



CORPORATE ANTROPOLOOG JITSKE KRAMER
OVERLOOPT DE NIEUWE ORGANISATIECULTUUR

“Een grote transformatie leidt héél vaak tot een machtsverschuiving”

Het structurele hybride werken brengt heel wat teweeg. Leiderschap krijgt een andere invulling, nieuwe bedrijfsculturen worden gevormd. Hoe anders zijn ze? Wie wint en wie verliest? Met welke uitdagingen gaat dat gepaard? We gaan te rade bij een onafhankelijke expert, Jitske Kramer. Een gesprek over *deep democracy*, interactie en besluitvorming, diversiteit en inclusie. En over hoe je door een antropologische bril veranderingsprocessen plots veel helderder ziet.

TEKST WIELAND DE HOON

← FOTO METTINA JAGER

Werk heeft het gebouw verlaten, zo heet haar nieuwste boek. Corporate antropoloog Jitske Kramer werd bekend met spraakmakende titels als *Corporate Tribes* en *Building Tribes*. Ze studeerde af als theaterantropologe, begon als trainer-coach rond leiderschap en communicatie en spitste zich gaandeweg toe op cultuurveranderingstrajecten. Inmiddels heeft ze acht boeken op haar naam, een eigen bedrijf, Human Dimensions, en is ze een veelgevraagd spreker. Zij is dan ook dé expert om advies te vragen over de huidige, zich echt nú voltrekkende omwenteling: van gecontroleerd naar autonoom werken, van 9-to-5 naar flexibel werken, van kantoor naar hybride werken. Wat doet dat met leiderschap? Wat doet dat met de business? Wat doet dat met... een mens?

DE OPGAVE

WORD JE BEWUST VAN DEEP DEMOCRACY

“Cultuur is niet ingewikkeld”, stelt Jitske Kramer ons gerust. “Het is hoe mensen hun samenwerking regelen. Dat gebeurt vooral via interactie en besluitvorming – twee processen die goed georganiseerd moeten worden. Interactie gaat over wie met wie én waarover mag praten. Daaruit volgt besluitvorming, wat op zijn beurt over macht gaat. “*Deep democracy* is in die context een methode die ik op de kaart heb gezet en waarmee je tot een betere besluitvorming komt in je team en je organisatie.”

Deep democracy werkt met de metafoor van de ijsberg van een groep: “Boven water zit het bewuste, ►

datgene waarvan iedereen op de hoogte is. Onder water zit het groepsonbewuste waarvan niet iedereen op de hoogte is, maar dat wel een grote impact kan hebben op communicatie en samenwerking. Onderin zit het potentieel: de gecombineerde kennis en wijsheid. Met de methoden van *Deep Democracy* zorg je ervoor dat alle stemmen gehoord worden. Dat is meteen essentieel bij een veranderingstraject, met als bonus een betere conflictbeheersing.”

HET GEMIS

AUTONOMIE VERSUS VERBINDING

Wat leert deze manier van kijken ons over het hybride werken dat nu structuur krijgt? “Hybride werken zorgt voor andere manieren van interactie en leiderschap, maar brengt evengoed weerstand en zelfs gemis”, repliceert Jitske Kramer. “We moesten allemaal van de ene dag op de andere oude aannames over wat een goede werkcultuur is opnieuw bekijken. Dat je van 9 tot 5 in hetzelfde gebouw moet werken om productief te zijn, ging er plots uit. Zelfs complete ministeries laten de verplichting van fysieke aanwezigheid nu los.”

Toch is plaats- en tijdonafhankelijk werken niet voor iedereen het walhalla: “Teamleden hebben elkaar nodig. We missen dus al gauw verbinding. We kunnen veel online en hybride doen, maar het is nog zo pril. Als mensheid hebben we 50.000 jaar geleerd hoe we vertrouwen opbouwen in fysieke relaties. Die ervaring breidde uit naar grote *tribes* – steden en landen – die kunnen samenwerken door verhalen en daarmee wel degelijk verbinding tot stand brengen.”

Maar in de realiteit van de werkvloer moet je elkaar af en toe besnuffelen: “Elkaar alleen nog op afstand ervaren, dat is karig. Meer autonomie mag dan al leuk klinken en vele voordelen hebben, het gaat óók gepaard met een gemis aan verbinding. Dat manco is niet licht. We missen mensen en hun verhalen, we mis-

sen de emoties, de lach van een collega. Nieuwe en jonge collega’s missen de kans om relatienetwerken op te bouwen. Toch wil haast niemand de autonomie nog kwijt om je eigen agenda te kunnen invullen, om je werk vlot te kunnen *blenden* met je dagelijks leven. De lockdown heeft ons die vrijheid gegeven. Wat doen we er nu mee?”

DE WENDING

IK ZIE WAT JE DOET - OF TOCH NIET?

Gelukkig kan verbinding ook terugkeren op een hybride manier, sust Jitske Kramer: “De vraag is alleen op welke schaal. Volstaat het om elkaar een keer om de drie weken te zien om dan weer online de draad op te pikken? Het kan, want online-contact kan ook heel menselijk en intiem zijn.”

Met nieuwe vormen van verbinden, belanden we tevens bij cultuurverandering. “Noem het cultuurvorming”, corrigeert Jitske Kramer. “Een belangrijke gewetensvraag voor leidinggevenden is of ze niet gewoon de controle terug willen, wanneer ze hun mensen vragen om terug te komen. Willen ze gewoon de touwtjes strak in handen als weleer? Willen ze opnieuw naar *management by sight: ik zie wat je doet*. Of willen ze

je écht op de werkvloer halen vanuit een oprecht idee van verbinding? Hoeveel autonomie je de ander wil geven, is natuurlijk een echte vertrouwensvraag. Dat ligt delicaat, maar is cruciaal.”

Dat vergt een ernstige denkoefening: “Organisaties moeten zich afvragen waarvoor ze staan en wat ze belangrijk vinden. Als we het belangrijk vinden dat mensen meer autonomie ervaren, dan horen daar andere technieken en procedures bij én ander gedrag, van zowel leiders als medewerkers. Daar hoort een waardenverandering bij. Belangrijk ook als je kijkt naar de wensen van de toekomstige generaties twintigers. Organisaties die niet meebewegen, prijzen zichzelf uit de markt.”

“Bij hybride werken wordt sturen op targets en niet op mensen altijd afgestraft.”



DE COUP NIEUWE CONTEXT BRENGT NIEUWE WINNAARS EN VERLIEZERS

Wie de hybride taal niet leert, valt uit de boot: “Er is altijd een minderheidsstem. De oude situatie was geknipt voor extraverten. Tijdens de thuiswerksituatie bloeiden de introverten open. Je raakte geen energie kwijt aan de verplaatsing of vermoeiende contacten met collega’s.”

“De nieuwe context leidt ook tot een nieuw onderscheid tussen beroepsgroepen die – door de aard van hun job – wel of juist niet hybride kunnen werken”, voegt ze Jitske Kramer er meteen aan toe. “De vraag is hoe leidinggevend met die nieuwe ongelijkheid omgaan. Het pleidooi vanuit de wijsheid van de minderheid is dan om hen niet te negeren, maar hen vanuit een oprechte belangstelling te vragen wat ze nodig hebben. Niet altijd makkelijk, wel noodzakelijk om te komen tot passende normen en gedragingen.”

“Leidinggevend met beperkte hybride skills – zoals online vergaderen, een strakke planning loslaten – krijgen het lastig”, stelt ze vast. “Je moet de hy-

bride taal spreken en dus je omgeving anders inrichten en de bijhorende vaardigheden leren. Een voorbeeld: leiders hebben in de meeste organisaties een rol als voorzitter, maar lang niet elke leider is een goede voorzitter. Een leider heeft een inhoudelijke agenda. Hoe verzoen je alle perspectieven, online en live, daarmee? Voorzitterschap in een hybride context is nog ingewikkelder geworden, want online en live vereisen verschillende skillsets.”

“Break-outsessies, met de knopjes spelen of screens delen zijn op zich gewoon online-vaardigheden die je moet leren combineren met je live leiderschapsskills. Maar als voorzitter zorgen dat al die stemmen gehoord worden, is nog iets heel anders”, beklemtoont Jitske Kramer. “Je moet dus mee in dat nieuwe concept óf een stap opzij zetten voor iemand die het wel kan. Dat klinkt hard, maar een grote verandering, wat werken vanuit nieuwe waarden is, vraagt altijd om nieuwe werkwijzen. Vaak gaat een grote transformatie gepaard met een machtsverschuiving op de apenrots. Cultuurverandering gaat over een collectieve gedragsverandering en gaat vaak gepaard met een verbouwing, in processen en procedures.” ▶

HET RITUEEL VERHALEN BIJ HET KAMPVUUR

Rituelen zijn essentieel voor de cultuurvorming in een organisatie. Dat is al helemaal zo in de hybride context, merkt Jitske Kramer op: “Cultuur geeft ons een kader van goed en fout, mooi en lelijk. Maar een kader vormt zich pas door interactie. Anders hebben we alleen onze eigen gedachten als houvast. Uit interactie ontstaat cultuur en dus besluitvorming. *Waarin investeren we? Welke strategie volgen we?* Maar de meeste van onze interacties zijn transactueel. Probleem: met online bulletpoint meetings vorm je geen cultuur. Daar zijn transformationele gesprekken voor nodig. Daarvoor hanteer ik de metafoer van een kampvuur, een plek waar je openhartig durft te zijn.”

Organisaties moeten die kampvuurmomen-ten ook in formele bijeenkomsten integreren: “Want een organisatie zal een levend organisme zijn óf niet zijn. Een *tribe* is gelijk aan zijn mensen. En een groep vormt zich altijd aan de hand van dezelfde *tribale* manieren van samenwerken. Daar zijn leiders voor nodig die kunnen omgaan met verschillen, met tegenslag én succes. Zo vormt zich een cultuur. Gebeurt dat niet, dan is er geen sterke organisatie met een gemeenschappelijk verhaal.”

“Daarom lopen de boeken van Simon Sinek over storytelling zo goed, of over psychologische veiligheid van Amy Edmondson”, vervolgt Jitske Kramer. “Kunnen omgaan met verschil en diversiteit is géén soft skill, het is dé kern van leiderschap. *Culture eats strategy for breakfast*. Strategie staat gelijk aan je cultuur. Dat zie je pas goed bij het hybride werken, waar sturen op targets en niet op mensen altijd afgestraft zal worden.”

HET PLEIDOOI LOSLATEN EN EXPERIMENTEREN

“Veranderen is groeien en dat is een proces van vallen en opstaan”, beseft Jitske Kramer. “Innoveren wil men maar al te vaak in stappenplannen gieten, keurig onder controle. Alleen, innovatie ontstaat wanneer je elkaar op de gang tegenkomt, maar het gaat vooral om het loslaten van controle, want je creëert iets wat er nog niet is. Daar horen verbeeldingskracht en experimenteren bij, geen *checks and balances*.”

“De kern van cultuurverandering vindt plaats in het *ondertussen* – in de overgangsfase. Tussen twee grenzen in, waar het oude niet meer bestaat en het nieuwe evenmin”, legt Jitske Kramer uit. “Grote cultuurveranderingen verlopen volgens de fasen van separatie van het oude, via het tijdelijke *ondertussen*, naar de integratie van het geleerde uit deze tussentijd naar de nieuwe situatie. Wat we de voorbije twee jaar geleerd hebben, zijn we nu aan het integreren. Waarbij we de waardevolle dingen hopelijk meenemen. Met de hulp van rituelen en markeringen die het nieuwe verhaal begeleiden...” □



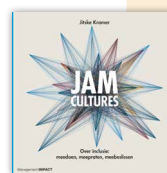
WERK HEEFT HET GEBOUW VERLATEN Anders samenwerken na de corona cultuurshock Jitske Kramer

Boom Uitgevers, 2020, 216 blz., € 18,50



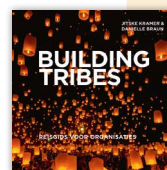
DEEP DEMOCRACY De wijsheid van de minderheid Jitske Kramer

Boom Uitgevers, 2019, 168 blz., € 28,50



JAM CULTURES Over inclusie: meedoen, meepraten, meebeslissen Jitske Kramer

Boom Uitgevers, 2019, 304 blz., € 34,50



BUILDING TRIBES Reisgids voor organisaties Jitske Kramer, Danielle Braun

Boom Uitgevers, 2018, blz., € 45,95



DE CORPORATE TRIBE Organisatielessen uit de antropologie Jitske Kramer, Danielle Braun

Boom Uitgevers, 2015, 340 blz., € 39,95