats gekregen heeft in de dagelijkse werking van het team. Waarom werd deze oefening een ritueel? Omdat het voorspelbaarheid gaf aan de teamleden in hun veranderende omgeving. De teamleden zetten een formele handeling op die meer zekerheid geeft over wat we van mekaar kunnen verwachten in de komende weken. En het hebben van een moment dat voorspelbaarheid geeft, ervaren de teamleden als waardevol.

Een ander voorbeeld van formeel opgezette interventies is het ritueel van terugblikken in een agile omgeving. Veel agile teams werken gedurende twee weken aan een sprint. Na die twee weken nemen ze de tijd om de voorbije twee weken te bespreken: wat liep er goed, wat kan beter? Op taakgericht niveau is dit een initiatief om continu te verbeteren en is er weinig emotie aanwezig. Op gevoelsvlak is het 'un moment de détente' - een soort moment van ontspanning waar de druk even van de ketel kan. De terugblik is formeel opgezet én

het helpt om druk of stress te reduceren. De twee komen samen in een ritueel.

Rituelen ontstaan via informele spontane gebeurtenissen

Informele spontane gebeurtenissen zijn een tweede bron waaruit rituelen kunnen ontstaan. Deze ervaringen overkomen teamleden en ze hebben vaak iets onverwachts in zich. Een opvallend voorbeeld van zo'n spontane gebeurtenis zagen we bij de begeleiding van een directieteam. We zouden op vrijdagmiddag samenkomen om verder te werken aan de afspraken die het directieteam twee maanden eerder met mekaar maakte. De meeste directieleden waren bewust ruim op tijd op de afgesproken locatie. Eén persoon kwam op het laatste moment aan, nadat hij 's morgen in meetings had gezeten. Toen hij als laatste de zaal binnenkwam, werd de sfeer meteen gespannen. Alsof iedereen opeens op zijn hoede was. De general manager pikte dit gevoel alert op en vroeg of de collega niet eerst een theetje wilde drinken "...want je loopt er zo gespannen bij." Aldus gebeurde en dit had wonderwel het gewenste effect op de sfeer in de groep. Iedereen werd weer relaxed en kon de mentale focus terug naar het team brengen.

Tegenwoordig starten de directiemeetings met een theetijdmoment. Niet dat iedereen bewust thee moet drinken, maar er is wel een (bewust opgezet) moment met aandacht voor hoe iedereen erin zit. Noem het ritueel gerust een temperatuurcheck voordat de directiemeetings beginnen. Opnieuw verwerf dit ritueel op een spontane en onvoorspelbare manier haar plaats in het patroon van dit team.

In de formeel opgezette interventies en in de informele spontane gebeurtenissen leidt een gedeelde ervaring tot een ritueel. In het eerste voorbeeld wisten we op voorhand dat er een bepaalde handeling zou gebeuren (de persoonlijke belofte was een voorziene

oefening). In het tweede voorbeeld kwam het 'theetje-moment' spontaan. Telkens was de emotie aanwezig. Het besef van 'op mij komt het aan' in het eerste voorbeeld, de spanning in de zaal in het tweede voorbeeld. Zo vormen emoties en handelingen de ingrediënten voor een ritueel. Wanneer teamleden een sterk gevoel krijgen bij de gebeurtenis of handeling, vergroot de kans dat dit een ritueel kan worden. Maar het feit blijft: ze ontstaan, je maakt ze niet.

Hoe ontstaan rituelen in een online samenwerking?

In een offline wereld speelt de toevalligheid in het voordeel van groepen. Teams die fysiek samenwerken, delen meer spontane en onverwachte gebeurtenissen in vergelijking met teams die online samenwerken. Ons massale telewerken om samen veilig te werken in het kader van de COVID-pandemie, brengt in dat opzicht een extra uitdaging met zich mee. De serendipiteit in het team vermindert. Anders gezegd: het aantal toevallige ontmoetingen en gebeurtenissen namen drastisch af. En daarmee droogt de kweekvijver voor mogelijke rituelen een beetje op. In de online wereld hebben we tegelijkertijd een aantal mogelijkheden die zich wel lenen tot serendipiteit. Zo nam ik zelf onlangs deel aan een online netwerkevent. Daarbij werd ik driemaal voor 20 minuten 'weggebeamd' naar een break-outroom met vier andere deelnemers. We kenden mekaar niet en werden *at random* aan mekaar toegewezen.

We kunnen dus wel nog steeds momenten opzetten waarbij mensen online in contact kunnen gaan met mekaar. Alleen voelen ze net iets meer opgezet aan dan in de fysieke wereld. Tegelijkertijd ben ik ervan overtuigd dat we dit moeten doen als je rituelen de kans wilt geven om te ontstaan. In die online wereld zullen we nog duidelijker moeten afbakenen wat we wel en niet willen doen met een moment. Bijvoorbeeld: de *check-in* aan het

begin van een online meeting kun je zien als een ritueel. Een rondje 'hoe zit iedereen erbij?' heeft veel gelijkenissen met het 'theetje' van hierboven. Wat we vooral niet mogen doen, is denken dat online werken hetzelfde is als offline samenwerken via een scherm.

Rituelen heb je nodig

Rituelen zijn nodig omdat ze een houvast geven aan teamleden om met de onvoorspelbare en snel veranderende wereld om te gaan. Via sterke rituelen en goede teamafspraken focussen teams op het behalen van resultaten. En bedrijven die snel willen schakelen, hebben een sterke behoefte aan teams die goed presteren binnen een steeds veranderende context.

Rituelen kan je echter niet maken, ze ontstaan. Enerzijds ontstaan rituelen uit formeel opgezette interventies. Anderzijds uit spontane informele gebeurtenissen. In het ontstaansproces van een ritueel is het belangrijk dat teamleden een sterke emotie ervaren bij de gebeurtenis. De informele gebeurtenissen zijn binnen de context van telewerken minder aanwezig. Daarom moeten we er extra aandacht voor hebben 'hoe' we samenwerken in een online wereld.

Rituelen laten ontstaan, vraagt tegelijkertijd tijd. En tijd is datgene wat geen enkele organisatie wil verliezen. Bedrijven die snel willen

schakelen, moeten durven uit dit aantrekkingsvermijdingsconflict te stappen en bewest aandacht te hebben voor het ontstaan van rituelen. Samen met goede afspraken op het taakniveau zorgen ze voor sterk presterende teams. ■

Referenties

- Campbell-Prety, Em. (2016). *Tribal unity: getting from teams to tribes by creating a one team culture*. Richmond: Prette Agile Pty Ltd.
- Egolf, D., & Chester, S. (2001). *Forming, storming, norming, performing: Successful communication in groups and teams*. (3e ed.). Bloomington: iUniverse, Inc.
- Hiatt, J. M. (2013). *Employee's survival guide to change: The complete guide to surviving and thriving during organizational change*. Fort Collins: Prosci learning center publications.
- Lencioni, Patrick. (2002). *De vijf frustraties van teamwork: Hoe je ervoor zorgt dat samenwerken leuk blijft*. Amsterdam/ Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Harari, Y. N. H. (2019). *Sapiens: A brief history of humankind*. New York: Harper Collins.
- Thoren, P. M. (2017). *Agile people: A radical approach for HR & Managers (that leads to motivated employees)*. Nevada: Lioncrest publishing.



De motivatie van Joris Smeyers, zaakvoerder van Koru HR, is om ervoor te zorgen dat mensen hun job graag én goed doen. Koru HR begeleidt organisaties met de mensenkant van veranderingen. Daarbij ondersteunt Koru HR leidinggevenden en teams om effectief samen te werken in tijden van veranderingen. www.koruhr.be



Foto: Ida van der Lee

■ Sibrenne Wagenaar & Marlieke van Grinsven

De kunst van ritualiseren

Interview met Ida van der Lee

Ida van der Lee, beeldend kunstenaar, specialiseerde zich in het ontwerpen en vormgeven van rituelen met een maatschappelijk belang. Denk aan rituelen rondom de dodenherdenking, Allerzielen, veranderingen in de omgeving zoals de aanleg van de hogesnelheidslijn. We zochten haar op in haar atelier in Amsterdam en spraken met haar over de kracht van symbolen, schoonheid en ritualiseren.

Ida ontwerpt rituele spelvormen 'waarmee je op betekenisniveau met elkaar communiceert'. Een bijzonder ritueel is Namen en Nummers, een jaarlijks herdenkingsproject dat sinds 2012 stilstaat bij de 2800 weggevoerde joden uit een deel van de Oosterparkbuurt in Amsterdam. Je kunt immers twee keer sterven: als je sterft en als je naam niet meer wordt genoemd.

Op 4 mei wordt het Kastanjeplein in Amsterdam ingericht als ritueel landschap met een getekend spoor en rituele stations. Iedereen kan zich over een naam van een joods holocaustslachtoffer ontfermen. Deelnemers maken voor een slachtoffer een persoonlijk naambordje en vragen zich af hoe diegene heeft geleefd. Je loopt gedurende het ritueel met deze persoon rond, noemt zijn of haar naam en gaat met anderen in gesprek. Uiteindelijk leg je de naam neer in de grote plattegrond van de buurt. Zo bouw je samen aan een stratenmonument voor alle weggevoerde joden uit die buurt:

een betekenisvol ritueel om deze mensen te herdenken.

Het atelier van Ida ademt een sfeer van rust en ruimte uit. Ida brengt ordening aan met kleur, materialen en objecten. Zo is er een wand waar verschillende pendules staan opgesteld. Glazen kastjes met op kleur gerangschikte porseleinen kopjes. En er zijn verschillende lage tafels met de rituele spelvormen 'waar je zo aan kunt beginnen'. Er is van alles te zien en het maakt nieuwsgierig. We onderdrukken de neiging om al lekker rond te wandelen. Eerst eens kennismaken met Ida. Rond de tafel op een fijne stoel met een schapenvacht en een kopje thee. En over rituelen gesproken: thee is veel meer dan een drankje. Theedrinken staat in veel culturen voor een gelegenheid om bij elkaar te komen, gesprekken te voeren. Dus dat doen we.

Wat betekenen rituelen voor jou?

"Voor mij begon het ontwerpen van rituelen ooit met de sloop van een huisje als de ultieme terugreis. De schoorsteen - als de essentie van het huis - hebben we destijds gezamenlijk gecremeerd. Terugkijkend was de crematie van die schoorsteen het eerste ritueel dat ik bewust ontwierp. Rituelen geven aandacht en betekenis aan gebeurtenissen. Neem het eten van een gehaktbal. Om praktische redenen verkochten de slagers vroeger alleen op woensdag gehakt. Nu is dat niet meer zo, maar velen van ons weten dat het idee van 'woensdag gehakt' van onze voorouders stamt en dat het een echt Hollands gerecht is. Je zou kunnen zeggen dat de gehaktbal nu symbool staat voor iets anders. Tandenspoetsen is daarentegen meer een gewoonte; een handeling die we gewend zijn uit te voeren en die we doorgaans onbewust - dus zonder erbij na te denken - uitvoeren. Er is sprake van een ritueel als je van slag raakt als je tanden niet poetst. Rituelen kunnen ons helpen om met leegte om te gaan. Of om bijvoorbeeld



Het Kastanjeplein in Amsterdam op 4 mei
(foto: Max Linsen)

tegenwicht te bieden aan het verschromen van échte ontmoeting. Een ritueel geeft toegang tot onbewuste lagen en vergeten herinneringen.”

Je spreekt ook over ritualiseren, wat bedoel je daarmee?

“Veel rituelen zijn al door de traditie bepaald, maar je kunt ook nieuwe rituelen ontwerpen en vormgeven. Dan geef je bewust vorm aan een gebeurtenis en bedenkt daar symbolen bij. Als het aanslaat en mensen willen het herhalen, dan wordt het een rituele traditie. Dat begint met ritualiseren. Daarbij geloof ik in de kracht van mooie objecten en bijzondere materialen. Door de zintuigen te prikkelen en het gevoel voorrang te geven op het denken, kan het perspectief verschuiven. Voorwerpen en beelden gaan eerst via je gevoel en dan pas naar je hoofd. Mooie materialen nodigen uit om het gevoel te laten spreken. De verhalen die dan verteld worden creëren gezamenlijke betekenis, verbinding en nieuwe inzichten. De objecten waarmee ik werk representeren iets, ze staan ergens voor en daar horen handelingen bij. Een zelfgekozen object roept een gevoel op, dat leidt tot verhalen en herinneringen. Leuke en verdrietige herinneringen die je met elkaar deelt. Door het vertellen van jouw verhaal aan een ander kan er een verschuiving ontstaan: van wanhoop naar hoop, van verdriet naar troost.”

We zijn heel benieuwd, kun je ons iets laten zien?

Ida kan er veel over vertellen, maar meest waardevol is het ervaren. Ze neemt ons mee naar een tafel met ‘herinneringen’: enigszins op kleur gesorteerde objecten die allemaal van elkaar verschillen. Mooie kleine voorwerpen, die met zorg zijn uitgekozen en gerangschikt. Sommige objecten zijn gegroepeerd. We krijgen de vraag om er eens naar te kijken en een object te pakken dat een associatie oproept met iemand die is overleden. Ik moet denken aan een leerkracht van mijn dochter

Ritualiseren leidt tot verbinden, het vertragen van de tijd en het uitnodigen tot reflectie

en mijn oog valt op een punnik-paddenstoel. Welke associaties roept dit object bij me op? Op welke manier doet dit me aan haar denken? Deze activiteit herken je misschien wel uit je eigen praktijk waarin je medewerkers vraagt om een object mee te nemen of een afbeelding uit te kiezen. Je kiest in eerste instantie op basis van gevoel. Het verhaal of de betekenis volgt als je gaat nadenken over je keuze.

Hoe verhouden kunst en ritualiseren zich tot elkaar?

Voor Ida is schoonheid belangrijk, en in de kunst mag dat woord weer. “Schoonheid is ook schoonmaken, het ontdoen van alles wat overbodig is of in de weg staat. Opruimen en



Tafel met ‘herinneringen’
(foto: Ida van der Lee)

helder maken.” Je ziet aan alles dat Ida met veel zorg objecten en materialen kiest. Ze vindt het gebruik van mooie materialen heel belangrijk: “Schoonheid en aandacht gaan voorbij smaak, het nodigt mensen uit, tilt ze op en maakt ze blij.” Zo maakte ze een viltten ganzenbord dat ze bewerkte met stempels. Het GanzenPad, zoals Ida deze spelvorm noemt, beeldt onze levensweg uit, waarvan de loop wordt bepaald door het lot (de dobbelstenen), en de vrije wil (de keuze voor een vakje met een afbeelding). “Je krijgt niet een gewoon pionnetje maar je kiest zelf een gansje uit alle gansjes die staan opgesteld; ze zijn er in allerlei formaten, materialen en houdingen. De keuze die je maakt is al een verhaal op zich. Aan de hand van een vraag kies je een afbeelding om mee te starten, na het gooien van de dobbelsteen sta je op een nieuwe afbeelding. Het gaat om nagaan wat het beeld, het symbool, de boodschap bij je teweegbrengt. Kun je daar eens over vertellen? Het is bijzonder dat de afbeeldingen die deze spelvorm ons toebedeelt directe associaties en verhalen

oproepen. Juist deze verhalen leveren nieuwe inzichten op.”

Tot slot: hoe kun je een ritueel creëren?

Ida laat ons kennismaken met emotiewoorden als moed, bang, boos en waardes als groei, loyaliteit. En ze spreekt over rituele werkwoorden. Hierbij kun je denken aan woorden zoals plaatsnemen, verzoenen, beschermen, bezingen. Al deze woorden heeft ze op mooie kaarten gezet die fijn aanvoelen en een bepaalde sfeer uitdrukken. We krijgen de uitnodiging om emotiewoorden te kiezen die spelen rond een issue. Een emotie is een waardedragers dus daar kun je waardes bij zoeken. Je beantwoordt daarmee waarom je die emoties hebt. Ten slotte vraag je je af wat er nodig is, wat er gewenst is en kom je uit bij de rituele werkwoorden. Kijk eens naar de werkwoorden van je keuze en ga na welke beelden dan resoneren. Welke beelden komen er bij je op? Hoe kan jouw ritueel eruit komen te zien, of hoe kun je jouw ritueel optimaliseren?

Ook hier zie je het ritualiseren terug zoals Ida dat beschrijft: al door de rituele werkwoorden te zien breng je iets in beweging. Je kies op gevoel en je wordt er op een bepaalde manier door geraakt. De woorden hebben voor jou betekenis. Je zou kunnen zeggen dat je op deze manier toewerkt van onderbuik- en pril idee naar een ritueel ontwerp. Voor het maken van een ritueel is wat moed nodig. Sommige mensen zijn bang dat ze om een boom moeten dansen, maar een ritueel maken of ritualiseren kan ook heel goed zonder dat het ‘kwezelig’ wordt. De kern zit hem in communiceren op betekenisniveau. Daarvoor moet je vooral heel goed naar elkaar luisteren. ■

Meer over Ida van der Lee kun je hier vinden:
www.idavanderlee.nl

Sibrenne Wagenaar en Marlieke van Grinsven, redactie TvOO



Het GanzenPad als spelvorm
(foto: Ida van der Lee)



■ Lisa Kortekaas

Rituelen zweverig? Helemaal niet!

Creër in 6 stappen jouw organisatieritueel

Bij rituelen denk je snel aan rond een kampvuur dansende mensen met voodoo-poppen. Toch is een ritueel helemaal niet zo zweverig als je denkt. We hebben namelijk allemaal zo onze rituelen. Thuis, maar ook op werk. Rituelen helpen bij het vieren, verwerken, verbinden of veranderen. Denk bijvoorbeeld aan het jaarlijkse cadeau voor verjaardagen van collega's. Een groot event bij de aftrap van een reorganisatie. Een jaarlijks bedrijfscabaret. Maar wat is de waarde van rituelen in organisaties? Wat kan het versterken? Hoe creëer je een ritueel voor jouw organisatie? Dat lees je in dit artikel.

Voordat we in de werking van rituelen duiken, is het goed om te weten waar dit onderdeel van uitmaakt. Een ritueel is namelijk een onderdeel van een cultuur. Een cultuur ontstaat tussen mensen. Je maakt zelf onderdeel uit van verschillende culturen: op nationaal niveau, maar ook op organisatieniveau. Een cultuur in Latijns-Amerika is bijvoorbeeld veel groepsgericht dan het individualistischere Nederland. In Latijns-Amerika hechten ze veel waarde aan rituelen voor belangrijke momenten, overgangen, zoals de geboorte of dood. Rituelen versterken de cultuur. Welke lessen kunnen we hieruit trekken voor, meer specifiek: een organisatiecultuur? Lees hier



In Latijns-Amerika vieren ze de Dag van de Doden. De traditie vindt ieder jaar plaats op 1 en 2 november. Een bijbehorend ritueel is dat mensen gedurende het jaar goederen verzamelen om te offeren aan de goden. Een ander bijbehorend ritueel is het schoonmaken en versieren van de graven van dierbaren rond begin november.

waarom rituelen onze organisatiecultuur versterken en hoe je er zelf een creëert.

Wat is precies een ritueel?

Een ritueel is een sociale actie waarin de waarden en identiteit van een groep getoond worden bij een specifiek evenement (Islam en Zyphur, 2009). Het bestaat uit een aantal herkenbare elementen, zoals: het is gepland, het heeft iets speciaals (iets anders dan de alledaagse meetings) en het is collectief, nooit individueel. Denk aan een welkom terug-dag op kantoor na fulltime thuiswerken in coronatijd. Een lanceringsdag van een fusie tussen twee organisaties waarbij oud-bestuurders het stokje aan elkaar overgeven. Of een directie die tijdens een gezamenlijke heidag letterlijk met een bijl knopen doorhakt nadat beslissingen zijn gemaakt.

Wat heb je aan rituelen in organisaties?

Waarom hebben wij zo onze rituelen? En wat brengt het organisaties? Rituelen helpen te verbinden, vieren, verwerken of veranderen. Verschillende onderzoekers geven daar een specifiek antwoord op, bijvoorbeeld Beyer en Trice (1987). Zij ontdekten dat rituelen helpen bij:

- het (opnieuw) in evenwicht brengen van medewerkers' behoeften aan stabiliteit en verandering;
- het managen van angst;
- het geven van betekenis en richting;
- het opbouwen van solidariteit en betrokkenheid in de organisatie;
- het versterken van belangrijke gebeurtenissen.

Rituelen helpen medewerkers dus door verandering. En vergis je niet: verandering speelt vaak in organisaties. Gemiddeld zijn er vijf ingrijpende organisatiebrede veranderingen in drie jaar. Helaas is 50

procent daarvan een duidelijke mislukking (Gartner). Maak je verandering succesvol door te starten met het investeren in een organisatieritueel.

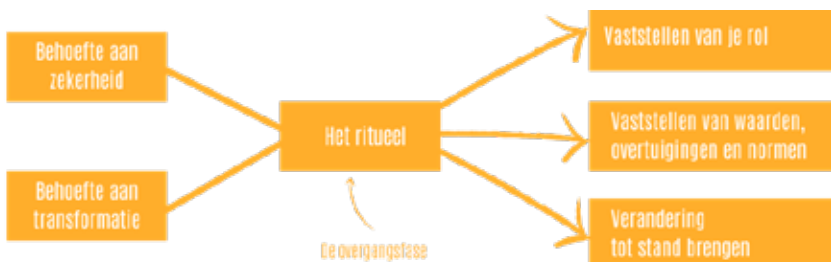
Via Beyer en Trice weten we nu wat de voordelen van een organisatieritueel zijn. Onderzoekers Islam en Zyphur (2009) hebben het proces van een ritueel gevisualiseerd (zie figuur 1). In het kort zie je in het model dat rituelen een overgang markeren naar een nieuwe situatie en helpen bij het vormen van cultuur. Of dit nou een fusie is, een verhuizing of de start van hybride werken. Met rituelen maak je de toekomstvisie van de organisatie duidelijk en creëer je betrokkenheid en groepsgevoel in de organisatie.

Bij verandering heb je altijd een overgangsfase; de onzekere fase. Antropologe Jitske Kramer benadrukt het belang van rituelen en de onzekere fase tussen de oude en de nieuwe situatie. Zoals bij een fusie. Je bent namelijk niet op donderdagmiddag om 14.15 uur gefuseerd inclusief nieuwe cultuur. Dat heeft tijd nodig. En dat is een ongemakkelijke tijd.

Kramer: "De overgangsfase is een fase van veel onzekerheid. Er is afscheid genomen van het oude, maar het nieuwe is nog niet ingeluid. We houden niet van onzekerheid. Het is echter juist in deze fase waarin "het nieuwe" gevormd wordt. De onzekerheid biedt ook ruimte voor nieuwe ideeën. Mensen krijgen een nieuwe positie, functie en status. Nieuwe leiders staan op, oude vertrekken. We bedenken opnieuw waar we voor staan, wat we willen bereiken en hoe we dat willen doen. Het is belangrijk om ook het einde van die fase te markeren met een ritueel. Zo'n ritueel markeert het einde van de chaos en luidt de nieuwe identiteit in."

Antropologe Danielle Braun heeft bijvoorbeeld een mooi ritueel voor bij een fusie: "Heb je met een fusie te maken? Organiseer een vrijgezellenfeestje voor de oude club. Zo maak je een overgangperiode en voorkom je dat er vijf jaar na dato nog een WhatsAppgroepje is met die oude club."

Naast het gebruik van rituelen in de overgangsfase naar een nieuwe situatie, kan een ritueel ook een strategische rol



Figuur 1. Conceptueel model van het organisatorische rituele proces (Islam en Zyphur, 2009)

vervullen. Denk daarbij aan medewerkers meer betrekken, draagvlak krijgen of een verandering stimuleren. Van den Ende en van Marrewijk (2017) onderzochten het gebruik van rituelen bij projecten, zoals een opleverfeest als afronding van de bouw van de Hanzelijn (een spoor tussen Lelyland en Zwolle). Rituelen kunnen voor het oog vrij normale zaken zijn. Het is goed om te bedenken wat het strategische effect is van dit soort rituelen. Van Ende en van Marrewijk ontdekten dat rituelen een strategische rol hebben in:

1. het betrekken van een publiek of medewerkers;
2. het stimuleren van steun van je doelgroep;
3. het versnellen van transities of overgangen via een 'point of no return'.

Een ritueel kan helpen om steun van je doelgroep te krijgen

We lichten deze drie rollen hieronder toe.

1. Rituelen helpen bij het betrekken van een publiek of medewerkers

Ieder ritueel uit het onderzoek trok de aandacht van het publiek door een belangrijk moment (een mijlpaal of transitie). Dit moment stimuleerde het publiek om over het projectproces na te denken. Zij gebruikten rituelen om:

- belangrijke boodschappen te communiceren;
- de voortgang van een project te tonen;
- een mijlpaal of prestatie te presenteren;
- een plan vorm en zichtbaarheid te geven.

Ook in organisaties kun je hierop inzetten. Bijvoorbeeld bij de opening van een nieuw pand, de afsluiting van fulltime thuiswerken in coronatijd of de introductie van nieuw beleid. Veranderkundige Ameike van der Ven tips geeft een tip hiervoor: "Vraag waar mensen behoefte aan hebben en wat ze nodig hebben om opnieuw te landen in de nieuwe situatie. Vind samen antwoorden op vragen als: Wat heb je ontdekt de afgelopen weken? Wat miste je echt? Wat miste je helemaal niet? Welke conclusies heb je daaruit getrokken voor jezelf/ voor het werk?" Deze vragen kun je met elkaar beantwoorden tijdens een sessie op kantoor en samenvatten in een grote poster die je ophangt op kantoor. Zo sta je stil bij een gekke periode, geef je ruimte om de emoties hierover te delen en stimuleer je een overgang naar een andere situatie, een ander 'normaal'.

2. Rituelen helpen bij het stimuleren van steun van je doelgroep

Het verkrijgen van draagvlak is een belangrijke opgave bij nieuwe projecten of veranderingen. Een ritueel kan helpen om steun van je doelgroep te krijgen. Je geeft hiermee aandacht aan de basisbehoeften van mensen, namelijk: gezien en gehoord worden. Het hoeft nog niet eens te betekenen dat medewerkers mogen meebeslissen, maar een mogelijkheid om te kunnen meepraten, zorgt al voor draagvlak. De onderzoekers zagen ook dat gezaghebbende figuren een belangrijke rol spelen in het creëren van draagvlak. In sommige gevallen betekende dit een bezoekje van een minister, of zelfs de koningin. Maar, met de inzet van een autoriteit is je ritueel nog niet compleet. Wanneer dan? Zie nummer 3.

3. Rituelen helpen bij het versnellen van overgangen via een 'point of no return'

Een ritueel is een goed instrument om stil te staan bij een nieuwe periode. De onderzochte rituelen van Van den Ende en Marrewijk (2017) hadden allemaal een gemeenschappelijke deler: alle rituelen hadden een cruciaal moment met een symbolisch gebaar. Daar gebruikten ze objecten voor, zoals het drukken op een rode knop, een lintje doorknippen, het zetten van een handtekening of het breken van een fles champagne. Het betekende allemaal dat het een 'point of no return' was. Een punt van een omslag, een start. Deze materiële elementen helpen om een overgang te markeren.

In zes stappen naar jouw organisatieritueel

Nu je de theorie over organisatierituelen kent, is het tijd om de stap naar de praktijk te maken. Hoe maak je zelf een ritueel voor je organisatie? Gebruik deze zes stappen.

1. Bepaal je doel

Wat wil je bereiken met het ritueel? Verbinden, vieren, verwerken of veranderen? Schets hiermee de verandering. Waar staan jullie nu en wat willen jullie bereiken? Waartoe bewegen jullie? Denk aan een bezuiniging. Omschrijf de verandering zo concreet mogelijk. Welke rollen veranderen? Op welke medewerkers heeft dit effect? Waarom doen jullie dit eigenlijk en waartoe veranderen jullie? Hoe ziet die nieuwe situatie er precies uit? Vul de zes W's + H in voor een duidelijke omschrijving van de oude en nieuwe situatie: Wie? Wat? Waar? Wanneer? Waarom? Waartoe (hoe ziet de eindsituatie eruit)? Hoe?

Voorbeeld: een fusie van twee organisaties

De twee organisaties werkten al met elkaar samen, maar straks onder één noemer.

Doel: verwerken en veranderen van twee organisaties naar één gezamenlijke organisatie

- Wie: alle medewerkers van de beide organisaties
- Wat: werken samen als één organisatie
- Waar: in hybride vorm, online en op het voormalig hoofdkantoor van een van de twee
- Wanneer: vanaf 1 januari 2022
- Waarom: omdat we samen meer kennis en ervaring hebben en een belangrijkere speler worden in het veld.
- Waartoe (hoe ziet de eindsituatie eruit): een jaar later, in 2023, zijn we één organisatie waarin we samenwerken met elkaar voor hetzelfde doel, via dezelfde kernwaarden.
- Hoe: door te starten met het organisatieritueel en daarna elkaar een jaar te leren kennen en samenwerken aan een gezamenlijke toekomst.

2. Match de verandering bij jouw organisatie

Check: past de verandering bij de missie en visie? Matcht het bij jullie kernwaarden? Hier ligt een kans om via het ritueel de kernwaarden tot leven te brengen. Stem de activiteit(en) af op de kernwaarden.



Voorbeeld van overgangsrituelen met speciale voorwerpen. Overgangsrituelen markeren belangrijke veranderingen in het leven. Om degene die het ritueel ondergaat te begeleiden naar de nieuwe fase in het leven, maken Oceaniërs speciale voorwerpen. Ze dienen bijvoorbeeld om nieuw opgedane kennis te onthouden. Sommige voorwerpen worden na gebruik zorgvuldig bewaard, terwijl andere vernietigd of achtergelaten worden (Museum Volkenkunde, 2020).

Eén van de kernwaarden is: open. Open communicatie naar elkaar is erg belangrijk. Deze kernwaarde staat centraal tijdens het ritueel. Het ritueel bestaat uit twee dagen. Een dag is de vrijgezellendag voor beiden met de oude club. Hierin delen collega's verhalen over de organisatie: positief en negatief. De andere dag staat in het teken van het 'huwelijk'. Deze dag start met gezamenlijke gesprek over de oude en nieuwe situatie (zie stap 6). De dag sluit af met het

'huwelijk' van de twee organisaties. De gespreksbegeleider vat de dag samen en geeft de sleutel van het pand aan de twee directieleden. Na hun speech openen ze de deur van het gezamenlijke gebouw en lopen samen met de medewerkers via een feestelijke entree naar de gezamenlijke borrel.

3. Selecteer de deelnemers

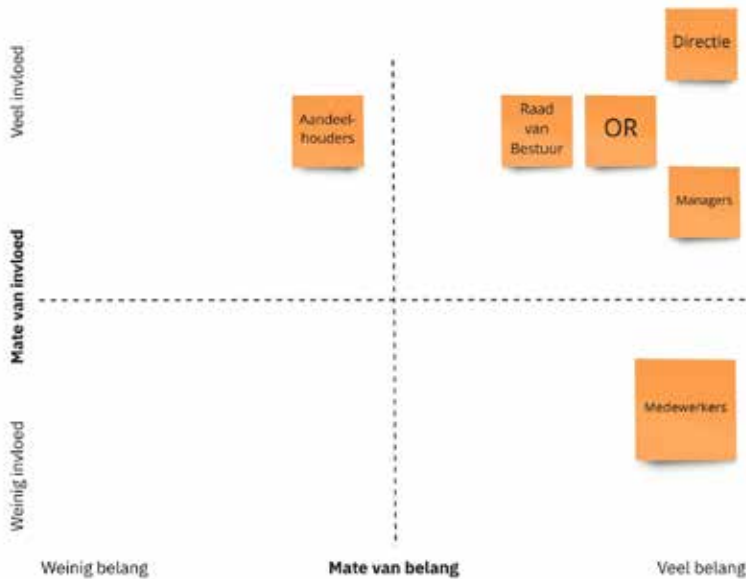
Wie nodig je uit? Alle medewerkers? En welke stakeholders? Breng het in kaart door een stakeholderanalyse. Je maakt een matrix met een as voor 'invloed op de verandering' en een as voor 'het belang bij de verandering' (zie figuur 2). Mensen met weinig invloed en weinig belang zijn niet relevant voor het ritueel. De rest van de drie categorieën wel. Als je online zoekt op 'stakeholderanalyse matrix template', vind je meerdere templates om zelf in te vullen.

4. Kies de setting

Je hebt je doel en match helder. Waar gaat het plaatsvinden? Maak een moodboard van de sfeer (zie figuur 3). Is het binnen of buiten? In de buurt of ver weg? Welke decoratie? Wat is de dresscode? Tip: maak via [canva.com](https://www.canva.com) gratis en gemakkelijk een moodboard. Zo kan je concreet met elkaar visualiseren hoe het ritueel eruit moet zien.

5. Bepaal de begeleider

Wie begeleidt het ritueel? De begeleider moet een geloofwaardig, betrouwbaar en logisch persoon zijn voor dit ritueel en deze organisatie. Iemand met een mate van autoriteit. Het kan een intern of extern persoon zijn. Peil het idee bij een aantal verschillende collega's.



Figuur 2. Een voorbeeld van een interne stakeholdermatrix

Om eerlijkheid te garanderen, is de begeleider niet uit een van de twee organisaties, maar een externe spreker. De persoon is vaker dagvoorzitter geweest op eerdere vakinhoudelijke congressen en weet het een en ander van het vakgebied. Daarnaast is dit persoon geoefend in het begeleiden van moeilijke gesprekken. Via een aselechte en representatieve groep medewerkers is het voorstel besproken en akkoord bevonden.



Figuur 3. Een moodboard helpt in het visualiseren van het idee en het expliciet maken hiervan met elkaar

6. Verbind de emoties

Sta stil bij het oude en bedank voor het goede. Geef ruimte om samen afscheid te nemen van het oude. Kies met welke handeling jullie samen afscheid nemen van het oude. Een voorbeeld is het goede gesprek voeren. Je regelt een ruimte waar

medewerkers in verschillende hoeken positie mogen innemen. De plekken in een ruimte vertegenwoordigen de houding van medewerkers tegenover de verandering. Maak vier hoeken: 'voor', 'tegen', 'voor mits', en 'tegen tenzij'. Medewerkers hoeven niet direct te kiezen en mogen tijdens het gesprek

wisselen van plek. De begeleider stuurt het gesprek. Je staat stil bij het oude en erkentdit. Hiermee erken je medewerkers en zorg je dat ze gezien én gehoord worden. Het geeft een gezamenlijke basis voor de nieuwe situatie. Het is spannend, maar wanneer deze methode past bij jullie organisatie, zal je zien dat de ‘tegen’-groep verplaatst en je samen een *point of no return* creëert.

In dit geval zijn twee momenten om te verbinden met emoties. Ten eerste is het vrijgezellenfeest voor de oude garde. Hierin kunnen verhalen worden opgehaald die typisch zijn voor deze garde. Op een andere dag wordt het gesprek gevoerd met de gehele groep via de methode uit stap 6.



“Rituelen hebben impact. Ze zorgen dat we het buitengewone van het gewone kunnen onderscheiden. Ze markeren overgangen. Zetten de norm. Geven aan wat gewenst en ongewenst gedrag is. Bieden troost bij tegenslag. Laten ons successen vieren.”

Danielle Braun, *corporate antropoloog*

Ga aan de slag met rituelen in jouw organisatie!

Organisatierituelen geven medewerkers handvatten om veranderingen door te komen. Het zorgt voor zekerheid en een soepelere overgang. Daarnaast verheldert het de (organisatie)visie op de toekomst en stimuleert het groepsgevoel tussen medewerkers.

Heb jij de rituelen in je organisatie al helder? Of zie je met de stappen een kans om die te creëren? Ik ben benieuwd naar jouw ervaringen. ■

Referenties

- Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1987). How an organization's rites reveal its culture. *Organizational Dynamics*, 15(4), 5-24.
- Braun, D., & Kramer, J. (2018). *The Corporate Tribe: Organizational Lessons from Anthropology*. Abingdon-on-Thames: Routledge.
- Islam, G., & Zyphur, M. J. (2009). Rituals in organizations: A review and expansion of current theory. *Group & Organization Management*, 34(1), 114-139.
- Van den Ende, L., & Van Marrewijk, A. (2018). The point of no return: Ritual performance and strategy making in project organizations. *Long Range Planning*, 51(3), 451-462.
- Academie voor Organisatiecultuur.

(z.d.). Rituelen in organisaties.

Geraadpleegd op 8 november 2021, van <https://academievoororganisatiecultuur.nl/wie/2-ongecategoriseerd/12-de-wetten-van-deapenrots-een-antropologische-blik-op-status-en-organisatiepolitiek>

- Academie voor Organisatiecultuur [YouTube]. (2019, 10 november). *Dr. Danielle Braun in gesprek met Tjip de Jong: Hoe wordt de mens gevormd door zijn tribe?* [Video]. YouTube. Geraadpleegd op 8 oktober, van <https://www.youtube.com/watch?v=F2GiEAlX6KI>
- Brouwer, S. (z.d.). *Dit is de reden dat veel cultuurveranderingen in organisaties de mist in gaan*. Geraadpleegd op 8 oktober 2021, van <https://www.sydneybrouwer.nl/blog/is-reden-cultuurveranderingen-organisaties-mist-gaan/>
- Gartner. (z.d.). *Managing organizational change: How HR can deliver on complex organizational change management initiatives*. Geraadpleegd op maandag 12 juli 2021, van <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/organizational-change-management>
- Hét Ondernemersbelang. (2020, 6 mei). Herstelrituelen op de werkvloer

na corona - Het Ondernemersbelang. Geraadpleegd op 8 oktober 2021, van <https://www.ondernemersbelang.nl/nieuws/herstelrituelen-op-de-werkvloer-na-corona/>

- Hendriks, J. (z.d.). *Rituelen als interventieinstrument*. AO Publicaties. Geraadpleegd op 8 oktober 2021, van https://ao-organisatieontwikkeling.nl/site/wp-content/uploads/2014/12/rituelen_als_interventieinstrument.pdf
- Innovatief in Werk. (2016). *Verandering vindt plaats in het ondertussen*. Geraadpleegd op 8 oktober 2021, van https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/jitske_kramer_-_verandering_vindt_plaats_in_het_ondertussen.pdf
- Dit heeft zin. (2020, 8 mei). *Van lockdown naar lock-out: 9 rituelen voor thuis of met je team*. Dit heeft zin. Geraadpleegd op 8 oktober 2021, van <https://ditheeftzin.nl/blog/van-lockdown-naar-lock-out-9-rituelen-voor-thuis-of-met-je-team/>
- McKinsey. (2015, 1 juli). *How to beat the transformation odds*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-beat-the-transformation-odds>



Lisa Kortekaas is communicatieadviseur bij Orange Otters verandercommunicatie. Ze is gespecialiseerd in interne communicatie, verandering en organisatiecultuur.
www.orangeotters.nl





Dagelijks rond dwalen

Hoe het bijzondere van een ritueel en de voorspelbaarheid van routine elkaar kunnen versterken

Joeri Kabalt 40

Het rituele karakter van sociale interactie

Wat teams en coaches kunnen leren van Erwin Goffman

Martijn Vroemen 46

Op zoek naar rituelen

Beeldcolumn

Kyra Sacks & Sandra Boer 52



■ Joeri Kabalt

Dagelijks ronddwalen

Hoe het bijzondere van een ritueel en de voorspelbaarheid van routine elkaar kunnen versterken

Al vijf jaar maak ik elke ochtend een wandeling. Dan dwaal ik zomaar wat door de straten van Amsterdam en probeer écht goed om me heen te kijken. Even niks moeten. Gewoon zijn. En zien. De weerspiegeling van de wolken in de gracht achter mijn huis, de eerste knoppen die aan de takken verschijnen in het Vondelpark, de kat die vanuit de vensterbank de straat observeert... Elke ochtend maak ik één foto van zo'n glimp van onverwachte schoonheid in mijn dagelijkse omgeving.

Een ogenschijnlijk eenvoudig dagelijks ritueel dat in mijn leven ontzettend veel betekend heeft - als mens en in mijn vak als veranderkundige. Vooral omdat het een dagelijkse mogelijkheid en herinnering is om me te blijven verwonderen. En dat werkt door in de rest van mijn dag en in mijn houding en blik als begeleider van veranderprocessen. In dit artikel verken ik de werking van dagelijkse rituelen aan de hand van mijn ochtendwandelingen die een centrale rol hadden in mijn promotieonderzoek naar verwondering. Hoe krijgt een ritueel betekenis en wordt het méér dan routine? Op welke manier kan een ochtendritueel een verschil maken in leven en werk? En specifiek in het begeleiden van groepen en veranderprocessen door ritueel-transformatieve ruimte te creëren?

Bijzondere momenten in het alledaagse

Filosofe Marli Huijter pleit voor meer ritme in ons leven. Zonder de markeringen van dagelijkse, wekelijkse en jaarlijkse ritmes heeft tijd volgens haar geen betekenis. Probeer je maar eens een leven zonder seizoenen, weekenden of verjaardagen voor te stellen... Alle dagen zouden hetzelfde aanvoelen en geruisloos verdwijnen in de maalstroom van de tijd. Dagelijkse routines en rituelen kunnen helpen om zo'n ritme te creëren door dagelijks bijzondere momenten te creëren in de alledaagse tijd. Het is ontzettend belangrijk om regelmatig momenten van verwondering te ervaren, hoe klein ook, waarin je écht de tijd neemt om dingen op te merken. Hoe zit mijn collega er eigenlijk bij? Wat zijn mijn aannames en overtuigingen over dit vraagstuk? Wat valt er te zien in mijn eigen straat? Het zijn momenten die je uit de sleur doen stappen, waarin je weer even in contact komt met jezelf, de ander of je omgeving.

Verwondering is het tegenovergestelde van vanzelfsprekendheid. De kunst van

het buitengewone in het gewone zien.

De vaardigheid om je regelmatig te verwonderen kan niet alleen helpen om je eigen leven met meer aandacht en plezier te leven, maar ook om vraagtekens te blijven plaatsen bij vanzelfsprekende verhalen over jezelf en de samenleving. Wat maakt dat we het op deze manier doen? Verwondering zorgt daarmee voor verbinding én verwarring. En potentieel voor verandering.

Verwondering is het tegenovergestelde van vanzelfsprekendheid

Ritueel als routine

Verwondering komt helaas niet altijd vanzelf - het is vaak zelfs hard werken. Het 'gewone' en 'alledaagse' hebben zo'n sterke werking op ons dat we zonder het te merken om ons heen kunnen kijken zonder echt iets te zien of een groot deel van onze dag leven op de automatische piloot. Toch is het paradoxaal genoeg juist die sterke werking van routine, van de herhaling en de discipline, die kan helpen om je te blijven verwonderen. Ik ontdekte dat juist doordat mijn ochtendwandelingen iets zijn wat ik elke dag vanzelfsprekend doe, ik ook naar buiten ga als het regent of als ik nog net zo lekker lig. En juist doordat de vorm van de wandelingen elke ochtend hetzelfde is, heb ik nóg meer oog voor verschil: hoe de zon elke dag nét iets eerder opkomt of hoe het uitzicht vanaf de brug achter mijn huis elke dag nét iets anders is.

Dagelijkse routines vormen de basis voor dagelijkse rituelen: jezelf aankleden, eten bereiden en opeten, wandelen naar je werk... Toch is ritueel méér dan routine. Het

vraagt een ander soort aandacht, waarmee een gewone handeling tóch buitengewoon wordt. Ritualist Tiu de Haan legt het mooi uit: als we een lijst om een kunstwerk hangen, gaan we automatisch met meer aandacht naar het kunstwerk kijken. Een ritueel is een manier om als het ware een lijst om een dagelijks moment te hangen, zodat je het met meer aandacht ontwerpt, beleeft en bekijkt. Zonder deze bijzondere aandacht, wordt een ritueel weer routine. En de kunst is dan ook om die bijzondere aandacht voor een dagelijks ritueel te blijven organiseren, elke dag opnieuw.

Ik zie mijn wandelingen als 'lege tijd' om de dag mee te beginnen

De dag beginnen met verwondering

Ik dwaal over de grachten van Amsterdam. Ik kijk om me heen, adem de frisse ochtendlucht extra diep in, voel mezelf langzaam wegzakken in het ritme van mijn voetstappen. Waar zouden ze me vandaag weer naartoe brengen? Ik sla de hoek om en zie plotseling een mede-ochtendwandelaar op links, zelfverzekerd voortstappend door de straten van Amsterdam. Voor even lopen we samen op, in hetzelfde tempo, onze ritmes in sync. Een paar seconden waarin de wereld om me heen een kwartslag is gedraaid. Mijn hart hapert even, net als de wijzers van de kerkklok in de verte. Een glimp van onverwachte schoonheid, maar ook van iets anders. Een gevoel van verbondenheid misschien. Ik haal mijn telefoon uit mijn jaszak en neem snel een foto. Het moment vervliegt, de betovering is verbroken. Als we allebei onze weg vervolgen, vraag ik me af wat de

reiger over mij dacht, terwijl ik naast hem of haar wandelde.

Ik zie mijn wandelingen als 'lege tijd' om de dag mee te beginnen. De enige intentie die ik heb is om één foto te nemen van iets van schoonheid wat ik die ochtend tegenkom. Dit helpt om met nog meer aandacht om me heen te kijken. Ik ga niet zozeer op zoek naar een foto, maar dwaal net zo lang rond tot een foto mij vindt. De kunst is om mijn hoofd leeg te maken en simpelweg mijn voetstappen te volgen, zonder bestemming of doel. Het paradoxale is dat het een dagelijks moment is waarop ik juist even niets hoeft, zonder beoogd resultaat, én het me - misschien wel daardoor - ontzettend veel oplevert.

Een verwonderende blik

De ochtendwandelingen zorgen ervoor dat ik elke dag met een moment van stilte en schoonheid begin. Gaandeweg ontdekte ik dat dit doorwerkt gedurende de rest van mijn dag en in mijn houding en blik als veranderkundige. Niet alleen omdat ik de dag met meer rust en focus begin, maar ook omdat ik elke ochtend mijn verwonderende blik oefen. Een van de eerste keren dat ik dit expliciet merkte, was onderweg naar een teamsessie met een team dat werd beschreven als 'moeilijk' en 'slecht functionerend'. Ik betrapte mezelf erop dat ik onbewust meeding in dit verhaal, zonder dat ik het team zelfs maar had ontmoet. Het beeld van de wandeling en de foto van die ochtend voelden nog dichtbij, ik was direct na de wandeling in de auto gestapt. Hoe zou het zijn als ik diezelfde verwonderende blik, die ik zojuist nog had ervaren, mee zou brengen naar deze teamsessie? Als ik ook hier op zoek zou gaan naar de onverwachte schoonheid? Ik besloot de sessie anders te openen en nam me vooral voor om anders te kijken. Het werd een onverwacht mooie dag, met ruimte voor het delen van verhalen

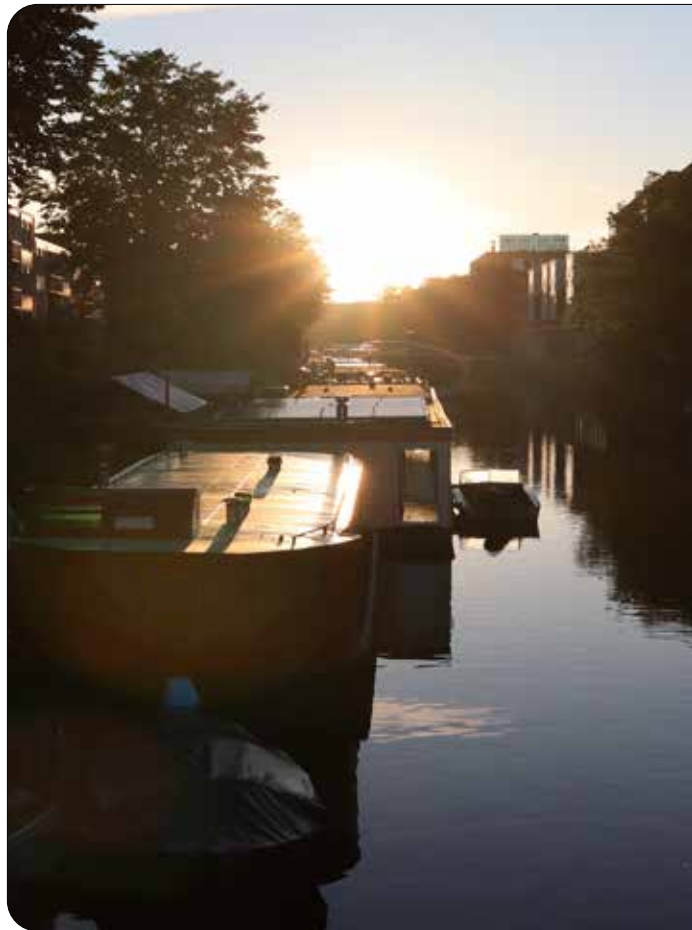
en om initiatieven te bedenken die de teamleden zélf belangrijk vonden. Waren de verhalen vooraf overdreven? Of hielp mijn verwonderende blik ook mee om net een andere setting en dynamiek te creëren?

Volgens organisatiewetenschapper Mee-Yan Cheung-Judge maakt je houding, of *how you show up*, het belangrijkste verschil als veranderkundige. Collega-organisatiewetenschapper Gervase Bushe noemt daarbij de vaardigheid om 'ritueel-transformatieve ruimte' te creëren: een setting die uitnodigt tot verandering door het onbewuste verlangen naar verandering te activeren. Bushe noemt het creëren van zo'n setting de meest ontastbare en tegelijkertijd belangrijkste vaardigheid van een begeleider van veranderprocessen. Hoe en wanneer het precies ontstaat blijft enigszins mysterieus, maar ook hij is ervan overtuigd dat de manier van zijn van de begeleider een sleutelrol speelt.

Ritueel-transformatieve ruimte creëren

Dit fascineert me al jaren mateloos: wat gebeurt er nou op dit soort momenten dat je iets voelt verschuiven in de groep? Wat kan ik zelf doen om dit mede mogelijk te maken als begeleider? Het ritueel een meer centrale plek in mijn werk geven, heeft mij geholpen in deze zoektocht. Allereerst door mijn eigen ochtendritueel serieuzer te nemen: als ik zelf mijn belangrijkste instrument ben zoals Cheung-Judge en Bushe beargumenteren, dan is een ritueel dat zoveel invloed heeft op hoe ik de dag instap misschien wel mijn belangrijkste professionele praktijk en manier om me voor te bereiden op ontmoetingen.

Daarnaast ben ik bijeenkomsten steeds meer als ritueel gaan ontwerpen. Als ruimte waarin er potentieel iets kan verschuiven. Zoals een expositie in stilte met 'kunstwerken' van deelnemers als afsluiting van een



leiderschapsprogramma. Of een workshop over verwondering, waarbij ik van tevoren een kring stoelen had neergezet onder een rode beuk waar we gezamenlijk al verwonderend naartoe wandelden. Ook ritualist William Ayot beschrijft hoe je 'rituele ruimte' kunt creëren door een fysieke of metaforische plek tijdelijk te markeren als 'bijzondere ruimte', waarin het mogelijk wordt om voor even afscheid te nemen van de normale regels en manieren van denken en doen. Ook hij benadrukt het belang van de aanwezigheid van de begeleider, maar beschrijft daarnaast de praktijk van het

'openen' en 'sluiten' van de rituele ruimte. In mijn onderzoek ontdekte ik dat het helpt om metaforen te gebruiken die het bijzondere van de rituele ruimte onderstrepen. Dit werkt extra krachtig als de fysieke ruimte dit ondersteunt, zoals bij een meerdaagse bijeenkomst in de cruise terminal in Rotterdam die we als 'tussenruimte' hadden bestempeld. Ook helpt het om mensen bewust uit te nodigen om 'in' en 'uit' de ritueel-transformatieve ruimte te stappen. Vormen die ik daarbij gebruik zijn bijvoorbeeld een check-in waarbij mensen persoonlijke verhalen delen of zelf een toepasselijk verhaal of gedicht voorlezen bij de opening. Of ter afronding mensen uitnodigen om in stilte over de ervaring te schrijven of een object te kiezen dat ze aan de ervaring kan blijven herinneren. Het gaat erom dat je een setting maakt waarin potentieel een 'rituele verschuiving' kan plaatsvinden: in één beweging word je daarmee volgens Ayot weer terug in verbinding gebracht met de essentie en met het grotere geheel. Hoewel ik dit regelmatig heb zien gebeuren, individueel of soms zelfs collectief met een groep, kun je dit niet plannen of forceren. Het enige wat je kunt doen, is de randvoorwaarden creëren waarin dit potentieel kan plaatsvinden, door te proberen ritueel-transformatieve ruimte te creëren. Ook werkt het helaas niet om een succesvolle vorm zomaar te kopiëren naar een andere context. Juist het zorgvuldig ontwerpen van een ritueel voor een specifieke plek, context en groep mensen verhoogt de kwaliteit van de ruimte. Het vraagt aandacht en tijd in de voorbereiding, met oog voor schoonheid en detail.

Betekenisvolle rituelen ontwerpen

Misschien inspireert dit artikel wel om zelf meer rituelen te creëren in leven of werk. Hoe kun je een betekenisvol ritueel

ontwerpen? Ik denk dat het daarbij belangrijk is om te beginnen met een eigen dagelijks ritueel. En vanuit die ervaring eventueel te experimenteren met het creëren van ritueel-transformatieve ruimte met en voor anderen. Een dagelijks ritueel krijgt pas echt betekenis door het te verbinden aan een of meerdere 'leef-vragen' die je op dat moment bezighouden. Vragen die je met je meedraagt en die geen eenduidig antwoord hebben, maar die - in de woorden van dichter Rainer Maria Rilke - 'geleefd' moeten worden. Een vraag die mij bijvoorbeeld in de beginperiode van mijn wandelingen bezighield, was: hoe kan ik werken in mijn eigen ritme en tempo? Door elke ochtend een moment van stilte te creëren, stapte ik bewuster de dag in: hoe wil ik vandaag werken? Bovendien merkte ik door te letten op het ritme van mijn eigen voetstappen of ik die ochtend gehaast of gestrest was en dat hielp om bewust te kiezen hoe ik daarmee om wilde gaan. Een ritueel wordt daarmee onderdeel van een persoonlijke of gedeelde onderzoekspraktijk, als manier om onderzoekend te leven.

Een ritueel wordt daarnaast pas betekenisvol als je het serieus neemt. Ik heb niet een paar keer een ommetje gemaakt, maar vijf jaar lang bijna elke ochtend gewandeld. En ook telkens geprobeerd die bijzondere aandacht op te brengen die het méér maakt dan routine. Dit vraagt discipline en doorzettingsvermogen. Het helpt om een vorm te kiezen die helemaal bij jou past. Tot slot kan het helpen om anderen bij jouw ritueel te betrekken. Ik had bijvoorbeeld een tijd een app-groep met collega's die ook met een ochtendritueel experimenteerden. Daarin wisselden we ervaringen en foto's uit, wat hielp om door te zetten en mijn ritueel door te ontwikkelen.

Ondersteunende ontwerp vragen

- Rituele vorm kiezen: is er een activiteit die je al graag doet die je wilt omvormen tot ritueel of is er iets nieuws wat je wilt proberen? Dat kan van alles zijn: dansen, schilderen, mediteren, brieven schrijven aan een vriend...
- Ritueel als reflectieve activiteit: welke leef-vragen wil je verkennen in je ritueel? Op welke manier helpt je ritueel om deze te onderzoeken?
- Rituele regels bedenken: hoe ziet het er precies uit? Wanneer en hoe vaak wil je het doen? Hoe begint en eindigt het? Welke naam wil je aan het ritueel geven?
- Anderen betrekken bij je ritueel: met wie wil je het samen doen of met wie wil je het ritueel op een andere manier delen?

Ook voor het creëren van de ritueel-transformatieve ruimte met en voor anderen zijn er ondersteunende ontwerp praktijken: het markeren van de opening en sluiting, het kiezen en creëren van een mooie ruimte, het werken met metaforen, de uitnodiging aan de deelnemers... maar vooral helpt het om

zélf veel te blijven experimenteren met eigen rituelen. Om die ervaring, in de vorm van inzichten en vooral door de manier waarop deze doorwerken in je blik en aanwezigheid als begeleider, mee te kunnen nemen naar rituelen met anderen. En zo bij te dragen aan het creëren van die momenten en plekken waar verschuiving en verandering kan plaatsvinden. Persoonlijke rituelen zijn daarmee niet slechts 'iets voor erbij', maar een belangrijke professionele praktijk die de kern raakt van het vakmanschap van een veranderkundige. ■

Referenties

- Ayot, W. (2015). *Re-enchanting the forest: Meaningful ritual in a secular world*. Melbourne: Vala Publishing Co-operative.
- Bushe, G. R (2010). Being the container in dialogic OD. *Practicing Social Change*, 1(2),10-15.
- Cheung-Judge, M. Y. (2001). The self as an instrument - A cornerstone for the Future of OD. *OD Practitioner*, 33(3), 11-16.
- Huijjer, M. (2015). *Ritme: op zoek naar een terugkerende tijd*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Rilke, R. M. (2011). *Letters to a young poet*. Londen: Penguin UK.



Joeri Kabalt is gefascineerd door verwondering, werken met verhalen en het leven van betekenisvolle vragen. Zij werkt met deze thema's als veranderkundige bij Kessels & Smit, The Learning Company. Begin 2020 promoveerde Joeri op een onderzoek naar verwondering in het dagelijks leven en in organisaties bij Ashridge Executive Education in Engeland.



■ Martijn Vroemen

Het rituele karakter van sociale interactie

Wat teams en coaches kunnen leren van Erwin Goffman

Als sociaal psycholoog denk en werk ik al mijn hele professionele leven met de concepten van het symbolisch interactionisme. Voor het werken met teams is deze benadering bijzonder actueel. Veel teamprofessionals werken, al dan niet bewust, met deze uitgangspunten. De invloedrijke socioloog Erwin Goffman (1922-1982) is een van de belangrijkste denkers in deze stroming. Toch lijken niet veel collega's zijn werk te kennen.

Met dit artikel heb ik twee doelen. Ik wil Goffmans gedachten bekend(er) maken bij vakgenoten. Ook zal ik aangeven hoe je Goffman kunt 'toepassen'. Twee boeken kies ik voor dit doel. Zijn proefschrift uit 1957, dat in 1959 verscheen als *The presentation of self in everyday life*. De Nederlandse titel is: De dramaturgie van het dagelijks leven. De veelzeggende ondertitel luidt: *Schijn en werkelijkheid in sociale interactie*. Dit is een van de meest geciteerde werken uit de sociologie geworden.

Ook gebruik ik *Interaction ritual: Essays on face-to-face behavior* uit 1967, waarin Goffman nog preciezer uiteenzet waarom

elke communicatie een ritueel karakter heeft. Het boek is een collectie van essays, waarin hij onder meer uitlegt wat mensen allemaal doen om hun 'gezicht' te bewaren. En wat er kan gebeuren als het masker valt, of dreigt te vallen. Hoewel zijn voorbeelden soms gedateerd zijn, hebben de concepten niets aan actualiteit ingeboet.

Het dramaturgisch perspectief op dagelijkse communicatie

In *The presentation of self* beschrijft Goffman alle communicatie tussen personen en groepen als het geven van een 'voorstelling', analoog aan de voorstelling die in een theater wordt gegeven. Iedereen speelt in het

Symbolisch interactionisme

Dit is een wijdvertakte stroming in de sociologie die onderzoekt hoe mensen elkaars gedrag interpreteren, hoe zij hun gedrag op elkaar afstemmen en hoe men op die manier werkelijkheid 'creëert'. De sociale werkelijkheid 'is' dus niet gereed, wachtend op ons om ontdekt te worden, maar wij maken die. Dit maken gebeurt vooral door onderlinge interactie. Mensen kunnen veelal vertrouwen op bestaande betekenissen en definities die de structuur van onze sociale systemen vormen. En soms moeten er nieuwe betekenissen gemaakt worden. Tijdens de COVID-pandemie maakten we wereldwijd overuren in dit proces van betekenisgeving!

De continu gecreëerde werkelijkheid omvat zowel de buitenwereld als de binnenwereld. Ook het zelfbeeld wordt gevormd in contact met anderen. Cooley noemde dat in 1922 *The looking glass self: you live in the mind of others without knowing it*. Hoe wij naar onszelf kijken, wordt dus mede bepaald door hoe anderen ons zien, en – dat is opmerkelijk – door hoe wij denken dat anderen ons zien. Dus als je in de paskamer jezelf bekijkt in een nieuwe broek, dan zie jij niet alleen jezelf in de spiegel: er staat een denkbeeldig publiek bij. Je kunt je dus afvragen of je 'authentieke' zelf wel bestaat. Wij zijn misschien meer dan we denken een product van wat anderen van ons maken.

Tegenwoordig is bijna iedereen wel 'symbolisch interactionist' als we zeggen 'iedereen heeft z'n eigen waarheid'. Wie gereisd heeft, weet dat verschillende culturen eigen waarheden hebben. Maar ook zonder te reizen worden we hiermee tegenwoordig volop geconfronteerd. En meer recent lopen we ook tegen bizarre grenzen aan. Mensen hebben niet alleen verschillende interpretaties van iets, ze lijken zelfs 'recht' te hebben op hun eigen waarheid en mogen in 'alternatieve feiten' geloven.

dagelijks leven diverse 'rollen'. Onze rollen spelen we frontstage. Hier zetten wij onze voorstellingen neer waarmee we een goede indruk op 'het publiek' proberen te maken. Backstage zijn we onszelf. Bij de meesten die dit nu lezen, komt dit vast vertrouwd voor. Maar in Goffmans tijd was het baanbrekend.

Hoe werkt dit in of voor teams? Een team is elke groep van meerdere personen die samenwerken in het neerzetten van een voorstelling. Dus een echtbaar dat tijdens een diner het onderhoudende stel speelt, is een team. Het personeel van een hotel dat gasten ontvangt en bedient, is ook een team. En zij laten frontstage iets anders zien dan backstage. Het leuke stel hult zich in de auto terug naar huis in verongelikt zwijgen, het zorgzame hotelpersoneel maakt in de keuken foute grappen over de gasten. Bij Goffman was de 'werkelijkheid' backstage vaak negatiever en zwaarder dan de 'schone schijn' van de frontstage.

Ik zie ook individuen en groepen die er een kunst van maken om een ongunstige voorstelling van zichzelf te geven

Goffman beschrijft ook uitgebreid hoe er in teams wordt samengewerkt. Bijvoorbeeld hoe men excuses ('let maar niet op hem') of correcties inbrengt als een teamlid uit z'n rol valt. In mijn eigen praktijk herken ik dit dagelijks. Als ik samenwerk met een andere trainer of coach geven wij een voorstelling. Dan weet je dat je bepaalde gesprekken nooit voor de groep voert. Een groep wil liever niet zien dat wij onderonsjes of ruggespraak hebben. De voorstelling moet

zo intact mogelijk blijven. In dat licht beschrijft Goffman - en dat vind ik briljant - hoe het publiek een team kan helpen als het een niet ideale voorstelling geeft. Dus we gaan niet debatteren over het excuus, ook al weten we allemaal dat het vals is. En een groep zal mij niet snel corrigeren als ik iets raars of onwaars zeg. Deze samenwerking heeft als doel elkaar niet in verlegenheid te brengen.

Goffman beschrijft uitgebreid de *art of impression management*, waarbij de teamspelers dramaturgische loyaliteit, discipline en behoedzaamheid moeten laten zien. Populair gezegd: je valt elkaar niet af en je hangt de vuile was niet buiten. Wat de gevolgen kunnen zijn als dit slecht gebeurt, liet een *faux pas* van minister Ollongren zien, toen zij (waarschijnlijk) onbedoeld enkele aantekeningen niet afdekte. Het publiek kreeg een stukje backstage te zien, met ingrijpende gevolgen voor het vertrouwen in de frontstage-voorstelling van het kabinet.

Ook het toneel, de plek waar de voorstelling plaatsvindt, is van belang. Bij elk professioneel handelen kunnen we ons geëigende podia (Goffman spreekt van *regions*) indenken. Dus een team geeft in een vergaderzaal een andere voorstelling dan in het bedrijfsrestaurant of op een externe trainingslocatie.

De recente explosie van thuis beeldbellen verlegt daarbij overigens wel enkele grenzen. Het is soms net of de voorstelling vanuit de coulissen wordt gegeven.

Het rituele karakter van interactie

In *Interaction ritual* gaat Goffman nog meer dan in zijn eerdere werk uit van een-op-een-interacties, als de meest elementaire bouwstenen van sociale systemen. In elke interactie draagt een persoon *lines* uit. Dit zijn verbale en non-verbale uitingen in tekst, houding en gedrag. Deze uitingen

hebben tot doel om *face* te maken, zeg maar: een imago. In dit maakproces (*facework*) werken alle interactiepartners samen. De een om het imago te presenteren, de anderen om het te interpreteren en te bevestigen. De partners hebben er belang bij om 'mee te werken' aan de wederzijdse definitie van de situatie. Stel je hebt een gesprek met een klant en ineens komt er een emotioneel persoonlijk telefoontje door: dan is de normale gang van zaken dat je dat niet teveel aandacht geeft. En als je die klant ineens tegenkomt op een carnavalsfeest, dan probeer je zo goed als gaat om samen weer die situatie te definiëren en je er naar te gedragen (alcohol kan dan wel- of juist niet helpen).

Dit proces vindt volgens Goffman alleen plaats wanneer de interactiepartners ook daadwerkelijk in elkaars nabijheid (dus live) zijn. Dit is consistent met het concept van frontstage en backstage. Ik denk dat het trouwens ook opgaat voor online nabijheid. Het 'toneel' kan er huiselijk uitzien, maar je laat ook weer niet alles in beeld komen. Op internet zijn hilarische voorbeelden te vinden van mensen die hun stagemanagement niet helemaal op orde hadden; poezen die in beeld verschijnen, of - erger - mensen die iets doen in de veronderstelling dat de camera uitstaat.

Face-to-face-interactie heeft volgens Goffman altijd een ritueel karakter. Een smalle definitie van ritueel benadrukt het symbolische en formele karakter ervan. Symbolisch, omdat rituelen dragers zijn van betekenissen. En formeel, omdat rituelen vaak het karakter van voorschrift hebben. Een voorbeeld is het opdragen van een dienst in het gebedshuis. Of denk aan teamvergaderingen: één en al ritueel. Maar Goffman gaat uit van een veel bredere definitie, waarin rituelen niet louter ceremonieel zijn. Zoals de etiquette in het sociale verkeer. In Goffmans tijd waren sociale normen en regels veel strikter dan

tegenwoordig. Alleen al hoe mannen en vrouwen zich dienden te gedragen, daar werden boeken over volgeschreven. Ook de omgangsvormen in sociale instituties, zoals ziekenhuizen, scholen en op de werkvloer waren veel strakker en formeler. Goffmans beschrijving van deze knellende sociale gedragspatronen had daarom veel relevantie toen, maar zeker ook nog nu. Daar kom ik later op terug.

Al deze interactierituelen vormen een stroom van betekenisgeving die een werkelijkheid scheppen, doordat het regels bevestigt en bijstuurt. De interactie moet immers aan verwachtingen voldoen. We kunnen niet continu de regels opnieuw uitvinden, dat zou sociaal onwerkbaar zijn. Dus als ik iemand ontvang die door mij gecoacht wil worden, dan ligt er al een frame (script) voor deze coach-werkelijkheid voor ons 'klaar'. Wij weten in grote lijnen hoe een coach en coachee zich zullen gedragen, hoe de interactie zal verlopen en ook hoe we te grote afwijkingen vriendelijk zullen corrigeren, zonder - en dit is belangrijk - dat de ander het gezicht verliest. Gezichtsverlies is voor alle betrokkenen oncomfortabel, en hoewel westerlingen er tegenwoordig minder moeite mee lijken te hebben om openlijk voor gek te staan, is er in het sociale verkeer nog steeds veel te 'verliezen'.

Relevantie voor teams en coaches

Goffmans theorie kwam aan de vooravond van een soms roerige periode, waarin men zich in het Westen wilde bevrijden van sociale conventies en instituten. Vrijdenkende jongeren in de jaren zestig en zeventig noemden de denkwijze van hun ouders *square*. Seksuele 'revolutie', baas in eigen buik, breken met de kerk: er gingen heel veel normen en voorschriften aan diggelen. Vernieuwende denkers als Goffman hebben hier zeker het grondwerk voor gelegd. Ik vind

het bevrijdend om naar gedrag te mogen kijken als een product van voorschriften, en normen niet meer als onaantastbaar te hoeven zien. Gedrag en cultuur wordt daarmee iets waar je ook invloed op kunt uitoefenen. Met andere woorden: door het te kunnen beschouwen is het ook veranderbaar!

Hoe actueel zijn deze gedachten nu? De omgangsvormen liggen er tegenwoordig minder dik bovenop. Men is veel losser en informeler. Bovendien wordt er door commercie en media onophoudelijk op gehamerd dat je vrij, authentiek en 'jezelf' moet zijn. Toch zijn rituelen nog steeds de bouwstenen van sociale systemen. Kijk maar naar een teamoverleg en je snapt al gauw dat mensen zich daar op een zeer specifieke manier gedragen. Er is oneindig veel meer gedrag niet, dan wel toegestaan in zo'n overleg. Je springt er bijvoorbeeld niet zingend op tafel, je trekt niet de voorzitter aan zijn neus. Er zijn weliswaar geen etiquetteboeken meer, maar via sociale media word je vaak op niet mis te verstane wijze duidelijk gemaakt hoe je je wel of niet hoort te gedragen. Oké, maar wat 'kan' ik nu met deze gedachten als coach of (team)professional?

1. Door naar het gedrag van een ander te kijken als een voorstelling, kan ik er afstand van nemen. Ik ben publiek en raak daardoor minder in het verhaal en het gedrag van de ander gezogen. Daardoor blijf ik kritisch en vind ik het makkelijker taal om de ander te laten zien hoe hij zich een eigen werkelijkheid schept, inclusief problemen en belemmeringen.
2. Door gedrag te zien als een daad van *impression management* ontstaat er ruimte om te onderzoeken wat het 'plaatje' (het imago) moet opleveren. Zowel coach als coachee kunnen daardoor bewuster naar het eigen (professionele) gedrag kijken. Ik kan (moet) dus nadenken over de indruk

die ik maak en wil maken op mijn coachee. Daar heb ik eigen behoeftes te vervullen, oordelen te ontdekken en emoties te beheersen. Vervolgens kan ik oefenen met het neerzetten van een alternatieve voorstelling, het spelen van een andere rol. En ik kan een coachee leren hetzelfde te doen. Zo breiden we samen ons repertoire uit om onze doelen te bereiken.

3. Als coach kun je - wanneer je zelfkennis en zelfbewustzijn ontwikkelt - gedoseerd doorkijkjes naar je eigen backstage geven. Je kunt gericht een tip van de sluiters oplichten, aan zelfonthulling doen. Dat kan een krachtige interventie zijn in training en coaching, omdat het vertrouwen kan wekken en als voorbeeld kan dienen, bijvoorbeeld in de categorie 'kijk, ik ben ook maar een mens'.
4. Een zelfbeeld, van een individu of van een team, is het product van een circulair proces. Hoe ik mezelf zie is afhankelijk van hoe anderen mij zien en dat is weer het gevolg van hoe ik mezelf zie. (Dit proces is overigens niet vluchtig, want een zelfbeeld blijft bestaan, ook al is de ander niet aanwezig.) Met dit besef lukt het je bijvoorbeeld beter om niet in de slachtofferrol te stappen. De ander doet jou niet iets aan, jij neemt iets aan: namelijk je rol en bijbehorend zelfbeeld. Bovendien kun je met meer afstand zien hoe je door de buitenwereld in een bepaalde rol geduwd kan worden. Dit schept ruimte om terug te duwen, of opzij te stappen.

Enkele kritische bespiegelingen

Er zijn mensen die er een levenswerk van maken om Goffman te begrijpen en te vertalen. Daarom ben ik enigszins beschroomd om 'al' kritisch te zijn. Toch waag ik me aan enkele kanttekeningen.

Ik kan me niet goed verenigen met een absolute frontstage en backstage. Elke backstage is weer een front voor de daar aanwezigen. Zolang er publiek is, is er front. Dus het hotelpersoneel dat roddelt in de keuken, houdt voor elkaar ook iets op. En het zwijgende echtpaar geeft in de auto terug naar huis nog steeds een 'voorstelling'. Het team laat aan de coach een bepaalde voorstelling zien en zodra de coach het toneel verlaat, ontstaat volgens mij een nieuwe voorstelling. Dit proces van back-wordt-front houdt vermoedelijk pas op wanneer je met jezelf bent, al kun je je afvragen of mensen niet ook voor zichzelf een voorstelling houden.

Het gesprek en het gedrag dat back stage toelaatbaar is, is tijdens de voorstelling niet afwezig. Het is aanwezig, maar ongezegd. Het zit in de hoofden of de harten van de spelers, in het (half)bewuste leven van een team. Misschien is het dat wat we nu 'onderstroom' noemen. Back stage kan er meer besproken worden, maar onderstroom blijft er. Goffman laat zich hier – zeg ik met enige voorzichtigheid – niet of nauwelijks over uit. Hij is en blijft socioloog, ikzelf ben juist ook geïnteresseerd in het gesprek dat men heeft 'met zichzelf'.

Goffman richt zijn verhaal over impression management op het geven van een – in de ogen van 'de' samenleving – gunstige en positieve voorstelling. Maar ik zie ook individuen en groepen die er een kunst van maken om een ongunstige voorstelling van zichzelf te geven. Zo zijn er groepen en mensen die er voor 'kiezen' om een vertoning te geven als rebel, als slechterik, of die koketteren met het imago van idioot. Natuurlijk moeten deze imago's ook iets 'opleveren', maar het is niet het soort 'gezicht' waar Goffman het over had.

Als besluit moet ik natuurlijk kort iets zeggen over dé moderne arena om facework te verrichten: sociale media. In Goffmans tijd bestonden die media niet, er was zelfs geen e-mail. Sociale interactie was grotendeels face-to-face, en schriftelijke correspondentie – dat woord alleen al – was oneindig veel vormelijker dan nu. Ik zou heel graag van Erwin Goffman horen wat hij te zeggen zou hebben over het 'schaamteloze' impression management van jongere generaties op Instagram en TikTok, en van minder jonge generaties op het ik-ben-zo-trots LinkedIn-platform. Nu we er zo openlijk voor uitkomen dat we aan *personal branding* doen, en we apps gebruiken om onze voorstelling te manipuleren, welk gezicht hebben we dan precies te verliezen? ■



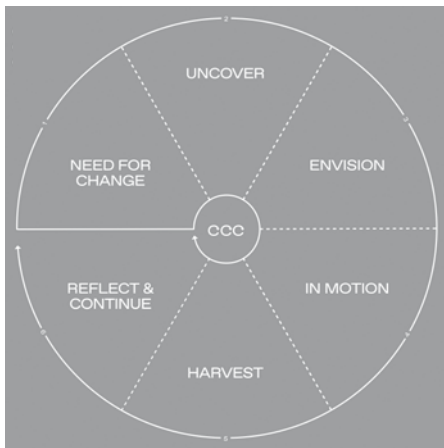
Martijn Vroemen is psycholoog en auteur van diverse publicaties over teams en over teamcoaching. Met zijn bureau Teamchange richt hij zich op het coachen van teams, het opleiden van teamcoaches en adviseert hij organisaties over teamvriendelijkheid.

Op zoek naar rituelen



Als geen ander weten uitvaartverzorgers hoe belangrijk persoonlijk contact is bij het nemen van afscheid. Maar wat doe je als door coronamaatregelen alles wat vertrouwd en bekend is volledig wordt omgegooid? En hoe kun je - ook als alles anders gaat - tot betekenisvolle rituelen komen? Een groep medewerkers en uitvaartverzorgers van DELA werd samengebracht met drie kunstenaars om te onderzoeken hoe bestaande rituelen opnieuw vorm kunnen krijgen.

Tijdens het onderzoek in het najaar van 2020 werd al snel duidelijk dat de huidige 'rituelen van verlies' gepaard gaan met een chronisch 'verlies van rituelen': het afscheid rondom de dood en hoe we haar vorm geven, is steeds verder van ons af komen te staan en het werk van uitvaartverzorgers dreigt productiewerk te worden. In deze beeldcolumn vertaalt Kyra Sacks, één van de deelnemende kunstenaars, de belangrijkste inzichten uit het onderzoek naar handvatten voor organisaties die rituelen willen creëren met hun medewerkers. Om bijvoorbeeld vorm te geven aan transities, veranderingen, verlies of wanneer ze juist zoeken naar manieren om de routine weer boven het alledaagse uit te tillen. Het biedt een inkijkje in de werkwijze van kunstenaars in organisaties aan de hand van Het Creative Catalyst Cycle-model van Art Partner.



Figuur 1. The Creative Catalyst Cycle van Art Partner

Het Creative Catalyst Cycle-model

Organisaties krijgen steeds vaker te maken met maatschappelijke vraagstukken waar geen eenduidige oplossingen voor zijn. Art Partner werkt sinds 2008 met kunstenaars in organisaties en ontwikkelde op basis van die ervaring dit model. Het model biedt houvast in onzekerheid en geeft ruimte aan een creatief proces waardoor er beweging komt in complexe vraagstukken.

***Uncover: blootleggen en uitpluizen***

Als voorbereiding op de eerste ontmoeting wordt de uitvaartmedewerker gevraagd een voorwerp mee te nemen dat zij associëren met de dood. Het inbrengen van persoonlijke verhalen door middel van deze objecten zorgt snel voor verbinding en creëert ruimte voor een ander gesprek. Daarna kan verder gezocht worden: Voor welk moment zoeken we een ritueel? Wanneer krijgen rituele handelingen betekenis? In welke tradities zijn rituelen verankerd? Hieruit rolt een belangrijke definitie: 'een ritueel is een betekenisvolle handeling die de werkelijkheid een beetje optilt'.



Envision: je kunt pas iets willen als je het voor je ziet

Tijdens de coronapandemie werden veel manieren van afscheid nemen onmogelijk. Dit was moeilijk, maar het liet ook het stramien zien waarin we vastzaten en het legde de behoefte aan persoonlijkere rituelen bloot. Maar hoe kun je nabestaanden uitnodigen van gebaande paden af te wijken en toch voldoende houvast bieden? Het één sluit het ander niet uit. Vanuit de kunst weten we dat kaders juist belangrijk zijn om creativiteit te stimuleren. We onderzoeken ervaringen uit de uitvaartpraktijk, doen visualisatie-oefeningen en bespreken nieuwe manieren om nabestaanden hierin mee te nemen.

***In motion: op zoek naar haakjes***

In deze fase van onderzoek is het essentieel om het 'nog niet te hoeven weten' en om dingen uit te mogen proberen. Zo ontstaan verschillende methodes die uitvaartverzorgers op hun beurt uitproberen met nabestaanden, om te kijken hoe en wanneer ze werken en ze vervolgens weer aan te passen en te verfijnen. Om bij uitvaarten kaders te bepalen, geven we uitvaartverzorgers andere vragen mee om te gebruiken in hun gesprekken met nabestaanden. Zo worden in een vroeg stadium haakjes of aanknopingspunten gevonden waarbinnen rituelen vorm kunnen krijgen.

**Harvest: transformatie van het proces**

We hoeven niet altijd op zoek naar iets heel nieuws of naar kant-en-klare rituelen. Want juist manieren om een bestaand moment of proces te transformeren, kunnen waardevol zijn. Gevonden haakjes worden met elkaar vervlochten en zorgen ervoor dat uitvaartverzorgers en nabestaanden samen sneller tot een persoonlijke en betekenisvol ritueel kunnen komen. Het gaat er dus niet altijd om nieuwe dingen te ontwikkelen, maar soms om te leren zien dat wat er al is ook anders voor je kan werken. Dit voedt de inspiratie van medewerkers en geeft energie om het werk te blijven doen.



Reflect & continue: het is de toon die de muziek maakt

Als we terugblikken op het gehele proces wordt duidelijk dat de ruimte voor gezamenlijk onderzoek en creatieve experimenten iets in beweging zet. Zowel in de samenwerking tussen kunstenaars en uitvaartverzorgers, als tussen uitvaartverzorgers en nabestaanden. Dit geldt ook voor een ritueel: het kan groot of klein zijn, maar het belangrijkste is de intentie waarmee het wordt ontwikkeld en uitgevoerd. De aandacht en het gezamenlijke proces ernaartoe leveren voor alle betrokkenen een diepere verbinding en ervaring op.

Ruimte voor rituelen

De samenwerking tussen uitvaartverzorgers van DELA en de kunstenaars van Art Partner leverde een nieuwe praktische werkwijze op die uitvaartverzorgers kunnen gebruiken om met nabestaanden tot persoonlijke en betekenisvolle rituelen te komen. Maar het deed ook het besef groeien dat deze ruimte voor onderzoek het werk verdieping geeft en inspiratie aanwakkert. Door samen te onderzoeken hoe bestaande elementen anders kunnen werken, kan een nieuw ritueel ontstaan dat helpt vorm te geven aan transities, veranderingen, verlies of juist als poging de routine weer boven het alledaagse uit te tillen. Dit kan bijvoorbeeld zinvol zijn voor de transformatie in werken waar veel organisaties nu voor staan: het vinden van een nieuwe balans tussen thuiswerken en terug naar kantoor komen. Het vormgeven van een rite de passage en andere nieuwe rituelen kunnen helpen om de bron van waaruit gewerkt wordt te blijven voeden. Door verbeeldingskracht en creativiteit in te zetten, kan een behoefte onder medewerkers, klanten of stakeholders zichtbaar worden gemaakt. ■

Het onderzoek bij DELA werd uitgevoerd in samenwerking met performancekunstenaar Lina Issa en theatermaker Erik Willems.

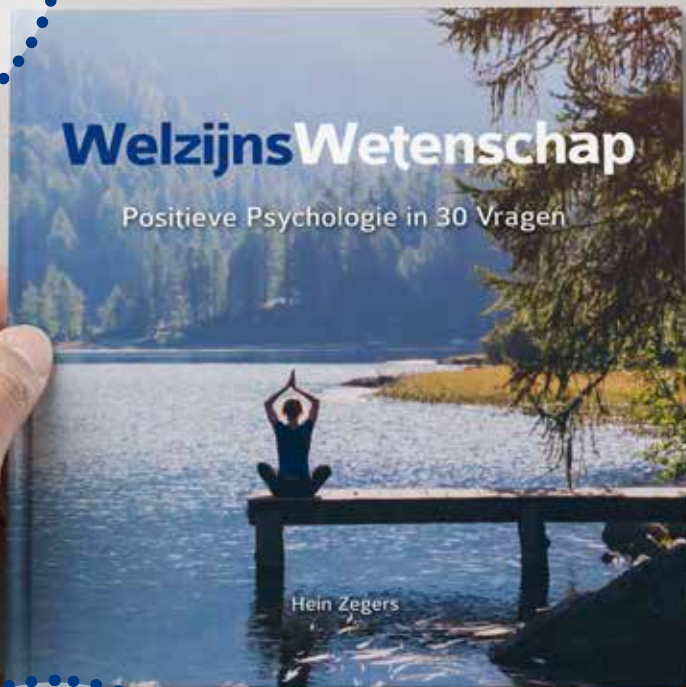
Kyra Sacks is als beeldend kunstenaar en antropoloog verbonden aan Art Partner, www.kyrasacks.nl.

Sandra Boer is antropoloog en oprichter Art Partner, www.art-partner.nl.

Wat maakt
ons
gelukkig?

Wat doet
mensen
groeien?

Wat geeft
ons
leven zin?



€ 14,50

Hein Zegers beantwoordt dit soort vragen al vijf jaar lang in een populaire vaste rubriek in het Tijdschrift Positieve Psychologie. Het boek 'WelzijnsWetenschap' verzamelt hiervan een intelligente selectie, gecombineerd met kersvers materiaal en prachtige illustraties. 'WelzijnsWetenschap' geeft een state-of-the-art overzicht van de hedendaagse positieve psychologie. Heel vlot leesbaar en stevig geworteld in wetenschappelijk onderzoek. Positieve psychologie, zoals in het citaat van Einstein: 'zo eenvoudig mogelijk, maar niet eenvoudiger dan dat'.

*"Er zijn veel opinies over geluk en welbevinden. Het boek van Hein Zegers geeft de feiten zodat de lezer zijn of haar opinie kan vormen. Daarmee neemt hij de lezer serieus."
(Em. prof. dr. Jan Walburg, eerste professor positieve psychologie in de Lage Landen)*



**Rituelen: 3x anders**

Sibrenne Wagenaar & Katelijn Nijsmans

62

**Dansen op je sokken:
rite de passage als bron voor groei**

Column

Sandra van der Maarel

68

Focus op leren en ontwikkelen

Het nieuwe performancemanagement
binnen de publieke organisatie

Marieke van Benten & Peter Steenkamer

70

Teveel van het goede

Ronald Visser

77



■ Sibrenne Wagenaar & Katelijn Nijsmans

Rituelen: 3x anders

Rituelen kunnen in ons werk een heel praktische rol vervullen. Neem bijvoorbeeld de dagstart bij agile werken. Bij een aantal veelgebruikte methoden zoals agile & scrum werken, systemisch werken en in deep-democracyprocessen zien we het gebruik van rituelen terug. Drie trainers vertellen in een persoonlijk portret over de manier waarop zij rituelen in het werk gebruiken.

Marcel de Groot is expert in efficiënt en effectief werken en vertelt hoe rituelen voor rust en ruimte voor creativiteit kunnen zorgen. Peter Henneveld maakt in zijn trainingen veel gebruik van sjamanistische technieken en rituelen. En Frank Weijers beschrijft hoe hij de check-in gebruikt als rituele start bij een diep democratisch proces.

Rituelen creëren rust. De tijd die overblijft kun je gebruiken voor creativiteit

Marcel de Groot, eigenaar *Studio Cocreatie*

“Rituelen creëren rust en ruimte voor creativiteit”

Scrum, *design thinking* en agile werken: tools om het werk mee vorm te geven. Ze kenmerken zich door herhaling, ritme, herkenbaarheid, standaard aanpakken. Welke rol spelen rituelen hierin? We leggen deze vraag voor aan Marcel de Groot, expert in effectief en efficiënt werken.



Waar zie jij een relatie tussen rituelen en scrum?

“Scrum heeft een aantal rituele activiteiten in zich. Denk maar aan de dagelijkse *stand-upmeeting*, het maken van een sprintplanning en retrospectives. Deze activiteiten hebben allemaal een bepaalde ‘standaard’ aanpak. Daar hoeft je niet over na te denken. Ze zijn vlot herkenbaar. Iedereen weet hoe de activiteit werkt. En zo’n ritueel geeft veel rust. Voor een stand-up aan het begin van de dag hoeft je geen agenda te maken. Die ligt er eigenlijk al.”

Wat is de waarde van zo’n ritueel?

“Rituelen creëren rust. De tijd die overblijft kun je gebruiken voor creativiteit. Velen van ons kunnen in het werk wel wat rust gebruiken. Want wie herkent dit niet: je begint de dag met het aanzetten van je computer en vervolgens ga je rennen. Aan het eind van de dag ben je blij dat je die hebt overleefd. Even een gezamenlijk moment creëert rust: hoe gaat het met iedereen, hoe zit iedereen erin? Welke acties zijn belangrijk voor vandaag en wie gaat wat doen? Je ziet mensen letterlijk rustiger worden en die rust neem je mee in de rest van de dag. Deze rust brengt focus met zich mee. Daardoor ga je creatiever en effectiever werken. Je hoeft niet alle ballen in de lucht te houden.”

Een dagstart moet groeien naar een ritueel. Hoe werkt dat?

In het begin vinden mensen dit soort rituelen maar omslachtig en tijdrovend. Dan voelt het zeker niet als een ritueel dat rust geeft. Het is de kunst om er een tijdje aan te werken met elkaar. Het vraagt in het begin meer tijd en de productiviteit

kan lager zijn door de nieuwe aanpak. Het vraagt echt een investering om met elkaar een nieuw ritueel te ontwikkelen. Op een gegeven moment zien ze de waarde ervan in, dan zien ze dat het hen echt helpt in het plannen van het dagelijkse werk. Gun het een groeiproces en geef met elkaar vorm aan een bepaalde activiteit. Maak je gebruik van een 'scrum board', richt het dan samen in: kleur, sfeer, kolommen, briefjes, enzovoort. En bespreek regelmatig met elkaar of de aanpak nog aanpassing nodig heeft."

Hoe kun je het ontstaan van zo'n ritueel begeleiden?

"Ik doe een ritueel vaak eerst voor en daarna doen ze het zelf. Dan zit ik erbij om feedback te geven. De kunst als begeleider is om de aanpak wat los te laten, zodat de anderen er een eigen aanpak van kunnen maken. Eigenlijk vraagt het om oude patronen aanpassen. Wat hierbij helpt, is de stip op de horizon: uiteindelijk is scrum een hulpmiddel om een doel te bereiken. Dat doel moet je goed in beeld houden. Je moet dus wel weten waar je naar toe wilt."

Marcel de Groot werkt als organisatieadviseur bij het BovenIJ-ziekenhuis en is daarnaast eigenaar van Studio Cocreatie, van waaruit hij organisaties helpt om effectiever en efficiënter te gaan werken. Door vanuit klantbelang, vraaggericht, te werken is hij in staat om, gebruikmakend van verschillende methoden en kennis en ervaring uit verschillende branches, blijvend resultaat te realiseren.

Peter Henneveld, oprichter De Bewustzijnsfabriek

"Een betekenisvol ritueel bekrachtigt onze sociale verbinding"

Je maakt als trainer gebruik van sjamanistische technieken en rituelen. Op welke manier helpen rituelen je in je werk?

"Voordat een groep in de ruimte komt waarin we gaan werken, ruim ik op, zet ik alles netjes neer en nodig ik de windrichtingen uit. Per windrichting doe ik een korte meditatie. Elke windrichting staat voor een kwaliteit. Zo staat het noorden voor archetypen, verhalen en voorouders, het oosten voor inspiratie en creativiteit, het westen voor onze emoties en overtuigingen het zuiden voor onze fysieke kant. Dit ritueel helpt allereerst mijzelf: mag ik de mensen ondersteunen? Ik heb veel met dit ritueel geëxperimenteerd en als ik het niet gebruik, dan is er minder focus en diepgang in de bijeenkomst. Rituelen geven rust."



Welke rituelen gebruik je tijdens een bijeenkomst?

“Als mensen binnenkomen, geef ik ze persoonlijke aandacht en kijk ik elke deelnemer aan. Dat vind ik een heel belangrijk ritueel. Soms worden mensen gestuurd en dan nodig ik ze uit: wil je hier echt zijn? Ik geloof niet dat je iemand kunt dwingen om te leren. Rituelen spelen ook een belangrijke rol bij afscheid nemen: ik sta expliciet stil bij de vraag of er nog iets gedeeld moet worden. Heeft iemand nog een vraag? Is de bijeenkomst rond? Als je niet goed afscheid neemt, dan kun je een volgende keer ook niet goed starten. Uitlopen in de tijd probeer ik te voorkomen, net als te laat beginnen. Dat doet veel met de energie.”

Op wat voor momenten kunnen rituelen echt van waarde zijn?

“Rituelen spelen een belangrijke rol bij overgangen, denk aan een reorganisatie of een fusie. Teams worden samengevoegd, maar als er onvoldoende afscheid is genomen van de oude organisatie, het oude team, de oude collega's, dan kun je als nieuw team niet verder. Een ritueel kan bestaan uit het oude bedanken, eren en ook loslaten. Als je het gemis toelaat en erkent, kun je weer verder.”

Wat kan een ritueel opleveren?

“Een ritueel is sterk verbonden met sfeer, mits het ritueel klopt: een automatisch verstuurd verjaardagskaartje van je opticien doet niet zoveel. Als een ritueel klopt, geeft dit betekenis. Je creëert een rituele ruimte waarin je stilstaat bij betekenisvolle gebeurtenissen. Zo drinken wij in ons gezin altijd chocolademelk met Sinterklaas. De meeste mensen zijn gevoelig voor rituelen. Een betekenisvol ritueel delen met elkaar geeft verdieping en bekrachtigt de sociale verbinding.

Een belangrijke overgang waar we allemaal mee te maken krijgen, is die van online naar weer meer fysiek werken. Wat voor ritueel zouden we hier kunnen gebruiken?

“Je zou bij de start van een meeting medewerkers kunnen vragen om te benoemen wat ze in de afgelopen tijd over zichzelf hebben ontdekt. Welke kwaliteiten heb je ingezet? Wat was spannend of zelfs angstig? Maak dit visueel, zichtbaar. En markeer vervolgens het moment van 'nu gaan we hier weer met elkaar aan de slag'. Vier successen met gebak en bloemen. We bestaan als mens in essentie uit lichaam, geest en ziel. Er is meer veel dan alleen de zichtbare materiele werkelijk. Daar zit je werkelijke kracht.”

Voor vragen en meer informatie is Peter te bereiken via info@debewustzijnsfabriek.nl.

Frank Weijers, eigenaar *Spelen met Ruimte*

“De check-in als rituele start van een diep democratisch proces”



Voor het eerst sinds een half jaar zagen ze elkaar weer in levenden lijve. Niet zo'n serie gezichten op een plat beeldscherm in je huiskamer, maar echt, helemaal van top tot teen, driedimensionaal. De sfeer was uitgelaten, én ook een beetje gespannen. Zoekend naar hoe ze op afstand van elkaar aan hun verlangen naar elkaars nabijheid konden voldoen.

Toen iedereen zat, in een kring, werd het stil. Verwachtingsvolle blikken. Ik nam het woord. “Laten we inchecken. Ik wil een paar vragen in het midden leggen. Eerst eens delen hoe het met je gaat, in deze ontregelende tijden. Hoe is het om nu hier te zijn? En wat vind jij vanochtend belangrijk?” Ik begon zelf. “Geweldig om weer echt samen met jullie te zijn. Ik voel me net een kalf dat in het voorjaar voor het eerst naar buiten mag. Uitgelaten. Ja, wat heb ik dit gemist - én ik vind het ook wel een beetje spannend. Maandenlang heel voorzichtig geweest, weinig mensen gezien, en daar zitten we dan weer bij elkaar.” En zo ging ik verder.

Deep democracy

Ik werk vanuit het gedachtegoed van *deep democracy* met groepen, een zienswijze en methode gericht op het benutten van het potentieel van een groep. De focus ligt op het voeren van écht goede gesprekken, waarin vrijmoedig wordt gesproken en openhartig naar elkaar wordt geluisterd. Dat betekent dat we ook ruimte laten voor emoties. Dat zijn we in onze cultuur niet overal even goed gewend. Ik hoor nog vaak zinnen als ‘laten we het wél professioneel houden’, wanneer emoties getoond worden.

Je emoties aan de kant te zetten, is dat professioneel? Zeker niet! De uitkomst van veel processen wordt niet bepaald door al die verstandig klinkende zinnen over inhoud, maar juist door de emoties die er zijn. Laten we ze dan ook de ruimte geven. Niet om met ons aan de haal te gaan, maar om te zorgen dat ze niet onder water blijven, waar we er veel last van kunnen ondervinden.

Check-in

Een check-in aan het begin van een bijeenkomst is een prachtig en krachtig ritueel om een goede bedding voor een echt goed gesprek te creëren. De structuur is simpel. We zitten in een kring, ik leg een paar open vragen in het midden en benoem twee spelregels: popcorn (niet op het rijtje af, maar wie wil neemt het woord: ‘pop when you’re hot’) en *sharing & dumping* (we reageren niet op elkaar).

Ik begin zelf. Dat geeft me alle kans om de toon te zetten. Door zelf heel open te zijn nodig ik anderen uit dat ook te doen. Openheid is besmettelijk. Daarom zoek ik in mijn eigen check-in de grenzen van mijn comfortzone op, zorg dat het wat spannend aanvoelt. Daarmee verleid ik anderen om dat ook te doen. In mijn check-in benoem ik graag verschillende kanten: ik ben erg blij dat we elkaar weer zien én ik vind het ook wel spannend. Dat creëert een permissief klimaat, waarin anderen hierop kunnen aanhaken.

Een check-in is voor mij een onmisbaar ritueel, in kleine of grote groepen, dat aan iedere gesprek vooraf gaat. Ja, voor mij is het dé manier om een veilig en plezierig klimaat te creëren waarin we vrijmoedig met elkaar spreken, openhartig naar elkaar luisteren en onze verschillende perspectieven benutten, in plaats van er last van te hebben.

Frank Weijers (1957) werkt als deep-democracy-instructor en facilitator. Hij begeleidt complexe dialogen en conflicten en leidt anderen op om dit werk te kunnen doen. Frank werkt vanuit zijn eigen bedrijf Spelen met ruimte en is als associatie partner verbonden aan Human Dimensions. ■

Sibrenne Wagenaar en **Katelij Nijmans**, *redactie TvOO*



Sandra van der Maarel

Dansen op je sokken: rite de passage als bron voor groei

Het is tweede kerstdag 2019 als ik 's avonds laat aankom in Jerusalem. In mijn agenda staan de komende twee weken geblokt als *rite de passage*. Ik word door de taxi afgezet in een wirwar van kleine straatjes met traptreden die ik in het donker vaag herken van de foto's. Het is pikkedonker en het regent pijpenstelen. Mijn plu begeeft het binnen vijf minuten en het briefje met de toegangscode van mijn B&B is zo goed als onleesbaar geworden. Het land van melk en honing trakteert me op een stevige inwijding.

Ik ben totaal doorweekt als de deurmat in mijn airbnb me allerhartelijkst verwelkomt. Ik slaak een zucht van verlichting. Een dag later ontbijt ik bij een leuk tentje dat ik voor mijn vertrek al had uitgezocht. *Best coffee in town* als vast ritueel van al mijn reizen. Als het ongewis is, heb ik graag wat vaste punten. Door de beslagen ramen sla ik het tafereel op straat gade. Ik heb kerst in Nederland achter me gelaten en rol hier zo de ochtend voor *shabbat* in. Van het ene ritueel naar het volgende. Haastige voorbijgangers sjouwen met tassen vol boodschappen van de naastgelegen markt. Met zonsondergang sluiten in dit stadsdeel alle restaurants de deuren. Voor de zekerheid sla ik wat eten in. Wat voor de één een vertrouwd patroon is, is voor mij ontregelend. Dat is overigens precies de rijkdom en de bedoeling van een rite de passage; het doorbreken van een gewoonte, en ruimte maken voor iets nieuws.

“When habit breaks open, usually the belonging gets threatened. Because we belong to our habits. Therefore, there is a dimension of discomfort that you need to host.”

Thomas Hübl

Gaan rituelen in onze huidige tijd veelal over vaste gebruiken waar we geen vragen over stellen, een rite de passage doorbreekt het bekende juist bewust. Een rite de passage of overgangsritueel, een begrip uit de antropologie, vormt de doorgang naar een nieuwe fase in de levenscyclus. Er is een voor, en er is een na, vaak omgeven door symboliek. Overgangsrituelen zijn in mijn ogen belangrijk in je persoonlijke als professionele leven. Het zijn momenten waarop je bewust ruimte maakt voor innerlijke groei en transformatie. In een rite de passage worden hiervoor drie opeenvolgende fasen onderscheiden: het afscheid nemen van het oude, gevolgd door een tussenperiode van transitie en rijping, en vervolgens een re-integratie van het nieuwe in het dagelijkse leven en werk. Vooral de tussenfase, de liminale fase genoemd, is de meest uitdagende en tegelijkertijd de meest creatieve. Het oude is er immers niet meer en het nieuwe heeft zich nog niet aangediend. Het is de plek van frustratie en weerstand, maar ook de plek van geboorte. Door afscheid te nemen van oude routines en gewoonten, en ervaringen zowel mentaal, emotioneel als fysiek te integreren en

te transformeren kun je je openstellen voor een nieuwe periode. Je houdt jezelf fris, komt steviger te staan in jezelf en in de relatie met anderen, en maakt ruimte voor vernieuwing, creativiteit en levensenergie.

“Nature always maintains this balance between breakage and new life.”

John O’Donohue

Ik hou ervan om rites de passages te hebben voor belangrijke veranderingen in mijn persoonlijke en werkende leven: een scheiding, een nieuw huis, een kind dat het nest verlaat, of een dierbare samenwerking die eindigt. Maar ook bij fasen van groei die minder voor de hand liggen en minder zichtbaar zijn in de buitenwereld, zoals het bewust loslaten van een oud verhaal over mezelf en de geschiedenis waar ik uit voortkom. Dit laatste is de reden waarom ik in Jerusalem ben. Het bezoek aan de stad combineer ik met een achtdaagse retreat, die vooraf een diepe duik in bewustwording belooft. De uitwisselingen in groepjes en de opdrachten maken dat ik achter me kan laten en ruimte vrijmaak in mezelf. De dagelijkse teachings geven kader en houvast. Er zijn meditaties in de ochtend en de avond die zorgen voor momenten van verstilling en de aandacht naar binnen richten. Een rite de passage heeft structuur nodig en de bedding van een groep. Ik vier oud en nieuw in een grote kring met 200 mensen die ik eerder niet kende. Het oude laten gaan en het nieuwe verwelkomen. Gewoonten worden achter elkaar afgebroken. Mijn hakken blijven op de gang. Geen vuurwerk, maar dansen op m’n sokken. Geen champagne, maar een fruitdrankje. Een paar dagen later neem ik afscheid van nieuwe vrienden met een schat aan ervaringen die ik geleidelijk integreer in het dagelijkse.

In deze periode van het jaar die sowieso bol staat van rituelen, einde en begin, reflecteer eens op de vragen: Hoe geef jij invulling aan fasen van groei en ontwikkeling in je professionele en persoonlijke leven? Wat verdient de aandacht van een overgangsritueel? Wat wil je achter je laten? Wat wil je laten ontstaan? Hoe zou je een rite de passage willen vormgeven? ■

Sandra van der Maarel werkt als consultant, executive coach, facilitator, docent en auteur vanuit haar bureau PureChange.



Kantoor Waternet

■ Marieke van Bente & Peter Steenkamer

Focus op leren en ontwikkelen

Het nieuwe performancemanagement binnen de publieke organisatie

Waternet, het enige watercyclusbedrijf van Nederland, stapte over van de bekende plannings- voortgangs- en beoordelingsgesprekken naar het voeren van ontwikkelgesprekken. Wat was de aanleiding om te kiezen voor het nieuwe performancemanagement? Hoe werd deze nieuwe aanpak geïmplementeerd? Na een jaar werd er geëvalueerd. Wat ging goed en wat kan beter?

Over Waternet

Waternet levert drinkwater voor Amsterdam en haar omgeving, zuivert afvalwater, voert hemelwater af en recyclet bruikbare stoffen uit afvalwater. Daarnaast werkt Waternet aan sterke dijken en schoon water. De opdrachtgevers zijn Waterschap Amstel, Gooi en Vecht en de gemeente Amsterdam. Voor deze organisatie werken tweeduizend, vooral technische medewerkers.

Zoals veel organisaties is ook Waternet in beweging: digitalisering, noodzaak tot innovatie en continue transitie zorgen voor een andere kijk op sturing en inrichting van organisaties. Hiërarchisch denken maakt plaats voor gelijkwaardigheid en persoonlijke leiderschap. Er wordt meer en meer gewerkt in een netwerk van teams met open communicatie en nadruk op samenwerken. De rol van de leidinggevende verandert hierdoor mee; van taakgericht aansturend naar faciliterend en coachend. Maar ook: de strategie vertalen naar organisatiedoelen en daarbij de juiste mens op de juiste plek inzetten. Het stellen van kaders is daarbij noodzakelijk om medewerkers effectief in te zetten. En medewerkers verder ontwikkelen, zodat zij duurzaam inzetbaar zijn en blijven. Persoonlijk leiderschap is daarbij het leidend principe. De traditionele aanpak van beoordelen en belonen past hier dan ook niet meer. Al geruime tijd was er onvrede bij leidinggevendenden, medewerkers en ondernemingsraad over de ouderwetse plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken. Hiervoor in de plaats is het nieuwe performancemanagement ontwikkeld en geïmplementeerd.

Het nieuwe performancemanagement legt de nadruk op motivatie, houding, gedrag

en ontwikkeling, waarbij de dialoog centraal staat tussen leidinggevende en medewerker; het ontwikkelgesprek (zie het kader 'Wat is een ontwikkelgesprek bij Waternet?'). Duurzaam inzetbaar, een leven lang leren, de juiste dingen doen en weten waar je goed in bent, zijn hierbij belangrijke thema's van gesprek. Hierbij is het uitgangspunt dat er meer waardering en aandacht is voor datgene wat wel werkt en focus op oplossingsgericht denken en handelen van de medewerker. Deze nieuwe aanpak raakt dan ook vele strategische HR-thema's zoals vitaliteit, recruitment, motivatie, duurzame inzetbaarheid, mobiliteit, strategisch personeelsmanagement en werkgeluk. Hiermee is het een belangrijk strategisch HR-middel voor een effectieve bedrijfsvoering en cultuurverandering.

Diverse onderzoeken laten zien dat beoordelen medewerkers niet beter motiveert en niet leidt tot prestatieverbetering

Nieuwe organisatievormen vragen andere benadering

Diverse onderzoeken laten zien dat beoordelen medewerkers niet beter motiveert en niet leidt tot prestatieverbetering. Hierdoor wordt veel 'menselijk kapitaal' onvoldoende benut en dit is ineffectief voor de organisatie. Al geruime tijd bestaat er binnen Waternet de wens om beter te sturen op resultaten en daarbij talenten van medewerkers optimaal in te zetten en verder te ontwikkelen. Dit bleek ook uit signalen van de ondernemingsraad en onderzoeken naar de tevredenheid waarin medewerkers en leidinggevendenden aangaven gedemotiveerd te zijn over het gebruik van de beoordelingscyclus. Medewerkers zagen dit vaak als een

afrekenmoment, zelfs als de beoordeling 'goed' was. Leidinggevend ervaren de gesprekken veelal als een keurslijf met een arbeidsintensieve administratieve afwikkeling. Performancemanagement moet dan ook gaan over het verbeteren van de prestaties van medewerkers en niet om bureaucratische processen die demotiverend werken. Een belangrijke andere aanleiding is dat nieuwe organisatieontwikkelingen (zoals het werken in scrumteams en het hybride werken) vragen om een andere benadering. Dergelijke organisatieontwikkelingen vragen medewerkers meer autonomie, verantwoordelijkheid en persoonlijk leiderschap. Hierbij is een eenzijdige beoordeling niet meer passend en niet meer van deze tijd.

Van beoordelen naar ontwikkelen van persoonlijk leiderschap

Organisaties staan voor de uitdaging wendbaar en flexibel te zijn, zodat beter kan worden ingespeeld op de eisen die de continu veranderende omgeving stelt. Dit geldt zeker ook voor organisaties in de publieke sector, die veelal complexer zijn door politiek gestuurde governance en diverse stakeholders in het maatschappelijk speelveld. Aan medewerkers die werkzaam zijn voor een publieke organisatie worden dan hoge eisen gesteld met betrekking tot samenwerken en flexibiliteit. Het nieuwe performancemanagement kan hierbij helpen om hierover eenvoudiger met elkaar in gesprek te gaan. Doe je de juiste dingen? Wat heb je nodig om te excelleren in deze organisatie en in je vakgebied? Hoe blijf je toekomstbestendig? Allemaal vragen waar nu aandacht voor is.

In 2020 startte Waternet met het nieuwe performancemanagement, ook wel FLOWER genoemd: Feedback, Leren, Ontwikkelen, Evalueren en Reflecteren. Bij het ontwikkelen hiervan is gebruikgemaakt van de ervaringen

van andere publieke organisaties, waaronder de waterschappen Hollands Noorderkwartier, Aa en Maas en De Stichtse Rijnlanden. Ook is gekeken naar andere grote organisaties die hier ervaring mee hebben, waaronder Eneco, Evides en Deloitte. De grote uitdaging hierbij was om voldoende kaders te bieden ten aanzien van eenduidigheid, versus ruimte voor eigen invulling en maatwerk. Het moest dus niet een nieuw en dichtgetimmerd systeem worden.

Van extrinsieke naar intrinsieke motivatie

Het uitgangspunt werd niet om een nieuw systeem te ontwerpen, maar een 'bedrijfseigen regeling'. Hierdoor kan een leidinggevende voor zijn of haar team zelf bepalen welke manier binnen de richtlijnen en kaders het meest geschikt is om de ontwikkeling van de medewerkers te stimuleren. Het onderdeel (extrinsiek) belonen maakte dan ook geen onderdeel meer uit van de gesprekken. Belonen wordt in organisaties steeds minder gezien als een middel om motivatie, prestatie, geluk, tevredenheid en talenten positief te beïnvloeden. Bij het nieuwe performancemanagement staat de intrinsieke motivatie centraal waarbij waardering, vertrouwen en autonomie voorop staan. Formele gesprekken maken plaats voor meer informele contactmomenten waarin het gaat om ontwikkeling en voortgang, om coachen, feedback geven en continu verbeteren. Deze aanpak past beter bij de organisatie die sneller moet acteren, hogere mate aan complexiteit kent en medewerkers die een hoge mate aan zelfstandigheid (moeten) aankunnen.

De rol en impact van HR

Het nieuwe performancemanagement kan een van de meest impactvolle HR-tools zijn voor een effectieve bedrijfsvoering, omdat de nadruk ligt op het realiseren van de gewenste houding en gedragingen van medewerkers. Kennis hierover is dan ook een belangrijk

onderdeel van de expertise van HR. Om ervoor te zorgen dat het geen 'speeltje van HR' is, is opdrachtgeverschap (vanuit directie) en het betrekken van stakeholders (leidinggevenden, IT, OR) bij de ontwikkeling en implementatie van het nieuwe performancemanagement essentieel. De aanpak van de implementatie bij Waternet kende een agile werkwijze; 'kortcyclisch' werden deelproducten opgeleverd, waarbij veel oog was voor de diversiteit aan wensen van de stakeholders. Zo ontstond er een nauwe samenwerking tussen IT, gebruikers en HR. In de samenstelling van de projectgroep is hier eveneens rekening mee gehouden. Het neveneffect was dat informatie over de nieuwe aanpak vrij snel in de diverse onderdelen van de organisatie beschikbaar was. Daarnaast zorgde de inzet van krachtige communicatiebeelden en visueel materiaal voor een bekendheid in de hele organisatie. Voor een grote organisatie, met diverse wensen, is dit een effectieve manier van zowel het ontwikkelen als implementeren ervan gebleken.

Het ontwikkelgesprek bij Waternet

Iedere medewerker voert jaarlijks minimaal één ontwikkelgesprek met zijn of haar leidinggevende of equivalent. Ontwikkelgesprekken kunnen onderdeel zijn van een groepsgewijze aanpak. Door de verschillende processen en daarbij behorende werkvormen is dit bewust flexibel gehouden.

De volgende vijf vragen staan centraal in het ontwikkelgesprek:

1. Doe ik de goede dingen?
2. Doe ik de dingen goed?
3. Wat is mijn kracht?
4. Hoe kan ik mij blijven ontwikkelen?
5. Zit ik nog op de juiste plek?

De medewerker legt zelf de ontwikkelpunten of acties vast. De te behalen resultaten maken deel uit van de werkwijze van de betreffende afdeling of het team en worden daar geborgd. De medewerker en leidinggevende blijven daarnaast met elkaar in gesprek over gemaakte afspraken uit bijvoorbeeld het werkplan en te behalen resultaten. Beoordelen en belonen maken geen deel uit van het ontwikkelgesprek. Bij disfunctioneren wordt door de leidinggevende met de medewerker een verbetertraject gestart.

Implementatie nieuw performancemanagement

Na het besluitvormingsproces is er veel gedaan aan het bekendmaken van het nieuwe performancemanagement. De interne HR-adviseurs hebben 'decentraal' de nieuwe aanpak gepresenteerd en toegelicht bij de diverse afdelingen. Leidinggevenden moesten vervolgens de informatie overbrengen op de medewerkers. Op intranet werden nieuwsberichten en filmpjes geplaatst. In de online Waternet Academie werden twee nieuwe cursussen aangeboden: 'Talentgerichte ontwikkelgesprekken' (voor leidinggevenden) en 'Aan de slag met je ontwikkelgesprek' (voor medewerkers). In beide gevallen betrof het workshops van een halve dag met groepjes van vier tot zes deelnemers, met veel persoonlijke aandacht en gelegenheid om te oefenen. Beide trainingen werden niet 'verplicht' aangeboden, vanwege de wetenschap dat trainingen waar deelnemers verplicht naartoe worden 'gestuurd' minder effectief zijn. Verder is een aantal filmpjes op intranet geplaatst waarin de deelnemers hun ervaringen met de training deelden. Daarnaast zijn er diverse plenaire momenten geweest om het nieuwe performancemanagement onder

de aandacht te brengen bij het management, zoals tijdens leiderschapsdagen en andere meetings. Hiervoor werd bijvoorbeeld onder de aandacht gebracht dat medewerkers behoefte hadden aan een goede uitleg van hun leidinggevende over de nieuwe aanpak en dat medewerkers hulp kunnen gebruiken bij het voorbereiden van het ontwikkelgesprek. Het instructiefilmpje over het ontwikkelgesprek (zie kader) heeft misschien nog wel het beste gewerkt.

Instructiefilmpje ontwikkelgesprek

Tijdens de implementatie ontstond het idee om een kort en toegankelijk filmpje te maken over de nieuwe aanpak. Er werd gekozen voor een animatie waarin het verhaal wordt getekend door een hand. In een pitch van tweeënhalve minuut wordt uitgelegd wat de veranderingen zijn, waarvoor we het doen en waarom je er blij van kunt worden. Dit filmpje is in diverse werkoeverleggen, MT-meetings en



presentaties gebruikt ter introductie. Scan de QR-code om het instructiefilmpje Waternet Flower op YouTube te bekijken. Of ga naar www.youtube.com/watch?v=qyMROA_XF4&t=6s.

Evaluatie

Inmiddels is een jaar ervaring opgedaan met de nieuwe aanpak. Voor de evaluatie zijn kwantitatieve en kwalitatieve data verzameld, waaruit de volgende indicaties worden gegeven:

- In 2020 heeft 67 procent van de medewerkers een ontwikkelgesprek gevoerd.
- De meeste gesprekken vonden individueel plaats met de leidinggevende waarbij de vijf ontwikkelvragen centraal stonden.
- Decentraal vonden er ook andere vormen van ontwikkelgesprekken plaats: groepsgewijs of gesprekken gekoppeld aan andere instrumenten.
- Meer dan de helft van de medewerkers geeft aan dat de aanpak hen helpt bij de ontwikkeling in hun werk.
- Als voorwaarde voor de kwaliteit van de ontwikkelgesprekken moet de relatie tussen medewerker en de leidinggevende goed zijn.
- De trainingen die ter ondersteuning zijn aangeboden zijn door de medewerkers zeer hoog gewaardeerd (gemiddeld met een 8,5).
- De deelname van leidinggevendenden aan de training was niet hoog. Dit kan te maken hebben dat de aanpak op diverse manier onder de aandacht is gebracht bij de leidinggevendenden. Ook kan een rol hebben gespeeld dat leidinggevendenden ervaring hebben opgedaan in andere trainingen met gesprekstechnieken en een dergelijke training als 'dubbelop' zien. Het nieuwe performancemanagement wordt nu als thema meegenomen in het onboardingsprogramma van nieuwe leidinggevendenden, intervisietraject en worden leidinggevendenden hierin begeleid door de HR-adviseurs.



Directiepresentatie performancemanagement

Vervolg

De evaluatieresultaten laten zien dat nog meer het gesprek moet worden aangegaan om gericht te werken aan persoonlijk leiderschap. Leidinggevenden kunnen hierin het verschil maken; sturing vanuit de top hierop en management & development zijn hierbij essentieel. HR initieert, begeleidt en adviseert hierbij. Door de Waternet Academie is inmiddels een verdiepingsmodule opgezet om medewerkers en leidinggevenden hierbij op maat te helpen: het ontwikkeladviestraject. Dit is een verdiepend product waar medewerkers begeleid worden door een externe loopbaancoach via een drietal gesprekken, testen en opdrachten. Deelnemers hebben na deze module een persoonlijk actieplan voor het ontwikkelen van skills, loopbaanstappen, branding of jobcrafting.

De eerste stap naar een meer lerende organisatie en persoonlijk leiderschap is met het nieuwe performancemanagement gezet. Een dergelijk proces heeft tijd nodig; het is nog te vroeg om te kunnen vaststellen of

talenten meer worden benut en persoonlijk leiderschap is toegenomen. Het gaat om indicaties en die geven een beeld dat er een behoorlijke slag is gemaakt. Van belang is te blijven monitoren wat beter kan en eventueel bij te sturen. Begin 2022 vindt een groot medewerkersonderzoek plaats. Deze resultaten kunnen input zijn voor eventuele vervolgacties.

Van belang is te blijven monitoren wat beter kan en eventueel bij te sturen

Tot slot: geïnspireerd door de opzet van Waternet heeft het Hoogheemraadschap van Delfland de opzet en implementatiewijze inclusief de cursussen van performancemanagement grotendeels overgenomen. Ook vanuit het A&O-fonds (arbeidsmarkt- en opleidingsfonds - red.)

van de publieke organisaties van alle waterschappen, provincies en gemeenten is de aanpak van Waternet gedeeld in diverse kennissessies. ■

Referenties

- Bergman, J. & Drenth, K. (2019). *Zelfsturend Rijnlants ondernemen: Continuïteit organiseren en duurzaam waarde creëren*. Amsterdam: Management Impact.
- De Prins, D. (2021). *Werkgeluk: De fabels, de feiten en de oplossingen*. Brussel: Manteau.
- Greveling, N. & Bushoff, R. (2019). *Strategisch management in turbulente tijden: Leren je organisatie toekomstbestendig te maken*. Amsterdam: Management Impact.
- Van Beek, M. (2018). *HR Impact: De kracht van vakmanschap*. Utrecht: Vakmedianet.
- Wawoe, K. W. (2017). *Het nieuwe belonen*. Den Haag: Performa Uitgeverij.



Drs. Marieke van Bente is docent Bedrijfskunde/HR voor de Hogeschool van Amsterdam en werkt als HR-businesspartner voor Waternet in Amsterdam. Zij begeleidt managers bij organisatieverandering in de publieke sector.



Drs. Peter Steenkamer is zelfstandig gevestigd academiebouwer. Hij is oprichter en eigenaar van de KR8 Academie. Hij adviseert en helpt organisaties bij het starten of verder uitbouwen van interne bedrijfsscholen. Sinds 2017 werkt Steenkamer voor de Waternet Academie van Waternet in Amsterdam.
www.kr8academie.nl



■ Ronald Visser

Teveel van het goede

Jarenlang heeft de management- en leiderschapsliteratuur zich vooral gericht op wat managers en leiders effectief maakt. Steeds vaker blijkt dat slechts een kant van de medaille te zijn. Managementdenker Peter Drucker benadrukte het al: "We spenderen een hoop tijd om leiders te leren wat ze moeten doen. Maar we besteden te weinig tijd om hun te leren wat ze moeten laten. De helft van de leiders die ik ben tegen gekomen, hoef je niet te vertellen wat te doen. Ze moeten leren waarmee ze moeten ophouden." Gedrag van managers kan leiden tot ontsporing.

Managementontsporing, ook wel managerial derailment genoemd, is het onverwacht, vroegtijdig en onvrijwillig plafonneren van een managementloopbaan (Lombardo & McCauley, 1988). Schattingen suggereren dat de helft van de managers ergens in hun loopbaan (tijdelijk) ontspooit (Hogan, 2007). Na een korte introductie van de mogelijke oorzaken van ontsporing, staan we in het bijzonder stil bij één van deze oorzaken: het overdadig inzetten van op zichzelf waardevolle eigenschappen.

Ook voor emotionele stabiliteit geldt dat meer niet altijd beter is

Oorzaken van ontsporing

Wanneer we naar de oorzaken van managementontsporing kijken, komen er vijf belangrijke mechanismen aan het licht (Visser, 2011). Allereerst hebben mensen, managers niet uitgezonderd, de neiging om zichzelf te overschatten. Hierdoor zien zij bijvoorbeeld het nut en de noodzaak van ontwikkeling niet in. Ze kunnen het toch immers allemaal al. Bovendien gaan managers hierdoor uitdagingen aan die boven hun macht liggen. Ten tweede zet macht aan tot ineffectief gedrag. Machtige mensen hebben de neiging om minder rekening te houden met anderen. Immers, zij denken hen niet nodig te hebben, terwijl anderen juist extra op hen gaan letten (zie Visser, 2011). Het soms 'asociale gedrag' komt hiermee onder een vergrootglas te liggen. Ten derde realiseren niet alle managers dat loopbaantransities per definitie om fundamenteel andere bekwaamheden vragen. Loopbaantransities worden gekenmerkt door substantiële veranderingen in de aard

en complexiteit van werk en de context waarbinnen dit werk gedaan wordt (Melker & Van der Sluis, 2007). Vasthouden aan *the tried and the true* blijkt vaak een doodlopende weg. Succesformules uit het verleden bieden geen garanties voor de toekomst, integendeel zelfs. De vierde oorzaak van ontsporing ligt in *the dark triad of leadership*. Dit zijn drie gerelateerde persoonseigenschappen - je narcisme, witteboordenpsychopathie en machiavellianisme - die op korte termijn aantrekkelijk lijken voor bazen en volgers. Echter, het doet managers op den duur ontsporen. Vooral doordat zij aanzetten tot instrumenteel en uitbuitend gedrag. Zij laten hierdoor een spoor van sociale vernieling achter. Tot slot hebben managers de neiging om dat wat zij goed kunnen en waar zij zich goed bij voelen overdadig in te zetten; maar overdaad schaadt. Al enkele decennia geleden concludeerden Lombardo en McCauley (1988) al dat ontsporing lang niet altijd komt door een tekort aan 'goede' eigenschappen. De boosdoeners blijken net zo vaak op zichzelf waardevolle eigenschappen die, door een verandering van omstandigheden of door het overdadig inzetten ervan, veranderen van een kracht naar een zwakte. Recenter onderzoek toont tevens aan dat overdaad even schadelijk is als een tekortkoming (Kaplan, 2009). Het rechtvaardigt een verdere verkenning van overdaad. Dit artikel gaat over het belang van het juist doseren van kwaliteiten.

Te 'productieve' persoonlijkheid

Maar hoe zit dit met persoonseigenschappen waarvan we uit eerder onderzoek weten dat ze een goed voorspeller zijn van effectief gedrag van managers? Een van de meest betrouwbare instrumenten om persoonlijkheid te meten is het vijffactorenmodel van persoonlijkheid, ook wel de *Big Five* genoemd. Effectieve managers zijn doorgaans consciëntieus en extravert, intellectueel open en emotioneel stabiel. Daarnaast scoren ze doorgaans niet hoog op

inschikkelijkheid.

Consciëntieusheid verwijst naar de mate waarin iemand betrouwbaar, doortastend, georganiseerd en doelgericht is (Barrick & Mount, 2005). Eerdere studies wijzen uit dat consciëntieusheid een goede voorspeller is van presteren in uiteenlopende situaties en beroepen, inclusief die van managers. Le et al. (2011) wilden weten in hoeverre een eigenschap die alom wordt geprezen voor zijn relatie met prestaties ook een keerzijde of kantelpunt heeft. En inderdaad, consciëntieusheid kent een keerzijde wanneer mensen het overdadig inzetten. Op een bepaald punt leidt het immers tot rigiditeit, inflexibiliteit en een sterke drang naar onproductief perfectionisme. Het kan ertoe leiden dat mensen hoofd- en bijzaken niet meer kunnen scheiden. Hetzelfde bleek overigens voor emotionele stabiliteit. Emotionele stabiliteit is de mate waarin mensen kalm blijven en om kunnen gaan met druk. Het wordt gezien als een eigenschap die mensen in staat stelt goed om te gaan met negatieve emoties, zoals angst en boosheid. Ook voor emotionele stabiliteit geldt dat meer niet altijd beter is. Toegel en Barsoux (2021) stellen dat eigenlijk elke

persoonlijkheidsdimensie, die samenhangt met effectief managementgedrag, negatief gepercipieerd kan worden door anderen wanneer deze overdadig wordt ingezet (zie tabel).

U-curve

Geldt dit dan voor meer 'positieve' eigenschappen? Zelfs voor ethisch leiderschap gaat dit op. In het licht van de diverse schandalen in het bedrijfsleven lijkt ethisch leiderschap de remedie tegen het tanende vertrouwen in de top van het bedrijfsleven. Ethisch leiderschap kan beschouwd worden als het tonen van normatief juist handelen als persoon en binnen interpersoonlijke relaties, en het promoten van deze handelwijze onder ondergeschikten door communicatie, belonen en bestraffen en besluitvorming (Brown et al., 2005). Tegen ethisch handelen kun je dus eigenlijk niet zijn. Of toch wel? In 2013 publiceerden Stouten et al. een artikel waarbij zij stil stonden bij de mogelijk negatieve neveneffecten van ethisch leiderschap. Het was hun veronderstelling dat leiders, die als zeer ethisch te boek staan, hun medewerkers het gevoel kunnen geven dat zij tekort schieten in hun eigen ethisch handelen of hen zelfs het

Tabel 1. Passend en overdadig ingezette personeuseigenschappen, gebaseerd op Toegel en Barsoux (2012) en Kaiser et al. (2015)

Personeuseigenschappen	Passend ingezet	Overdadig ingezet
Consciëntieusheid (hoog)	Doortastend en gedreven	Koppig en obsessief Besluiteloos en risicomijdend Micromanaging en perfectionistisch
Inschikkelijkheid (laag)	Competitief en kritisch	Ruziezoekend en wantrouwend
Extraversie (hoog)	Sociaal en assertief	Dominant en aandachtvragend
Intellectuele openheid (hoog)	Creatief en ontvankelijk voor nieuwe ideeën	Onvoorspelbaar en ongefocust Excentriek en luchtftietserij
Emotionele stabiliteit (hoog)	Veerkrachtig en kalm	Ongeïnteresseerd en ongeïnspireerd Arrogant

gevoel kunnen geven dat de leider op hen neerkijkt. Dit zou weer kunnen leiden tot een minder productieve arbeidsrelatie. Een serie van studies bevestigden deze hypothesen. Medewerkers die hun manager als zeer ethisch ervaren, waren zelf minder behulpzaam en toonden minder goed burgerschap in de organisatie. Ook werden deze managers als minder goede rolmodellen gezien. Het moreel 'voor de troepen vooruitlopen', doet leiders loszingen van hun volgers en creëert in sommige gevallen een onoverbrugbare kloof. Het onderzoek laat eens te meer zien dat overdaad schaadt. Meer is niet altijd beter, zelfs niet als het gaat om ethisch leiderschap. Wat nu? Wat kunnen leiders en MD-professionals doen met deze inzichten? Er zijn twee aanbevelingen: een conceptuele en een praktische.

Herwaardering van het competentiedenken

Vrijwel alle waardevolle eigenschappen vragen om de juiste dosering. Meer is simpelweg niet altijd beter. Of zoals Ames en Flynn (2007) naar aanleiding van hun onderzoek over assertiviteit het krachtig verwoordden. "Het is net zoiets als zout in het eten; te veel gaat de smaak overheersen, te weinig is ook niet goed. De juiste hoeveelheid zorgt ervoor dat de andere smaken goed tot hun recht komen. Eten wordt maar zelden geprezen omdat het perfecte hoeveelheid zout bevat, en leiders krijgen maar zelden complimenten voor het feit dat ze perfect assertief zijn."

Kaiser et al. (2013) concluderen dat de onderliggende oorzaak van vrijwel alle managementontsporing het onvermogen is om het eigen gedrag te beheersen. Competent zijn komt van het Latijnse woord *competere*. Hetgeen 'passend zijn' betekent. Organisaties en hun leiders doen er goed aan om te streven naar passendheid. Dit vraagt om een zorgvuldige inschatting van hetgeen een bepaalde situatie of context vraagt. Niet veel, niet weinig, maar passend!

Dit plaatst de alom geprezen sterkepuntenbenadering in een andere perspectief (Visser, 2010). Ondanks dat diverse onderzoeken uitwijzen dat het inzetten van 'sterke punten' samenhangt met meer bevologenheid en vertrouwen in het eigen kunnen, betere prestaties en een lager ziekteverzuim (Van Woerkom, 2020), ligt er weldegelijk een gevaar op de loer. Ontspoorde managers blijken namelijk vooral hun 'sterke punten' overdadig in te zetten. Door managers aan te moedigen om vooral voort te bouwen op hun sterke punten, bestaat paradoxaal het risico dat we hen aanmoedigen om te ontsporen.

Nieuw beoordelingsinstrumentarium

Wanneer we onderkennen dat effectief leiderschap vraagt om passend gedrag in een specifieke context, dan heeft dit ook gevolgen voor de wijze waarop leidinggevendend beoordelen (Vergauwe et al., 2018). Vergauwe et al. reiken concrete handvatten aan om de beoordelingssystematiek aan te passen. Door gedrag en eigenschappen te beoordelen met behulp van een 'too little-/too much-beoordelingsschaal' worden niet alleen tekortkomingen geïdentificeerd, maar ook gedrag en eigenschappen die overdadig worden ingezet. De beoordelaars 'scoren' het gedrag en eigenschappen op een schaal die loopt van 'te weinig', naar 'passend', naar 'te veel'. Eerdere studies tonen aan dat traditionele beoordelingsinstrumenten (die doorgaans scoren van 'laag' naar 'passend') weliswaar tekortkomingen identificeren, maar zelden overdaad signaleren (Vergauwe et al., 2017).

Managerial derailment is een belangrijk thema. Enerzijds voor het persoonlijke leed van een vastgelopen managementloopbaan, maar anderzijds ook voor de directe en indirecte schade die het veroorzaakt voor organisaties en de mensen daarin. Talloze onderzoeken

tonen keer op keer aan dat negatieve ervaringen meer impactvol zijn dan positieve. Helaas blijkt het psychologische principe *bad is stronger than good* hardnekkig (Baumeister et al., 2001). Managerial derailment is hier geen uitzondering. ■

Referenties

- Ames, D. R., & Flynn, F. J. (2007). What breaks a leader: the curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of personality and social psychology*, 92(2), 307.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. E. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5, 323-370.
- Hogan, R. (2007). *Personality and the fate of organizations*. Hillsdale: Erlbaum.
- Kaiser, R. B., LeBreton, J. M. and Hogan, J. (2015). The dark side of personality and extreme leader behavior. *Applied Psychology*, 64, 55-92.
- Le, H., Oh, I.-S., Robbins, S. B., Ilies, R., Holland, E., & Westrick, P. (2011). Too much of a good thing: Curvilinear relationships between personality traits and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 113-133.
- Lombardo, M. M., & McCauley, C. D. (1998). *The dynamics of management derailment*, Technical Report No. 34. Greensboro: Centre for Creative Leadership.
- Stouten, J., van Dijke, M., Mayer, D. M., de Cremer, D., & Euwema, M. C. (2013). Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership. *The Leadership Quarterly*, 24, 680-695.
- Toegel, G., & Barsoux, J. L. (2012). How to become a better leader. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 51-60.
- Van Woerkom, M. (2020). *Gedrag & Organisatie*, 33(2), 138-158.
- Vergauwe, J., Kaiser, R. B., Wille, B., De Fruyt, F., & Hofmans, J. (2018). A method for capturing context in the assessment of leaders: the "too little/too much" rating scale. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(4), 657-662.
- Vergauwe, J., Wille, B., Hofmans, J., Kaiser, R. B., & Fruyt, F. D. (2017). The Too Little/Too Much Scale: A New Rating Format for Detecting Curvilinear Effects. *Organizational Research Methods*, 20(3), 518-544.
- Visser, R. C. (2010). De zwaktes van de 'sterke punten'-revolutie. *Opleiding & Ontwikkeling*, 21(6), 16-21.
- Visser, R. C. (2011). Ontspoord! Mechanismen die leiden tot disfunctionele en destructieve managers. *Tijdschrift voor MD*, 19(2), 10-15.
- Visser, R. C. (2011). Waarom de machtigen ontsporen. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 1(4), 41-46.



Ronald C. Visser MSc (1982) startte zijn loopbaan als onderzoeker en docent voor de Nyenrode Business Universiteit. Sinds 2011 is hij verbonden aan de bacheloropleiding Ondernemerschap & Retail Management van de Haagse Hogeschool. Hij is opleidingsmanager en doet daarnaast nog geregeld onderzoek naar personeuseigenschappen, leiderschap en ondernemend gedrag.

Nieuws voor
trainingsprofessionals



NOBTRA-verkiezingen 2021-2022

De rituelen van Mireille Ollivieira (Trainer van het jaar)

De avond vóór een trainingsdag spreekt trainer/coach Mireille Ollivieira de namen van haar deelnemers hardop uit. Dit is één van haar rituelen om "op een energetisch niveau" alvast contact te leggen met de groep. Coach/trainer Suzanne Nieuwenhuijs 'ontprikkel' met een ingebeelde bodyscan. Brancheorganisatie NOBTRA verkoos haar tot #1 Young Talent en Ollivieira als Trainer van het Jaar. Carlo Strijk, finalist in 2020 en dit jaar voorzitter van de jury, interviewde deze winnaars over hun gebruiken rondom trainingen.

Door Carlo Strijk

Mireille Ollivieira (49)

**Eerste plek 'Trainer van het Jaar'
(2021-2022)**

Een bevolgen trainer/coach die zich schoolde in intuïtieve ontwikkeling, geweldloze communicatie, diversiteit en inclusie, persoonlijk leiderschap, ouderschap en storytelling. In 2019 uitgeroepen tot één van de drie rolmodellen van de gemeente Amsterdam. Werkt voor Human Dimensions, het bureau van Jitske Kramer en marktleider in 'Deep Democracy'. Haar leitmotiv: 'Pas als je jezelf kunt leiden, kun je anderen goed leiden.'
www.homecomingcoach.nl



1. Doe je aan rituelen voorafgaand aan je training?

Zeker! Het begint de avond ervoor. Ik 'tune in' op de groep: ken ik hun namen al, wat hoop of verwacht ik? Vervolgens ga ik de flappen schrijven of de presentatie doorlezen. Ik schrijf de namen en de functies van de deelnemers op de stickers, en spreek die hardop uit. Zo heet ik ze alvast welkom. Op een energetisch niveau leg ik zodoende alvast contact met de mens achter de functie. 's Ochtends voorafgaand aan de training, spreek ik hardop mijn dank uit voor van alles. Ik vraag het universum om hulp, plezier en focus. Op locatie check ik mezelf in. Ik onderzoek hoe ik erbij zit, met de koffie in mijn hand. Ik heb een routine in het opstellen van de stoelen, het ophangen van de flappen en het klaarleggen van boekjes en naamstickers. Binnendruppelende deelnemers heet ik persoonlijk welkom. Ik rommel dan graag nog even, zodat zij dat zelf ook kunnen doen. Als het tijd is, start ik de training.

2. Ken je deelnemers of andere groepen met bepaalde rituelen?

Jazeker. Docenten! Die zijn voor hun eigen lessen altijd keurig op tijd, maar bij al het andere zijn ze vaak wat later. Ook bij ambtenaren in Amsterdam en studenten een bekend verschijnsel: het ritueel van zelf bepalen hoe laat ze komen (het zogeheten academisch kwartiertje). Hoe dat eruitziet? Ze schuiven stil aan, al dan niet excuses mompelend (zoals 'ik moest nog koffie halen'). Fijn dat ze er alsnog zijn natuurlijk, maar bij deelnemers die stipt op tijd zijn kan dat enige ergernis wekken.

3. Hoe passen rituelen in de context van diversiteit en inclusie?

De omgang met tijd verschilt per cultuur. Als vrouw van Surinaamse komaf merk ik dat velen met dezelfde achtergrond flexibel omgaan met mensen die niet op tijd komen. Niemand loopt boos weg als de jarige er nog niet is op haar eigen feestje. Na enig gemopper wordt er snel overgeschakeld naar het hogere doel: feesten met de jarige. De flexibiliteit in het omgaan met mensen die niet volgens jouw klok werken en leven is een groot goed bij D&I. Tenslotte geven we samen betekenis aan wat tijd betekent. We spreken samen de norm af. Net als met bescheidenheid, leiderschap, respect, eerlijkheid, et cetera.

Mijn tip: besteed aandacht aan ieders naam. Je naam geeft je betekenis. Je erkent een deelnemer door zijn of haar naam te schrijven of te noemen en die persoon zo te verwelkomen. Vraag ook hoe de naam wordt uitgesproken. Neem geen genoegen met 'het maakt niet uit'. Die aandacht, daar begint voor mij als trainer de veiligheid in de groep. Het belang van een naam komt heel mooi naar voren in het gedicht van Neeltje Maria Min: *Moeder is mijn naam vergeten / mijn kind weet nog niet hoe ik heet / hoe moet ik mij geborgen heten / noem mij, bevestig mijn bestaan.* ■

(Uit: Voor wie ik liefheb, wil ik heten.)

"Suzanne Nieuwenhuijs en alle andere finalisten vertellen over hun rituelen":

<https://www.tvoo.nl/actueel/de-rituelen-van-winaars-mireille-olliveira-trainer-van-het-jaar-en-suzanne-nieuwenhuijs-young-talent-award>



Verbindend in leren

Lieve Naomi,

Weer eens tijd om je een brief te schrijven. En dit keer wil ik het graag hebben over rituelen. Het thema van deze editie. Het thema 'Rituelen' roept bij mij allerlei dingen op, zoals zweverig, Indianen, oude stammen, afscheid, verdriet, geloof en nog meer van dit soort zaken in deze hoek van de definitie rituelen. Echter als ik er dan langer over nadenk dan heb ik in het dagelijks leven ook rituelen, dus volgens mij hebben wij vaker met rituelen te maken dan wij soms bewust van zijn.

En als ik het over rituelen heb kom ik ook dicht bij normen, waarden, respect en tradities. Allemaal begrippen waar ik als directeur van Develhub binnen ons netwerk ook mee bezig ben. Hoe gaat het netwerk met elkaar om en wat mogen we van elkaar verwachten.

4 ½ jaar geleden ben ik gestart als directeur van NVO2. Een vereniging die inmiddels 48 jaar bestaat. Natuurlijk had de NVO2 zijn eigen cultuur en rituelen. En nu in 2021 zijn wij gefuseerd en heten wij Develhub, nieuw bestuur, nieuwe energie, nieuwe ontwikkelingen en een aangepaste visie. Dit heeft ook impact op de dynamiek van onze vereniging, de cultuur en ook op rituelen.

En met deze terugblik besef ik dat ikzelf rituelen heb opgestart in deze 4 1/2 jaar. Ik denk dan aan:

- * Ons jaarlijks congres. Dit jaar op 26 november a.s. organiseren wij alweer ons 3e jaarcongres in de Apenheul met een mooi programma.
- * De Develhub Awards, waarbij ik 3 jaar geleden de allereerste award als oeuvre award heb uitgereikt aan Ria van Dinteren tijdens de Europese ATD in Amsterdam. Een start van een nieuw ritueel.
- * Develhub University, 4 ½ jaar geleden mee gestart en inmiddels hebben wij deze zomer de 8e editie georganiseerd.

En ik zie ook dat de meer dan 20 HUB's (zelfstandige werkgroepen) binnen ons netwerk allemaal hun eigen rituelen hebben en daar ben ik blij mee. Dat geeft authenticiteit en maakt groepen uniek. Zo zie je dat rituelen ook kunnen ontstaan in nieuwe omgevingen en niet altijd zijn ontstaan in het verre verleden.

En wat het ons als Develhub oplevert? Verbondenheid, betrokkenheid en groei.

En ik? Door deze brief ben ik mij bewuster geworden van de waarde van rituelen en dat wij daar als mens ook behoefte aan hebben.

Zo ben ik nieuwsgierig wat jij van rituelen vindt. Welke rituelen zie jij in ons netwerk?

Jij hebt zelf een onderneming, welke rituelen zijn er in jouw onderneming? Welk doel heeft een ritueel voor jou?

Beste Dick,

Is het alweer 4,5 jaar geleden dat jij aan het roer kwam te staan van Develhub? Wat heb jij een hoop mooie dingen neergezet in de achterliggende jaren, Dick. Het bouwen aan een leercommunity met diverse inspirerende ontmoetingsplaatsen vraagt passie en gedrevenheid. Woorden die ik je graag toebedeel.

Naast de voorbeelden die je noemt, denk ik meteen aan jouw maandelijkse vlog; vernieuwend, prikkelend en altijd inspirerend en met veel energie. Een ritueel wat er ook aankomende jaren mag zijn als je het mij vraagt.

Je vraagt me hoe ik naar rituelen kijk en welk doel rituelen kunnen dienen. Rituelen zijn wat mij betreft van grote waarde voor organisaties. Denk daarbij aan de bekende 'vrijmibo' die veel organisaties in het leven hebben geroepen om met elkaar te verbinden en de week gezellig en gezamenlijk af te sluiten. Maar deze en andere rituelen hebben ook een diepgaandere betekenis. Ze geven jou inzicht in hoe het écht gaat binnen je bedrijf, het laat je stil staan bij de kernwaarden van je organisatie en stimuleert groei en ontwikkeling. Graag geef ik je een concreet voorbeeld van een van onze klanten waarbij rituelen als leerversnellers zijn ingezet.

Wij begeleiden een afdeling in transformatie naar een steeds verder gaande digitalisering en robotisering van werkzaamheden. Je begrijpt; dit heeft consequenties voor werkzaamheden, banen en samenwerkingsverbanden. Dit zijn lange, intensieve processen waarbij vertragen, verbinden en vertrouwen sleutelbegrippen zijn. Door het inbrengen van rituelen, markeer je een mijlpaal, breng je hernieuwde focus aan of visualiseer je een wenkend perspectief voor alle betrokkenen.

Een kick-start, speed-up sessie of feestelijke afsluiting zijn vormen van rituelen waardoor je teams helpt om veranderingen te integreren en vanuit commitment kunnen verbinden aan het transformatieproces. Het zijn de versnellers die je nodig hebt om afscheid te nemen van oude denkpatronen en werkwijzen. Tuurlijk zijn er ook rituelen als het organiseren van een haka-dans om met hernieuwde energie terug naar kantoor te gaan na de pandemie of het maken van een gezamenlijk kunstwerk als teambuildingsactiviteit, het organiseren van een Vuur-sessie waarbij je het oude los laat en met persoonlijke vlammen een gezamenlijk vuur ontsteekt.

Maar zo intens hoeft je het helemaal niet te maken. Wat ik als ondernemer jaarlijks doe is een betekenisvolle dialoog met elkaar voeren langs vragen als: 'Wat willen we behouden?', 'Waar willen we afscheid van nemen?', en 'Wat gaan we toevoegen?'. Dat Dick, is volgens mij ons ritueel. Zinnvolle rituelen gun ik elke organisatie die op een professionele manier met leren en ontwikkelen bezig wilt zijn. Omdat ze zin geven aan samenwerkingen én ontwikkeling. ■

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties

Leren | Talent | Werk
ISSN 2211-4513

TVOO is een toonaangevend en onafhankelijk vakblad op het gebied van Human Resource Development en richt zich op diegenen die zich individueel, groepsgevoel of beleidsmatig bezighouden met en geboeid worden door de ontwikkeling van mensen in relatie tot werk, opleiden, trainen, leren en presteren. TVOO bedient een groot netwerk van bevlogen professionals, waarbij het actief stimuleren van groei en ontwikkeling in het vakgebied voorop staat. Het vakblad is daarbij ook een klankbord voor bedrijven, wetenschap en overheid op zowel nationaal als internationaal niveau.

TVOO brengt inspiratie, professionalisering, visie, verbondenheid en de mogelijkheid om te delen.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van Kloosterhof Neer B.V.
Napoleonsweg 128A,
6086 AJ NEER
T. 0475-597151

F. 0475-597153
info@kloosterhof.nl
www.tvoo.nl

Hoofdredactie

Ria van Dinteren
hoofdredacteur@tvoo.nl

Eindredactie

Evelien van der Veen,
Plzant communicatie
www.plzant.nl

Redactie

Robert Dollevoet, Jumbo
Marlieke van Grinsven, Vrije Universiteit Amsterdam
Naomi van der Graaff, Buro Heron
Niek de Groot, Berenschot
Olivia Kramers, HKU - Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
Willem Masman, PWC
Jasmijn Miodo, Universiteit Leiden
Katerijn Nijmans, The tipping point
Jan Arnaud Ruiters, Rabobank
Carlo Strijk, NOBTRA
Sibrenne Wagenaar, Link2Learn

Adviesraad

Yvonne Burger, Vrije Universiteit Amsterdam
Guus van Deelen, Zelfstandig ondernemer
Tamara Hoogerwaard, Bakery Institute
William de Kaste, HAN
Dick Krikke, Develhub
Karima Matser, Voorzitter NOBTRA
Corline van Reenen, KPMG
Manon Ruijters, Vrije Universiteit Amsterdam
Janneke Schenning, De Nederlandsche Bank
Sofie Willox, sowegrow

De redactie is onafhankelijk en werkt op basis van een redactiestatuut.

Bladmanagement en redactiesecretariaat

Liesbeth Renties
liesbeth@kloosterhof.nl
Janet Renties
janet@kloosterhof.nl

Vormgeving

Marie-José Verstappen
marie-jose@kloosterhof.nl
Annemieke Peeters
vormgeving@kloosterhof.nl

Marketing

Eric Vullers
eric@kloosterhof.nl
T. 0475-597151
F. 0475-597153
www.tvoo.nl

Administratie

Papieren abonnement
Abonnementsprijs: € 57,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor particulieren; € 67,50 voor bedrijven en instellingen. Tarieven voor verzending van abonnementen naar het buitenland wiken af, zie www.tvoo.nl. Nieuwe abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan en worden aangegaan tot wederopzegging. Betaling geschiedt uiterlijk 14 dagen na ontvangst van de toegezonden factuur. U ontvangt automatisch onze maandelijke gratis nieuwsbrief.

Digitaal abonnement

Abonnementsprijs: € 25,00 per abonnementsperiode van 4 uitgaven. Neem een digitaal abonnement op www.ProfessioneelBegeleiden.nl en ontvang de komende 4 uitgaven in uw account. U ontvangt dezelfde versie als de papieren uitgave, alleen dan digitaal in pdf-vorm. Uiteraard stellen wij u op de hoogte wanneer een nieuwe uitgave beschikbaar is! Na 4 uitgaven stopt het abonnement automatisch.

Voor meer informatie, aanmelden, wijzigingen:

Yvonne van Pol
T. 0475-600944
F. 0475-597153
yvonne@kloosterhof.nl
www.tvoo.nl

Verschijningsdata

Jaargang 12
Nr. 1 maart 2022
Nr. 2 juni 2022
Nr. 3 september 2022
Nr. 4 november 2022

Aanleveren kopij
Jaargang 12
Nr. 1 1 januari 2022
Nr. 1 1 maart 2022
Nr. 1 1 juni 2022
Nr. 1 1 september 2022

Auteursinstructie
www.tvoo.nl

Reserveren en aanleveren advertenties
Uiterlijk 4 weken voor verschijningsdatum

© Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties. Leren | Talent | Werk. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Uitgever en redactie verklaren dat deze uitgave op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld; evenwel kunnen uitgever en redactie op geen enkele wijze aansprakelijkheid aanvaarden voor de juistheid of volledigheid van de informatie.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
maakt draagt als thema:

Oud en nieuw

Nicky Dries: Future of work

Astrid Karsten: Agile werken als ultieme vorm van leren

Robert-Jan Simons: De canons van het leren

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
2021-4 verschijnt in maart 2022.

Voor meer informatie over het TVOO
en het afsluiten van een abonnement:

www.tvoo.nl



29th International Trade Fair and Convention

LEARNTEC 2022

Europe's #1
in digital learning

LEARNTEC



1 – 3 February 2022
Karlsruhe Trade Fair Centre

The program is now online!



Get your ticket and be part of
Europe's #1 in digital learning!

Premium partner:

HAUFE.
AKADEMIE

learntec.de/en

messe
— karlsruhe



Even onthouden

Cedeo feliciteert de hier genoemde opleiders en overige HR-dienstverleners met hun nieuwe of hernieuwde Cedeo-erkenning. Voor deze organisaties geldt dat ten minste 80 procent van hun klanten tevreden tot zeer tevreden is over de kwaliteit, klantgerichtheid en de samenwerking. Iets om te onthouden; voor als u weer eens een shortlist van opleiders moet opstellen.

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Bedrijfsopleidingen Maatwerk' gaat naar:

- Coachboulevard BV, Utrecht
- Conducto Opleidingen B.V., Arnhem
- Geef me de 5 b.v., Doetinchem
- HRD Groep, Huis ter Heide
- Iber Lengua Taal & Cultuur BV, Haarlem
- Loo van Eck, Ede
- Moovs, Amsterdam
- NEN Trainingen, Delft
- Parlan, Alkmaar
- Segment Opleidingen, Leusden
- SRM Marketing & Communicatieopleidingen, Hilversum
- STE Languages, Eindhoven
- Stichting Sterk Huis, Goirle
- VDS Training Consultants B.V., Utrecht
- Vijfhart IT-Opleidingen, Velp
- XL10 Training | Opleiding, Hengelo

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Onderwijsadvies' gaat naar:

- KOC Diensten, Veenendaal

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Onderwijsbegeleiding' gaat naar:

- Centraal Nederland, Nunspeet

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Bedrijfsopleidingen Open' gaat naar:

- Coachboulevard BV, Utrecht
- Conducto Opleidingen B.V., Arnhem
- D&F Consulting BV, Breda
- DenkProducties, Amsterdam
- Focus Learning Journeys, Utrecht
- Bureau Kees Horden B.V., Bergen NH
- Internationale School voor Wijsbegeerte, Leusden
- ISBW Opleidingen B.V., Hilversum
- Lexima Academie, Leusden
- NEN Trainingen, Delft

- Segment Opleidingen, Leusden
- SOBA Security Opleidingen B.V., De Meern
- Spreek BV, Waddinxveen
- SRM Marketing & Communicatieopleidingen, Hilversum
- Stichting 180, Utrecht
- Stichting Sterk Huis, Goirle
- The MathWorks BV, Eindhoven
- Universiteit Twente, Enschede
- Vijfhart IT-Opleidingen, Velp

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Outplacement, Loopbaanbegeleiding en -coaching' gaat naar:

- Smart Group Futuring People BV, Vught
- Ten Duis personeelsmanagement, Enschede

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'e-learning' gaat naar:

- NEN Trainingen, Delft

