



Zet een antropologische bril op

Danielle Braun en Jitske Kramer, *De Corporate Tribe - Organisatielessen uit de antropologie*, Vakmedianet, 339 blz., Vakmedianet, ISBN 978 94 6276 036 3.

Door antropologen is een schat aan kennis verzameld over hoe mensen overal ter wereld al zijn omgegaan met universele vragen. Danielle Braun en Jitske Kramer nemen lezers van 'De Corporate Tribe - Organisatielessen uit de antropologie' mee op een lange reis langs verre, vreemde volken. Met een antropologische bril kijken naar organisatiefenomenen levert verrassende resultaten op. En het leert ons wat we al weten.

In de antropologie wordt een groep onderling verwante families of clans een *tribe* genoemd. Corporate antropologen kijken naar organisaties en alles wat zich daar afspeelt (macht, leiderschap, transities, visie-ontwikkeling, fusies) zoals antropologen naar tribale samenlevingen kijken. Met eigen onderzoeksmethoden gaan ze met de organisatiecultuur aan de slag en komen tot interventies om gewenste veranderingen werkelijkheid te maken. In *De Corporate Tribe - Organisatielessen uit de antropologie* zie je de parallellen tussen het verre, het exotische en de organisaties van nu. Braun en Kramer maken gebruik van het narratief, het verhaal, om die parallellen zichtbaar te maken. Hun denkwijzen en verandermodellen zijn vooral uitermate praktisch en altijd gericht op toepasbaarheid.

Verhalen uit verre werelden

Corporate tribes zijn verspreid over grote en kleine organisaties. Het leven van hun leden speelt zich af in grote gebouwen met helder licht en weinig planten. Continu worden er plannen gemaakt voor van alles en nog wat. En men is er heel vaak met veel energie en middelen met de toekomst bezig, die altijd om verbe-

tering en verandering vraagt. Braun en Kramer bewegen zich als coach, trainer en consultant al jaren in corporate tribes om veranderingen te begeleiden. Dit doen ze met een zelf ontwikkelde veranderaanpak die bedoeld is om in relatief korte tijd krachtig te interveniëren in een zakelijke context. De wijze waarop wordt verhelderd aan de hand van circa dertig verhalen uit verre werelden, die tegelijk ook een andere blik geven op organiseren.

Mensen liepen en lopen op allerlei plekken in de wereld en op allerlei momenten in de geschiedenis tegen dezelfde vragen en uitdagingen aan. We kunnen dit ook anders zeggen: elke tijd vraagt om nieuwe inzichten, maar tegelijkertijd weten we eigenlijk al lang hoe het moet. Hoe samen te werken en leiding te geven? Hoe orde te scheppen uit de chaos en om te gaan met onzekerheid? We zijn de antwoor-

den alleen even vergeten in onze betonnen gebouwen en complexe bureaucratische systemen. Vandaar het motto van Braun en Kramer: 'Leren van wat we al weten.' De kleurrijke afbeeldingen in dit boek illustreren antropologische inzichten over tribes, magie, rituelen, totempalen, kampvuren, chiefs, sjamanisme en verwantschapssystemen. Om een impressie te geven zoomen we in op twee onderwerpen. Waar zijn we mee bezig als we met buitenstaanders als klanten of concurrenten omgaan? Hoe nemen we afscheid van het oude als het roer drastisch om moet?

De Mursi: als we in frames gaan geloven

Een belangrijk studieonderwerp voor antropologen wordt gevormd door relaties met buitenstaanders. In de documentaire *Framing the other* geven Ilja Kok en Willem Timmers een beeld van de Mursi en de interacties van deze samenleving in het zuiden van Ethiopië met toeristen. De Mursi beschilderen hun lichamen rijkelijk en dragen grote platen van klei in hun lippen en oren. Als je aan de Mursi vraagt wat toeristen doen met hun camera, dan hebben ze daar geen idee van. Ze hebben wel foto's

Dr. Danielle Braun studeerde klassieke culturele antropologie en studeerde als een van de eersten in Nederland af als corporate antropoloog. Ze promoveerde in 1996 op een onderzoek naar de organisatiecultuur bij de politie. **Drs. Jitske Kramer** studeerde culturele antropologie, deed veldwerk in Botswana en Uganda en stapte in 1997 de corporate wereld binnen. Door de Nederlandse Orde van Beroepstrainers is zij uitgeroepen tot Trainer van het Jaar 2013/2014. Braun en Kramer zijn oprichters van de Academie voor Organisatiecultuur.

gezien, maar begrijpen niet waarom je een foto zou willen maken. Wat ze wel weten is dat aan toeristen geld is te verdienen voor het maken van een foto, en zo is een heel economisch systeem ontstaan. Ze framen toeristen als een beetje dom: hoe groter je lipplaat, des te meer geld krijg je en met je kind op de foto levert ook meer op. Andersom framen de toeristen de Mursi ook. Ze vinden ze primitief, dichtbij de natuur staan, ook wat agressief. Maar je kunt wel mooie foto's van ze maken, echte pronkstukken in je album. Wat is hier aan de hand en wat kunnen corporate antropologen zeggen over 'organisatievreemdelingen'?

In dit soort situaties gaat het om *framen*. Met framing wordt bedoeld dat je niet met de werkelijke ander communiceert, maar met

het frame, het beeld dat je van hem of haar hebt. Het is iets wat je in alle culturen ziet en het dient om relaties overzichtelijk te houden. Tegelijk is er een negatief bijeffect. Toeristen en Mursi hebben geen relatie met *elkaar* opgebouwd, maar met *elkaars frame*. De frames, de beelden die beide groepen elkaar opleggen, worden ook steeds zichtbaarder en groter. De Mursi gaan zichzelf steeds wilder uitdossen en de toeristen gaan zich steeds botter gedragen. De omgangsvormen worden er niet menswaardiger op. Het frame wordt culturele werkelijkheid.

Ook in organisaties framen we buitenstaanders, denk aan concurrenten, auditors, brancheverenigingen, aandeelhouders of netwerk- en fusiepartners. Bij klanten gaan we uit van ons product en vertellen hen wat ze ermee kunnen

doen, maar zelden vragen we wat ze nu écht nodig hebben. We geven veel geld uit aan marketing, waar we ons baseren op frames en niet op echte behoeften en contact. Maar weten we wel echt wie onze klanten of concurrenten of andere 'vreemdelingen' zijn of plakken we ze beelden of etiketten op? Spreken we tegen elkaar onze verwachtingen uit over wederzijdse verbindingen en verplichtingen? Maken we waar wat we beloven? En hebben we het daar wel eens over in samenwerkingsrelaties? We framen elkaar ook op de werkvloer als we met diverse nationaliteiten samenwerken of met een andere afdeling. Managers framen de mensen op de werkvloer. In al deze situaties vergeten we ons af te vragen wie de ander in wezen is. Daarom is het zinnig om mensen te leren hoe framing werkt en om frames van tijd tot tijd be-



Modetrends bij de Mursi uit Ethiopië, onder invloed van de toeristen

spreikbaar te maken, bijvoorbeeld met een goed programma over diversiteit.

Reorganisatie: 'We moeten een andere totempaal'

Stel dat het in onze organisatie echt anders moet: mensen lopen meewarig langs de totempaal en constateren dat het eigenlijk een versleten ding is. Nu hebben antropologische studies al de basale principes aangetoond van transformatie en de zinnigheid of zelfs onmisbaarheid van overgangsrituelen (*rites de passages*). Helaas wordt bij corporate tribes niet echt gewerkt met deze inzichten. Terwijl we de kunst van het transformeren alleen maar hoeven af te kijken van de stammen in de binnenlanden van Afrika, Zuid-Amerika of Azië. In deze samenlevingen is er een ritueel, bestaande uit drie fasen, waarmee jongens transformeren tot volwassen mannen. Bij de *separatie* worden ze door hun moeder het dorp uitgejaagd. In de *liminale* fase ontvangen ze van enkele volwassen mannen en de sjamaan levenslessen onder het doorstaan van (soms gruwelijke) beproevingen. Dan volgt de *hereniging of reïntegratie*: ze keren onder tal van rituelen terug naar hun familie en laten zien dat ze de status van man hebben bereikt.

In moderne organisaties gaat het anders. Hier gebeurt het in twee fasen: we veranderen van oud naar nieuw, van A naar B, van *Ist* naar *Soll*, van *current state* naar *target situation*, van nu naar toekomst. En alles moet natuurlijk snel, soepel en pijnloos. We lijken het 'onder-tussen' – de liminale fase – over te slaan, of in ieder geval zo snel mogelijk te willen doorlopen. Toch heeft deze fase ongekende kracht, want dan is het dat mensen verward zijn door het ontbreken van culturele kaders en onzekerheid over hun sociale positie. Het is juist ook dan dat dialoog en verandering een optimale bedding hebben. Maar in plaats van de liminale fase te benutten en te rekken, verkorten corporate tribes die graag. We streven te snel naar duidelijkheid en nieuwe structuur. De uitdaging ligt juist in het begeleiden van de onzekerheid van de liminale fase. Het is de fase waarin mensen optimaal openstaan



Transformatie vraagt enige magische macht: sjamaan aan het werk

voor nieuwe duidingen en boodschappen, en waarin ze snel kunnen leren.

Sjamanen en priesters in tribale samenlevingen zijn meesterlijk in het managen van onzekerheid. Ze maken gebruik van magische rituelen, voorwerpen en bezweringen. Ze raadplegen de goden, weten welk gezang of dans gepast is bij het inzetten van een verandering of bij voorspoed en tegenspoed. Goede leiders bij verandering in organisaties doen hetzelfde. Ze hebben contact met de geestenwereld: ze verkennen de markt en samen met de directie of raad van toezicht verkennen ze of oude kernwaarden nog kloppen. Ze geven geen schijnzekerheid, maar zeggen gewoon het nog niet te weten, maar dat ze er graag over in gesprek gaan. Ze staan stil bij succes en tegenslag en bedenken daar gepaste rituelen en vieringen bij. Ze laten zich zien en lopen rond. En ze vertellen veel, heel veel verhalen 'rond het kampvuur'.

Leren van wat we al weten

Verhalen vertellen over verre volken en vreemde gebruiken doen Braun en Kramer in *De Corporate Tribe - Organisatielessen uit de antropologie* ook en ze geven daarmee hun interventiemethoden een wetenschappelijke inbedding. Hun motto bij hun tools en verandermodellen is 'leren van wat we al weten'. 'Want juist de antropologie', schrijft prof. dr. Arie de Ruijter (cultureel antropoloog) in het voorwoord, 'is gericht op het ontwarren van cultuurpatronen, het duiden van rituelen, omgangsvormen en machtsrelaties en het interpreteren van manieren waarop mensen orde in de chaos scheppen. Ik wens met Braun en Kramer dat "nieuw organiseren" gevoed zal worden door "oud organiseren" – omdat we niet moeten vergeten wat we al lang diep van binnen weten.'

Samenvatting: Paul D. Barneveld

Het écht andere kerstcadeau: De Corporate Tribe

Een warm gebaar naar uw relaties, inspiratie voor uw medewerkers ... dat kan met dit prachtig vormgegeven boek. Met verhalen en beelden van over de hele wereld. Over organiseren en veranderen, maar met de exotische toon van de antropologie. *De Corporate Tribe* past bij de verstilde tijd van kerst. Bij het afsluiten van het oude jaar en op weg gaan naar dromen richting het nieuwe jaar. Zoekt u een bijzonder eindejaarsgeschenk? Kijk voor de mogelijkheden op: overmanagement.nl/eindejaarsactie.