



**“Als je niet  
weet waar  
je vandaan  
komt, weet je  
ook niet waar  
je heen gaat”**

# Jitske Kramer

---

“De toekomst is geworteld in onze geschiedenis”. Dat was het thema van ons jubileumjaar 2019. Verhalen vertellen over waar je vandaan komt en hoe we zijn geworden wat we nu zijn, bestendigen en versterken de gezamenlijke bedrijfscultuur. En vormen het fundament voor de toekomst. Hoe belangrijk dit is, en wat organisaties op dit vlak kunnen leren van vreemde volkeren, legde cultureel antropologe Jitske Kramer onder andere vast in de boeken *Corporate Tribe* en *Deep Democracy*. Boeken die ons hebben geïnspireerd. Roland van Oostrom zocht Jitske Kramer op en had een boeiend gesprek over antropologie en de lessen daaruit voor organisaties en in het bijzonder de onze.

“Waarom mogen de Franse kindertjes later naar bed dan ik?” Jitske Kramer wilde al op jonge leeftijd weten waarom mensen doen wat ze doen. “Tijdens de kampeervakanties vroeger met mijn ouders, legden zij mij uit dat dit late naar bed gaan nu eenmaal iets is wat Fransen doen; dat is cultuur.” Voor mij wierp dat weer nieuwe vragen op: “Waarom is wat hier normaal is, dat ergens anders niet?” Ik stel mijn hele leven eigenlijk al de vraag waarom mensen doen wat ze doen, en wil weten hoe je om gaat met de verschillen, en ervoor zorgt dat iedereen z’n plek heeft. En ik heb die zelfde nieuwsgierigheid bij organisaties.”

## Waarom is wat hier normaal is, dat ergens anders niet?

“Cultuur is alles wat geleerd, gedeeld en doorgegeven wordt. Het is belangrijk je culturele roots te kennen, want als je niet weet waar je vandaan komt, weet je ook niet waar je heen gaat. Maar de manier waarop wij cultuur leren, verandert. Mensen zijn minder volgzaam, zijn hoger opgeleid, er is meer democratie. Voor we naar de dokter gaan, googelen we onze ziektesymptomen en vertellen de huisarts welke ziekte jij denkt dat je hebt. En kinderen leren door alle nieuwe technologie allang niet meer alles van hun ouders. Leiderschap en de definitie van macht zijn veranderd.”

Roland: “Ik geloof ook niet dat je vanuit macht constructief iets kan bereiken; dat geldt in het dagelijks leven maar ook in organisaties. Je moet het samen doen, en goed luisteren naar elkaar. Daarom hebben wij bij het opstellen van ons nieuwe strategisch plan in een aantal sessies ook onze medewerkers betrokken.”

“Cultuur is alles wat  
geleerd, gedeeld en  
doorgegeven wordt”

Jitske: "Het is niet meer zo dat één iemand het overwicht heeft en zegt hoe het moet; als leider moet je ook een stap naar achteren kunnen zetten. Leiders zijn nodig om anderen beslissingen te laten nemen. Mensen zijn tribale wezens; we bouwen altijd pikordes. Maar we kunnen niet allemaal bovenop die rots, met leiderschap is niks mis. Goed leiderschap is erop gericht om in teams goede interactie- en besluitvorming te laten plaatsvinden, om het beste uit mensen te halen. Vanuit power & love: harde, duidelijke beslissingen zijn nodig, in combinatie met gevoel, de zachte kant. Cultuurverandering top down werkt niet, de klassieke lijn en peer-groups doorkruisen elkaar. Je kan een mooi bestraat pad aanleggen, maar als de route van a naar b korter is, via het ernaast gelegen grasveld, ontstaat daar toch een olifantenpaadje. Zo werkt het in organisaties ook."

## **Je moet het samen doen, en goed luisteren naar elkaar**

Roland herkent dit: "Daarom is het zo belangrijk om met elkaar in gesprek te gaan. De kampvuur-gesprekken zoals jij die in jouw boeken beschrijft, dat doen we bij Heembouw in een bepaalde vorm ook. De verbinding zoeken, dat is ook niet voor niets onze belangrijkste kernwaarde." Jitske: "Een mooie kernwaarde, niet direct eentje die je bij een profit organisatie, zoals jullie zijn, terugziet. En goed om te merken dat jullie ontvankelijk zijn om met dit soort dingen als kampvuur gesprekken te werken. Open gesprekken over wat er toe doet, de hitte ingaan. Dat brengt je echt verder."



**“Open gesprekken over  
wat er toe doet, brengen  
je echt verder”**