



## ‘Gebruik een crisis om jezelf fundamenteel andere vragen te stellen’

Door: Guido van de Wiel. Eerder verschenen op: [www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl)

**Wat kan de veranderkunde leren van antropologen? In dit uitgebreide interview met corporate antropoloog Jitske Kramer gaat Guido van de Wiel hier met haar het gesprek over aan. Jitske laat zien dat veranderen in drieën gaat, welke overgangsrituelen je kunt onderscheiden en waarom deze eigenlijk bestaan. Bovendien geeft Jitske Kramer handvatten in de vorm van begrippen als liminaal leiderschap, kathedraal-denken en past ze haar inzichten toe op de transformatie naar hybride werken.**



‘Veel mensen zijn gewend om veranderingen op te delen in twee stappen.’

Wat is het belangrijkste inzicht dat de culturele antropologie toevoegt aan de veranderkunde?

‘Veel mensen zijn gewend om veranderingen op te delen in twee stappen. Ist en soll. Van A naar B. Maar grote veranderingen en transformaties verlopen – zoals antropologen zeggen – niet in twee, maar in drie stappen. Je hebt allereerst de separatiefase waarin je afscheid neemt van wat was. Dan heb je de transitiefase, waarin niet-weten de overhand heeft. De oude identiteit geldt niet meer en de nieuwe identiteit is ook nog niet vastgesteld. Deze fase wordt ook wel liminaliteit of het ondertussen genoemd. Ten derde heb je de integratiefase: je gaat weer terug het reguliere leven in. Een voorbeeld: je wordt ziek. Dat is een separatie van gezond. Eenmaal ziek, sta je tijdelijk buiten de ordening. En dan re-integreer je weer het leven in. Of een ander voorbeeld: je wordt zwanger. Een groot ondertussen breekt aan in al die maanden dat je zwanger bent en je een kind op de wereld zet; na een aantal maanden re-integreer je weer in je werk, maar nu wel terwijl je tegelijkertijd ook moeder bent ... Zo ga je van de oude situatie via een tussentijd naar het nieuwe normaal.’



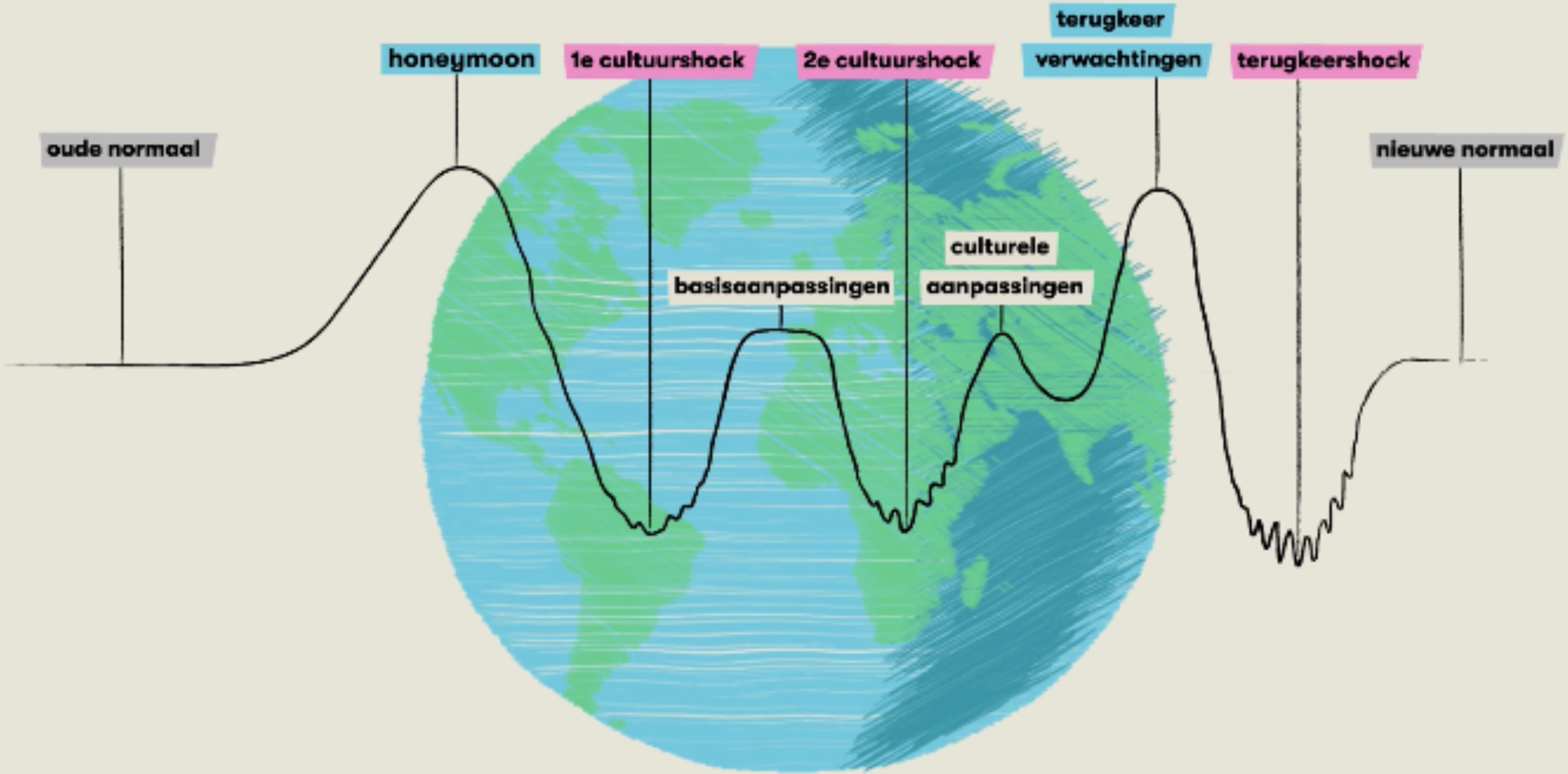
## Grote veranderingen verlopen in drie stappen.

**Kun je ook een inkijkje geven in wat er gebeurt met mensen tijdens zo'n veranderproces? Kun je mij meenemen naar wat zich als het ware aan de binnenkant van deze fasen afspeelt?**

'In elk van die fasen heb je iets anders te leren. Voorheen dacht ik altijd dat het echte leren met name in de transitiefase plaatsvond. Wat ik dan, met name door corona, heb gemerkt, is dat die integratiefase zeker zo lerend is. Corona vind ik echt een fascinerende casus die iedereen nu snapt als het gaat over transformatie-denken. We zijn in transitie gegaan doordat we niet meer naar kantoor mochten. Vanaf het moment dat de maatregelen vervallen, is het weer aan ons hoe we besluiten te gaan handelen. Dan hebben we aan de ene kant 'wat we altijd hadden' als optie en aan de andere kant 'wat we nieuw hebben ontdekt' als optie. Die twee zullen we weer moeten kneden tot iets nieuws. Het alternatief is dat we alles wat we geleerd hebben weer loslaten en gewoon weer gaan doen wat we altijd deden. In het geval van corona is bijvoorbeeld de vraag: gaan we weer allemaal massaal het vliegtuig nemen? Sluiten we weer aan in de file? Of gebruiken we deze crisis om onszelf fundamenteel andere vragen te stellen en andere dingen belangrijk te maken?'

**Sluiten we weer aan in de file? Of gebruiken we deze crisis om onszelf fundamenteel andere te stellen en andere dingen belangrijk te maken?**







‘De les vanuit verandering is dat er tijdelijke momenten zijn, zogenaamde *windows of opportunity*, waar je gebruik van kunt maken.’

‘Als ik het goed begrijp zijn er in zo’n transformatieproces maar beperkte momenten waarop je andere dingen belangrijk kunt maken?’  
‘Ik geef een voorbeeld. Ik sprak onlangs met iemand die bij de afdeling HR in een grote corporate werkt. Tijdens corona ging dat bedrijf door heel zwaar weer. Zij vertelde hoe in maart 2020 niemand wist wat er ging gebeuren. Op ideeën en plannen die zij aandroeg zei iedereen: doe maar, doe maar. Alle besluitvorming lag open. Er was zoveel tegelijkertijd in beweging dat er van alles mogelijk werd. Er was wel ook te veel chaos, dus in de zomer werd daar lijn in gebracht. Die lijn werd toen echter zo grondig uitgewerkt, dat er weer allerlei beleidsplannen kwamen, met pijlers en besluitvormingsschijven. Mijn contactpersoon gaf aan dat ze na de zomer van 2020 weer helemaal met handen en voeten gebonden was. Alles moest weer langs pijler X en Y, budgetten waren weer geormerkt en besluitvormingsstructuren opnieuw rigide opgetuigd. Zij had even alle regelruimte gekregen en met name in die tijd heeft ze dingen wezenlijk kunnen veranderen. Maar daarna was die ruimte, die creatiekracht, weer sterk afgenomen. De les vanuit verandering is dat er tijdelijke momenten zijn, zogenaamde *windows of opportunity*, waar je gebruik van kunt maken. Wacht je te lang, dan zijn de nieuwe gebruiken alweer ingeburgerd en is het meeste alweer gestold.’ >>



## Hoe herken je de verschillende faseovergangen?

‘De faseovergangen gaan altijd gepaard met rituelen. Hoe we in het begin zijn omgegaan met corona was een klassiek voorbeeld van een separatie-ritueel. Premier Rutte die ons vanuit het torenkamertje toesprak en een intelligente lockdown afkondigde. Dat was nog nooit gebeurd. Voor iedereen was daardoor duidelijk dat het leven er vanaf dat moment heel anders uit zou gaan zien. We hadden ook gewoon onze schouders kunnen ophalen, maar dat gebeurde niet. Niet in Nederland en niet in de rest van de wereld. Overgangsrituelen hebben een vorm van onomkeerbaarheid in zich. Ook mooie overgangsrituelen overigens. Denk aan de champagnefles die gebroken wordt. Het onomkeerbare zit hem erin dat die fles nadat hij tegen de boot uiteen is gespat, niet meer heel gemaakt kan worden.’

***Overgangsrituelen hebben  
een vorm van onomkeerbaarheid in zich.***

**Maar ook de vliegtuigen in het World Trade Center dus? Gebeurtenissen waarvan je achteraf vast kunt stellen: er was een tijd voor en er is een tijd na.**

‘Echt grote rituelen gaan altijd gepaard met iets van geweld, iets met erotiek of sensualiteit – of aantrekkingskracht, dat is wat neutraler gebracht – en humor, bijvoorbeeld in de vorm van vlijmscherpe cartoons. Dat is niet voor niets. De functie van zo’n overgangsritueel is dat het gehele brein wordt aangezet. Via het ritueel vraag je zo maximaal aandacht voor de onderliggende boodschap dat het niet meer gaat zijn zoals het was. Daarbij is niet elke faseovergang even heftig. Hier stuiten we op nog een ander punt. Het valt me op dat we het heel vaak over transformaties hebben in organisaties. Die term klinkt ook heel goed en heel belangrijk. Maar heel vaak bedoelen we dat we gaan bijschaven wat we hebben. Dat is echt wat anders.’





**Dus er gaat nog een vraag aan alle faseovergangen vooraf en dat is: voor wat voor type cultuurverandering sta je?**

‘Ja, en ik denk dat veel organisaties te snel zeggen dat ze in een totale transformatie zitten, terwijl ze gewoon wat hebben bij te schaven. Vergelijk het met als je ziek wordt. Als dat een verkoudheid is, denk je: ik moet toch iets beter op mijn gezondheid letten. Iets meer appels eten. Dan wordt dat het voornemen, maar kun je nog wel gewoon door. Vergelijk je dat met een burn-out, dan voel je al: iemand kan dan niet meer doen wat hij of zij altijd deed. Dan is de transformatie veel groter. Dus als een organisatie zegt: we moeten opnieuw kijken naar hoe we met klanten omgaan, want zoals het nu gaat is het niet efficiënt. Dan vraagt dat hooguit een lichte markering in de tijd. Dan zeg je: ja, daar moeten we echt even op letten. Maar een organisatie die de boodschap heeft: als we zo doorgaan, dan moeten we over een half jaar de deuren sluiten, want ons product is sterk verouderd en het water staat ons financieel nu al tot de lippen. Dan vraagt dat echt wel een hardere interventie. Dan wil je dat het voor iedereen duidelijk is: het gaat niet meer zijn zoals het was. Dat regel je ook niet met een berichtje op het intranet, maar voor zo’n boodschap roep je iedereen bij elkaar. Zo luid je de separatiefase in als eerste stap van een transformatie.’



Heel vaak zeggen we dat we in een transformatie zitten, terwijl we gewoon wat hebben bij te schaven.  
Dat is heel wat anders.

**Wat doe je vervolgens concreet dan als leider in de volgende fase; de transitiefase?**

‘Hoe zwaarder dat separatie ritueel is, des te groter de chaos die daarop volgt. In zo’n moment van chaos heb je ook weer leiderschap nodig. Hier stuit je op wat ik wel liminaal leiderschap noem. Voor het begeleiden van je mensen door die chaos heen, zie je doorgaans twee soorten leiderschap ontstaan. Er zijn enerzijds leiders die dan zeggen: zo zit het. Dat geeft duidelijkheid aan mensen in tijden van onrust. Anderzijds heb je leiders die de groep zelf gaan faciliteren, zodat mensen met elkaar kunnen ontdekken hoe het zit. Dus dat is het spanningsveld tussen leiden en steunen. Een iets andere indeling is die van het spanningsveld tussen continuïteit en disruptie. Vanuit continuïteit is het belangrijk dat het leven doorgaat. Dat wil je ook. Je hebt iets van rust, reinheid en regelmaat nodig. Er moet gegeten en gedronken worden, in een organisatie zijn de klanten er nog steeds, je dient onderhoud te blijven plegen op systemen, er loopt een gewoon werkritme nog altijd door. Dus leiderschap op de gewone zaken. Business as usual. Dat is wat we in de antropologie wel de rol van de chief noemen. De archetypische burgemeester-rol. In organisaties gaat het dan vaak ook over de teamleiders. Ook zij maken deel uit van de zittende macht en sturen bijvoorbeeld op productie, op continuïteit, ingegeven door hoe het was. Want daar zit houvast.’

**Maar in een grote transformatie zullen zij meer en meer moeten gaan sturen op hoe het zal gaan zijn?**

‘Ja, tegelijkertijd zullen zij geen al te heftige breuken maken met het oude, want zij zijn erbij gebaat om een ordening in stand te houden. Want hoe moeten zij anders bepalen hoeveel iemand betaald krijgt straks? Hoe moeten zij de planning voor volgende week rondmaken als iedereen ervoor zou kiezen om hun vaste functie los te laten? Aan de andere kant heb je de begeleiding van de chaos-kant nodig. In die chaos gaat een enorme scheppingskracht schuil: je staat op de vooravond van iets nieuws. Je gaat iets maken wat er nu nog niet is; wat je nu nog niet kent. Hier stuit je op de visionaire kwaliteit van leiders. Zij kunnen contact maken met al het potentieel. Daar zit ook een waanzinnig spannend randje aan. Het is namelijk voor niemand nog helder hoe dat er dan allemaal uit gaat zien. Maar daarover, zo zegt de leider vanuit zijn rol als chaos pilot, gaan we nu nadenken. Deze leider weet ruimte voor iets nieuws, inclusief alle twijfels, te creëren. Vanuit dat niet-weten durven te gaan handelen, is een hele belangrijke kant van liminaal leiderschap. Vanuit de antropologie gaat het dan om rollen als de sjamaan, de magiër, de kunstenaar. Dit zijn in organisaties vaak de adviseurs, coaches, mensen met een vrije rol; soms vind je ze bij HR of communicatie en regelmatig halen we ze van buiten.’



## ***Hier stuit je op de visionaire kwaliteit van leiders.***

Worden deze twee rollen van chieft en sjamaan per definitie door verschillende mensen vertegenwoordigd, of kunnen die zich ook in één iemand manifesteren?

‘Vaak zijn het twee personen, die ook nog op gespannen voet met elkaar staan. Want de een wil meer chaos, want dan kunnen we meer ontdekken en dingen echt anders gaan doen. De ander trapt dan vanuit de chieft-rol juist op de rem en zegt: hoho! Lukt het je in een organisatie om deze twee rollen met elkaar te laten praten, dan heb je goud in handen. Want de een rekt de mogelijkheden op van wat zou kunnen en de ander heeft de kwaliteit om dat te gaan manifesteren en waar te maken. Soms moet je echter aan beide rollen vanuit één en dezelfde persoon invulling geven. Omdat je een één-oudergezin bent bijvoorbeeld. Of omdat je tot het midden- of kleinbedrijf behoort en gewoon maar met z’n vijven bent in totaal. Maar idealiter zijn dit fysiek twee verschillende mensen.’

Wat doet degene die de rol van sjamaan, magiër of kunstenaar in een gewone organisatie heeft concreet?

‘In de chaotische liminale fase kan je als leider in de rol van magiër het fundament leggen voor iets geheel nieuws. Daarbij ben ik erg gecharmeerd van het begrip kathedraal-denken, dat Roman Krznaric beschrijft in zijn boek *The Good Ancestor*. De gedachte van kathedraal-denken is dat je start aan de bouw van iets heel groots, waarvan je je bijna niet kunt voorstellen dat het er gaat staan – het is immens – en waarvan je vrij zeker weet dat degenen die het starten nooit het eindresultaat zullen zien. Mijn toevoeging daarbij – dat zegt Krznaric dus niet, maar ik wel – is dat degene die starten, heel zwaar werk verrichten voor iets waar ze ten diepste in moeten geloven. Het is werk waarvan je later amper iets terug gaat zien. Dat komt onder de grond.’



## **Dat is de vloek van – letterlijke – grondleggers?**

‘Ja, en daarom is het belangrijk dat juist ook dit grondlegend werk voor een grote transformatie gezien en geëerd wordt: het is namelijk in essentie onzichtbaar en ondankbaar werk, maar wel heel belangrijk. Het is wel het fundament. Maar daar komt geen mooi naamplaatje op. Niemand weet meer wie het fundament van de Notre Dame heeft gemaakt, maar wel worden er ontelbare foto’s gemaakt van de mooie beeldengalerij. Dus je start iets waar je bloed, zweet, tranen en heel veel geld in wilt investeren; een initiatief bovendien waar je een verhaal bij moet hebben en waar je echt in gelooft, want anders lukt het ook niet. En wat Roman Krznaric zegt is: als je kijkt naar waar de wereld nu staat, dan hebben we veel meer kathedraal-denken nodig. Zo is er bijvoorbeeld een energietransitie nodig, waarbij we zo anders met energie om moeten leren gaan, dat kun je je bijna niet voorstellen. En degenen die nu beginnen, die krijgen alleen maar het gedoe, want wat zij doen, vindt het gros van de mensen maar stom. Het breekt privileges af die mensen hadden. Het druist in tegen al onze ingesleten gewoontes. Dus als je een wezenlijk, diepgaande verandering wilt bewerkstelligen, dan vraagt dat van leiders om over hun eigen ego en over hun eigen schaduw heen te stappen en bovendien om over hun eigen termijn heen te durven regeren. Veel politici vinden dit niet zo’n interessante route, want in de politiek moet je toch vrij snel scoren om aan de top te blijven. Ook organisaties rennen vaak van kwartaalcijfers naar kwartaalcijfers. Dus de uitnodiging is dubbel onaantrekkelijk, want je gaat heel veel investeren in iets wat niet in jouw eigen regeertermijn afkomt, en wat daarnaast waarschijnlijk ook nog eens niet gunstig uitpakt voor jouw eigen loopbaan. Maar het is wel nodig!’

***We hebben veel meer kathedraal-denken nodig.***

**Het ging tot nog toe erg over vaste rollen. De leider die leider blijft en die de organisatie door een verandering loodst. Tot en met een energietransitie aan toe. Maar in hoeverre staan de posities van zittende leiders niet juist ook vaak ter discussie bij transformaties?**

‘Kijk, het is van belang te snappen dat de huidige leiders hun status hebben gekregen op basis van het oude verhaal. Een belangrijke vraag is dus hoe de huidige machthebbers – de mensen met positie – op de voorgestelde of ingezette verandering reageren. Want de mensen die de oude machtsstructuren vormen zijn per definitie gebaat bij hoe we het altijd deden. Hoe het tot nog toe altijd ging. Dus de vraag is: kunnen leiders na een transformatie aanblijven? Ja, als ze heel hard leren wel. Maar tegelijkertijd laat de geschiedenis inderdaad ook zien dat elke grote transformatie gepaard gaat met andere leiders. Want iets anders wordt namelijk belangrijk. Dat vraagt dus om andere vaardigheden. Dus ofwel heb je leiders die een onwijs groot lerend vermogen aan de dag weten te leggen en zichzelf weten te transformeren, ofwel zie je dat ze toch plaats moeten maken voor andere leiders.’



‘Elke grote  
transformatie gaat  
gepaard met  
andere leiders.’

‘De kalkoen zal de laatste zijn om zichzelf uit te nodigen voor het kerstdiner ...

‘Maar het is niet alleen de leider die op basis van het oude waardenstelsel is gekozen. Het gaat om de hele entourage aan medewerkers; de gehele hofhouding, de directie, het groot MT: die zijn allen bij elkaar gezocht op basis van het oude dominante verhaal. Via deze bestaande machtsstructuren komen veel tegenkrachten los op de verandering. Bij verandering is het daarom altijd van belang om daar ook naar te kijken.’

Zeg je dan eigenlijk: een verandering betekent nieuwe leiders of lerende leiders en in ieder geval ook een nieuwe hofhouding?

‘Dat is afhankelijk van hoe groot de transformatie is. Maar laten we ervan uitgaan dat er een transformatie nodig is. Dan moet je het lef én de mensen hebben om je procedures en culturele regels aan te passen aan dat wat je in de nieuwe situatie belangrijk vindt. In die overgang zijn over het algemeen mensen nodig die dat nieuwe verhaal vertegenwoordigen. Die zitten per definitie bijna niet in de oude organisatie. Degenen die er al wel zaten en het nieuwe verhaal goed vertegenwoordigden, hadden meestal al gedoe met de zittende leiders.’



## **De bestaande medewerkers en stakeholders houden - heel voorstelbaar - de verandering tegen vanwege hun belangen?**

‘Ja, en iets positiever geformuleerd, omdat ze de zorg en verantwoordelijkheid voelen voor de continuïteit en niet willen dat het goede dat er is, verloren gaat. Dit zie je ook terug bij de wijze waarop de overgang van werken op kantoor naar steeds meer hybride vormen van werk verloopt. Die transformatie raakt enorm veel partijen en belangen. Kijk hoe financieringsstromen lopen en hoe bijvoorbeeld arbowetgeving gebaat is om het werk op kantoor te houden. Maar ook cateraars en wagenparkbeheerders bijvoorbeeld. Zij hebben er allemaal op hun manier belang bij dat iedereen weer naar kantoor komt. Als vervolgens blijkt dat het hybride werken echt niet meer gaat verdwijnen, dan zie je dat er ook nieuwe ordeningssystemen gaan ontstaan. Ik blijf het veel over corona als casus hebben, omdat iedereen dat snapt, maar je ziet vergelijkbare dynamieken, groot en klein, ook op allerlei andere plekken in bedrijven: als je je werk heel anders gaat inrichten, betekent dat voor heel veel mensen dat ze ook echt wezenlijk andere dingen moeten gaan doen. Je kunt al thuiswerkend niet met dezelfde arbeidscontracten op uurbasis door. En de arbo-normering die zorgt voor lelijke meubels moet anders. Je kunt niet verwachten dat mensen op hun werkplek thuis een arbotechnisch goedgekeurd, maar afschuwelijk kantoormeubel in hun woonkamer gaan plaatsen.’

***Na een verandering zie je  
dat er nieuwe ordeningssystemen gaan ontstaan.***

## **Maar wat doe je als medewerkers door slechte thuiswerkplekken last van hun rug of nek krijgen?**

‘Nou ja, dan moet er dus innovatie komen in vormgeving. Want we willen goede werkplekken die passen bij de inrichting van je huis. Goede, maar mooie en huiselijke, bureaustoelen. We gaan dus de werkelijkheid opnieuw vormen. Want we willen iets anders. We zijn immers andere dingen belangrijk gaan vinden. Dat betekent ook dat mensen er, als ze vanaf nu een ander huis gaan kopen of huren, een nieuw criterium bij hebben. Te weten: kan ik in dit appartement of dit huis goed thuiswerken? Het merendeel van de mensen heeft dat criterium nooit gehanteerd of hoeven hanteren. Dus dat gaat iets betekenen voor de leefomgeving, letterlijk, en voor de huizenbouw. Ik sprak laatst met iemand van een woningcorporatie. We zijn onze woningen de afgelopen jaren steeds kleiner gaan maken, want dat is waar mensen om vroegen en dat paste ook bij het gebrek aan ruimte. Maar als thuiswerken een robuuste trend blijkt, dan klopt die beweging niet meer. Dan moet je de woningen of weer groter maken of je moet naar nieuwe, creatieve vormen van wonen en werken.’





Hoe ziet dat er bijvoorbeeld uit? Je begrijpt dat ik de sjamaan-leider in Jitske nu aanspreek.

‘Dat mag hoor! Nou, daar ga ik: als woningcorporatie vorm je in een woonflat bijvoorbeeld een aantal woonunits om en daar maak je co-working spaces van, zodat je als bewoner recht hebt om in je eigen flatgebouw van een aantal gezamenlijke werkplekken gebruik te maken. Omdat er mensen met verschillende beroepen aan het werk gaan, is het gevolg dat er allerlei nieuwe dwarsverbanden ontstaan. Je nieuwe, dagelijkse collega is bijvoorbeeld social worker of juridisch medewerker. Daar ga je ook weer mee samenwerken. Zie je wat voor een co-creatie dat opeens zou kunnen opleveren? Gewoon door een andere waarde centraal te stellen, kun je een hele andere wereld creëren met elkaar.’

Guido van de Wiel (Wheel Productions) is organisatiepsycholoog, (schrijf)coach en ghostwriter. Auteur van boeken als *Durf het verschil te maken* (i.s.m. Merlijn Ballieux), *Van meetbaar naar merkbaar*, *van duurzaam naar dierbaar*, *Organiseren met toekomst* en *Innoveerkracht*. [www.wheelproductions.nl](http://www.wheelproductions.nl)