

Interview

LOUISE KEMPS EN ANITA VAN DEKKEN**‘Zonder grote harige vragen geen big hairy audacious goals’**

Een organisatiecultuur kan volgens Louise Kemps en Anita van Dekken pas bruisen als ze zowel resultaat- als mensgericht is. In hun boek Grote Harige (Organisatiecultuur)vragen beschrijven ze hoe leiders die combinatie tot stand kunnen brengen. ‘Uit welk nest kom jij nu eigenlijk?’

Jeroen Ansink | Mirjam van der Linden | 4 augustus 2025 | 7-10 minuten leestijd

Hoe smeed je een groep mensen met verschillende normen en waarden tot een harmonieus geheel samen na een fusie? Hoe ga je om met saboterend gedrag? En hoe voorkom je dat werknemers tijdens een reorganisatie ja zeggen maar nee doen, en vervolgens vertrekken? Vanuit haar kantoor op het Zusterplein bij Slot Zeist legt Louise Kemps, mede-eigenaar van trainingsbureau Stach, uit wat ze zoal bedoelt met de Grote Harige (Organisatiecultuur)vragen uit de titel van haar boek. Eerder al had mede-auteur Anita van Dekken, directeur digitalisering en transformatie bij bouwbedrijf Heijmans, duidelijk gemaakt dat de term een knipoog is naar de ‘Big Hairy Audacious Goals’ van Jim Collins en Jerry Porras uit de klassieker *Built to Last*.

Als pas aangetreden directeur van het IT-bedrijf Winvision formuleerde Van Dekken zo’n zes jaar geleden tijdens een strategische BHAG-sessie met Stach zelf een aantal gedurfde, inspirerende doelstellingen. Om met haar managementteam al snel

geconfronteerd te worden met de onontkoombare dagelijkse realiteit: een wetmatigheid die wordt toegeschreven aan de Oostenrijks-Amerikaanse managementdenker Peter Drucker: *Culture eats strategy for breakfast*. Van Dekken: 'We hadden zojuist een overname doorgemaakt die ons moest helpen bij onze groeiambities en het uitbouwen van onze rol als Microsoft-partner. Maar op dat moment was er nog steeds sprake van een losgeslagen familiecultuur waarin eigenlijk weinig samenhang zat.'

Om die te doorbreken organiseerde Van Dekken een problemendag met een root cause-analyse. Teamleiders konden door middel van post-its aangeven waar de schoen precies wrong. Met als gevolg dat aan het eind van de dag de muur vol met problemen hing die op het eerste oog schier onoplosbaar waren. Maar één ding was inmiddels duidelijk geworden, beamen Van Dekken en Kemps: 'Als we die Grote Harige Vragen niet zouden uitpluizen en aanpakken, dan zou Winvision zijn Big Hairy Audacious Goals nooit kunnen bereiken.'

VIER KWADRANTEN

In Grote Harige (Organisatiecultuur)vragen beschrijven Kemps en Van Dekken de reis die Winvision vervolgens maakte en hoe de lessen die ze daaruit trokken ook leiders van andere bedrijven ten goede kunnen komen. Het belangrijkste van die inzichten klinkt eenvoudig, maar is ingewikkeld om naar te handelen: een organisatiecultuur kan zich pas gezond ontwikkelen als ze zich richt op resultaat en tegelijkertijd de warme verbinding met alle mensen onderhoudt. Kemps: 'Die combinatie van hard én zacht komt in managementteams maar zelden voor, en nog minder in individuele bestuurders. De meeste leiders zijn ofwel taakgericht tot het punt dat ze het belang van hun mensen uit het oog verliezen, ofwel erg relatiegericht, wat vervolgens ten koste gaat van de prestaties.'

Kemps en Van Dekken ontwikkelden hiervoor een model waarbij ze sturing op resultaat op de X-as afzetten tegen warme betrokkenheid op de Y-as. De vier kwadranten van dit model vertegenwoordigen elk een bepaalde organisatiecultuur die gesymboliseerd wordt door een (harig) dier. Zo staat de tijger voor de agressief sturende en angstige afrekencultuur van succes tegen elke prijs, leidt een lage betrokkenheid met weinig prestatiedrang tot een onverschillige kattencultuur, en ontspoort een hoge betrokkenheid zonder aandacht voor het resultaat al snel tot de gezellige, maar ongeleide kuddecultuur van het schaap. Het ideale kwadrant, waarin resultaat en betrokkenheid hand in hand met elkaar gaan, wordt op zijn beurt verbeeld door de aap. 'Die weet prima samen te werken om een probleem op te lossen en houdt de sfeer goed door te vlooiën,' zegt Van Dekken. 'Maar als het echt nodig is, dan kan de leider – en de groep – ook hardhandig ingrijpen om een dwarsligger tot de orde te roepen, om even later weer bij elkaar te komen en de harmonie te herstellen door te gaan vlooiën of knuffelen.'

SCRIPT

Het GHV-organisatiecultuurmodel kan leiders ook inzicht bieden in het diergedrag dat zij zelf op de werkvloer vertonen. Kemps: 'Iedereen heeft van huis uit een bepaald script meegekregen, met bepaalde normen en waarden waarnaar we handelen. Dus voordat je je kunt ontwikkelen tot een betrokken en resultaatgerichte leider, moet je je eerst bewust worden van het nest waaruit je eigenlijk komt. Weten hoe je op bepaalde zaken reageert, en welke toon je daarmee zet. Omdat die achtergrond zo vanzelfsprekend is, hebben veel mensen daar een blinde vlek voor. Zo ontstaat veel onderling gedoe van mismatchende verwachtingen en soms haaks op elkaar staande, diverse soorten gedrag.'

Van Dekken, die naar eigen zeggen is opgevoed in een schapencultuur, heeft dat zelf ook ervaren: in haar streven naar succes en onafhankelijkheid schoot ze bij het verlaten van het

ouderlijke huis aanvankelijk zonder het te beseffen door naar het tijgerkwadrant. 'Ik kreeg daar wel feedback over, maar die kon ik makkelijk negeren, want ik had toch succes? Totdat ik zelf tegen een grens aanliep en besepte dat er toch meer moest zijn in het leven. En dat ik misschien moest veranderen, in plaats van de wereld om me heen.' Vanwege haar jeugd in een gezin dat altijd klaar stond voor een ander was de stap naar meer verbondenheid relatief klein. Al gaat dat nu niet meer ten koste van het resultaat: 'Toen ik laatst moest ingrijpen in een team heb ik bijvoorbeeld wel weer even mijn tiggervelletje aangetrokken.'

DUBBELSLAG

In het praktijkgedeelte van hun boek beschrijven de auteurs hoe leiders die hun blinde vlekken hebben overwonnen ook hun mensen de dubbelslag van meer resultaatgerichtheid en onderlinge verbondenheid kunnen laten maken. Dat proces is voor elke organisatie weer anders. Maar om de Grote Harige Vragen aan te pakken is het belangrijk om eerst met een kritische blik naar de structuurkant te kijken, aldus Van Dekken. 'Bij een probleem in de cultuur is de eerste reflex vaak om een coach in te schakelen, die vervolgens gaat praten over gevoelens. Wij zeggen juist dat je eerst de harde dingen op orde moet brengen, omdat daar vaak de ingewikkeldheden beginnen. Wat is bijvoorbeeld je missie, is je visie wel helder, heb je je waarden op orde, zijn er heldere plekken en rollen voor iedereen? En werkafspraken gemaakt waar mensen zich aan kunnen vasthouden?'

Met name dat laatste punt leidt in organisaties vaak tot gedoe, beaamt ook Kemps. Zelf komt ze uit een apennest, met een vader die tijdens de Tweede Wereldoorlog in de frontlinies heeft meegevochten met het Engelse leger om Europa te bevrijden. 'Hij zei altijd: je moet blijven staan als iedereen om je heen neervalt, want iemand moet het doen. Ik ben met andere woorden opgevoed voor behoud van de wereldvrede. In mijn geval betekent dat dat ik de neiging heb om werk op te pakken dat niet mijn

verantwoordelijkheid is, maar dat toch moet gebeuren. Ik ben me daar inmiddels van bewust. Maar als mensen geconditioneerd zijn om het algemeen belang te dienen, terwijl anderen juist alleen maar met zichzelf bezig zijn, dan kan dat behoorlijk wat spanningen opleveren. Het is aan de teamleider om die patronen te doorbreken en duidelijkheid te scheppen. Pas als die structurele problemen zijn opgelost kun je eventueel een teamcoach inhuren.'

Het idee om werknemers een middagje aan een training 'feedback geven' te onderwerpen, een verzoek dat Kemps en Stach regelmatig krijgen voorgelegd, is in dit verband weinig effectief, zegt ze. 'Vaak wordt zo'n training gebruikt om een vakje af te vinken. Dan kan zo'n tijgerleider zeggen: "Wat is nu het probleem, we bieden toch de mogelijkheid om te zeggen waar het op staat?" Terwijl de angst om je uit te spreken echt niet in één dag overwonnen kan worden. Zelfs niet in een schapencultuur, waar het er vaak zo zacht aan toegaat dat een enigszins open gesprek al als een grote confrontatie kan aanvoelen.'

LANGE ADEM

Het bewerkstelligen van een bruisende organisatiecultuur is daarmee dan ook een proces van de lange adem, aldus Van Dekken. Daarnaast zullen de Grote Harige Vragen nooit helemaal verdwijnen, zegt Kemps. 'Je moet een organisatiecultuur ook onderhouden. Vergelijk het met de vacht van een straathond die je met veel borstelen weer hebt laten glanzen. Als je die vervolgens loslaat en er verder niet naar omkijkt dan zijn die haren zo weer een warboel. Doe bijvoorbeeld eens een stay-interview in plaats van een exit-interview, waarbij je je mensen vraagt waarvoor ze elke dag hun nest uitkomen, waarom ze eigenlijk blijven en hoe ze zich verder willen ontwikkelen. Daarmee krijg je niet alleen inzicht in hun potentieel, maar houd je ze ook sterk betrokken.'

Dat een bruisende, bubbelige en betrokken omgeving zo weer dood kan slaan, merkte Van Dekken ook. Met hard werken wist ze met

haar team Winvision uiteindelijk naar een cultuur te leiden die volgens het vakblad *Computable* een medewerkerstevredenheid van 9,2 had. Maar toen het moederbedrijf de organisatie een nieuwe verandering opdroeg om samen te smelten met een bedrijfsonderdeel dat er een totaal andere cultuur op nahield, viel de groep weer net zo snel uiteen. 'Bijna negentig procent van de mensen nam binnen een jaar afscheid.' Al werken al die mensen inmiddels op plekken waar ze dit gedachtegoed van resultaatgerichtheid en verbinding wél weer kunnen uitdragen. 'Want als je eenmaal geroken hebt aan hoe het óók kan, dan wil je niet meer anders.'

MANAGEMENTBOEK MAGAZINE

Dit artikel is verschenen in de papieren editie van Managementboek Magazine in september 2025.

[Bekijk deze editie >](#)

Over Jeroen Ansink

Jeroen Ansink is journalist in New York. Hij schrijft en schreef onder meer voor HP/De Tijd, Elsevier Weekly Magazine en Fortune.com. Voor Managementboek schrijft hij interviews. Ansink voltooide een vrij doctoraal in de Letteren aan de Radboud Universiteit in Nijmegen en behaalde het certificaat Business Journalism aan de Wharton Business School aan de Universiteit van Pennsylvania.

[Alle boeken van Jeroen Ansink](#)