



# 'Karakterpatzers' in organisaties

*De kracht van codeswitchende kwaliteiten*

**Auteur:** Lydia van Oudenaren

Hoe vaak ga jij wat langer in gesprek met onbekenden, zonder dat je daartoe een opdracht hebt gekregen? Dus niet omdat je in een organisatie of een team komt en daar aan de slag gaat voor je werk. Misschien bij de supermarkt of met de bezorger van je online boodschappen. Mogelijk op de school van je kinderen, met andere ouders. Maar wees eerlijk: meestal maken we niet de tijd om mensen uit andere omgevingen te ontmoeten. Daar is vaak ook geen aanleiding voor. Waarom zou je je tijd besteden aan anderen waarvan je niet direct weet wat het contact je oplevert, terwijl je genoeg andere activiteiten te doen hebt die een directe relatie hebben met jouw belangstelling,

je werk en je privéleven? De afgelopen jaren heb ik me verdiept in het sociologisch fenomeen van codeswitchen. In de eerste plaats omdat ik ervoer dat de kennis en de ervaring die ik in de loop van mijn leven had verzameld uniek en waardevol zijn bij het oplossen van ingewikkelde vraagstukken, vooral die waarbij samenwerking tussen verschillende organisatie(s)(onderdelen) en dus culturen centraal staat. In de tweede plaats omdat ik anderen met een vergelijkbare achtergrond zag worstelen met het positioneren van zichzelf in hun werk en het benutten van hun verbindende kwaliteiten.

## Codeswitchen gaat over contact maken

Zo bijzonder is dat toch niet, dat je goed verbindt met de mensen in je omgeving en in die van je opdrachtgevers? En dat leer je toch ook te finetunen naarmate je meer ervaring hebt? Ja en nee; ik leg dat hierna uit.

Een smalle definitie van codeswitchen is het steeds wisselen van taal, taalvariëteit of stijl door deze af te stemmen op je gesprekspartners. Zo staat de term ook in het woordenboek. Maar dit is slechts het begin. Om erbij te horen en de kans op acceptatie te vergroten, passen we in bepaalde mate naast onze taal ook onze kleding, accessoires en ons gedrag aan. Dit gebeurt in je privéleven en in je werkcontexten. Je spreekt bijvoorbeeld ABN met klanten, ook al kun je plat West-Brabants spreken. Maar wat als de context waarin je bent opgegroeid in grote mate verschilt van de context waarin je gaat studeren en werken? Bijvoorbeeld omdat je ouders uit Turkije komen en er thuis Turks wordt gesproken en geleefd. Of als je bent opgegroeid in een gezin waar het geen vetpot was, je je eigen boontjes al vroeg moest doppen en nieuwe kleding en vakanties niet aan de orde waren.

'Code' staat voor waarden, normen, overtuigingen, geschreven en ongeschreven regels: het geheel wat een bepaalde bubbel maakt. Codeswitchers zijn mensen die veelal vroeg in hun leven veerkracht, uithoudings- en aanpassingsvermogen aan de dag hebben moeten leggen om zich staande te houden. Zowel in de ene context, daar waar ze vandaan komen, als in de andere context, daar waar ze in zijn gaan studeren en werken. Ze hebben hun kijk- en luistervermogen optimaal ontwikkeld om te begrijpen hoe het er in een andere context aan toe gaat, met als doel om de brug te slaan tussen twee werelden. Bestuurskundige Tim 'S Jongers heeft het over 'spreadstandburgers' als hij de beweging wil duiden van mensen die opgeklommen zijn vanuit armoede en het beter hebben gekregen, maar nog steeds ervaren met een been in de andere wereld te staan. Lenette Schuijt spreekt over 'transklasse' als het gaat om het bewegen tussen verschillende sociale klassen. Codeswitchen is niet gebonden aan klassen of alleen aan het omhoog bewegen vanuit een benadeelde positie. Het gaat

in zijn algemeenheid over het afstemmen op de ander, op een andere context, om tot een openhartige ontmoeting te komen die voor beiden prettig en doeltreffend is, zonder dat je je achtergrond verloochent. Want dat is de andere kant van de medaille; als je je te veel aanpast aan anderen dan verlies je een deel van jezelf. De aanpassingsparadox speelt hier een rol. Dat is een onderwerp dat ik tegenkom bij veelal wat jongere mensen of degenen die zich nog onbewust zijn van codeswitchen. In mijn boek besteed ik daaraan uitgebreid aandacht in een deel van het model dat ik creëerde, waarin ik de ontwikkeling van een codeswitcher duidt.

*'Code' staat voor waarden,  
normen, overtuigingen,  
geschreven en  
ongeschreven regels.*

## Inzetten van de codeswitchende kwaliteit

Adam Grant, organisatiepsycholoog, maakt in *Hidden Potential* (2023) onderscheid tussen je persoonlijkheid en je karakter. Je persoonlijkheid is wie je bent en wat je laat zien op een gewone dag, waarin geen uitzonderlijke dingen van je verlangd worden. Karakter is dat wat je toont in ingewikkelde situaties, daar waar een beroep gedaan wordt op je waarden en hoe je reageert als er druk op je staat, ook als niemand naar je kijkt. Dat maakt het bouwen aan je karakter een uitermate interessante activiteit voor leiders, begeleiders van teams en organisaties en eigenlijk iedereen. In een wereld die veel van ons vraagt en waar grote verschillen tussen mensen aan de orde zijn, is kunnen codeswitchen een belangrijke kwaliteit. Codeswitchers zijn mensen die veel meters hebben gemaakt op het gebied van het overwinnen van verschillen; ze hebben over een langere periode aan hun karakter gewerkt. Dus juist waar complexe (maatschappelijke) vraagstukken zijn, waar vaak meerdere partijen

een rol spelen, zijn deze 'karakterpaters' handige mensen om het proces te begeleiden, of om als gesprekspartner op te treden om verschillen te benutten en te overbruggen. Uit de interviews die ik hield met codeswitchers en uit eigen ervaring heb ik een aantal uitgangspunten of tools gediïstilleerd die iedereen kan helpen om verschillen te overbruggen en juist als asset in te zetten bij vraagstukken. Want ik heb de overtuiging dat de kracht van codeswitchen niet voorbehouden moet blijven aan een beperkte groep mensen.



In figuur 1 zie je een onderdeel van het model waaraan ik eerder refereerde en dat hierop van toepassing is. De figuur toont dat het begint bij je eigen houding. Vanuit onze eigen achtergrond en ervaringen hebben we bepaalde overtuigingen die van invloed zijn op hoe we de wereld zien en hoe we onszelf (willen) zien. Daarmee treden we andere mensen in andere contexten tegemoet. We zetten onszelf daar ook wel eens mee vast: 'Zo ben ik nu eenmaal', of: 'Als leidinggevende wordt van mij verwacht dat ik daadkrachtig, niet slap ben'. Die kadering kan belemmerend zijn in een goed contact met anderen, vooral als we gezamenlijk wat op te lossen hebben, zoals een bezuinigingsopgave invullen, of samen als managementteam invulling geven aan een organisatieontwikkeling. Door bewustzijn te creëren op je eigen denk- en handelingskader komt er ruimte om vanuit een open houding, met nieuwsgierigheid de ander tegemoet te treden. Uit de praktijk weten we dat dat ook gedoe geeft, want wie is geoeftend in langere

tijd aandachtig luisteren naar zijn gesprekspartner? En daarop vervolgens niet te reageren met wat je ervan vindt, maar (voorwaartse) vragen te stellen over wat die ander nu precies bedoelt? Het vraagt dat we de spanning verduren die dat oplevert. Veel leiders zijn meer bekend met goed argumenteren dan met luisteren, waardoor ze op inhoud hebben gewonnen, iets soepel of diplomatiek weg praten of doen alsof ze luisteren maar ondertussen bedenken hoe ze hier vanaf kunnen komen. No offence, ik ken het als jurist ook, maar het levert wel minder duurzame samenwerkingen op. Bespaar dus tijd in de toekomst door nu tijd te investeren in de contacten die je legt. Laat je verrassen door stil te zijn, te observeren wat er dan gebeurt bij jezelf en bij je gesprekspartners.

### Code-diversiteit: andersdenken om je heen verzamelen

Vanuit die code-fluide grondhouding (collega's van mij noemen het ook wel rolflexibiliteit) moedig ik je aan om actief op zoek te gaan naar andersdenken. Misschien lijkt dat een recept voor nog meer gedoe, want als je project net vlot loopt, of je team werkt soepel samen, waarom zou je dan stagnatie of onrust veroorzaken? Werken aan consensus is prettig voor onze hersenen, we voorkomen conflict, maar we missen ook het tegengeluid wat zich later kan manifesteren bij de bestuurlijke besluitvorming of met ontevreden klanten. Dat tegengeluid kun je in de voorfase opzoeken door een vraagstuk van zoveel mogelijk kanten te hebben bekijken. Werkwijzen die ik daarvoor gebruik komen uit stakeholdermanagement, een projectmatige methode om alle betrokkenen bij je project of organisatie in beeld te brengen en te bepalen welke aanpak nodig is. Ook krijg je in beeld met wie je nog niet in contact bent of waar flink werk aan de winkel is. Een heel andere methode

*Codeswitchers hebben geleerd om te werken met paradoxen: schijnbare tegenstellingen.*

is die van Deep Democracy, waar je op zoek gaat naar het minderheidsstandpunt, om dat vervolgens te integreren bij de wijsheid van het meerderheidsstandpunt. En mogelijk ken je zelf als organisatieadviseur ook nog wel manieren om code-diversiteit te bevorderen.

### **Paradoxaal werken: 'en' in plaats van 'of'**

In je leven en je werk maak je keuzes. Vaak presenteren ze zich als dilemma. Kies ik voor centraliseren of decentraliseren? Voor het gezinsleven of carrière maken? Dilemma's dwingen je om te kiezen voor A of B. Maar wat C, D, F en Y misschien hadden kunnen betekenen laten we daarmee buiten beschouwing. Codeswitchers hebben geleerd om te werken met paradoxen: schijnbare tegenstellingen. Het verenigen van twee of meer werelden en het beste daaruit benutten, misschien iets nieuws eraan toe te voegen. Wendy Smith en Marianne Lewis (2022) deden onderzoek naar het maken van keuzes en het werken met paradoxen. Op basis van dit gedachtegoed heb ik het 'en-model' ontwikkeld, dat onder meer uitgaat van het toepassen van:

1. Samenstellingen of integraties, en
2. Consistent inconsistent handelen, als uitkomst van het wegen van de voor- en nadelen van de ene én de andere kant van het vraagstuk.

Samenstellingen of integraties benutten de voordelen van twee opties en ondervangen de nadelen ervan. Zoals een muildeer een samenstelling is van een paard en een ezel én een ijzersterk dier is dat met weinig voedsel toe kan. Een eenvoudig voorbeeld hiervan is het blijvend investeren door woningcorporaties in duurzaam bouwen, én zorgen voor betaalbare huren. Er wordt niet vol ingezet op één deel van het vraagstuk, maar in nuance gekozen voor verschillende onderdelen die de bewoners (de klanten) en de organisatie niet schaden maar vooruit helpen. Consistent inconsistent handelen houdt in dat je gericht blijft op je doel, met kleine stapjes vooruit gaat die niet altijd even groot zijn, zoals een koorddanser dat ook doet. De ene keer kies je voor de ene kant, voor A, de andere keer kies je weer even

voor B, om daarna weer een bepaalde tijd voor A te gaan. Een voorbeeld hiervan is het benutten van een opleidingsbudget, terwijl het aantal vragen te veel is om iedereen tegemoet te komen. Er zijn individuele vragen, ontwikkelvragen voor het team en die voor de hele organisatie. Als leider kun je dan het eerste jaar kiezen voor het invullen van individuele vragen, de volgende anderhalf jaar voor teamvragen en daarna nog driekwartjaar voor organisatiebrede trainingen. Steeds gericht op het doel om alle mensen in de organisatie, in welk verband dan ook, uitgerust te houden voor hun werk, maar binnen de grenzen van het budget.

*Moedig mensen aan  
om het ongemak eens  
op te zoeken.*

### **De rol van leiders**

Ik gun leiders het bewustzijn van codeswitchers in hun team en de kwaliteiten die deze karakterpaters hebben. Codeswitchers kunnen het niet alleen en hebben mensen om zich heen nodig die hun ontwikkeling op dit gebied stimuleren. Necla Kaplan maakt de [podcast First Gen](#) en spreekt daarin met CEO's en ervaringsdeskundigen over wat het betekent als je codeswitcher bent en gaat werken. Over het ongemak en de kracht die er in deze mensen huist. Leiders kunnen natuurlijk ook zelf hun verbindende kwaliteit leren versterken. Daarvoor heb ik in mijn boek een aantal tools beschreven die beginnen met diep luisteren en pas (openhartig) spreken als je werkelijk begrijpt wat de ander zegt. Moedig mensen aan om het ongemak eens op te zoeken door te vragen om morgen iemand op te zoeken die ze van nature niet zouden willen spreken en ze een gesprek te laten aanknopen dat verder gaat dan het weer. Ze daarop vervolgens te laten reflecteren wat het in hun houding en gedrag teweeg brengt en wat ze er inhoudelijk wijzer van geworden zijn. Of kijk bijvoorbeeld naar een aflevering van de mini-docu ['Wat praat jij'](#) van Omroep

Zwart (de kleur die je krijgt als je alle andere kleuren met elkaar mengt) over codeswitchen. Niet om anderen zich per se ongemakkelijk te laten voelen, maar om de magie van de ontmoeting van mens tot mens te laten ervaren. Om samen complexe vragen op te lossen, om verschillen tussen mensen productief te maken.

## De organisatieadviseur als codeswitcher

Ik gaf al handvatten voor het versterken van je verbindend vermogen als organisatieadviseur in opdrachten voor organisaties. Dat vermogen is een vereiste als je complexe processen begeleid, waarbij intern en extern meerdere partijen betrokken zijn. Ook kun je de leiders met wie je samenwerkt in een opdracht alert maken op de superkrachten van codeswitchers in hun organisatie. Als derde is er nog een andere invalshoek, namelijk: speel zelf met codes. Je kunt als codeswitchende organisatieadviseur andere taal introduceren dan de heersende in een context; bijvoorbeeld als er een andere beweging nodig is in een team, omdat de teamleden in een onproductief patroon van groupthink blijven hangen. Of je kiest juist voor aansluiting op de code van de groep, als bevestiging nodig is in een onzekere situatie. Het gaat om het inbrengen en activeren

van andere woorden en een andere houding dan de heersende. Watzlawick (1974) spreekt over complementaire en symmetrische actiepatronen in communicatie. Kiezen voor een positie – letterlijk en figuurlijk – dichtbij de groep, op enige afstand of juist erbuiten, hoort ook bij dit spelen met de code als organisatieadviseur. Door dat te combineren met consistent inconsistent handelen – dus steeds gericht op je einddoel, door dan weer eens complementair en dan weer eens symmetrisch te communiceren – geef je als organisatieadviseur richting aan de gewenste beweging terwijl het team aan het leren is.

## Verder lezen

- Oudenaren, L. van (2024). *De verbindende factor, de kracht van codeswitchers in teams en organisaties*. Business Contact.
- Grant, A. (2023). *Hidden potential: the science of achieving greater things*. Viking Books USA.
- Schuijt, L. (2023). *Transklasse, leven in twee werelden*. Mediawerf uitgevers.
- Smit, W. & Lewis, M. (2022). *Both/And thinking*. Harvard Business Review
- Watzlawick, P. (1974). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Bohn Stafleu van Loghum



**Lydia van Oudenaren** MSc LLM is interventionist en organisatieadviseur. Ze werkt onder de naam Buro KrachtStroom en is als kernteamlid aangesloten bij PRCS – Voor organisaties van morgen.

Ze groeide op in een lagere sociaaleconomische klasse en merkte dat haar ingewikkelde jeugd niet alleen een achterstand betekent, maar ook een voor-sprong geeft. Ze schreef *De verbindende factor*, is voorzitter van een Raad van Commissarissen bij een woningcorporatie en lid van een landelijk bestuur van toezichthouders.