



*Interview met Jitske Kramer*

## **Sterke culturen ontstaan vanuit de bedoeling.**

**‘Regel je iets via relaties of via een contract?’**

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

**Culturen vormen mensen en mensen vormen culturen. In dit uitgebreide interview beschrijft corporate antropoloog Jitske Kramer hoe in cultuur universele vragen tot unieke antwoorden leiden en hoe zij met de principes van Deep Democracy in organisaties werkt. Ook gaat zij in op de vraag hoe je de spanning tussen relaties en regels hanteerbaar kunt maken. Geniet mee van een inspirerende middag in gesprek met globetrotter en corporate antropoloog Jitske Kramer.**

‘Kijk, hier geef ik tegenwoordig ook lezingen.’ Voordat we in het zonnetje gaan zitten, toont Jitske Kramer me de gezellige inrichting van haar camper en bewijst dat de titel van haar boek *Werk heeft het gebouw verlaten* ook van toepassing is op haar eigen leven. Vanwege haar drukke agenda spreken we af bij haar camper, die ze in een handomdraai kan ombouwen tot een mini-studio, inclusief mengpaneeltje, demontabele camera aan het plafond en een sterke antenne op het dak voor een videoverbinding. Zo kan ze groepen – van gemeenten en ministeries tot zakelijke managementteams – blijven inspireren, zonder als antropoloog haar reislust ervoor op te moeten geven.



## **Universele vragen en unieke antwoorden**

Jitske legt uit wat zij als antropoloog nu eigenlijk doet. ‘Wat ik een mooie definitie van antropologie vind is deze: je hebt universele vragen, die elk groepje mensen waar ook ter wereld heeft. Daarnaast heb je unieke antwoorden. Dat heet dan: cultuur. Een universele





vraag is bijvoorbeeld: wat is goed leiderschap? In het beantwoorden daarvan stuit je op polariteiten of spanningsvelden. Op de vraag naar goed leiderschap kom je dan bijvoorbeeld uit op een spanning tussen sturen en steunen, of tussen sturen en volgen.’ Jitske vervolgt: ‘Culturele antropologen bestuderen deze universele vraagstukken en beschrijven de unieke antwoorden die groepjes geven. Een corporate antropoloog doet hetzelfde, maar dan binnen de context van een organisatie.

De ene groep beantwoordt de zoektocht naar goed leiderschap bijvoorbeeld door te stellen: “Als onze leiders nu gewoon precies zeggen wat iedereen moet doen, dan is het voor iedereen helder.” Een andere groep zegt juist: “Nee, we gaan dit heel participatief en volgend oplossen en alle community-leden samen bepalen wat er moet gebeuren”.’ Jitske beschrijft twee unieke antwoorden die bij elkaar worden gehouden door één spanningsveld. Ze geeft een tweede voorbeeld: ‘Of neem het universele thema inclusie. Aan de ene kant wil je uniek zijn, anders dan alle anderen, maar tegelijkertijd wil je er ook bij horen. Ik vertaal die vaak als: wees jezelf en pas je aan. Daarbij gaat het om de spanning tussen autonomie én verbondenheid. Dat is universeel. Alleen: elk groepje verzint daar dus andere antwoorden op.’

***Wees jezelf en pas je aan.***

## **Wakker worden in het verhaal wat je leeft**

Na het delen van deze zienswijze vertelt Jitske hoe ieder mens opgroeit in een bepaald groepje en je al die antwoorden voor jouw waarheid bent gaan zien: ‘Dat is het verhaal wat je leeft. Met dat verhaal is het voor jou helder hoe de wereld in elkaar zit. Maar dan word je op een gegeven moment wakker, omdat je ziet dat iemand anders een ander antwoord heeft. Die ander vind je in het begin meestal stom. Omdat je denkt: ja, maar dat is niet normaal. Het kan ook zijn dat zo’n ander standpunt of ander verhaal je juist aantrekt, omdat je baalt van je eigen verhaal, of omdat je gewoon überhaupt snel gefascineerd bent.’

## **Dominantie-blindheid en minderheidsstress**

‘In mijn boek *Jam Cultures* beschrijf ik de begrippen dominantie-blindheid en minderheidsstress. Die gaan over de vraag wat er gebeurt als je een nieuw perspectief werkelijk toelaat. Als je in het dominante verhaal zit – dat wil zeggen: dat verhaal waar mensen in zijn gaan geloven en wat bevestigd wordt door anderen, door gebouwen, door procedures – dan raak je blind voor de mogelijkheid voor iets anders. Dat is de zogenaamde dominantie-blindheid. Dat dominante verhaal kan zich overigens ontwikkelen zonder dat er een meerderheid van mensen voor nodig is. Degenen nu die





fundamenteel anders naar dat dominante verhaal kijken, voelen de hele tijd dat die plek er niet mag zijn. Daarmee heeft die groep dus minderheidsstress.' >>

## ***De waarde van Deep Democracy***

Om alle perspectieven boven tafel te krijgen, maakt Jitske Kramer gebruik van de principes van Deep Democracy: 'De bedoeling van Deep Democracy is dat wat gezegd moet worden, ook gezegd wordt. Bij de vraag of alles ook gezegd *kan* worden, is altijd de discussie: maar wie *bepaalt* dan of dat echt gezegd moet worden? Daar gaat Deep Democracy over van een besluitvormingsaanpak naar een methode waarin het ook over macht en ranking gaat. Mag je überhaupt iets anders zeggen of hoor je: "Nee, maar dát doet er niet toe.' Als je iemand dat hoort zeggen, weet je dat er een stem wordt weggedrukt. Daarmee is Deep Democracy dus een methodiek waarmee de groep zich bewust wordt van de wijsheid van de minderheid en deze kan integreren. De andere waarde van Deep Democracy is: het *faciliteren* van dat hele proces. Daarmee gaat Deep Democracy ook over het creëren van psychologische veiligheid, wat nu een hele populaire term is. Je wilt immers een omgeving creëren waarin mensen – ongeacht de bestaande ranking of machtsverhoudingen, ongeacht het dominante verhaal – alle perspectieven kunnen horen en kunnen uitspreken. Als je niet alle perspectieven kunt of mag uitspreken, kun je ze ook niet horen.

## **Het verspreiden van de minderheidsstress**

Jitske legt uit wat er gebeurt op het moment dat we – zoals bij Deep Democracy – gaan luisteren naar alle stemmen, inclusief de stemmen die niet dominant zijn: 'Stel dat ik vanuit het dominante verhaal vindt dat bijvoorbeeld "rood, rood, rood" een goed idee is. Dan komt er een ander en die zegt "blauw". Dan vind ik dat maar raar. Ik ga me aan dat "blauw" irriteren. Ineens klopt mijn verhaal niet meer en moet ik mijn beeld bijstellen van de werkelijkheid. Door actief nu dit minderheidsverhaal "blauw" te verspreiden wordt ook die minderheidsstress verspreid en neemt de dominantieblindheid af bij degenen die altijd "rood" riepen. Dat is een goed idee, want daarmee kunnen we als groep weer nieuwe dingen zien en blijven we niet steken in twee oude opvattingen die elkaar lijken uit te sluiten. Het alternatief is dat je gaat polariseren of zelfs naar een cancel-culture toewerkt, waarbij je een andere stem radicaal gaat boycotten. Maar als je in een cultuur iemand monddood maakt, dan pak je de tribe ook het lerend vermogen af. Tegelijkertijd is de confrontatie met andere perspectieven voor mensen in het dominante verhaal dus bloed-irriterend. Wie zullen zij daarvan de schuld geven? Ja, degenen die daarover begonnen. Dus: "Het was heel gezellig, totdat jij de hele tijd begon te zeuren dat zwarte piet niet zwart mag zijn. Daarvóór was het nooit een probleem.'"





Jitske vat samen: ‘Het schetsen van dit soort spanningsvelden, is waar mijn professie, en mijn beroep over gaat.

***Als je in een cultuur iemand monddood maakt,  
dan pak je de tribe ook het lerend vermogen af.***

## **Ode aan de twijfel én ode aan de bureaucratie**

Als je door haar antropologische bril naar het gedachtegoed van Verdraaide Organisaties kijkt, ontstaan er interessante vergezichten. ‘Bij Verdraaide organisaties gaat het veelal over de spanning tussen relaties en regels.’ Ze beschrijft de spanning tussen de wat rommelige en chaotische leefwereld en de systeemwereld, waarin de werkelijkheid juist gestold is geraakt. ‘Ik heb laatst een tekst geschreven, getiteld “Ode aan de twijfel”. Die is uiteindelijk ook in *Werk heeft het gebouw verlaten* gekomen. Maar daarnaast staat de ode aan de bureaucratie. Het is allebei. De lofrede aan de bureaucratie gaat over het betoog waarom het een onwijs goed idee is om al die regels te hebben. Stel dat jij een vergunning voor een dakkapel wilt, dan is het fijn dat daarbij voor iedereen dezelfde regels gelden en de toekenning niet afhangt van je relatie met de wethouder.’ Via nepotisme liggen anders corruptie en willekeur op de loer.

## **De spanning tussen relaties en regels**

‘Maar als je alleen nog maar de regels hebt en je ziet de mens niet meer,’ zo vervolgt Jitske, ‘dan schiet je ook je doel voorbij. Het is wel fijn om dingen soms in de context te zien, te snappen wat er speelt en de intenties van iemand daarbij te zien. Die twee begrippen vormen weer een spanningsveld.’ Jitske gaat verder: ‘Fons Trompenaars heeft het in zijn boek *Riding the Waves of Culture* over het verschil tussen universalistisch en particularistisch. Onder universalisme gaat de gedachte schuil: “als iedereen nu maar de vaste regels volgt, dan zijn we veilig”. Daartegenover staat het particularisme, dat zegt: “wat nodig is hangt af van de context; dus als het ons lukt om individuen steeds in hun context te blijven zien, dan zijn we veilig”. En dat zijn natuurlijk twee hele andere opvattingen. De vraag is daarbij steeds: regel je iets via relaties of via een contract? In de antwoorden op deze vraag kom je wereldwijd grote cultuurverschillen tegen. Wij leven in een deel van de wereld, waar we het leven heel erg via de regels en de contracten regelen. Ik denk dat we te vaak te veel keuzes in onze cultuur hebben laten stollen aan deze kant van regels. Denk aan de paarse krokodil, bureaucratische regelgeving; de ontmenselijkende kant. Dit hebben we gedaan, omdat we het andere – het risico op voortrekkerij, op inefficiëntie, op onnodige uitgaven, op verspilling – graag willen minimaliseren. Maar daar zijn we op sommige plekken wat in doorgeschoten.’





## *Regel je iets via relaties of via een contract?*

### **Contracten die op een A5je passen**

‘Persoonlijk ben ik meer van de relaties dan van de regels,’ vertrouwt Jitske me toe. ‘Ik heb meer vertrouwen in de relaties. Dat is ook hoe ik mijn bedrijf run. De contracten die ik heb met freelancers passen op een A5je. In principe werken we samen zolang we het leuk vinden. Vinden we het niet meer leuk, dan nemen afscheid, met respect voor alle partijen. Daar hebben we een handtekening onder gezet. Ja, dat kan totaal misgaan, dat klopt, maar het kan ook totaal goed gaan. Want wat heb ik eraan om met iemand samen te werken die eigenlijk niet meer wil? Moet ik dan zeggen: “Ja, maar in het contract staat dat je nog een half jaar moet werken?” Dat vind ik niet interessant ...’ Direct erachteraan belicht Jitske ook weer de andere kant: ‘... én ik snap dat het bij een hypotheek misschien een beetje anders ligt.’

### **Liever Power & Love dan masculien & feminien**

In het vervolg komen we te spreken over een tegenstelling die weer net iets anders in elkaar steekt dan regels en relaties én er een aantal overeenkomsten mee heeft. Welkom in de wereld van de spanningsvelden ... ‘In sommige kringen worden organisatieculturen of leiderschapsstijlen masculien en feminien genoemd,’ betoogt Jitske. ‘Daar ben ik niet zo voor. Die termen hebben an sich namelijk niets met gender te maken, maar dat plakken we er wel op. Dus sturing, command & control of daadkracht bijvoorbeeld, worden ineens zogenaamd mannelijk. Dat is raar. Daarom heb ik het liever over Power & Love. In veel van de Nederlandse bedrijfsculturen hebben we een voorliefde voor Power; voor die harde en beheersbare kant. Dus als je het in een tweedeling zet, – wat ook weer gevaarlijk is trouwens – dan is er nu veel ruimte in organisaties voor de Power-kant; terwijl de Love-kant ook belangrijk is. Die kant gaat over flexibel mogen zijn, over uitproberen, over verbinding maken. Die gaat over in het moment zijn, over je intuïtie laten spreken, rommeligheid, over twijfel toelaten. Maar dat zijn begrippen waar je geen bonus voor krijgt. Je hoort in een functioneringsgesprek nooit: “Nou, je hebt dit jaar zo goed getwijfeld!” Terwijl ik denk dat we daar wel ruimte voor moeten maken.’

***Je hoort in een functioneringsgesprek nooit:  
‘Nou, je hebt dit jaar zo goed getwijfeld.’***





## Ruimte maken voor de relationele kant

‘Ook als je het dominante verhaal in je organisatie aan de Power-kant wilt laten, met de benodigde controle en beheersbaarheid, dan blijft de vraag hoe je ruimte gaat maken voor dat andere stuk.’ Jitske vervolgt: ‘Om de Love-kant wat naar boven te krijgen, helpen dan werkvormen als een check-in aan het begin van een bijeenkomst, of het houden van kampvuorgesprekken. Daarmee maken we elkaar als mens weer een beetje zichtbaar.’ Je werkt nu eenmaal niet samen met functieprofielen, maar met Astrid die net een nieuw huis heeft of Karel die net vader is geworden. ‘Dat dóet ertoe,’ beaamt Jitske. ‘Een andere manier om wat meer ruimte te maken voor de Love-kant, is door te zeggen: we gaan een uur twijfelen. Dat noemen we dan coaching. Of een training: dan mag je drie dagen twijfelen over het doel van je leven. Daarna volgt wel een afsluitend ritueel – een brief aan jezelf, of een andere mooie laatste oefening – waarna je, met nieuwe inzichten, weer naar het gewone, werkende leven terugkeert. We hebben hier momenteel dus wel een aantal rituelen voor, maar de vraag is of ze voldoende zijn.’ Jitske voegt eraan toe: ‘Ze mogen wel wat meer ingevlochten raken in de basis van de taak.’



## Wat is de bedoeling van het kantoor als werkplek en arbeidscontracten op uurbasis?

Via de spanningsvelden, komen we te spreken over het onderliggende mensbeeld. Jitske vertelt: ‘Toen in de Coronatijd bleek dat mensen bij het thuiswerken over het algemeen harder zijn gaan werken, was dat voor veel mensen een verrassing. Ergens *deep down* zat er nog een mensbeeld onder dat mensen in de basis lui zijn en de kantjes ervan aflopen.’ We hebben het vervolgens over de managementarmoede van sturen op aanwezigheid.



Jitske: ‘Het is op zich al een interessant gegeven dat we überhaupt arbeidscontracten op uurbasis hebben. Terwijl we steeds vaker op output sturen. Dus waarom hebben we dan ook geen arbeidscontracten op output? Dat is de manier waarop veel zzp’ers al jaren werken.’ We bespreken waarom dit toch niet snel verandert in grotere organisaties. ‘Tsja,’ beschouwt Jitske, ‘Als organisaties aan het veranderen van contracten beginnen, dan moeten ze ook naar hun hele salarishuis kijken. En als ze dat doen, dan ontstaat de zorg dat de indeling van het pand ook niet meer klopt. Voordat je het weet hoor je een leidinggevende verzuchten: “Nou, het handigste is het als we allemaal gewóón weer naar kantoor komen ...” Als je een cultuur gecreëerd hebt die allang de bedoeling voorbij is, dan moet je ook heel veel durven afbreken én iets anders van de grond af opbouwen. Dat is gewoon vermoeiend.’

*‘Waarom hebben we geen arbeidscontracten op output?’*

## **Verander de organisatie en je verandert het ranking systeem**

‘Bovendien gebeurt er nog iets anders als je in een organisatie de bestaande orde overhoophaalt. Verander de organisatie en je verandert het ranking systeem.’ Jitske legt uit: ‘Als een bepaalde manier van doen altijd de beste was – en jij was daar heel goed in – dan is de kans dat jij teamleider bent geworden heel groot, vanwege je kwaliteiten op dat gebied. En als jij teamleider bent, dan is de kans heel groot dat jij ook invloed hebt op de manier van doen. Dus: mensen vormen culturen, culturen vormen mensen. Verandert de cultuur en blijkt dat we in de chaos bijvoorbeeld meer controle nodig hebben, dan hebben we ook een ander soort teamleiders nodig.’ Ik reageer: ‘In het dominante verhaal komen bepaalde spelers altijd boven drijven?’ ‘Dat is ook de bedoeling,’ antwoordt Jitske, ‘want daar zit je continuïteit. Anders krijg je een zootje. Dus dat is cultureel gezien heel verstandig. Heb je een organisatie die op controle en zorgvuldigheid gericht is, dan komen daar die mensen bovendrijven die heel goed zijn in controle en zorgvuldigheid. In een organisatie waar creativiteit en chaos de boventoon voert, zoals in een reclamebureau, komen mensen met die kwaliteiten boven drijven. Dat is logisch. Graag ook! Maar als in een reclamebureau de chaos ten top is, dan zal er in een reorganisatie iemand komen die zegt: “Hier moeten even wat duidelijkere lijnen worden aangebracht”. Dan staat al snel de hele organisatie op zijn achterste benen, want “daar zijn we toch niet van”. Mensen zoeken steun bij de uitspraak dat de bedoeling toch juist was om chaos, vrijheid en creativiteit te hebben. Ja, is dan het antwoord,’ zo vat Jitske het samen, ‘maar om de bedoeling tot zijn recht te laten komen, hebben we die tegenhanger dus nodig.’ Jitske laat zien hoe met dit soort wijzigingen ook de balans tussen alle stemmen in het geding kan komen. ‘Dus: hoe geef je stem aan de tegenhanger van het dominante geluid?’





## *Hoe geef je stem aan de tegenhanger van het dominante geluid?*

Vervolgens laat Jitske zien dat met het aanstellen van een andere type teamleider ook het ranking systeem verschuift: 'Ineens is de ranking niet meer gebaseerd op wie het beste *out-of-the-box* kan denken, maar wie het beste in een Excel-sheet kan duiken. Of vice versa.' Zo komt Jitske op het verhaal van macht met vragen als: hoe verdien jij in je organisatie eigenlijk je strepen? Welk grondspel wordt daarbij gespeeld? 'En,' voegt Jitske toe, 'wie bepaalt nu eigenlijk of de verandering wel echt zo nodig is? Voordat je het weet blijft alles – juist dankzij de mensen die het pluche bezet houden - bij het oude.' Met andere woorden: zie je de macht van macht?

### **Bewoner 43 versus bewoner Jan**

'Als er andere teamleiders opstaan en zij de bestaande verhouding van regels en relaties flink overhoop gaan halen, dan verstoort dat natuurlijk het bestaande ritme in de organisatie.' Jitske legt uit: 'Als ik het in een zorginstelling heb over bewoner 43, dan is die veel makkelijker in te plannen met vijf minuten zorg voor zijn steunkousen dan bewoner Jan. Want bij Jan snappen we meteen: dat gaat in vijf minuten niet lukken. Dat verschil heb je ook bij vierkant vergaderen versus rond vergaderen. Bij vierkant vergaderen is alles strak, een puntsgewijze agenda en een voorzitter die kordaat optreedt. Rond vergaderen is veel rommeliger. Meer met de benen op tafel. Mijmeren, associëren, doorfilosoferen. Natuurlijk is dat minder efficiënt. Maar het gaat natuurlijk wel vaak om die andere dingen in het leven. Om de goede gesprekken, de toevallige ontmoetingen, de mooie momenten in je relatie: dat zijn meestal de rommelige momenten. Weet je, regels zijn nu eenmaal makkelijker te handhaven dan relaties. <<<

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)