

In één week zag ik de film *Down to earth* (zie www.downtoearthfilm.com) van Rolf Winters en Renate Heinen en las ik *De corporate tribe* van Danielle Braun en Jitske Kramer. Zowel film als boek biedt ons een kijkje in het leven van volkeren over de hele wereld, met de intentie daaruit te leren voor westerse organisaties. Winters zag als organisatieadviseur dat veel leiders een kortetermijnvisie hebben en een weinig holistische kijk op de eigen organisatie. Hij ging op zoek naar leiderschapsopvattingen in andere culturen en kwam terecht bij een stam van 'native Americans' in Michigan. Hij bleef er vervolgens vier jaar, samen met zijn echtgenote (cineaste Heinen) en hun drie kinderen. Winters zag hoe deze stam in balans met zijn omgeving leeft en leiderschap heel natuurlijk beleeft. Dat inspireerde tot een verfilmde zoektocht naar volkeren in alle windstreken van de wereld, die 'onder de radar van onze moderne samenleving' leven.

Een antropologische visie op organisaties

BOEKBESPREKING

Marie-José GEENEN

Waar in de film sporadisch lessen voor de westerse organisatiecultuur expliciet worden benoemd, vormen deze in het boek van Braun en Kramer juist de rode draad. Ook zij reizen in *De corporate tribe* over de hele wereld, zij het virtueel. Aan de hand van veelal door anderen beschreven veldstudies vertellen zij verhalen over de manier waarop groepen mensen met elkaar omgaan in alle windstreken van de wereld. Onder het motto 'leren van wat we al weten' beschrijven zij de lessen die daaruit te leren zijn, bijvoorbeeld over groepsvorming, macht, omgaan met tijd en ruimte, leiderschap, motiveren van medewerkers en besluitvormingsprocessen.

Het boek van Braun en Kramer is verkozen tot managementboek van het jaar 2016. Het klinkt misschien een beetje oneerbiedig, maar *De corporate tribe* is een prachtig koffietafelboek. Het heeft een opvallend (vierkant) formaat, is omvangrijk (340 pagina's), aantrekkelijk vormgegeven en heeft veel mooie foto's. Het past op elke koffietafel omdat er onderwerpen in staan die iedereen kunnen interesseren. En het is een boek dat van voor naar achter bestudeerd kan worden, maar waarin je ook kunt bladeren om hier en daar een stuk te lezen. De lezer die alles tot zich wil nemen, treft eerst een algemeen inleidend deel, gevolgd door verhalen in een tweede deel en een vertaling naar de lessen die daaruit te leren vallen in het derde deel. Aan het slot van elk hoofdstuk is de kern in overzichtelijke kaders samengevat.

Braun en Kramer runnen samen een organisatieadviesbureau. Zij zijn geschoold in de corporate antropologie, die organisaties tot haar onderzoeksgebied rekent. Een vakgebied dat Joris Luyendijk met zijn onderzoek in de bankwereld in brede kring op de kaart heeft gezet (Luyendijk, 2015). Braun en Kramer beschouwen organisaties als 'tribes', leiders als 'chiefs' en visiedocumenten als totempalen.

Zoektocht

De corporate tribe inspireert tot nadenken over het functioneren van organisaties en de mensen in die organisaties. Het biedt zowel leidinggevers als coaches, trainers, supervisors en adviseurs handvatten bij het



BESPROKEN

Danielle Braun & Jitske Kramer (2015). *De corporate tribe. Organisatielessen uit de antropologie*. Deventer: Vakmedianet. ISBN 978 94 62 760363

(bege)leiden van veranderingsprocessen in een organisatie.

Mij bood het boek handvatten en ideeën in mijn zoektocht naar een plek in de organisatie waar ik sinds een half jaar werk. Zoervaar ik de informatie over 'nomadisch werken' helpt in mijn zoektocht in het 'flexplekwerken'. De organisatie voor hoger onderwijs waar ik werk is weliswaar nieuw voor me, maar omdat ik in een soortgelijke organisatie heb gewerkt was ik redelijk snel thuis in allerlei werkprocessen. Ook de mensen met wie ik werk (docenten, supervisors en onderzoekers) en voor wie ik werk (bachelor- en masterstudenten) zijn me niet vreemd.

Als collega's daarnaar vragen, zeg ik dat ik geland ben en me thuis voel op mijn nieuwe plek. Dat is ook zo. En toch voel ik mij soms ook verloren en wat ontheemd. Dat gevoel herken ik van mijn vorige werkplek. Een gevoel van gemis van gezamenlijkheid en verbinding, dat ik deels koppel aan het kantoorloos werken.

In technische zin is dat in mijn nieuwe organisatie goed geregeld: ik heb een lichtgewichtlaptop en een bijbehorende rugzak. Er zijn voldoende bureaus en er is ruim voor-

Dr. M.-J. Geenen is docent, supervisor en onderzoeker bij de Hogeschool Utrecht en redactielid van dit tijdschrift. E-mail: mjm.geenen@home.nl.

zien in stilteplekken, voor als ik even uit de drukte wil. Digitaal is alles wat ik nodig heb goed op orde, inclusief de mogelijkheid om met een druk op de knop te skypen met collega's. Maar waar tref ik mijn collega's in levende lijve? Waar is de vuurplaats of het dorpsplein, waar we elkaar kunnen ontmoeten? In onze tribe is dat de koffieautomaat. Oké, die neemt flink de tijd voor een (goede) kop koffie, dus er is best ruimte voor een verhaal.

Enkele jonge collega's hebben vanuit het gemis aan verbinding met collega's een feestcommissie in het leven geroepen. Ze organiseren borrels en creatieve activiteiten. Dat sluit aan bij de lessen die Braun en Kramer leren van nomadische volkeren, zoals de Touareg in de Sahara, de Inuït in Groenland of de veenomaden in Mongolië. Deze nomadische volkeren houden regelmatig bijeenkomsten of feesten waar ze elkaar ontmoeten.

Braun en Kramer betogen dat in het 'nieuwe werken' vaak wordt vergeten dat mensen arbeidssatisfactie en prestatie-motivatie halen uit relaties. Dergelijke bijeenkomsten zijn dus extra belangrijk, als er geen vaste plek is waar samengewerkt wordt.

Dat heeft onze feestcommissie goed begrepen. Ook dat deze bijeenkomsten aantrekkelijk moeten zijn, zodat niemand ze wil missen. Al is het nog wel zoeken naar wat voor iedereen aantrekkelijk is. De nieuwste actie van de feestcommissie is een oproep om elke dag een moment in te ruimen om gezamenlijk te lunchen. Met de nieuwe inrichting is ook de personeelskantine gesneuveld. Ik werk er te weinig om dagelijks samen te lunchen, en lesroosters maken dat ook lang niet altijd mogelijk, maar mijn eerste ervaring was prettig.

Gezamenlijke bijeenkomsten zijn niet alleen

belangrijk voor de gezelligheid of om elkaar wat beter te leren kennen. Ze bieden ook de ruimte om verhalen uit te wisselen. Braun en Kramer laten ons zien hoe het vertellen van verhalen bij allerlei volkeren niet alleen gezamenlijkheid en verbinding creëert, maar ook cultuuroverdracht en kenniscreatie faciliteert.

In de fase waarin mijn organisatie op dit moment verkeert, is dat extra belangrijk. We zitten namelijk in een proces van cultuurtransformatie. Om in de taal van Braun en Kramer te spreken: we zijn op zoek een nieuwe totem. Zij onderscheiden vijf typen cultuurtransities, die zij symboliseren met verschillende totempalen. Ik noem ze hier kort.

- *Cultuurcreatie*. Een nieuwe totempaal maken (gezamenlijkheid creëren).
- *Culturele continuïteit*. De totempaal aan anderen laten zien (het goede in de eigen cultuur bestendigen).
- *Culturele heroriëntatie*. De totempaal is uit het zicht geraakt (teruggaan naar de bedoeling).
- *Culturele healing*. De totempaal is stuk (investeren in genezen en gezond maken).
- *Culturele transformatie*. We hebben behoefte aan een nieuwe totempaal (als het echt anders moet).

Overgangsfase

In een dergelijk veranderingsproces, waarin wij verkeren en op zoek zijn naar een nieuwe totem, ervaar ik twee lessen uit het boek van Braun en Kramer als helpend, namelijk het belang van de overgangsfase en van het vertellen van verhalen. In het westen denken we vaak dat veranderen in twee stappen gaat: van oud naar nieuw. Vanuit de antropologie leren we dat veel volkeren daarbij drie fasen onderscheiden. In de eerste fase wordt het oude vernietigd of losgelaten. De tweede fase is een liminale fase; het is een overgangsfase van oud naar nieuw. De derde fase is die van re-integratie van het doorvoeren van het nieuwe, de verandering.

Braun en Kramer illustreren dit aan de hand van het proces dat jongens in de Zambiaanse Ndembu-stam doormaken in hun transformatie naar volwassenheid. Jongens in de leeftijd van tien tot twaalf jaar worden ondergedompeld in een enkele maanden durend ritueel. De middelste fase (ofwel de liminale fase) is daarbij cruciaal. Dat is de fase waarin ze onderleiding van een sjamaan het bos in gaan, zonder ouders of andere familieleden. Ze leren jagen, oorlog voeren, een huis bouwen en andere vaardigheden die ze nodig hebben om een volwassen leven te leiden. Deze 'coconfase' gaat gepaard met verwarring en onzekerheid. Braun en Kramer pleiten voor het nemen van tijd voor die fase, zoals de Ndembu dat doen, deze te laten duren zo lang als nodig is en niet te snel toe te willen naar

het doorvoeren van verandering.

Ik herken deze coconfase als de fase waar wij nu in zitten, inclusief de daarbij behorende verwarring en het ongeduld dat de Ndembu-jongens ook laten zien. Ik besef ook dat tijd daarbij een grote vijand is; er moet immers met het nieuwe schooljaar een nieuw curriculum operationeel zijn. Kunnen we voldoende tijd nemen om deze liminale fase goed door te komen?

Er zijn in onze organisatie verschillende 'sjamanen' benoemd die het veranderingsproces begeleiden. Ik hoop dat zij, net als de Ndembu-sjamanen, beseffen dat het er niet om gaat de onzekerheid en verwarring die bij ons leeft te sussen of weg te nemen, maar deze te erkennen. En dat ze, ondanks de haast die er is, ook de tijd blijven creëren om de overgang van oud naar nieuw te maken en vaardigheden te verwerven, die we in de nieuwe fase nodig zullen hebben.

Verhalen vertellen

Een tweede les die ik hier kort wil belichten is het belang van het vertellen van verhalen. Daar wordt in veel volkeren ruim aandacht aan besteed en letterlijk ruimte voor gecreëerd bij de vuurplaats of op het dorpsplein.

Ik heb in het veranderingsproces van mijn organisatie onlangs kunnen ervaren hoe we door het vertellen van verhalen tot kennisontwikkeling konden komen. In het onderwijsinnovatietraject kwamen we met een groep docenten bijeen, die allen ervaring hebben in het forensisch domein. We hadden de opdracht input te geven voor de vormgeving van het forensisch accent in de nieuwe opleiding. Ongemerkt kwamen er allerlei verhalen op tafel over eigen ervaringen in het forensisch domein. Anekdotische verhalen, soms ook hilarische verhalen. Deze hebben we in de bijeenkomst steeds vertaald naar consequenties voor de nieuwe opleiding. Aan het einde van de bijeenkomst lag er een concreet lijstje, waarmee verder gewerkt kan worden aan invulling van het curriculum.

Zonder die verhalen waren we niet zo ver gekomen. Ik hoop dat de chiefs en de sjamanen in mijn organisatie in al hun wijsheid de kampvuren af en toe zullen aansteken en ruimte blijven creëren voor verhalen. Deze en andere lessen uit *De corporate tribe* hebben mij meer inzicht verschaft in veranderingsprocessen in een organisatie. De lessen van Braun en Kramer ervaar ik daarbij als richtinggevend en niet voorschrijvend. De praktische handvatten ervaar ik als inspirerend en prikkelend, om vanuit een andere invalshoek te kijken naar veranderingsprocessen. ▲

LITERATUUR

- Luyendijk, J. (2015). *Dit kan niet waar zijn*. Amsterdam: Atlas Contact.