

‘Het gaat zowel om power, als om love’

IN GESPREK MET JITSKE KRAMER EN DANIELLE BRAUN

Kees FABER

Jitske Kramer en Danielle Braun, eigenaren van de Academie voor Organisatiecultuur te Baarn, zijn de auteurs van *De corporate tribe. Organisatielessen uit de antropologie*. Een veelgeprezen boek dat in 2016 tot managementboek van het jaar werd verkozen. De auteurs zijn beiden corporate antropoloog en ‘beschouwen organisaties als tribes, structuren als verwantschapssystemen, leiders als chiefs, visiedocumenten als totempalen’, zo staat op de achterkant van het boek. Centraal in *De corporate tribe* staat de aandacht voor de cultuur binnen organisaties, waarbij gekeken wordt naar ‘hoe mensen culturen vormen en hoe culturen mensen vormen’.

Het is een prachtig vormgegeven boek, waar-

in lessen geleerd worden door te kijken naar de manier waarop andere, vaak verre volkeren omgaan met vergelijkbare vraagstukken. Zo maken we kennis met mursi in Ethiopië, maori's in Nieuw-Zeeland, umbanda-priesters in de binnenlanden van Brazilië en met het hindoeïsme in India. Verrassende parallellen en inzichten vloeien voort uit deze aanpak. Alles is al eens eerder gedaan, zo blijkt.

Het loont dus om de kunst af te kijken bij verre en vreemde volken. Wat heeft deze an-

Drs. C.J. Faber is intern adviseur, coach, (leer)supervisor en docent begeleidingskunde bij de Hanzehogeschool Groningen en redactielid van dit tijdschrift.
E-mail: c.j.faber@ziggo.nl.

tropologische aanpak begeleiders te bieden? We gaan in gesprek met de auteurs. Een gesprek over de drijfveren, aanpak en twijfels van twee gedreven mensen.

DRIJFVEREN Kramer: ‘Een tendens die me persoonlijk en als antropoloog raakt, is het begrip *fake news*, het nieuwe woord van 2017. Wij zijn verhalende mensen; niets heeft betekenis van zichzelf, die moeten wij er als mensen samen aan geven. Als heel veel mensen dezelfde betekenis geven aan iets, dan wordt het waar en ga je erin geloven, maar het blijven allemaal sociale constructen. Om ons collectieve verhaal te kunnen maken, moeten we onze gedachten ordenen rondom de vele verhalen die verteld worden door verschillende mensen.

Door de opkomst van internet, sociale media en vooral fenomenen als *alternative facts*, *fake news* en gefotoshopte foto's en films - waarbij mensen woorden in de mond gelegd worden - weten we niet meer wat waar en wat niet waar is. Dit vertroebelt onze oordeelsvorming en geeft het maatschappelijk debat een nieuwe lading. Om ons collectieve verhaal te vormen, zijn we zo bezig met wat waar en niet waar is, en met wat goed en niet goed is, dat we regelmatig verdwalen in woorden en de nuance zien verdwijnen.

Daar maak ik me zorgen over. Welk verhaal klopt? Wie bepaalt nu wat waar is? Het is een eeuwenoude machtsstrijd. Wie het verhaal waarin we leven mag bepalen, heeft macht. Cultuur als wapen: gaat het nu goed of slecht met Nederland? Zijn er veel of weinig vluchtelingen? Ik weet het soms niet.

De haastigheid in onze samenleving is ook iets wat me raakt. We leven in een tijd van oneliners en uitspraken als: “Ik wil vandaag antwoord.” We nemen nauwelijks nog tijd

voor een echt gesprek. Dat zie je aan de formats op televisie, maar ook in organisaties. Zo kregen we eens de vraag: “Kan die training leiderschap ook in een halve dag? En zullen we dan de helft als e-learning doen?” Ongeduld, tempo. En ondertussen zien we niet meer waar de informatie vandaan komt, nemen geen tijd meer om te ordenen. Ander voorbeeld: in leergangen nemen we twee dagen om uit te leggen wat cultuur en antropologie zijn - onderwerpen waar een cultureel antropoloog jaren op studeert. Maar dan zeggen sommige mensen al na een dag: “Ik snap het wel zo'n beetje, maar wat kan ik hier nu mee in mijn organisatie?” Misschien moet je toch wat meer tijd nemen om je te verbazen, om te onderzoeken, luisteren, kijken, ordenen en herordenen, denk ik dan. Dat “Wat kan ik ermee?” is dodelijk voor werkelijk begrijpen en doorgronden. Ik heb verschillende manieren om daar professioneel op te reageren, maar van binnen kook ik. Geduld, vakmanschap, weten waar we zijn, stilstaan bij wat er is: dáár gaat het om.’ Braun vult aan: ‘Klopt, maar ik heb ook wel compassie met mensen die zo ongeduldig zijn. We leven nu eenmaal in een ongeduldige tijd en worden geacht morgen te leveren. De vraag “Wat kan ik ermee?” is ook een reële vraag, in de context van een heel ongeduldige samenleving. We houden het met elkaar in stand.

Het is natuurlijk leuk dat mensen zeggen: “Jullie hebben nieuwe antwoorden op vragen van deze tijd”, maar eigenlijk hebben we juist heel oude antwoorden. We gaan terug naar wat is, waar ook ter wereld, naar de verstillings. Ook bij organisatieonderzoek staan we eerst stil bij wat er allemaal al is, om vervolgens te bepalen welke kant mensen op willen. Anders hol je, voordat je het weet, door op de ingeslagen weg. Dat is met

leren ook zo. Als je niet eerst de tijd neemt om een nieuw paradigma te laten binnenkomen, verandert er niets wezenlijks. Verandering en ontwikkeling hebben tijd nodig om een plek te vinden in je neurologisch systeem en om zich te nestelen tussen de boodschappen die je vanuit je opvoeding en context meekrijgt.'

Kramer: 'Een ander ding waar ik me wel zorgen over maak, is compartimentalisatie ofwel het in stukjes hakken van vraagstukken. In auditland zie je dat mensen bijvoorbeeld integriteitsvraagstukken proberen te vangen in cijfers, en zeggen dan bijvoorbeeld: "Op de schaal van 10 zitten we op 5,6." Dit is eigenlijk het mystificeren van het echte gesprek. Thuis, aan de keukentafel, gebeurt dat ook. Stel dat het in je relatie niet zo goed loopt, dan is het al gauw: "We zetten een stip op de horizon, redeneren terug en gaan een stap zetten om het weer leuk te maken. Bijvoorbeeld door naar de bioscoop te gaan." Aardig, maar het gesprek aangaan over wat er niet leuk is, is er dan niet bij, en de kans dat het bioscoopbezoek niet zo goed uitpakt is groot. Dan heb je wel een actieplan, maar je pakt het probleem niet bij de wortels aan. Je gaat de echte pijn niet aan en lost deze dus ook niet echt op.

Deep democracy heeft me geleerd om die pijn er te laten zijn, te leren luisteren naar de wijsheid die erin verborgen ligt. Laten we voelen waar we zijn, waar het wringt, laten we er niet omheen lopen. Als coaches of trainers zeggen: "De groep heeft een energizer nodig", dan ben ik nieuwsgierig waarom het energieniveau zo laag is. Een opdracht als: "Kun je zorgen dat het wij-gevoel terugkomt?", nemen we alleen aan als mensen ook naar de werkelijke issues willen kijken. Anders kunnen ze net zo goed gaan bowlen.' 'Er zijn zeker problematische ontwikkelin-

gen in onze maatschappij, maar ik zie ook kansen', vervolgt Braun. 'Ons succes hebben we ook te danken aan het groeiende besef bij mensen dat ze weer verbinding nodig hebben en op zoek zijn naar kleinschaligheid. Aan de ene kant voelen we de pijn van de compartimentalisatie, *fake news*, de snelheid en het ongeduld, en de klimaatproblemen, maar aan de andere kant zie ik ook veel gave nieuwe initiatieven op elk niveau: persoonlijk, in organisaties, landelijk en wereldwijd. Mensen die zeggen: "We moeten terug naar dat kleine, de menselijke maat, het overzicht, naar zingeving en spiritualiteit." In al ons zoeken maakt me dat hoopvol. We zien om ons heen heel mooie micro-initiatieven, waarbij mensen weer het contact, het tactiele en het zintuiglijke zoeken. Velen zijn een beetje klaar met de conferencecalls en e-learning en dat biedt hoop. We moeten terug naar ons menszijn, naar de tribale wetten.'

DIALOOG EN LEIDERSCHAP Kramer: 'Het gaat altijd om de verbinding - zo leren we van andere culturen. In organisaties waar veel fragmentatie is, gaat het om het aangaan van de dialoog. Hoeveel tijd kost dat, hoe duur is het? Zoek een mooie ruimte, zet muziek aan, zet olijven op tafel en ga praten. Of geef de opdracht: 'Kijk elkaar in stilte twee minuten in de ogen. En zeg dan eens: *Hoi collega, wat fijn dat je er bent.*' Zo'n interventie is vooral bedoeld om terug te gaan naar het kleine, het menselijke. Je creëert dan een mooi contact en dat is de basis voor elke verandering. Maar onherroepelijk komt de vraag: gaan we zo door of gaan we iets veranderen? Als je iets wilt veranderen, dan moet je ook doorpakken. Wil je het echt? Er moeten dan besluiten genomen worden en dan wordt het spannend.

Wij pakken dan wel door! Onze aanpak is zeker niet alleen soft; die is zowel power als love. Het is in om te denken in netwerken, met zwermen vogels als metafoor, maar wij mensen zijn geen vogels maar aapjes. En primaten zitten op een apenrots. We kunnen wel vechten tegen hiërarchieën, maar we zijn een Homo hiërarchicus. Zonder die hiërarchie kunnen we niet, maar het gaat erom hoe je die inricht en vormgeeft.

Als mensen hebben we cultuur ontwikkeld, maar we moeten niet vergeten dat we nog gewoon primaten zijn. Bij kinderen die zonder toezicht in een zandbak spelen, zie je binnen vijf minuten een hiërarchie ontstaan. Cocreëren is leuk, maar mensen kunnen niet zonder ranking. Het eerste wat je als antropoloog denkt, als je ergens binnenkomt, is: wie is hier de leider? Leiderschap zit niet altijd in een vastgezet hiërarchisch systeem; het kan rouleren en informeel en/of impliciet zijn. Hoe besluitvorming tot stand komt, daar gaat het om. Wat gaan we doen, hoeveel tijd nemen we daarvoor? Waar besteden we ons geld aan? Alle minibesluiten, inclusief bijbehorende mores, vormen een cultuur: zo doen we het.'

Braun: 'We zien in organisaties vaak dat ze de ene dag een teambuildings-uitje hebben en de volgende dag weer gewoon vergaderen. Wij denken dat die twee dingen kunnen samengaan. We houden bijvoorbeeld wel bijeenkomsten die zijn geïnspireerd op kgotla's (Afrikaans volksraadplegingen), waarbij we met vierhonderd of duizend mensen tegelijk uit een organisatie samenkomen om tot een collectief besluit te komen. Uiteindelijk neemt de leider het besluit, maar iedereen uit de organisatie (de tribe) is gehoord en heeft een stem. Het feit dat iedereen er bij is geweest en heeft gezien hoe de autocratische beslissing tot stand is gekomen, maakt

dat je daarna veel minder draagvlakproblemen hebt.

Het vraagt wel lef en moed van leiders om zowel inspraak te organiseren (magische tijd maken), als voor de hele groep een besluit te nemen. We benutten ook deep democracy; daarbij neem je met elkaar een beslissing en je voegt de wijsheid van de minderheid toe. De tegenstem, de tegendraadsheid ofwel datgene wat misschien niet gezegd mag worden, voeg je toe aan het meerderheidsbesluit. Om dat met elkaar in een mooi proces te doen, is minstens even leuk als samen karten, bowlen of cocktails drinken aan het strand. We roepen dan ook: "Stop met vergaderen! Ga kampvuorgesprekken voeren." Je hoeft dat uiteraard niet altijd letterlijk te nemen; we doelen daarmee op de sfeer van interactie die een kampvuur oproept. En een klein vuur, door een paar kaarsen op tafel te zetten, doet ook al veel.'

BEGELEIDERS 'Begeleiders hebben tot taak om processen te faciliteren, om tot verbinden of hervverbinding te komen. En daar hoort bij - en dat lijkt een grote sprong - het comfortabel worden met het conflict', vertelt Kramer. 'Als mensen weten waar ze zijn, dan weten ze waar ze naartoe willen. Dus: kijk, vraag en luister naar wat er is en ga naar de pijn toe. "Er is gedoe, we willen van het gedoe af en daar willen we een plan voor maken" - prima, maar zullen we eerst naar het gedoe kijken en daarbij stilstaan? Stilstaan is geen stilstand.

Mensen denken vaak dat dit veel tijd kost, maar weet je wat veel tijd kost? Niets doen en doormeren. Dus het lef hebben om met elkaar - als er hitte is - de hitte in te gaan en dat te begeleiden, daar gaat het om. We moeten leren comfortabel te zijn met chaos en conflict, in plaats van de tijd vol te praten

met nóg een theorie of nóg een model. Gewoon zeggen: “Oké er is nu chaos. Geen idee waar we heen moeten.” En dan maar eens een stilte laten vallen, van een minuut, een paar uur, een dag zelfs...

We spreken als antropologen over de liminale fase, de fase waarin een transformatie plaatsvindt van A (oude situatie) naar B (nieuwe situatie). Die liminale fase heeft een ongekende kracht. Het is in deze fase dat mensen in verwarring zijn, door het ontbreken van culturele kaders en door onzekerheid over hun sociale positie. Juist dat biedt dialoog en verandering een optimale bedding. Mensen moeten zelf door die fase heen, zoals mensen in andere culturen een overgangsrитуeel doormaken, en de rol van de begeleider is daarvoor cruciaal, vooral door er te zijn.’

Braun: ‘Als je in zo’n proces zit met mensen in een organisatie, dan is afhaken geen optie. Je kunt met elkaar besluiten dat de wegen gaan scheiden, maar afhaken kan niet. We polderen niet, maar gaan door het conflict heen en dan komt de verzoening en de versmelting, maar niet voordat je ten volle hebt erkend dat er verschillende standpunten zijn.’

Kramer: ‘Precies. In organisaties vind ik uitspraken als: “Ik ben afgehaakt”, of: “Ik ben er wel klaar mee”, fascinerend, maar ook irritant. Alsof de leider of begeleider er verantwoordelijk voor is dat iedereen aanhaakt! Haak jezelf aan, wees betrokken en leg de schuld niet bij de leider. Wij vinden het belangrijk dat groepen zelf hard moeten werken en niet de facilitator. Dan helpt het om de vraag te stellen: wat heb je nodig om aan te haken, van jezelf en anderen?’

Dezelfde dynamiek geldt voor onveiligheid: “Jij moet zorgen voor mijn veiligheid”, is een boodschap die nogal eens langskomt. Dat

kan niet. Iemand moet zichzelf afvragen: waar zit de (on)veiligheid in mezelf? En wat doe ik met anderen op dit punt? We zijn dat niet gewend, want het is een bekend patroon: het kabinet, de gemeente en de politie moeten ervoor zorgen dat wij ons veilig voelen. Dan ontstaat vaak de roep om ferme leiders met daadkracht en voordat je het weet kiezen mensen voor een Trump die roept dat het allemaal weer fantastisch gaat worden.’

Braun: ‘Onze aanpak kenmerkt zich sterk door het op zoek gaan en laten horen van de verschillende stemmen in een organisatie of in een team. Ook de stemmen die niet gehoord (mogen) worden. Wat in organisaties en teams zit, zit ook in een mens. We geloven heel erg in fractale patronen: elk mens, elk team is een stukje van de spreekwoordelijke broccoli. Elk mens heeft ook meerdere stemmen in zich. Welke minderheidsstem vraagt om aandacht? Welke standpunt in jezelf is aan het saboteren, waardoor bijvoorbeeld onveiligheid in stand gehouden wordt? Zo’n deel mag er vaak niet zijn en moet dan uitgebannen worden. Je kunt echter ook vragen: wat is de wijsheid van dat deel? Wat heeft dat onveilige deel nodig, om mee te gaan met het hogere doel van het zich veilig voelen? Dan geef je ruimte aan de minderheidsstem in jezelf, en in dat proces moet de begeleider zijn of haar rol pakken. En alle anderen ook.’

TWIJFELS Beiden hebben ook hun twijfels of punten van zorg. Braun: ‘We werken vooral met groepen, omdat we vinden dat de kracht van het collectief belangrijk is. Maar tegelijkertijd zien we dat de invloed van leiders groot is. Het vervangen van een leider is soms toch een heel effectieve cultuurtransitie. De geschiedenis bevestigt die gedachte.

Soms ben ik in een organisatie druk aan de slag met het systeem en de cultuur, en denk dan: “Die Jan, hier aan de top, kan er niets van. We moeten eerst iets met Jan doen.” En ik weet wel dat er dan een volgende Jan komt, maar soms helpt het toch wel even om hem er niet bij te hebben. Pak ik nu door op de leiders of op de groep? - dat is mijn dilemma. Ik heb vroeger ook veel een-op-een executive coaching gedaan en soms weet ik niet wat effectiever is: investeren in een individuele leider of in het grotere organisatorische verband. En het is natuurlijk nooit “of, of” maar “en, en”. Ik bepaal doorgaans waar ik het meeste kan toevoegen en ga daar vervolgens aan de slag, maar dit punt houdt me wel vaak bezig.’

Kramer: ‘Dat herken ik en deel ik. Wat mij ook bezighoudt is de vraag: hoeveel diversiteit kunnen we aan? We hebben diversiteit en verschillen nodig voor innovatie, dat weten we. Maar we willen ook routine en trouwdheid. De zoektocht naar enerzijds mensen in wie we onszelf herkennen en anderzijds de nieuwsgierigheid naar wat an-

ders is, moet in balans zijn. Die zorg ervaar ik in organisaties, in de samenleving en ook in onze organisatie.

De vraag is: ga je klonen of niet? Het is niet makkelijk, zowel klonen als op zoek gaan naar verschillen. Het levert beide winst en verlies op. Soms moet je een muurtje om je tribe heen zetten. Zo’n begrenzing is noodzakelijk, maar kan ook funest zijn. Van begrenzing worden we sterker, maar we hebben ook fluiditeit en frisse andere manieren van doen nodig. Als we allemaal hetzelfde zijn, kunnen we niet meer van elkaar leren. We zijn nu eenmaal allemaal anders; diversiteit is een gegeven. En tegelijkertijd wil een tribe of community zelf kunnen beslissen over wie wordt toegelaten.

Het is een grote verantwoordelijkheid: wie sluiten we in en uit, en op grond waarvan? Dat vind ik beroepsmatig fascinerend en als mens pijnlijk, verdrietig en soms boosmakend. Maar het blijft een mooie zoektocht, hoe je gezonde tribes en sterke organisaties kunt bouwen, waarin iedereen tot zijn recht kan komen.’