



ZiPredactie

23-07-2015

Geen
reacties

25

deel

50

Danielle Braun: 'Verandering vindt plaats in het ondertussen'. corporate tribe.

Het vak corporate antropologie is in opkomst. Organisaties kunnen veel leren van gebruiken en rituelen van verre vreemde volken. Waar we in het dagelijks leven bijvoorbeeld uitgebreid stil staan bij geboorte en dood, daar laten we in de corporate wereld mensen met stille trom vertrekken en vergeten we inwerkprogramma's of een goede afscheidsspeech. Terwijl die rituelen er niet voor niets zijn. 'Het zou pas geholpen hebben als bankiers door een ritueel berouw hadden getoond. Dan zou het misschien hebben beklifd.'

Roze koeken bij een afscheid van een politiecollega of een broodje filet Americain voor een agent nadat hij bij een zelfdoding, moord of dodelijk ongeval was. Voor buitenstaanders wonderlijke maar waarschijnlijk onschuldige gebruiken. Voor de corporate antropoloog is het goud. Danielle Braun, antropologe en één van de auteurs van het boek *De Corporate Tribe* ('organisatielessen uit de antropologie') deed onderzoek bij de politie en concludeerde dat een roze koek bij afscheid betekent dat een collega niet gemist gaat worden. Het eten van een broodje filet Americain is – hoe gruwelijk de associatie met vlees misschien ook is – bedoeld om juist met collega's onder het 'genot' van een broodje te praten over de emoties te verwerken.

Het ministerie wilde het gebruik destijds afschaffen, de waarde ervan niet onderkennend. Maar het is een cultuur, alleen is die cultuur bij verre stammen soms makkelijker zichtbaar dan in onze westerse o. Braun: 'Cultuur gaat over aangeleerd gedrag. Cultuur wordt geleerd, gedeeld en doorgegeven van generatie. Cultuur heeft een eigen grammatica, een eigen manier van antwoord geven op vragen die zij stelt. En cultuur heeft altijd een doel, is functioneel, hoe bizar ook. Dat is bij tribale stammen niet anders dan dagelijks werk.'

Nomaden



De antropologie barst van voorbeelden van rituelen uit den vreemde die prachtig als metafoor kunne de werkvloer in het Westen. In dat kader spreekt co-auteur en eveneens antropoloog Jitske Kramer van aan casuïstiek. 'Als antropoloog observeer je vooral, als een *fly on the wall*. Als wij bij bedrijven binnen we vooral en praten met alle betrokkenen. Op weg van de parkeerplaats naar de receptie leert je al wat bedrijf het is. Planten, inrichting, koffiekopjes, kleding, anekdotes, ontvangst bij de balie. Het is allemaal. Vervolgens duiken we onze antropologische schatkist in en kijken we welk *tribeverhaal* past bij het be vraagstuk.'

De metafoor van een vreemde stam blijft vaak veel beter beklijven dan een modernistisch consultanc stappenplannen en matrixen. Neem het nieuwe werken. Veel bedrijven lopen tegen het fenomeen aan lastig vinden om binding te houden met medewerkers die nog zelden naar kantoor komen. Danielle E 'Nomaden weten al heel lang hoe ze op afstand moeten opereren. Op een magische wijze weten ze te organiseren maar ook recht te spreken. De les die je er uit kunt trekken is dat nomaden niet met een s agenda voor de vergadering werken, maar aandacht hebben voor eten, trouwen en andere wezenlijke het leven. Dat zijn we bij de invoering van het nieuwe werken vergeten.'

Indianen

Nog een voorbeeld waarbij antropologisch inzicht hedendaags management kan helpen om vraagstu Bij een indianenstam in Brazilië worden de jongemannen rond de pubertijd het dorp uitgejaagd en ga maanden in een boshut het leven ontdekken. Ze leren jagen, doen een oorlogsdans, ervaren wat alcoh een *liminale* overgangsfase, een tussenstap.

Danielle Braun: 'In het westen denken we dat alles in tweeën gaat: van oud naar nieuw, van *ist* naar *so* direct naar 2020. Er moet direct zekerheid zijn, de OR wil alles dichtgetimmerd zien. Feitelijk is dat sto vindt juist plaats 'in het ondertussen'. Gebruik die tussenfase om te leren hoe iets moet, hoe je omgaat veranderingen. Onzekerheid is een volstrekt natuurlijke staat bij verandering, al voelt het vervelend. D manager: het duurt even, het doet misschien pijn, maar het komt wel goed.' En zo slacht een Filipijnse maar een varken. Het is een aanleiding om met de hele stam te praten over wat goed en slecht is gega 'Wat doen wij? Wij schaffen bedrijfsfeestjes en heisessies af omdat ze te duur zijn. Dan mis je de momi echt met elkaar van gedachten te wisselen. Carnaval dient om de machtsverhoudingen even om te dr geven aan machthebbers. Een moment om ongenoegen te tonen. Dat wil niet zeggen dat cultuur dire maar het zijn wel verhalen die iets vertellen en waar je iets mee zou moeten doen als leider.'

Trend

Corporate antropologie is in Nederland een niche in opkomst. In Amerika, Scandinavië en Engeland is al groter. Jitske Kramer: 'Organisatiecultuur wordt hier vooral geclaimd door bedrijfskundigen en psych Wonderlijk omdat cultuur per definitie iets is voor sociologen en antropologen. In lijstjes staat antrop inmiddels wel op de derde of vierde plek van beroepen van de toekomst. We moeten terug naar de m Door alle megafusies zijn we verdwaald in complexiteit. Snappen we kleinere eenheden niet meer. We weer senang voelen op *tribe*formaat. Vanuit die optiek is het heel interessant om de link naar rituelen bestuderen.' V&D, Mexx, Blokker, zijn dat goede voorbeelden van hoe een bedrijf afgedreven is van de organisatiespirit? Danielle Braun: 'Ik denk wel dat je kunt stellen dat bij die organisaties kennis en wijsl oprichters niet is overgedragen. Ze hebben geen antwoord op de vraag hoe ze de energie van de opric vasthouden. Van vreemde volken kunnen we leren hoe zij er wel in slagen om cultuur van generatie o te dragen.' Er zijn volgens de auteurs vijf type relaties die wereldwijd gelden en die cultuur bepalen. Kr beschouwen dat als hun eigen 'canon' waarachter allerlei interventies en verhalen schuil gaan. Per casu dan wat een passende metafoor uit de antropologie is. Jitske Kramer: 'Het maakt nogal wat uit of je ie of een heuse stammenoorlog noemt.'

Afscheid

Een van de kernthema's in hun werk (en in het boek) is afscheid nemen. Waar in het normale leven ui stilgestaan bij geboorte en dood, daar nemen we in het werkzame leven bij voorkeur geen afscheid al: een conflict weggaat. Nieuwe medewerkers heten we amper welkom. Ook als er een klant wegloopt, l vaak niet naar om. Als sociologisch/antropologisch afscheid nemen zo belangrijk is, waarom staan we dan niet bij stil? Het risico is dat conflicten niet worden afgesloten en door blijven zeuren. De 'geest va voorganger' blijft dan 'rondwaren'. De auteurs voegen eraan toe dat ze in hun opdrachten echt niet s; gaan trommelen, in Afrikaanse jurken aankomen, of met wierook lopen te wapperen. Een ritueel moe stijl en taal van de organisatie.

Naast antropoloog zijn Kramer en Braun vooral bijzonder *corporate*. Kramer: 'De toepassingen die we wetenschappelijk geborgd. De verhalen vertalen we naar sociale systemen. Een veel gehoorde klacht b cultuurverandering is dat trajecten niet werken en mensen de nieuwe mores gewoon niet aannemen. overtuiging dat met tribale verhalen veranderingen wel beklijven. Het mooie van de antropologie is d spreken. Die van corporate en die van de antropologie. Participerende observatie is ons geheime wap Joris Luyendijk, ook antropoloog trouwens, dat doet in zijn boek over de Londense City, *Dit kan niet i* over het verschil tussen de antropologieaanpak en de klassieke consultancy zegt Jitske Kramer nog: 'D te veel met de toekomst en wensbeelden bezig. Die spreekt niet de grammatica van het nu en kijkt te de cultuur is opgebouwd in het verleden. Die wil weerstand direct overbruggen. Maar in onze belevin geen weerstand, hooguit een andere werkelijkheid.'

Grappen

Zo kunnen we leren van de Inuit die een dag in totale stilte kan vergaderen om een conflict te beslecht Afrikaanse stammen die een 'joking relationship' hebben. Jitske Kramer: 'In West Afrika hebben mann vrouwen en soms ook een jonge vrouw. De schoonmoeder van een man is dan even oud als hij zelf. H bestaat dat er seksuele aantrekkingskracht ontstaat tussen een man en zijn schoonmoeder. Dat kan n die ongemakkelijke situatie met de schoonmoeder wordt door grapjes te maken ontladen. De man er schoonmoeder móeten grappen met elkaar maken aan tafel. Die grappen zijn nuttig. Je kanaliseert de weet dat het er is. Wat wij doen, is het vaak stilzwijgen en zo weet je niet wat de verwantschap is tuss loopt spanning op.' Leiderschap is ook zo'n issue dat zich prima inzichtelijk laat maken door tribale ve vertellen.

Zowel Kramer als Braun zien al aan een organogram of ze met een 'Aziatisch' geleid bedrijf te maken l bestuurders die vooral op de achtergrond blijven, of dat er juist 'Haka-leiderschap' is, de veel rolbewu: de Maori's. Hoe dan ook adviseren de auteur/consultants leiders om consequent te zijn. Niet te veel v leiderschapsstijl te wisselen. Wees duidelijk en rolvast. Braun: 'Zorg ook dat er geen mismatch is met je cup-a-soup-manager is echt té blij.'

Zelfsturende teams

Naast leiderschap zijn zelfsturende teams de trend van het moment. Hoe kijkt Braun met een antropc naar zelfsturing? 'Vergelijk het met kinderen die het huis uit gaan. Als ouder kijk je of kinderen daar aa leer je zaken als koken, wassen en roosters maken in het studentenhuis. Wat je veel ziet, is dat zelfstur worden geïntroduceerd en vervolgens is het: zoek het maar uit. Maar ook zelfsturende teams hebben nodig. *Tribes* kunnen ook niet zonder leiderschap.' Mooi vindt ze bijvoorbeeld de *flashmobs* van de je opeens een groep voor het Rijksmuseum. Voor hen is dat een ritueel. Een moment om samen te zijn. . gewone leven geen antwoord op vragen hebben, worden we dikwijls spiritueel of religieus. In de hoop antwoord daar zit. Er is een ritueel nodig om verschil te overbruggen en overgangen te markeren. Daa rituelen ook corporate zo belangrijk.'

Jitske Kramer besluit met de constatering dat we wat relaties en cultuur betreft eigenlijk alles al wel w ons alleen niet herinneren. 'Cultuurverandering ontstaat in dialoog. We moeten met z'n alleen veel m kampvuurgesprekken voeren. Bij de *kgotla* (een Afrikaanse volksraadpleging – red.) roept het stamhoor bijeen om een vraag voor te leggen. Hij brengt werelden bijeen, vraagt input maar geeft ook zijn eigen de politie waren agenten boos dat er een medewerker van de maand werd benoemd. Dat druiste in te van kameraadschap. Als ze het idee van medewerker-van-de-maand hadden voorgelegd in een *kgotla* management geweten dat dat geen goed plan was.' De schatkist van de antropologie helpt zo om de Pandora gesloten te houden.

Dit interview van Ronald Buitenhuis met Jitske Kramer en Danielle Braun verscheen eerder op [Manag](#). Het boek De Corporate Tribe, organisatielessen uit de antropologie is [hier](#) verkrijgbaar.

Deel dit artikel

Tags: [boek](#), [leiderschap](#)



Over ZiPredactie

De ZiPredactie plaatst hier interviews en eigen artikelen. Daarnaast persberichten, aankondigingen of (met toestemming) overgenomen artikelen. (contact: info@zipconomy.nl)

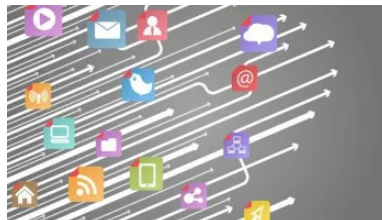
[Bekijk meer artikelen van ZiPredactie >](#)

Gerelateerde artikelen



Present: hier ben ik! De laatste stap: het maken van de oercode van je personal brand.

In "Boeken & Video's"



Waarachtige verhalen uit ondernemersland: Ik ben online dus ik besta.

In "Ondernemerschap & Wet- en Regelgeving"



Wat is jouw aanpak? Schrijf mee aan een uniek boek.

In "Zelfstandig Professionals: Vakmanschap & Ondernemerschap"

Advertentie