

# Point of view: aflevering 26. 'Harmonie staat echte samenwerking in de weg'

In een nieuwe reeks interviews 'Wat de toekomst ons toeroept', luisteren we naar wat we van de toekomst kunnen verwachten. Welke talenten, competenties en houding kunnen ons verder helpen om wendbaar en succesvol te zijn én te blijven.

Jos van Langen onderzoekt ontwikkelingen in de wereld van organisatieveranderingen. En bekijkt welk specifiek gedrag ons daadwerkelijk vooruit brengt.



Dit gesprek is met [Danielle Braun](#), organisatie-antropoloog, eigenaar van de academie van organisatiecultuur, en mede-auteur van het managementboek van 2016 'De Corporate Tribe'. Samen bespreken ze de onderstroom en kwaliteit van kunnen samenwerken in Nederland.

## **Als we kijken naar de competentie 'samenwerken'. Hoe is het dan gesteld met onze cultuur binnen Nederland?**

Wij doen het helemaal niet eens zo gek in dit land. We vinden het zelfs belangrijk. Internationaal vergeleken investeren wij behoorlijk in leiderschap en hoe je met elkaar omgaat op de werkvloer. Wat ik wel heel veel zie is de keerzijde van ons poldermodel. Het is een heel mooi model geweest om waterverdeling in Nederland goed te regelen. De consequentie is dat we elkaar best wel strategisch zijn gaan benaderen, zodat we onszelf niet zo goed uitspreken; we zijn een beetje bang voor conflict.

Ik zie dat veel leiders en ook hun medewerkers niet zo makkelijk besluiten nemen. We duiken weg achter de woorden als 'We nemen dit wel mee' – 'Ik kom er nog op terug' of 'Ik ga het er wel met het MT over hebben'. We missen echt leiderschap die stelling en besluiten durven te nemen. Door die angst voor conflict gaat men steeds onderzoek naar 'de overeenkomst'.

## **Het korset en terreur van het harmoniemodel?**

Ja, het kenmerk van ons menszijn en zeker binnen organisaties is dat je steeds te maken hebt met het dilemma 'Wees jezelf' en 'Pas je aan'. We willen ons graag aanpassen, omdat we dan geborgenheid binnen de groep ervaren. Binnen onze stam ervaren we wie wij zijn. We weten dan waaraan we toe zijn. 'Zo zijn onze manieren'. Met elkaar cultuur delen is hartstikke lekker. Maar die veiligheid houdt ons op z'n plek. Het maakt dat we een deel van onze autonomie opgeven. En van echte keuzes maken zien we af – inruil voor veiligheid. En intussen zijn we er ook uiterst ontevreden over. Maar uit angst om die veilige plek te verliezen, gaan we ons verzetten en ontstaat er sabotage en contraproductief gedrag.

## **Welke overtuiging zit hier eigenlijk achter?**

De overtuiging dat conflict levensbedreigend is. Dat zit vanuit onze geschiedenis diep in ons DNA. Conflict is gevaarlijk. We moesten het water en de grond onderling verdelen, de ruilverkaveling. Door middel van harmonie en gedogen houden we onze voeten droog. Harmonie heeft dus wel een functie. Terwijl je in het vieren van verschillen juist veel creativiteit en een opmaat voor innovaties kunnen zien. En dat doen we niet altijd.

## **Dat vraagt wel iets van ons acceptatievermogen?**

Wij gebruiken vaak de metafoor van een draad waarop veel vogels zitten. En één daarvan hangt ondersteboven. Wij noemen hem vaak Harry. Harry staat voor een ander standpunt. Degene met een andere kijk, een ander ritme of een andere mening. Building Tribes. Safe for Diversity. Ready for Change. Open staan voor diversiteit gaat eigenlijk over het samen. En dat is juist een opmaat voor verandering. Als je niet bereid bent te luisteren naar mensen die anders zijn, ontstaat er geen wrijving en dus geen innovatie.

Zonder mensen met een andere mening waren we nooit naar de maan gevlogen. Je hebt gewoon rare mensen nodig om verder te komen. Afwijkende standpunten om vernieuwing te krijgen. Dat geeft per definitie conflict. Als we leren door het conflict heen te gaan, richting verzoening, maken we enorme stappen. Dat maakt ons uiteindelijk krachtiger.

### **Hoe kunnen we dat meer gaan doorleven? Wat is er nodig om volwassener met conflict om te gaan?**

We helpen organisaties in dit hele proces. We stimuleren dat alle stemmen intern gehoord dienen te worden. De wijsheid van de minderheid meer gebruiken, toegevoegd aan het meerderheidsbesluit. En dat je de kracht van het collectief gebruikt. We hebben daar verschillende manieren voor ontwikkeld. Bijvoorbeeld de volksraadpleging waarin ieder (team)lid wordt gehoord. Of Deep democracy, waarin alle ja's of nee's worden meegenomen en geïntegreerd. Het is vooral van belang de tijd te nemen voor die geluiden en dat je niet te snel gaat. We hebben de neiging om te snel een bladzijde om te slaan. Zo van: dat was dat, en nu weer verder. Nieuwsgierig zijn naar het verschil. Het mag even knallen en schuren. Als dat echt mag bestaan, ontstaat er meer ruimte voor nieuwe impulsen.

### **Wat zijn nu mooie voorbeelden van organisaties in transitie?**

We hebben meerdere klanten die inmiddels echt hebben leren luisteren naar die stem van de minderheid. Wat we niet doen is discussiëren en het voeren van debat. Dat is namelijk alleen maar poneren. Wij streven juist naar een gesprek. Zo haal je alle stemmen op. Laatst had ik een interview met een brandweercommandant, omdat men daar flink moest bezuinigen op de team van vrijwilligers. Er heerste veel weerstand en er werd bedreigd met het machtsmiddel om op te stappen. Dit gaf heel veel druk op het geheel. Maar door echt te luisteren wat mensen te zeggen hadden, hebben wij ze anders laten kijken naar weerstand.

Namelijk, dat deze mensen eigenlijk zorgen hadden over de toekomst. 'Waar moet het heen met de toekomst en met ons vak?' Dat soort vragen. En dit was een heel andere benadering. Hierdoor ontstond er meer wederzijds begrip. Waardoor het omgaan met weerstand veel werkbaarder werd.

### **Eigenlijk gaat het over erkend worden in je bezorgdheid en angst?**

Ik doe ook veel fusiebegeleiding, bijvoorbeeld van ziekenhuizen die samen verder willen. En dan zie je twee heel verschillende manieren van samenwerken. Ben je bereid om te luisteren naar de beweegredenen van de ander? Eigenlijk ga je twee totems integreren. En op maandagochtend wordt taart en het nieuwe logo uitgedeeld en zegt men: 'Zo, we zijn gefuseerd!' Vind je het dan gek dat je na enkele jaren nog steeds twee bloedgroepen hebt?

Er is veel meer tijd nodig om elkaar te doorgronden met verhalen en om uit te vogelen hoe de ander in elkaar zit. Vragen zoals: Hoe doe jij het met de kinderen, je ouders, met geld, met vriendschappen etc. Dat doe je in een huwelijk of relaties ook zo. Daarna pas ga je samenwonen en fuseren. En niet andersom.

### **Wat is de functie van een totem eigenlijk in zo'n proces?**

Een totem staat voor de ID van de stam. Dus voor de unieke herkomst. Vaak heel mooi vormgegeven met dieren, symbolen en voorouders. Als je twee afdelingen of organisaties wilt laten samengaan heb je eigenlijk twee totems die heel belangrijk zijn. De vraag is dan ook, hoe ga je dit mengen of richt je gezamenlijk een hele nieuwe totem op? Met daarin elementen uit beide groepen.

### **Staat die totem vooral voor het verleden van die stam?**

Ja, maar ook wat je nú echt belangrijk vindt. De nieuwe koers met haar nodige energie. Eigenlijk is het ook een marketinginstrument. Profileren, wat zet je in de vitrine? Waar gaat het echt over? The Why, je roeping en vuur van jou, je team of afdeling. Dus je drijfveren, waar ga en sta je voor?

### **Wat fascineert jou zo aan antropologie?**

Wij zijn getraind anders naar mensen en hun gewoonten te kijken. Wat mij fascineert is om scheef naar iets te kijken. En je af te vragen: wat is gek en wat is normaal? En tijdens mijn reizen te kijken hoe anderen met gebruiken omgaan. Hoe wordt er nu onderhandeld op de zijderoute in Iran? Dan ga ik een tapijt kopen bij een nomade en onderzoek dit. Wij vinden het bijvoorbeeld gek hoe een vrouw van een specifieke stam een ring of botje door haar lip boort, maar wij zetten weer een beugeltje in de tanden van onze jeugd. Wat is dan gek en wat is normaal?

### **En welke scheve lessen zijn er rond samenwerken te trekken?**

Nou, door niet te lang vast te zitten in je eigen kijk. Wees vooral niet bang voor conflict. Vertel flink waar jij voor staat. Maar ga ook eens fysiek van standpunt en plek wisselen. Toen ik samen met mijn compagnon ons bedrijf begon, gingen wij voor elkaar onderhandelen. Dat vond onze accountant héél vreemd. Maar het werkte enorm. Als je letterlijk in de schoenen van de ander gaat staan, leer je het standpunt en de positie van de ander veel beter kennen. Zo dien je ieders belang ook beter. En dus het gezamenlijke en het hoger belang. Samenwerken is zo veel langer houdbaar. Dat weet iedereen eigenlijk al lang, maar was het even totaal vergeten.