

DANIELLE BRAUN  
& JITSKE KRAMER

# DE CORPORATE TRIBE

ORGANISATIELESSEN UIT DE ANTROPOLOGIE



## Boekbespreking

### “De corporate tribe”

Sinds de jaren negentig van de vorige eeuw houden cultureel antropologen zich niet alleen bezig met exotische culturen, maar ook met bedrijven in de westerse maatschappijen. Danielle Braun en Jitske Kramer presenteren in “De corporate tribe” een aantal organisatielessen uit de antropologie. In deze wetenschap verwijst de term *tribe* of *stam* naar een groep onderling verwante families of clans. ‘Het belangrijkste bindende element van een *tribe* is de cultuur, de gezamenlijke taal, religie en gebruiken,’ betogen de auteurs. ‘Door naar organisaties te kijken als *corporate tribes*, gebruiken we deze antropologische bril in het leren kennen van de organisatiecultuur, de onderlinge relaties’.

Ongeveer 70 procent van de cultuurverandertrajecten mislukt en volgens Braun en Kramer komt dat omdat er iets schort aan onze basisaannames en onderliggende uitgangspunten. Zij zijn er van overtuigd dat culturen voortdurend veranderen en dat cultuurverandering een natuurlijk sociaal verschijnsel is. De antropologie helpt ons om beter te begrijpen hoe mensen samen een cultuur vormen en hoe culturen op hun beurt weer mensen vormen. Bij fusies kunnen we voordeel hebben van kennis over in- en uitsluitingsmechanismen en stammenoorlogen. Bij het managen van onzekerheden die gepaard gaan met reorganisaties en organisatieveranderingen komen inzichten in *rites de passages* goed van pas. Uitblinken in leiderschap kan alleen met goed volgelingschap en kennis van verwantschapssystemen. En het nieuwe werken implementeren: ‘nomaden doen het al eeuwenlang’.

#### Narrative of change

Het boek bestaat uit drie delen. Het eerste heet “Cultuur schept orde in de chaos” en is gewijd aan de manier waarop antropologen naar cultuur kijken en hoe Braun en Kramer deze kennis en kunde toepassen op cultuurveranderopdrachten in organisaties. Hun aanpak omvat vier fasen. In de eerste staat de klantvraag centraal en draait de antropoloog mee in de organisatie om activiteiten, routines en gewoonten en de ordening van binnenuit in kaart te brengen. In de tweede fase vertaalt de antropoloog deze verhalen begrijpelijk en toegankelijk maakt voor buitenstaanders en deze betekenis geeft in een groter geheel. Bovendien stelt zij een diagnose, maar zij doet dat samen met de mensen uit de organisatie om de verantwoordelijkheid voor het veranderen van de organisatie daadwerkelijk bij hen te leggen. In de derde fase worden de toekomstvisie, de interventie en de *narrative of change* verteld. Deze term kennen we ook van Marcel Veenswijk, die het belang benadrukt van het verhaal in veranderstrategieën. In de vierde fase worden gelande acties uitgevoerd en verhalen verteld en verzameld over de impact van verhalen. Vervolgens kan men bijsturen: het is een cyclisch model.

#### In de relaties gebeurt het

Deel twee – “In de relaties gebeurt het” – gaat over ruimte tussen mensen waarin cultuur ontstaat. De auteurs maken onderscheid tussen vijf soorten relaties: binnen de eigen groep; met leiders en macht; met buitenstaanders, klanten en concurrenten; met tijd, ruimte en de kosmos; en tenslotte

het onderhoud en beheer van relaties. De invulling van die relaties zijn uitingsvormen van het culturele heden en verleden van de organisatie. In dit deel trekken de auteurs lessen voor organisaties uit verhalen van andere volken. Zo kunnen we in 'het nieuwe werken' veel leren van nomaden, bijvoorbeeld: laat het statusspel gespeeld worden; organiseer bezielde bijeenkomsten en organiseer een goede mondelinge overlevering.

### **Verschillende soorten cultuurveranderingen**

Het derde deel van het boek is getiteld "Cultuurtransities – bouwen en verplaatsen van totempalen". De totempaal staat voor de ziel van de organisatie. De totem van het Antoni van Leeuwen, het Amsterdamse ziekenhuis dat zich richt op de behandeling van en onderzoek naar kanker, is volgens de auteurs de muur waar mensen post-its achterlaten met teksten als 'klotekanker', 'R.I.P. lieve Gerrit' en 'Yes, ik ben schooooooon'.

In dit derde deel beschrijven de auteurs een model waarmee je onderscheid kunt maken tussen verschillende soorten cultuurveranderingen: culturele creatie (uit het niets wordt gezamenlijkheid geschapen); culturele continuïteit (en totem waar de organisatie trots op is); culturele heroriëntatie (de totem is verborgen of zoekgeraakt); culturele healing (de totem is ziek of stuk); culturele transformatie (de wereld staat op zijn kop). In het laatste geval is sprake van een radicale transformatie, een grote ommezwaai. Aan elk van deze totems is een hoofdstuk gewijd en presenteren de auteurs de daarbij passende interventies. Voor elke totem beschrijven zij de veranderfocus, hoe je verhalen als verandertool kunt gebruiken, welke rituelen daarbij passen, welke rol de leider kan vervullen en welke acties en verandertools gebruikt kunnen worden. Een prachtig geïllustreerd en inspirerend boek voor iedereen die vanuit andere perspectieven naar zijn of haar organisatie wil kijken.

*"De corporate tribe; organisatielessen uit de antropologie" van Danielle Braun en Jitske Kramer is een uitgave van Vakmedianet. Prijs: € 34,50.*

### **Citaten uit "De corporate tribe":**

*'Sjamanen, priesters, religieuze geleerden, ouderen in tribale samenlevingen zijn meesterlijk in het managen van onzekerheid. Hoe doen ze dat? Ze maken gebruik van magische rituelen, voorwerpen en bezweringen. [...] Ze vertellen verhalen die duiding, geloof in de toekomst en hoop geven. En bovenal luisteren ze naar de dorpelingen en beamen ze dat veranderen en onzekerheid pijn doen. Goede leiders bij verandering in organisatie doen hetzelfde.'*

*'Zeker in tijden van zuinig en lean lijkt het voorbeeldig om te bezuinigen op bedrijfsfeesten en andere rituelen. Daarbij ga je echter voorbij aan de kracht van het ritualiseren van overgangen. En die mogen niet duur te zijn. Met wat creativiteit kom je een heel eind.'*

*'Het krachtige van het hindoeïsme (en van veel religies) is de kunst om de relatie met bezieling, het doel, de bron of zo je wilt de spirits en de goden, levend te houden. Hiervan kunnen we veel leren als we op zoek zijn naar culturele heroriëntatie in organisaties.'*

*'Cultuurcreatie gaat over het bouwen van cultuur. Hoe eerder je je ervan bewust bent dat je in een organisatie in oprichting cultuur vormt voor jaren en jaren en de generaties na jou, des te belangrijker wordt het om het proces van cultuurvorming met aandacht te volgen en waar nodig een beetje bij te sturen door op tijd het gesprek aan te gaan en te duiden wat er gebeurt.'*

*Kees Neefjes, Verdiwel*