

TvC

VISIEBLAD VOOR

Tijdschrift voor Coaching

PROFESSIONEEL BEGELEIDEN



DAG VAN DE COACH

THEMA: IDENTITEIT

 **# DVDC 15**

www.dagvandecoach.nl

Danielle Braun



Danielle Braun is cultureel antropoloog en expert op het gebied van organisatiecultuur en leiderschap. Ze promoveerde op een onderzoek naar organisatiecultuur en sturing binnen de politie. Werkte als consultant bij een groot adviesbureau, als directeur van een asielzoekerscentrum en op strategisch niveau binnen de asielopvang. Is docent aan de Vrije Universiteit, de opleiding voor rechters en de Politieacademie. Samen met Jitske Kramer richtte ze de Academie voor Organisationscultuur op. Ze begeleidt organisaties en executives bij complexe verandering.

De Corporate Tribe Organisatie identiteit door het oog van de antropoloog

Danielle Braun is Corporate Antropoloog. Ze neemt je mee op een boeiende reis naar het wezen van de organisatie. Reist via verre vreemde volkeren naar organisaties om de hoek. Leren van wat we al weten. Danielle laat je de grammatica van organisatiecultuur begrijpen. Helpt te zien wat er werkelijk speelt in de dynamiek van de organisatie. In de ranking, gedragspatronen, rituelen, onderlinge relaties en verhalen. Exotisch, doch gelaardeerd met praktijkvoorbeelden en praktische tips voor de eigen organisatie en de veranderkunde. State of the Art van de Corporate Antropologie. En de down to earth ervaring van iemand die 25 jaar zelf met haar voeten in de corporate klei staat.

“Braun is exotisch als het over cultuur gaat, uitdagend als het om gedrag gaat, keihard als het over organiseren gaat, wetenschappelijk onderbouwd als het moet, vol humor als het kan. Je loopt de zaal anders uit dan je er in kwam. Je wordt een beetje antropoloog en kijkt nooit meer hetzelfde naar organisaties”.



Leergang voor ervaren leiders, consultants, trainers en coaches

Corporate antropologie. Met organisatiecultuur aan de slag



exotisch én wetenschappelijk

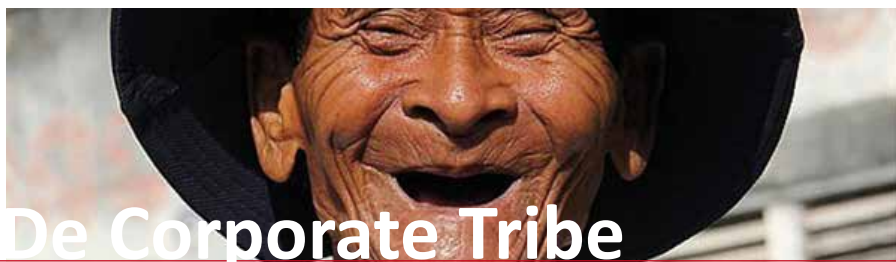
bijzonder én down to earth

Corporate antropologie is dé discipline die complexe organisatiedilemma's tot in het DNA analyseert. Thema's: spelregels, ranking, macht, rituelen, verwantschap, symbolen en verhalen. Interventies om onderliggende patronen en gedrag duurzaam te veranderen.

Jitske Kramer en Danielle Braun hebben de academie uit passie voor het vak opgericht. Zij zijn veelgevraagd spreker, trainer, executive coach, consultant. Beiden passen de antropologie al jaren toe in het (internationale) bedrijfsleven. Samen met gastsprekers verzorgen zij de leergang.

academie voor

**organisatie
cultuur**



De Corporate Tribe

Lachen met je schoonmoeder

Reis met ons mee. We reizen naar Arabisch Afrikaanse landen; Mali bijvoorbeeld. Een prachtig lang met schitterende gebouwen van zand. Mensen in felgekleurde kleding. Maar ook een land van hongersnood en verdriet. Waar de Nomadische leefstijl en de Islam in de loop van de geschiedenis verweven zijn geraakt. Een spannend land, met een lange geschiedenis van conflicten en oorlogen.

Op een felgekleurde doek op de stoffige zandgrond staan potten en schalen opgesteld met rijst, gierst en sauzen van vis en groenten. De saus is de trots van de vrouwen; wie een goeie saus maakt heeft aanzien. Wil een vrouw haar man laten weten dat ze niet tevreden met hem is, dan maakt ze de saus flauw of juist te zout. De grote familie zit gehurkt op de grond of op kleine houten krukjes rondom de lekkernijen. Op het platteland eten de mannen en vrouwen soms pas na elkaar. Voor een bezoeker valt het niet mee om er achter te komen wie bij wie hoort en hoe de verwantschapslijnen lopen. Maar de familieleden zelf

weten het precies. Als wij in het westen een stamboom tekenen, komen we vaak niet veel verder dan twee á drie generaties. In Mali gaat de kennis van wie tot je tribe behoort verder dan de vijfde of zesde lijn. Overledenen horen net zo goed tot de familie als broers en zussen. Er zijn veel meer termen voor neven en nichten van aangetrouwde familieleden, halfzussen- en broers en voorouders. Mali kent polygame huwelijken. Een man kan met vier vrouwen trouwen. Dat maakt familierelaties helemaal complex. Een Malinese stamboom teken je niet in een uurtje!

Wie langer in het gezelschap verblijft zal opvallen dat er veel grapjes gemaakt worden. En wie nog observeert zal merken dat de grappen speciaal tussen bepaalde personen gemaakt worden. Favoriet zijn de grappen tussen een man en zijn schoonmoeder. Het was de antropoloog Radcliffe-Brown die uitgebreid onderzoek deed naar afstamming en verwantschap in West Afrika en die de vinger legde op wat hij "joking relationships" noemde. Met een joking relationship bedoelen

we een geïnstitutionaliseerde manier om met bepaalde mensen in je relatiernetwerk grappen te maken. Je maakt de grap niet met een bepaalde persoon omdat jij (of hij of zij) zo grappig of aardig is, maar omdat jullie een bepaalde relatie hebben met elkaar. Een joking relationship kan symmetrisch zijn; beiden maken grappen over en met elkaar, of asymmetrisch; de grappen gaan slechts één kant op.

Waarom doen ze dat in Mali? Als we er vanuit gaan dat cultuur altijd functioneel is, is het zaak op zoek te gaan naar de

functionaliteit van een dergelijke joking relationship. En die is er. Joking relationships komen daar voor,

waar er eens sterke, onverbreekelijke band is tussen mensen, maar waar ook spanning aanwezig is omdat de band makkelijk té intens kan worden. In Mali zijn vrouwen dikwijls jonger dan hun echtgenoot (dat geldt zeker voor derde en vierde vrouwen in een huwelijk). Dat heeft tot gevolg dat een man dikwijls even oud is als zijn schoonmoeder. Verliefdheid en seksuele aantrekkingskracht liggen op de loer, irritatie en concurrentie ook. Dat moet ten alle tijden vermeden worden, omdat dat een veel te ingewikkelde bedreiging van twee huwelijken zou zijn en de hele familie in crises gebracht zou worden. Sommige culturen lossen dat probleem op door middel van “avoidance”:

een man mag gewoon helemaal niet praten met zijn schoonmoeder. In andere culturen wordt het opgelost door de relatie sterk te ritualiseren: er worden continue grappen gemaakt als ontlading voor eventuele aantrekkingskracht of irritatie.

In West Afrika worden grappen ook gebruikt om aan te geven wie tot je vrienden horen. Het begrip “Sanankuya” verwijst naar joking relaties, waarbij je grappen maakt met leden van een andere clan en daarmee aangeeft dat ze voor jou als familie

zijn. Zo zijn er clans die elkaar grappend beschuldigen dat ze alle bonen in het gebied voor elkaars neus weg eten. Met wie je grappen

maakt, vecht je niet. Handig om te weten in een conflictueus gebied met voedselschaarste als Mali...

Wat hebben we aan deze kennis uit Mali en de begrippen van Radcliffe Brown in onze westerse organisaties? Nou, ook in organisaties komen joking relationships en avoiding relationships veelvuldig voor. En als je weet dat joking en avoidance bijna altijd hand in hand gaan... levert een grap je een schat aan informatie op.

We kennen enkele beroepsgroepen waar de grappen harder zijn dan bij andere. Psychiatrisch verpleegkundigen, brandweer, politie om er maar een paar te noemen. Collega's nemen

“Nou, ook in organisaties komen joking relationships en avoiding relationships veelvuldig voor”



elkaar in de maling en maken harde grappen over ingrijpende voorvallen. De regels voor in- en uitsluiting zijn nauwgezet; stel je je als nieuwe collega niet netjes voor op een eerste werkdag, dan zal het lang duren voor je maatjes hebt. Voor niet-blauw-personeel bij de politie (staf- en administratief personeel zonder politie-opleiding) is het moeilijk om mee te doen aan de grappen. Het lukt slechts enkelen om onderdeel te worden van de joking relationships.

De grappen zijn een manier om de spanning en gevaarstelling die bij het werk hoort te ontladen. Maar scheppen ook verplichting. Net als in Mali wordt een hele sterke, bijna familiale, band gesmeed. “Wij die grappen met elkaar maken, dekken elkaar in het heetst van de strijd en verlinken elkaar nooit tegen de baas”, is de norm zo ongeveer. Met het grappen maken wordt een verbond gesmeed. Bij grappen hoort altijd avoidance. Wat wordt er vermeden? Met name het leveren van kritiek op elkaars werk- en werkwijze. Over elkaar praten tegen je leidinggevende. Elkaar openlijk afvallen waar een patiënt of burger op straat bij is. Dat doe je gewoon niet met de mensen met wie je een verbond hebt gesmeed. En dat is heel functioneel. Net als in mali is er sprake van een relatie onder druk. Er is een grote intensiteit door het emotioneel en soms fysiek in- en aangrijpende werk. Dat geeft verbondenheid. En collega’s zien veel van elkaar; angst, falen, regels overtreden, succes, vakmanschap. Dat maakt ook kwetsbaar. Om de relatie

gezond te houden is deze door middel van grappen geïnstitutionaliseerd en geritualiseerd.

Het is niet verwonderlijk dat leiders van organisaties waarin veel grappen worden gemaakt soms pogingen doen om te interveniëren. De politie kent een lange geschiedenis van meerdere leiders, instituten en bewindslieden die een einde wilden maken aan de “machocultuur” waarbij ook vaak gerefereerd wordt aan de vele grappen ten koste van collega’s (vooral als die vrouw, allochtoon of homo zijn). En er zijn al veel trainingen gewijd aan pogingen om het geven van feedback op elkaars werk (afspreken en aanspreken) normaal te laten worden. Die hebben wel effect, maar de norm van de hechte familiale band die wordt bezegeld door grappen, blijft de boven- toon voeren.

Ook in andere organisaties kan je veel baat hebben bij een goede analyse van de verhoudingen als je de stroom van grappen analyseert. Met welke concurrenten hebben wij een “Sanankuya” relatie en bevechten we dus niet op de markt? Is de grappenstroom tussen twee directieleden of afdelingen symmetrisch of asymmetrisch? Maakt de marketing afdeling alleen grappen over de slechte levering van de afdeling productie, of is het andersom ook het geval? Als je dat weet kan je als leider, coach of consultant het goede gesprek gaan voeren over machtsverhoudingen en aanspreekgedrag. Nemen de grappen tussen twee personen, in een team of tussen afdelingen plotseling toe? Duik onder de waterlinie. Want waar een toename van grappen is, wordt iets vermeden...

Mensen zijn wie ze zijn bij gratie van relaties met elkaar. Er zijn culturen die meer individualistische zijn en culturen die meer collectivistisch zijn. Sommige relaties zijn geïnstitutionaliseerd. Een goed voorbeeld zijn “joking relationships”. Daarbij worden bepaalde relaties tussen mensen gekenmerkt door het maken van grappen. Dat kan één kant opgaan; asymmetrisch, of wederkerig zijn; symmetrisch. Joking relationships gaan dikwijls gepaard met een vorm van vermijding. De grappen zijn een manier om een relatie die intens en spannend tegelijk is, gezond te houden. Grappen kunnen voor een leider, coach of consultant een goede wegwijzer zijn om op zoek te gaan naar datgene wat vermeden wordt en onder de waterlinie zit.

Danielle Braun en Jitske Kramer, zijn corporate antropoloog. We hebben de Academie voor Organisatiecultuur opgericht uit passie voor hun vak. Met lezingen, lezingen, blogs en een boek over de Corporate Tribe delen wij ons gedachtengoed, waarbij we kennis van volkeren over samenleven en organiseren overal ter wereld aanwenden om het beste te halen uit organisaties. Leaders, consultants, coaches en trainers krijgen hiermee handvatten om beter te organiseren en veranderen. De Corporate Antropologie biedt methoden om culturen te ontdekken en duiden, blikrichtingen om culturen te doorgronden en interventies om gewenste veranderingen werkelijkheid te maken. Corporate Antropologie – leren van wat we al weten. Om werken in, met en voor de Corporate Tribe nog effectiever en plezieriger te maken.

