



## EVENT

Gisteren | Yolanda van Heese

## Eventverslag - Corporate Culture

## BOEKEN BIJ DIT ARTIKEL



## Eventverslag - Corporate Culture

Bij de verbouwing van een huis komt heel wat kijken. Je gaat in gesprek met een architect en een aannemer. Zij maken bouwtekeningen, leggen een constructie aan voordat de steunmuur eruit gaat, funderen de boel, kiezen de juiste materialen, en ga zo maar door.

Met cultuur is het net zo. Een sterke cultuur bouw je niet zomaar: daar heb je degelijke bouwstenen voor nodig. Hoe doe je dat, een cultuur bouwen en veranderen? Hoe maak je je organisatie klaar voor een transformatie? Dat waren de vragen tijdens het seminar [Corporate Culture](#). [Danielle Braun](#), [Jitske Kramer](#) en Joris Luyendijk spraken daar samen met andere sprekers over organisatiecultuur - en hoe je die kunt hervormen. Het was een boeiende dag. Heb je het event gemist? Niet getreurd: met dit verslag krijg je de belangrijkste inzichten van de sprekers.

### Bouwsteen 1: Neem de tijd

Een cultuur bouw je niet zomaar, dat kost tijd. Cultuurverandering gaat in kleine stappen. Mensen hebben zichzelf gewoontes aangeleerd, het duurt even voordat je die hebt veranderd en mensen nieuwe vaardigheden hebben ontwikkeld en zijn gewend aan de nieuwe gedragsregels.

Danielle Braun, cultureel antropoloog en co-auteur van boek [De Corporate Tribe](#) vertelt dat verandering niet in twee stappen gaat, van oud naar nieuw, maar in drie stappen: van oud naar nieuw via een overgangsfase, de rite de passage. In die tussenfase, de liminale fase zit de veranderkracht, *daar* verander je. Dat voelt ongemakkelijk: het is als verliefd zijn zonder te weten of de ander dat ook is. Het beloningscentrum en het strafcentrum in je brein staan allebei aan en dat geeft kortsluiting. Dat voelt niet prettig, dus we hebben als mens de neiging om die tussenfase zo kort mogelijk te willen houden. Maar:

*Je ontnemt een organisatie zijn veranderkracht wanneer je de liminale fase te veel inkort.*

Die fase moet je dus juist niet te veel dichttimmeren. Accepteer dat het even onduidelijk is en neem de tijd.

Na zo'n tussentijd kun je ineens merken dat dingen zijn veranderd. Niet omdat je in jezelf een verandering ontdekt, maar omdat je omgeving anders reageert. Vriendschappen die overgaan bijvoorbeeld, na een heftige periode, of toeleveranciers die niet meegaan met de verwachtingen die jullie inkoopafdeling heeft van professionele partijen. Ook Joseph Oubelkas liep daar tegen aan. Hij leidde in Raamsdonkveer een comfortabel leven tot december 2004, wanneer hij onterecht wordt veroordeeld voor een paar jaar gevangenisstraf in Marokko. Toen hij weer terugkwam in zijn oude omgeving ontdekte hij: 'Niet je vrienden zijn veranderd, jij bent zelf niet meer wie je was'.

## #2 Zet je kracht in

Om *strong tribes* te bouwen heb je *power* nodig. *Power* om grenzen te stellen, duidelijkheid te creëren en als leider de positie te pakken die bij je rol hoort. *Tough leadership* noemt Braun dat. Zij geeft als voorbeeld het volk van de Batak, uit Lake Toba, Sumatra. Braun sprak daar met de kleindochter van de laatste koning. Deze dame heeft, alleen al door haar afkomst, nog steeds macht en impact. Ze is inmiddels 92 jaar en runt het hotel van haar stam. Haar uitgangspunten voor sterk leiderschap:

- Wees strijdvaardig: met andere woorden: jouw tribe gaat voor de anderen.
- Vier ceremonies: zorg dat de mensen het fijn bij je vinden en bij je tribe willen blijven horen.
- Bouw stenen muren: zodat mensen niet ergens anders heen kunnen gaan.
- Hang je portret boven de kas: het oog van de meester houdt de kas vet.
- Zet een bispaal neer: Maak je missie zichtbaar en rust niet voordat je het voor elkaar hebt.

Ook Oubelkas heeft in de gevangenis dingen kunnen veranderen door zijn innerlijke kracht in te zetten. Elke dag hield hij zich voor: 'Je bent sterker dan je denkt. Mijn geest kun je niet gevangen nemen. Ik bepaal zelf wat ik met mijn geest doe. Geef je de schuld aan een ander, dan geef je ook de kracht aan een ander.' Door daaraan vast te houden kon hij overleven in de gevangenis. En niet alleen dat - hij kon daardoor ook andere gevangen helpen.

## #3 Onthoud je van een oordeel

Ik weet het: dit is niet zo makkelijk om in de praktijk te brengen. Als manager krijg je de hele dag triggers en vragen om een mening te geven. Over de oplevering van een project, een deal die is gesloten of de nieuwe strategie.

Maar haal even adem, en probeer je mening op te schorten. Want wanneer je open vragen stelt, *naast* een ander gaat staan in plaats van tegenover iemand en vraagt naar ervaringen: dan ontdek je de mooiste dingen, zo vertelt Joris Luyendijk, onderzoeksjournalist en schrijver over onder andere het Midden-Oosten, het Binnenhof en de financiële wereld in Londen.

Luyendijk wijst ons erop dat we ons allemaal aanpassen aan onze sociale groep. Je houdt rekening met de sociale setting: kiest kleding die hoort bij het event waar je naar toegaat, gebruikt dezelfde woorden, etc. Dat is handig: het zorgt voor sociale lijm, en dat we efficiënt kunnen samenwerken. Maar het heeft ook een nadeel: kudde-denken. Er ontstaan blinde vlekken in een groep. De groep gaat gewoon vinden wat misschien wel minder gewoon is voor anderen buiten die groep. Denk aan de hoge bonussen onder de bankiers: de bankier vindt het doodnormaal, de mensen buiten de financiële wereld vinden het wereldvreemd. Of artsen, die er aan zijn gewend dat een aantal patiënten overlijdt.

Als je denkt te weten hoe de situatie is, wat er aan de hand is en je een doel in je achterhoofd hebt, dan ga je transactionele vragen stellen, aldus Luyendijk. Een missie maakt mensen transactioneel. Ze willen iets bereiken en gaan op zoek hoe ze dat voor elkaar kunnen krijgen. Maar als je echt wilt weten wat er speelt - dan moet je open vragen stellen en op zoek gaan naar de vraag. Dat doe je door zogenaamde transformatieve vragen te stellen. Doorbreek het kuddedenken: dan kan er van alles gebeuren en hoor je onverwachte verhalen.

Blijf je echter in je eigen bubbel zitten? Dan denk je dat de ander het niet met je eens is omdat hij niet weet hoe het zit, dom is of dat hij kwade bedoelingen heeft. Luyendijk: 'Anders was hij het vast wél met me eens'. Maar weten we het eigenlijk wel zo goed? Daar kom je alleen maar achter met transformatieve, open vragen. Vraag niet naar feiten (want daarover ontstaat discussie) maar laat de ander vertellen over ervaringen. En wat je ook doet: vermijd antagonisme, dat je de ander als tegenstander ziet.

Jitske Kramer, net als Braun cultureel antropoloog en co-auteur van het boek *De Corporate Tribe*, benadrukt eveneens hoe belangrijk het is om je te onthouden van een mening. Want met een mening wordt het heel lastig om een verschil te overbruggen. En als er iets is dat je wilt wanneer je een sterke, inclusieve cultuur wilt bouwen, dan is het verschillen overbruggen.

Ook Oubelkas beklemtoont dat je niet te snel moet klaar staan met onze mening. 'Wie

ben ik om te oordelen over mijn medegevangene? Hij is net als ik een mens, en ja hij heeft een fout gemaakt. En dus?'

#### **#4 'I see you'**

Wanneer je je onthoudt van een oordeel over de ander, dan kun je de ander daadwerkelijk zien: serieus nemen, rekening mee houden en respect voor haar hebben. Niet voor niets heeft Bill Clinton voor elk gesprek dat hij voert het volgende uitgangspunt: 'De ander is nu de meest belangrijke persoon van de hele wereld voor mij. Ik moet alleen ontdekken waarom.' Zo kan hij de ander beter begrijpen, en voelt de ander zich gezien.

Alle sprekers tijdens het event vertellen hoe belangrijk het is om de ander daadwerkelijk te zien en verschil te overbruggen. Zo was het bijvoorbeeld anders niet mogelijk geweest om de panda's naar Ouwehands Dierenpark te halen, vertelt José Kok, manager Zoölogie bij Ouwehands dierenpark. Zestien jaar lang heeft ze samen met haar collega's gesproken met de Chinezen en hebben ze geluisterd naar de overwegingen en belangen van de Chinese gesprekspartners.

Ook inspraak bieden is een vorm van de ander zien, vertelt Braun. Dat betekent niet dat ieder individu wat hoeft te zeggen: ook een paar mensen kunnen de groep vertegenwoordigen. Wel moet alles wat speelt kunnen worden gezegd. Leuke dingen en minder leuke zaken, wat er goed gaat en minder goed. Kramer benadrukt dat wanneer je inspraak wilt faciliteren, je bewust moet zijn van de aannames die je daarbij al als vanzelf hanteert. Er is immers verschil tussen een idee opperen, een suggestie doen, een voorstel op tafel leggen of een opdracht geven. En jij kan denken dat je ruimte voor inspraak geeft - de ander hoeft dat nog niet zo te ervaren.

Anja Schouten, korpschef politie Noord-Holland vertelt dat ze naar de mensen kijkt en vraagt wat ze nodig hebben. Dan heb je lef en vertrouwen nodig - en krijg je een bezielde organisatie als resultaat. De mensen hebben plezier in hun werk en nemen verantwoordelijkheid.

#### **#5 Koester het verschil**

Vermijd kuddegedrag, zo zei Luyendijk. Maar we richten organisaties vaak dusdanig in dat meedoen met de kudde juist wordt gestimuleerd. Hoe bouw je een organisatie waar dat niet zo is? Organisaties waar iedereen er toe doet, met al zijn verschillen? En dat we die verschillen juist benutten met elkaar?

Het sleutelwoord daarbij is verbinding, zegt Kramer. We zijn allemaal anders en we kunnen akelig slecht omgaan met verschillen. Wanneer iemand een andere mening heeft of iets doet dat jij gek vindt, dan is je impuls om te zeggen 'Doe effe normaal'. En is er iemand zijn die meegaat in de denklijn van die weirdo, of 'Harry' zoals Kramer hem noemt? Dan krijgt hij te maken met groepsdruk. Degenen die meedenken met Harry zijn het meest kwetsbaar: zij zullen het meest worden aangesproken dat ze normaal moeten doen.

Verna Meyers, Amerikaans advocaat en expert op het gebied van inclusiviteit heeft gezegd: 'Diversity is about being invited to the party. Inclusion is about being asked to join in and dance.' Degene die anderen uitnodigt: dat is degene die de macht heeft en bepaalt wat normaal is in de groep. Hoe hoger op de rots, hoe meer je invloed hebt op wat de norm is. Koester het verschil en nodig Harry uit om mee te doen - bied ruimte voor het standpunt van de minderheid. Want wanneer mensen zich niet gehoord, of genegeerd voelen, dan gaat het wringen. Dan mopperen we op de gang - maar zeggen niets tijdens een vergadering. We stemmen in met een voorstel - maar vertragen ondertussen de implementatie. Op allerlei manieren kun je weerstand van de niet-gehoorde minderheid tegenkomen, bedekt in de vorm van grapjes tot en met openlijk staken of verzuim. Voorkom dit sabotagegedrag en betrek de minderheid - zo kun je juist de wijsheid van de minderheid gebruiken en de besluitvorming verrijken.

#### **#6 Bied veiligheid**

Alleen wanneer het veilig is durven mensen zichzelf te zijn en zich uit te spreken. Daarvoor zijn de ander zien en respecteren, niet veroordelen belangrijke sleutels. Ook helderheid geeft veiligheid, dan weten mensen waar ze aan toe zijn, vertelt Braun. Veel *tribes* kennen een heldere hiërarchische rolverdeling. Mensen zijn primaten, en primaten kennen een hiërarchie. De manier waarop je dat organiseert kan variëren, bijvoorbeeld door de mate van inspraak, wisselend leiderschap, etc.

Braun maakt onderscheid tussen verschillende soorten rollen in een tribe:

- De Chief heeft als taak om te kijken, luisteren en rond te lopen, en na alle standpunten

in overweging te hebben genomen een besluit te nemen.

- De Elders zorgen ervoor dat de totempaal van de stam overeind blijft. Het zijn de toezichthouders, de raden van toezicht, de commissarissen, de leden van de Eerste Kamer.
- De Jagers zorgen voor innovatie en vernieuwing, en hebben goede spullen nodig. Er is een tribale trots als de jagers scoren. Jagers zijn onrustig en veel op pad.
- Het middenmanagement kan niet op zijn plek zitten, en krijgt vaak alle shit over zich heen. Het is de *pig in the middle* waaraan geknabbeld wordt door de anderen.
- De Magiërs doen bijzondere dingen, die andere mensen niet begrijpen. Het is de staf, Interne Zaken, P&O, FEZ. Vergelijk het met de magiër uit het dorp: die alles weet omdat hij op het knooppunt van sociale interactie zit.
- En de verzamelaars: zij hebben ritme en cadans nodig. Zij zijn als de basis van de stam: ze willen geen veranderingen, want hun werk moet worden gedaan.

Werk je aan de cultuur van jouw organisatie? Zorg dan dat de rollen duidelijk zijn belegd.

### **#7 Breng de ziel terug in een organisatie**

Een organisatie bouwen, dat begint met een gezamenlijke missie - dat is waarom je bij elkaar bent en een club vormt. Die missie creëert gezamenlijkheid. Daarmee heb je nog geen ziel in je organisatie, nog geen kloppend hart. Sterker nog: sommige organisaties zijn kil en onmenselijk, en tolereren grensoverschrijdend gedrag. Kijk maar naar de recente incidenten bij Uber. Pachirat heeft met onderzoek laten zien dat mensen en organisaties geweld mystificeren - zo maken we grensoverschrijdend gedrag toch cultureel aanvaardbaar. Dat doen we met verschillende instrumenten: we maken het gedrag onzichtbaar voor elkaar, we compartimentaliseren ruimtes, afdelingen en groepen en we zorgen er voor dat er geen onderlinge verbinding tussen die compartimenten is. We spreiden de verantwoordelijkheden en we ontzielen letterlijk de mensen of dieren waarmee we te maken hebben: de verpleegster heeft het niet over mevrouw Van Leer, maar 'Kamer 320'. De gevangenisbewaker heeft het niet over 'Joseph' maar 'die uit cel 38'.

Braun: 'Als je een ethische organisatie wilt zijn, dan moet je de mens weer als heel gaan zien, als mens in plaats van als stukje van het project. Dan krijg je weer bezielde organisaties. Het begint met 'I see you': dat is wat je als leider te doen hebt.'

### **Tot slot**

We handelen naar relaties: een organisatie is een samenspel van relaties. Organisatiecultuur gaat over de ongeschreven regels van het spel, die spreken we met elkaar af. Daar ben je elke dag mee bezig: door ze na te leven, en te veranderen. Want organisatiecultuur is nooit 'klaar'. Cultuur verandert continu, elke dag. die cultuur bouw je samen, iedere dag weer.

Ook jij kan die ongeschreven regels veranderen. De voorbeelden en gebruiken van andere stammen en tribes kun je daarbij gebruiken als inspiratie. Het gaat erom de *best practices* op te halen - maar in elke tribe zijn ook lelijke dingen. En soms werken rituelen in de ene context heel goed, maar zijn ze in een andere context misschien onbruikbaar. Zo denk ik dat niet alle leiderschapsregels van de batakmensen geschikt zijn voor onze maatschappij, maar je kan er wel je eigen invulling aan geven. 'Bouw een stenen muur' is hier niet werkbaar - maar 'zorg voor een aantrekkelijke tuin' misschien wel. En wellicht kom je wel tot de conclusie dat de dingen al prima gaan, en dat je die heel graag juist wilt behouden. Blijf goed kijken en stel open vragen: dan bouw je een stevige cultuur, die staat als een huis.