

Maak het verschil!: inspiratie bij organisatieverandering

Samenwerken tussen culturen

► **Het eerste dagprogramma van Bureau Kikken kreeg de titel *Maak het verschil!* Op 11 maart kwamen de bezoekers van de inspiratiebijeenkomst bij elkaar in een boerderijtje in het rivierenlandschap net voorbij Culemborg.**

Elke deelnemer werd bij aankomst meteen ingedeeld bij een groep: de denkers of de doeners.

Met twee stammen kon de dag beginnen.

Wie waren er?

Maak het verschil! trok veel mensen uit de kinderopvang; een gebied waar Bureau Kikken veel voor werkt. Daarnaast waren er mensen uit zowel het basis- als voortgezet onderwijs. Ook logisch, want veel organisaties voor kinderopvang fuseren met onderwijsinstellingen tot integrale kindcentra.

Juist over het samenwerken van organisaties ging de inspiratiedag. Ook mensen van gemeenten die daarmee te maken hebben, kwamen naar de dag.

Verder lieten mensen uit de hoek van onderwijsvernieuwing en -ontwikkeling zich inspireren, coaches, welzijnswerkers en beleidsmedewerkers.

Samenwerken is een noodzaak. Dat wordt steeds duidelijker en urgenter, zegt Henriëtte Kikken bij de opening van de dag. Organisaties kunnen niet álle vraagstukken die op hen afkomen in hun eentje oplossen. Daar heb je andere partijen bij nodig. Hoe vind je elkaar, hoe kom je samen verder? Soms gaat het vanzelf, soms blijft het knarsen, terwijl je niet meteen begrijpt waar dat aan ligt. Door meer begrip te krijgen van cultuur en de krachten die daarin spelen kun je meer grip krijgen op het proces. Het uiteindelijke doel is om klanten – of dat nu ouders, leerlingen, patiënten of burgers zijn – beter te helpen door een betere onderlinge samenwerking. Als deze dag daaraan een bijdrage levert, hebben we iets bereikt.

Zorgen voor verbinding

Tijd om aan het werk te gaan. Zes groepen trekken zich in aparte kamers terug met een van de organisatieontwikkelaars van het bureau om een opdracht uit te voeren.

Eerst maar een voorstelronde, aan de hand van de vraag: kun je een unieke eigenschap van jezelf noemen? Het is natuurlijk de vraag of unieke eigenschappen wel bestaan, maar toch komt er veel los. Confronteren met humor, goed luisteren, kansen zien, inleven, analyseren, openheid, intuïtie... het zijn allemaal waardevolle routeplanners in organisatieland. De minder gunstige eigenschappen zijn sterk in de minderheid, terwijl die er vast ook zijn – te veel verantwoordelijkheid voelen en niet zo benaderbaar zijn bijvoorbeeld. Die competenties kunnen de groep goed gebruiken om samen aan het werk te gaan. De opdracht: bouw een brug over een dal die dorpen weer verbindt. Er was ooit een brug, maar door een gebrek aan samenwerking en verantwoordelijkheidsgevoel is die overleden door verwaarlozing.

Later volgen varianten van de opdracht. Dat roept om het bedenken van alternatieven, taakverdeling, flexibiliteit en improvisatie – opnieuw waardevolle eigenschappen.

Droom en daad

Sommige groepen gaan meteen aan de gang, andere kiezen voor een grondige analyse van het probleem en de mogelijkheden. Het begint met dromen, vindt iemand. Een brug staat voor ontmoeting, voor openstaan voor andere mensen en andere ideeën. En vergeet niet: een visie is mooi, maar die moet wel bij de mensen terecht komen.

Er staan leiders op, denkers en doeners, waardenbewakers, tijdplanners, procesbegeleiders en specialisten. Sommige mensen denken met best met potlood en papier, in woorden of schetsen, andere door te overleggen. Ideeën bloeien op, er worden alternatieven bedacht, de gedachten blijven stromen. Visie en bouwdrift gaan hand in hand.

Nabespreking bij het kampvuur

Voor de lunch is er een 'kampvuorgesprek' met alle deelnemers, om terug te kijken op wat er gebeurd is. Er is hard gewerkt en de sfeer was prima, daar is men het over eens. De inzet die de deelnemers hebben laten zien zal niet beperkt blijven tot deze inspiratiedag; dat is goed nieuws voor hun klanten.

Een van de organisatieontwikkelaars vertelt dat de verdeling in groepen doelbewust is gemaakt om te laten zien hoe makkelijk het is om een wij-zijgevoel te kweken. Cultuur kan snel ontstaan, inclusief de bijbehorende *logics* (gedeelde uitgangspunten en manieren van doen). Sommige groepen hadden enige moeite om samen te werken met mensen die erbij kwamen. Andere groepen waren juist blij met de inbreng van buiten; ook de frisse blik van een ander is waardevol. Soms leidt de homogeniteit van een team tot resultaat, soms doet de verscheidenheid dat juist.

Verder genoemde succesfactoren zijn humor, genieten van je succes, de kracht van het informele, vertrouwen, het vermogen om te schakelen tussen rollen (denker of doener bijvoorbeeld), communicatie natuurlijk, je bewust zijn van je eigen manier van doen en die niet heilig verklaren, je kunnen verplaatsen in de strategie van een ander, de waarde van reflectie. Allemaal aspecten van cultuur.

Antropologie als inspiratie

Een brug tussen exotische oorden, kibbelende stammen, een kampvuorgesprek – de aanwezigen waren klaar voor een lezing over de relatie tussen organisaties en culturele antropologie. Die werd verzorgd door Danielle Braun, een van de weinige corporate antropologen in Nederland. Hoe kan inzicht in antropologische verschillen samenwerken stimuleren?

Braun bestudeert organisaties als stammen. Een van haar boeken heet *De corporate tribe*. Daarin zijn volop voorbeelden te vinden van manieren van doen die haaks staan op onze westerse aanpak en heel succesvol kunnen zijn. Inspirerend materiaal voor wie bereid is met nieuwe ogen naar zijn werk te kijken.

Bewustwording is waardevol gereedschap voor wie verder wil komen in het herschikken van organisaties. Daarvoor is het essentieel dat iedereen het over hetzelfde heeft. Zorg daarom eerst dat er consensus is over positief klinkende holle frasen die ruimte genoeg bieden voor een brede spreiding in betekenis.

Totem en overgang

Een ander cultuurbepalend fenomeen van een stam is de totem. Een totem vangt en verbeeldt de geschiedenis, de waarden en het groepsgevoel van een stam. Samen doorstane rampen, belangrijke stamhoofden, een gemeenschappelijk doel, bijzondere gebeurtenissen en krachten kunnen een plek krijgen in de totem.

Organisaties van nu vangen hun totemgevoel in zichtbare zaken als een logo of een kunstwerk, of in een meer abstract gedeeld beeld of uitspraak. Totems zijn uithangborden: waar staan wij voor en hoe kan iemand van buiten dat in één oogopslag zien?

Een klassiek antropologisch onderwerp is de *rite de passage*, het overgangsritueel van de ene staat in de andere. Vaak gaat het om volwassen worden. De parallel met verandering in

organisaties dringt zich op. En ook het verschil. Cultuuromslag gaat in het westen met een schok: we klappen de organisatie om, van de oude naar de nieuwe toestand. Dat zet een grote druk op samenwerken. Rites de passage gaan in andere culturen meestal niet in tweeën, maar in drieën: je bent iets en je wordt iets, maar je zit eerst een tijdje tussen die toestanden in. Dat heet de liminale fase. Die duurt tot je klaar bent voor de volgende fase. Organisaties zijn doorgaans niet blij met een liminale fase; die valt namelijk niet te plannen. Intussen kan meer aandacht voor die fase heel gezond zijn voor organisaties in verandering.

Verder door het ontwikkellandschap

Daarna stond er nog een wandeling door het ontwikkellandschap op het programma, over de bruggen tussen de eilanden van ontwikkelen, praktiseren en creëren. Aan de hand van de landkaart van het ontwikkelgebied, een praatplaat, maakten samenwerkingspartners afspraken over de vervolgstappen. "Hoe zorgen we dat de bestuurders de visie (vuurtoren) echt gaan bespreken? Hoe gaan we met de medewerkers het gesprek aan over de cultuur (onderstroom)?" De wandeling door het ontwikkellandschap, langs de metaforen, leidde de gedachten naar de dag van morgen: wat heb ik te doen? Wat neem ik hiervan mee? Waar ga ik het verschil maken?

Opgeladen naar huis

Het laatste woord was natuurlijk voor de deelnemers bij de borrel. Daar waren volop enthousiaste verhalen op te tekenen. Samenwerken is mensenwerk, en zowel het gemeenschappelijk werken aan de brug als de contacten met mensen zagen ze als waardevol en inspirerend. De combinatie van zelf doen en daardoor ervaren welke mechanismes invloed hebben op samenwerking, de samenvatting van de ochtend in een gesprek en daarna de inzichten uit de antropologie zorgden samen voor een mooi uitgebalanceerd programma. De combinatie van ervaringen en inzichten kunnen mensen in organisaties verder helpen: dat kan het verschil maken. Opgeladen en geïnspireerd gingen de deelnemers terug naar hun stam, op weg naar nieuwe organisatieavonturen.

Dick van Teylingen