

Onbevangen in het leven staan is hartstikke moeilijk

Kristien Jansen (VVAO Delft) interviewt Wouke Lam (Januari 2024)

Thema van dit interview is "LEREN".

Wat heb je in het leven geleerd en zijdelings ook over je plek als vrouw in je netwerk en de bredere samenleving? Wat zijn cruciale momenten geweest in je (werk)leven, van doorslaggevende betekenis? Wat heb je van je moeder geleerd? Wat wil je de komende tijd leren?

Wouke Lam (foto) is al jaren lid van de VVAO en is nu lid van de afdeling VVAO Delft.



1961

Jonge jaren

Onbevangen in het leven staan is hartstikke moeilijk. Toch is dit wat Wouke nastreeft: onbevangen zijn, zo onbevooroordeeld mogelijk zijn. In combinatie met haar sterke rechtvaardigheidsgevoel. "Als er iets is wat voor mij niet klopt, houd ik me niet stil". En is dit de lijn waarlangs ze leert wat ze leren wil en moet, vanuit haar innerlijke drang.

Haar eerste jaren in Andel en Zierikzee, waar ze 'het dochttertje van de dominee was', dreigden haar onbevangenheid teniet te doen. Gelukkig verhuisde het gezin naar Leeuwarden en kreeg Wouke de ruimte om gewoon puber te zijn.

Studeren

'Delft' betekende haar eerste echte cultuurshock. Bij de studie toegepaste wiskunde aan de TH vertegenwoordigde ze een minimale 5% vrouwen in een mannenwereld. Wouke koos voor toegepaste wiskunde omdat zij, daarin gestimuleerd door één van haar wiskundedocenten op de middelbare school, interesse had in de vraag hoe wiskunde toegepast wordt en kan worden. Ze leerde dus over de wiskunde áchter andere vakken, de theorie achter de toepassingen als civiele techniek (bijvoorbeeld de wiskundige onderbouw van sterkteleer) of medische technologie (bijvoorbeeld simulatiestudies - hoe kan de röntgenfotografie van de schildklier zo ingericht worden dat minder handelingen minder belasting voor de patiënten en meer informatie opleveren – daar was wiskunde voor nodig).



1978

Bruggenbouwer

'Toegepast' ook in de zin dat een vraag komt van iets of iemand anders, niet zozeer van haar zelf. Wouke is geen uitvinder, geen wetenschapper, wilde niet promoveren. Ze is een bruggenbouwer. Iemand of iets kan haar op een gedachte brengen en dan gaat ze aan de gang. Een 'first follower' noemt ze het zelf. Gewoon de uitdaging aangaan en proberen of het lukt - à la Pippi Langkous: 'ik heb het nog nooit gedaan dus ik denk dat ik het wel kan'.

“Ik houd van systemen, van het uitvogelen hoe een systeem in elkaar zit; als hier een verandering is, wat gebeurt er dan elders in het systeem. In die zin ben ik systemisch, niet theoretisch en ook niet technisch. Wel praktisch: hoe kan iets toegepast worden in de praktijk”.



1986 : werken bij Shell

Werken bij Shell

Daar kon Shell wel iets mee. Van 1984 – 2012 werkte Wouke bij Shell. Met bij zichzelf als opdracht: ‘om in een organisatie die zo verschilt van wie ik zelf ben toch mezelf te blijven’. Dat wil zeggen vrouw zijn in een mannenwereld en politiek links.

Ze heeft er zich heel erg thuis gevoeld, tot verbazing van haar omgeving. Het was er steeds nieuw en interessant, wat aansloot bij haar behoefte aan uitdaging, vernieuwing. “Ik hou van samenwerken en innovatie, van iets teweeg brengen”. Dat kon hier. Binnen Shell werd ze ingeschakeld bij het pionieren in de automatisering op meerdere gebieden. Ze

vervulde een brugfunctie tussen research en eindgebruiker, bijvoorbeeld: Wanneer er uitstoot is of een lek, wat is dan de impact op de omgeving? Hoe vertaal je wiskundige modellen in software die gebruikt kan worden door technici op de raffinaderij of op het boorplatform?

Vervolgens werd haar functie: het uitzetten van de nieuwe (digitale) manieren voor de interne communicatie, de introductie van email, de afschaffing van telex en fax. Hoe werkt dat ook extern, in de contacten met Shell-maatschappijen wereldwijd?

Shell had als enige van de grote oliemaatschappijen als Exxon, Texaco, Total, BP etc. nog lang autonome lokale (landelijke) organisaties die hun eigen beleid konden voeren.

Uiteindelijk, initieel genoodzaakt door globalisering van met name de chemie-klanten, werden als eerste de sectoren IT en chemie internationaal georganiseerd.

Diversiteit en Inclusie

Door de contacten met de VS kwam vervolgens het grote thema van inclusie & diversiteit op de agenda te staan. De Nederlands/Britse Shelltop heeft zich afgevraagd: Laten we dit een VS-ding, of vinden we het wereldwijd belangrijk? Men besloot daarop dat het om een globaal belangrijk thema ging en om beleid en wereldwijde implementatie vroeg. Als eerste stap werd een aparte D&I (Diversity & Inclusion) council van 14 ‘handpicked’ werknemers samengesteld, qua minderheden zo divers mogelijk, plus een op het onderwerp deskundige expert-van-buiten aangetrokken, om te helpen bij de implementatie van inclusie en diversiteit binnen Shell. Wouke was één van de 14.

Het ging om een functie boven op haar bestaande baan maar werd haar belangrijkste inspiratiebron, waar ze heel veel extra tijd en ook haar eigen (vrije) tijd in heeft gestoken. Het onderwerp heeft haar niet meer losgelaten, nadat ze door de expert was ingevoerd én opgevoed op dit thema.

Binnen Shell heeft men zich heel serieus en heel systematisch verdiept in het onderwerp, waar zo veel aan vast zit. Het ging om een professionele aanpak van zelfinzicht en gewenste verandering en ook monitoring daarvan. Typisch geval van engineering, ook hier. Toepassing in de praktijk.



2010

Het onderwerp diversiteit is heel breed, het gaat om álles waarin mensen van elkaar kunnen verschillen: (etnische) herkomst, denkstijlen, taal, opleiding, sekse en sekse-oriëntatie, religieuze insteken. Om gegevens als sociale klasse, oud/jong, dun/dik, laag of hoog in de organisatie, wel of niet met een fysieke beperking.

Persoonlijkheidstype! Shell tenderde voor 80% van de mensen in de top naar een bepaald type (introvert, planmatig), op basis waarvan steeds dezelfde type werknemers carrière maakten.

Op al deze onderwerpen zitten mensen niet zelden vol met vooringenomenheden of *bias* over elkaar, die hun omgang met en beoordeling van elkaar beïnvloeden zonder dat zij zich dit bewust zijn.

Voor de organisatie en ook voor Wouke persoonlijk heeft haar betrokkenheid bij het onderwerp inclusie en diversiteit veel betekend. Binnen Shell ging men aan het werk met leerprogramma's en allerlei testen om te achterhalen wat ieders bias is. "Het gaat erom inzicht te hebben in wat je biases zijn. Zo'n test kan daar inzicht in geven. Als ik niet met het vakgebied inclusie en diversiteit bezig was geweest was ik veel meer biased geweest. Ik heb mezelf er ook toe aangezet om hiermee aan de slag te gaan, om mijn vooroordelen onder ogen te zien. Te leren om de ander te behandelen zoals de ander behandeld wil worden".

Wouke raakte zozeer bij het onderwerp betrokken dat zij de laatste drie jaar van haar Shell periode is gedetacheerd bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties om Rijks breed diversiteit een boost te geven. Inclusie was in die tijd een nieuw woord en binnen het Rijk onbekend. Dat is nu gelukkig wel anders. Na afloop van deze detachering en na nog drie jaar als zelfstandige heeft ze het onderwerp tot kern van haar vrijwilligersactiviteiten in Delft gemaakt.

Ze blijft een systemisch denker, probeert steeds inzicht te verwerven: o, zo werkt het. Dat benoemt ze niet als 'leren', maar het ontwikkelen van inzicht in zichzelf en anderen en in de situatie. Ze vindt het steeds moeilijker om een mening te hebben, is zich steeds meer bewust van de grote complexiteit van alles. Een model blijft maar een model, het is nooit de werkelijkheid.

Nederlands zijn

Wouke is ook gaan zien hoe 'Nederlands' ze zelf is: wars van autoriteit, eerlijk zijn, zeggen hoe het is. Nederland is 'feminien' in die zin, dat er relatief weinig machtsafstand is en dat 'we' de neiging hebben de 'zwakkeren' omhoog te tillen in plaats van, zoals bijvoorbeeld in de VS, de beste boven te laten komen drijven. Ze herkent hierin ook haar christelijke wortels.

Vrijwilliger

In Zuid-Afrika is, na de afschaffing van de apartheid, een werkmethode ontwikkeld, gebaseerd op de principes van *deep democracy* – besluitvorming met aandacht en waardering voor andere opvattingen; geen compromis; werkelijke consensus zonder te polderen; conflicten aangaan, oplossen en er niet omheen lopen. Wouke gebruikt deze uitgangspunten regelmatig in haar verschillende vrijwilligersrollen. Net zoals de toepassing van de dialoogmethodiek of verbindende communicatie. In haar rol als voorzitter van het *Welkom in Delft* platform maakt ze gebruik van inzichten uit 'Werken in organisaties', waarin onderscheid wordt gemaakt tussen *professionele, functionele, gemeenschappelijke en vacante verantwoordelijkheid*. En bij *Human House Delft*, dat een inclusief Delft voorstaat, wordt binnen de kerngroep geoefend met het functioneren als team zonder leider, het beoefenen van inclusie, besluiten nemen op basis van gelijkwaardigheid en ieders betrokkenheid.



2021

Dit is de uitdaging en tegelijk supermoeilijk: met elkaar omgaan en samenleven in diversiteit, zonder macht een rol te laten spelen. Met elkaar te kiezen om dat te willen, te oefenen ook, wat soms mislukt en het dan toch niet opgeven. En dat de hele dynamiek verandert als er een nieuw iemand in het netwerk komt.

Wouke heeft er veel over gelezen, trainingen gevolgd en die in praktijk gebracht, veel meer dan de andere vrouwen; ze probeert daarin toch niet dominant te zijn, omdat ze wil voorkomen dat het streven alleen maar iets van haar is; en ja, ze heeft de meest professionele expertise op dit vlak, maar er zijn ook andere facetten van belang. Ermee bezig zijn leert haar in elk geval ook veel over zichzelf en anderen. Het is ook een oefening in geduld, niet haar sterkste kant.

Wat heeft ze van haar moeder geleerd?

Het gaan waar je voor gaan wil, je eigen pad trekken. Haar gevoel voor rechtvaardigheid komt van haar moeder. Haar 'dwarshheid' ook. Haar vader was veel meer van de harmonie, luisteren, een mensenmens, ook creatief en handig, leerde zichzelf naaien, zoals Wouke en haar eigen dochter zich dit zelf, veel later, ook leerden. Dingen in elkaar zetten. "Ik ben een combi van beiden, en heb met de jaren geleerd om iets diplomatieker te zijn. Ik heb heel veel ruimte gekregen, mocht er echt zijn. Toen juffrouw de Groot, de decaan van de middelbare school, langskwam om te bespreken dat ik op het gym beter de alfakant op kon gaan haalde mijn vader mij erbij – het ging toch over Wouke...". Het werd bèta en uiteindelijk wiskunde. "Naarmate ik ouder word ga ik steeds meer waarderen op welke schouders we staan" zegt ze, "en dát we op die schouders staan".

Blijven ontwikkelen

Sinds Wouke niet meer bij Shell werkt heeft ze andere intellectuele uitdagingen gezocht: filosofie, zingen, en, zoals hierboven vermeld, het ontwikkelen van nieuwe organisatievormen. Inclusief het Stadsklooster Delft, omdat dit ook probeert om gemeenschappelijke besluiten te nemen, te werken zonder leider. En omdat dit haar spirituele basis voedt. Vanuit die basis doet ze de dingen, die ze oppakt.

Haar insteek is niet zozeer iets leren maar iets nieuws ontwikkelen. Zoals ze het zingen en zangles is aangegaan, en dat dit niet om dóen vraagt, om presteren, maar om loslaten. Zo neemt ze ook tennisles. En als iets echt niet zou gaan zal ze iets anders zoeken om te ontwikkelen. Zo gaat Wouke door op haar eigen manier.