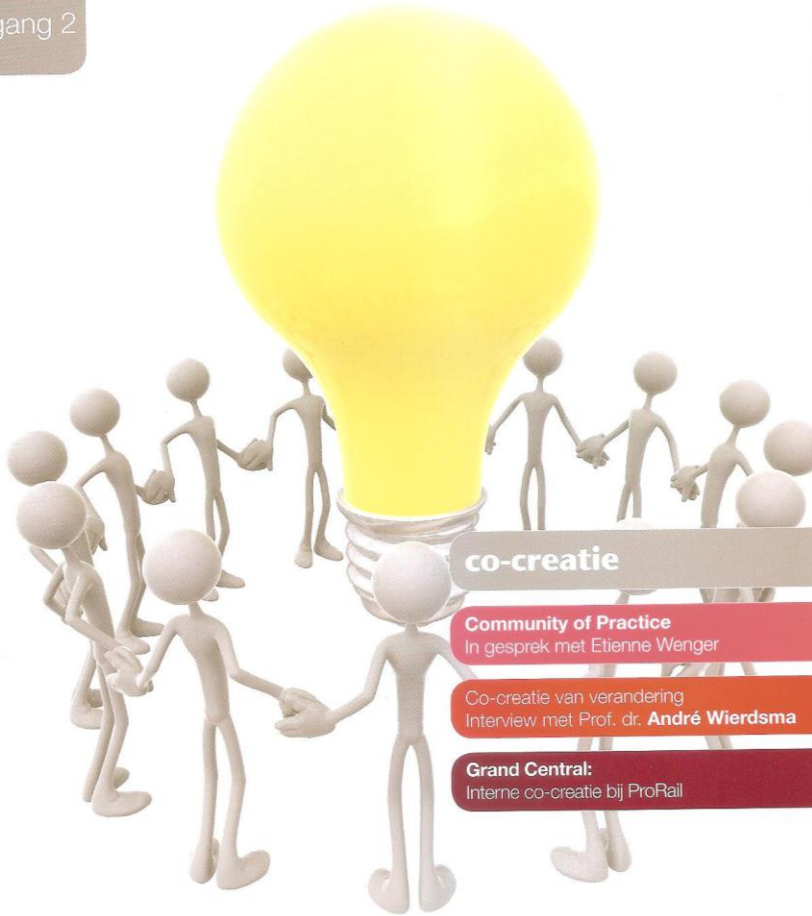


# TVOO

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties  
leren | talent | werk

nr. 3

09-2012  
jaargang 2



## co-creatie

**Community of Practice**  
In gesprek met Etienne Wenger

Co-creatie van verandering  
Interview met Prof. dr. **André Wierdsma**

**Grand Central:**  
Interne co-creatie bij ProRail



■ Danaë Huijser

Samen oplossingen creëren

# Omoiyari

**Cultuurverschillen in organisaties leiden vaak tot wrijving en onbegrip. Met de juiste benadering komt de meerwaarde van cultuurverschillen vrij. Die benadering heb ik gevonden in omoiyari, een Japans begrip dat zich het best laat omschrijven als 'inlevingsvermogen sturen naar anderen'. Denken en handelen vanuit omoiyari leidt tot bewustzijn van de eigen krachten en waardering voor die van anderen. Het gevolg: een sterker teamgevoel, meer betrokkenheid bij de organisatie en ruimte voor verbetering.**

Wie inzichtelijk wil maken wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen culturen kan putten uit een schat aan modellen en methoden. De meeste zijn gericht op vergroting van het cultureel bewustzijn; een logisch en noodzakelijk begin om de samenwerking tussen culturen te verbeteren. De kunst is alleen om vanuit dat vergrote bewustzijn ook

tot gedragsverandering te komen: 'cultureel effectief' te zijn. Hier komt omoiyari van pas. Het is een proces van drie stappen, waarin bij elke stap een methode of model naar keuze te gebruiken is. Voor mij werken het Model of Freedom, Appreciative Inquiry en Polarity Management, maar ze zijn niet cruciaal; wél cruciaal is dat de drie stappen worden afgelegd.

Stap één is bewustwording van de eigen attitudes, overtuigingen en emoties. We moeten inzien wat onze krachten en beperkingen zijn, ze eerlijk onder ogen zien en beseffen dat onze manier niet de enige juiste is. Voor deze stap gebruik ik het Model of Freedom (Huijser, 2006), dat visualiseert hoe cultuur van invloed is op percepties en interpretaties van zaken als effectieve communicatie, leiderschap en samenwerking.

Stap twee is jezelf en anderen waarderen zonder te oordelen. Vanuit onze *comfort zone* kunnen we proberen ons te verplaatsen in anderen. De crux zit hem in *niet* oordelen. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. We bouwen immers kaders, waarin we ons thuis voelen en mensen die heel anders zijn sluiten we liever buiten.

Bij deze stap maak ik gebruik van de Appreciative Inquiry (Cooperrider & Whitney, 2005), een methode die helpt om mensen vanuit een waarderen perspectief te benaderen: wat maakt iemand succesvol, sterk, trots?

Stap drie voltooit het proces door met de combinatie van bewustwording van jezelf en waardering van de ander te gaan 'profiteren' van de voordelen van verschillen. Dit is de moeilijkste, maar ook waardevolste stap. Door niet te focussen op wat negatief, problematisch of hinderlijk is, maar juist te onderzoeken hoe de aanwezige krachten samen te voegen zijn tot een nieuwe manier van werken, kan men met behoud van authenticiteit (niemand past zich aan of verliest een deel van zichzelf) toch samen met anderen betere oplossingen creëren. Voor deze stap gebruik ik Polarity Management (Johnson, 1996), een methode die visualiseert hoe verschillende opvattingen, elk met hun eigen voor- en nadelen, in harmonie en in een dynamische balans te brengen zijn.

## Co-creatie van een gewenste toekomst

Met twee cases zal ik illustreren hoe met omoiyari spanningen in organisaties productief te maken zijn, als men zonder oordelen het perspectief van de ander onderzoekt. De eerste case speelt zich af in een middelgroot ontwerp bureau, de tweede in een internationale woonwarenhuisketen.

### Case 1: Een 'gespleten' ontwerp bureau

Een grafisch ontwerp bureau in Nederland richtte zich van oudsher op tekst, fotografie en drukwerk. De medewerkers voelden zich meer ontwerpers dan uitvoerders en de markt stond dat ook toe. Maar de markt veranderde en het economisch tij keerde. Na een overname stelden de nieuwe eigenaren mensen aan met ervaring in digitale communicatie. Ontwerpers moesten ook het uitvoerende werk doen en er kwam een urenregistratie.

Geleidelijk aan ontstond er een tweedeling tussen de oude en de nieuwe garde. De oude garde hield vast aan 'vroeger konden we onze creativiteit kwijt, prestatiedruk past niet bij een creativeling'. De nieuwe garde daarentegen vond het volstrekt normaal om te worden gestuurd op efficiëntie, effectiviteit en output. Het ontwerp bureau schakelde ons in: "Help ons iedereen binnen de boot te houden!" We kregen één dag de tijd om een echte *on-board*-mentaliteit te creëren. Zonder dit expliciet te maken, hebben we de opdrachten en oefeningen volledig omoiyari ingericht: bewustwording van de eigen sterkten (als groep, maar ook als individu en als organisatie), luisteren naar en leren van verschillen met de ander en tot slot een scala aan mogelijkheden co-creëren die recht doen aan ieders uniciteit en toch passen bij de gezamenlijke visie in het bedrijf.

We hebben ons vooral gericht op de gezamenlijke identiteit. In gemengde groepjes van oude en nieuwe garde werden mensen



uitgenodigd te vertellen wat het bedrijf volgens hen uniek maakt. Alle positieve aspecten vormden de input voor een gesprek in opnieuw gemengde groepjes over vroegere sterkten die wellicht nu ontbreken en andersom. Het werd een geanimeerde en soms emotionele discussie.

Toen brak het moment aan om te kijken hoe de sterkten uit het verleden én het heden in te zetten waren voor een gezamenlijke toekomst. Een enorm struikelblok bleek de urenregistratie; door de oude garde opgevat als controle en beperking. Toen deze frustratie eenmaal geventileerd was, bleek dat ook de oude garde de noodzaak van registratie wel inzag, maar het betreurde dat er geen tijd meer was voor 'kruisbestuiving': rondwandelen op kantoor, kijken naar andermans werk en leren van elkaar. Uiteindelijk kon de nieuwe garde de oude helpen met frisse ideeën. Ook andere punten die dwarszaten, zijn op deze manier besproken en in actiepunten omgezet. Door co-creatie deelden de deelnemers nu een visie op de toekomst en hadden ze een scala aan mogelijke handelingen verzonnen die daaraan zouden bijdragen.

#### **Case 2: De corporate values van een internationaal woonwarenhuis**

Een internationaal woonwarenhuis had duidelijke *corporate values*. Die stonden op de website, sollicitanten werden op basis ervan gescreend en iedere medewerker kreeg ze op schrift. Toch werden ze niet in alle landen hetzelfde beleefd en geleefd. Hoe was dat mogelijk?

Op een strategiebijeenkomst met HR-managers van alle Europese vestigingen mochten wij het programma onderdeel faciliteren over organisatiecultuur en -waarden. Ook nu volgden we het omoiyari-principe: bewustwording, waardering en een

gezamenlijke balans zoeken. Dit betekende dus: samen een organisatiecultuur ontwerpen op basis van bestaande waarden en met een zekere ruimte voor 'culturele' inkleuringen toch voldoende gezamenlijkheid creëren om het werkgedrag te sturen in de richting van het overkoepelende moederbedrijf.

We begonnen met behulp van het Model of Freedom de invloed van nationale culturen op werkgedrag te onderzoeken. Door cultuur te concretiseren in gedragsvoorkeuren, konden deelnemers de eigen cultuur en die van de ander onderzoeken zonder direct waardeoordeel. Deze introductie was nodig om te kunnen kijken naar de organisatie als geheel: als dit mijn culturele voorkeuren zijn en andere nationaliteiten hebben andere voorkeuren, maar beide manieren werken binnen de eigen cultuur, hoe kunnen we dan een organisatiecultuur scheppen die werkt over grenzen heen?

De tien corporate values werden verdeeld over vijf cultureel gemengde groepjes. We vroegen hen te bespreken wat de waarden volgens hen betekenen, of ze zich konden voorstellen dat iemand met een andere culturele voorkeur er een andere betekenis aan hechtte, zo ja hoe dan, en wat dat eigenlijk uitmaakte? Zoals verwacht ontstond er in de groepjes verschil van mening over de betekenis van de waarden. Bingo! Mensen herkenden dat hun interpretatie van de waarde wellicht iets te maken had met hun culturele voorkeur (bewustwording) en dat dat logischerwijs ook gold voor de andere interpretaties (waardering). Maar nu? Hoe konden ze dit dan samen toch als een gezamenlijke waarde beschouwen?

Ik zal de gevolgde route voor twee waarden beschrijven: *simplicity* en *responsibility*. Waarden die voor de 'bedenkers' logisch en vanzelfsprekend waren, maar voor hun

multiculturele organisatie niet eenduidig.

Simpliciteit was door de organisatie gedefinieerd als een manier om dingen niet al te ingewikkeld te maken: houd het simpel, niet moeilijk doen als het makkelijk kan, gebruik je gezond verstand. Simpliciteit staat in diverse culturen echter niet voor iets positiefs, maar juist voor iets beperkends; als we moeilijk doen steunt het hoofdkantoor ons niet meer; we moeten doen alsof alles simpel is, terwijl we met ingewikkelde regels, lastige autoriteiten en moeilijke medewerkers te maken hebben; gestandaardiseerd beleid in onze eigen cultuur toepassen is verre van simpel! De culturen met een voorkeur voor complexiteit vonden de waarde beperkend en een belediging voor hun intelligentie. Dat was volstrekt nieuw en onverwacht voor culturen met een voorkeur voor relatief simpele systemen. We konden dit alleen verzoenen door de waarde beter te definiëren: simpliciteit stond niet tegenover complexiteit, maar betekende een doelgerichte manier van omgaan met complexe problemen.

Met de waarde verantwoordelijkheid wilde het bedrijf uitdrukken dat iedereen verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen carrière, maar ook verantwoordelijkheid moet nemen voor successen, fouten of verkeerde beslissingen in de organisatie. Alleen was de verantwoordelijkheid van het managementniveau niet gespecificeerd. Voor sommige culturen is een goede leider iemand die wel taken delegeert, maar zelf eindverantwoordelijk blijft. Voor andere culturen is een goede leider iemand die behalve taken ook verantwoordelijkheden delegeert. We kwamen tot de conclusie dat een combinatie mogelijk is, mits helder gecommuniceerd aan de medewerkers. Ieder individu, leider of teamlid, is verantwoordelijk voor zijn of haar eigen successen, maar ook voor het kennen van de eigen grenzen hierin.

De verantwoordelijkheid om in te zien hoeveel eigen verantwoordelijkheid iemand aankan, leek de beste verzoening en diende een algemeen belang waar eenieder zich in kon vinden.

#### **Cultureel effectief handelen**

Ik wil nog eens benadrukken dat omoiyari geen methode of model is, maar een aanpak die, mits de drie stappen worden gevolgd, leidt tot 'cultureel effectief' handelen. Het is echter geen alfa en omega voor het oplossen van spanningen in organisaties. Ik zal in vier korte *statements* samenvatten wanneer omoiyari wel en niet werkt.

#### **Statement 1: Omoiari werkt bij alle soorten verschillen**

De aard van de verschillen maakt niet uit. Je hoeft geen discussie te voeren over 'oh, jij denkt zo want je bent man/vrouw, Chinees/Nederlander, jong/oud,' enzovoort. Het gaat juist om wat je van elkaar kunt leren, omdat je jezelf als anders dan de ander beschouwt. *Iedereen heeft vele 'culturen' of groepsidentificaties*. Zo ben ik misschien in sommige situaties vooral vrouw (bijvoorbeeld als ik tussen uitsluitend mannen verkeer), maar in andere ben ik psycholoog, of Nederlander, of jong, of juist al behoorlijk oud. Afhankelijk van de context hebben onze groepsidentificaties, onze rollen, onze culturen, een verschillende mate van belang. Dat is ook goed, want dat betekent dat we veel verschillende aspecten van onszelf kunnen inzetten om te leren van anderen om samen tot een beter resultaat te komen dan afzonderlijk.

#### **Statement 2: Omoiari werkt in verschillende soorten organisaties**

Het maakt niet uit of een organisatie profit of non-profit is, groot of klein, lokaal of internationaal. Omoiari werkt zowel naar binnen (medewerkers) als naar buiten

(stakeholders, zoals klanten en leveranciers) en is niet prescriptief. Het gaat er niet om dat alle organisaties die werken met een omoiyari- insteek ook dezelfde organisatiecultuur moeten hebben. Waar het om gaat is dat de organisatiecultuur ruimte laat voor individuele verschillen en toch voldoende saamhorigheid schept om een bepaald doel na te streven.

**Statement 3: Omoiyari werkt op individueel, team- en organisatieniveau**

Omoiyari heeft op individueel niveau vooral invloed op attitudes zoals vooroordelen, tevredenheid met het werk, betrokkenheid bij de organisatie en motivatie. Op groeps- of teamniveau zijn de *key management issues* gerelateerd aan samenwerking, communicatie, besluitvorming, conflictantering, vertrouwen en leiderschap. Op organisatieniveau werkt omoiyari in op de bedrijfscultuur, innovatie, structuur, strategie en organisatieontwikkeling.

**Statement 4: Omoiyari werkt niet als iedereen tevreden is**

Omoiyari werkt alleen als er een directe aanleiding is: iets gaat niet goed en moet beter. Denk aan problemen zoals leegloop, absentisme, miscommunicatie, gebrek aan vertrouwen, conflicten. *Omoiyari – bewustwording, waardering, dynamische*

*balans zoeken – gaat over het omhelzen van verschil.* Mensen zoeken niet uit zichzelf het verschil op; ze blijven het liefst in hun comfort zone. Je gaat pas echt naar de *out-group* kijken als daar iets te halen valt. De winst van omoiyari is dus alleen te verwerven als er een besef is van een verlies zonder omoiyari.

**Het valt te leren**

*Omoiyari is belangrijk in deze tijd van globalisering, waarin de meest uiteenlopende culturen dagelijks met elkaar communiceren en moeten samenwerken. Het vergt oefening en werk, maar het goede nieuws is: je kunt het leren. Het zorgt voor meer vertrouwen, betere communicatie, betere samenwerking, meer werkplezier en meer creativiteit. ■*

**Referenties**

- Cooperrider, D.L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A Positive revolution in change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Huijser, M. (2006). *The cultural advantage: A new model for succeeding with global teams*. Amsterdam: Business Contact.
- Johnson, B. (1996). *Polarity management: Identifying and managing unsolvable problems*. Amherst, Massachusetts: HRD.



*Danaë Huijser is directeur van Culture & Management Consulting (CMC), dat met een wereldwijd team van partners coaching, training en organisatieadvies biedt. Zij is psychologe, heeft een master in International Business en doet promotieonderzoek naar de invloed van diversiteit op strategievorming en innovatie.*

*Meer informatie over CMC: [www.cmc-eu.com](http://www.cmc-eu.com)  
Meer informatie over omoiyari: [www.omoiyari.eu](http://www.omoiyari.eu)*