

'Corporate Tribes'

Wat bedrijven kunnen leren van stammen



Ed Peelen en Karin Rigterink

“Veranderen zonder magie is kansloos!” Dat waren de openingswoorden van Jitske Kramer, een dorpsetnograaf die rondgereisd heeft door Afrika en andere delen van de wereld en zich nu toelegt op gedragsverandering binnen Corporate Tribes. Zij leidde de Yellow Cats door de wondere parallellen tussen tribes en corporates.

Burning platforms

70% van de organisatieveranderingen mislukt. Bij tegenslag zien we regelmatig dat leiders stoïcijns doorgaan, zelfs een tandje bijzetten, maar nalaten om te onderzoeken welke onderliggende assumpties van hun handelwijze niet kloppen. Ze creëren een burning platform, formuleren de visie en de strategie en rollen die uit in de organisatie. Posters en slides moeten zorgen voor de communicatie van de strategie. Door HR aan te haken, borgen ze dat de cultuur verandert. En met trainingen bereiken ze dat de mensen ook leren op de nieuwe wijze te handelen. Het is een typisch voorbeeld waarbij de leiders en managers leven in een informatiewereld. In die wereld belicht je het vraagstuk vanuit slechts een kant.

Er is namelijk ook de **gedragskant**. Wat dan opvalt is dat mensen in organisaties mensen blijven; primaten, met het daarbij behorende gedrag. Medewerkers en leiders vertonen gedrag dat we ook in de zandbak op het schoolplein zien, waar een groepje een kuil graaft en een andere een zandkasteel bouwt. Binnen de groepjes wordt samengewerkt, soms met wat irritaties, maar tussen de teams wordt wel gevochten. De juf probeert dat op te lossen door te zeggen dat de teams moeten samenwerken aan het landschap en niet alleen aan de kuil of de berg. Het is net alsof binnen een verzekeringsmaatschappij het team preventie en het team schade moeten samenwerken, zodat we meer gezonde mensen krijgen.

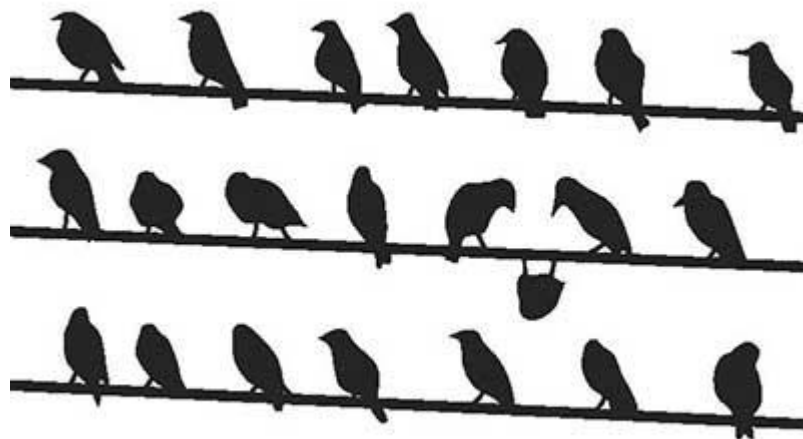
Culturen en verwachtingen

Het veranderen van het landschap is niet eenvoudig. Het vraagt om een cultuurverandering. Cultuur bestaat uit verwachtingen. Je vraagt aan iemand in Afrika of de bus naar een bepaalde plaats gaat en vergeet erbij te vragen of deze vandaag nog vertrekt. De ander bevestigt dat de bus de gewenste bestemming heeft, maar het komt bij hem niet op om er aan toe te voegen dat het geen zin heeft om nu al plaats te nemen in het voertuig omdat de bus pas de volgende dag vertrekt. Twee culturen zie je hier bij elkaar komen, waarin we **(impliciet) verschillende verwachtingen** hebben van elkaar. Het kan tot misverstanden, tot fricties en erger leiden.

Cultuurveranderingen vragen om een interne afstemming; in tegenstelling tot de in de informatiewereld bedachte verandering, die is te bestempelen als een externe aanpassing. Het vraagt om aanpassingen in taal, groepsgrenzen en structuren. Bij het bereiken van die transitie zullen, zoals altijd, macht en liefde innig met elkaar dansen. Er zal beloofd en gestraft worden. Er zal een strijd zijn om de positie op de apenrots en er zal op relaties worden ingespeeld, vanuit liefde. Doe toch niet zo idioot, kom van die berg af, en sluit je aan bij ons... Het onzinnige en zinnige worden helder. Vanuit waarden ontstaan nieuwe normen en spelregels. Er komen nieuwe antwoorden op nog niet beantwoorde vragen; de cultuurhiaten worden gedicht. We weten wat het betekent om van het landschap te zijn en niet van de kuil of de berg!

Paradoxe interventies

Om gedragsveranderingen in een tribe te realiseren, zijn paradoxale interventies nodig. Je moet zowel extern als intern aanpassingen doorvoeren. In een contactcenter verander je aan de ene kant de resources en de taken, maar tegelijk verander je groepsgrenzen, de taal, de beloningen. Paradoxaal, dus tegengesteld. Het gaat er dus niet om meer middelen te verschaffen als het territorium wordt vergroot, maar juist om iets tegengesteld te doen! Alleen dan ga je op zoek naar betere of nieuwe antwoorden op vragen. Alleen dan ontstaat die magie van de verandering! Alleen dan ga je op zoek naar het gemeenschappelijke vuur, dat de mensen in de tribe bindt. Dan verdiep je je in vragen als: wat zijn we hier eigenlijk aan het doen? En ontdek je de betekenis en de zingeving.



Beeld: <http://deepdemocracy.nl/>

Maar dit is eenvoudiger geschreven dan gerealiseerd. De eerste reactie op een verandering die zich aandient, is een afwijzing. Vergelijk het met een aantal vogels die op een tak zitten. De vogel die er anders bij zit, die onderste boven hangt, is de **Harry**.

Hij vormt de minderheid, die afwijkt. Als hij genegeerd wordt, gaat hij sabotagegedrag vertonen. Hij gaat roddelen, gaat buiten het systeem opereren, gaat onderwater, gaat zich terugtrekken of tegenwerken. Hij kan een onderzoek gaan instellen, gaan staken, een oorlog beginnen, een rechtszaak aanspannen. Jitske daagt ons uit om op zoek en in gesprek te gaan Harry.

Liminaal leiderschap

De tribes in Afrika leren je hoe je niettemin cultuurveranderingen kunt doorvoeren. Het blijkt dat deze niet in twee fasen plaatsvinden (van 'ist' naar 'soll'), maar altijd in drie stadia en om **liminaal leiderschap** vragen. In een van de tribes in Afrika gaat het als volgt: jongens die opgroeien in het dorp (fase 1), worden op een bepaalde leeftijd opgehaald door de Boomman om deel te nemen aan diverse uitdagingen in de jungle (fase 2). Het is een niemandsland, waar je je nieuwe identiteit leert. Geen jongetje meer bent, maar ook nog geen man. De sjamaan stelt je bloot aan verschillende uitdagingen. In de chaos van de jungle ontdek je de tegenstellingen en de conflicten en leer je en vorm je je nieuwe identiteit. Vooraf weten we niet hoe die er uitziet, de sjamaan begeleidt slechts het proces en beslist wanneer je klaar bent voor terugkeer naar het dorp (fase 3). De overgangen gaan gepaard met rituelen; de rites de passage. We maken de transitie groot, geven ze betekenis! En maken er verhalen van.

Ook hier is de parallel tussen de tribe en een corporate organisatie die zich in een transitie bevindt, mede gekenmerkt door de 3 fases, betekenisvol.

Yellow Cats Kampvuur

De Yellow Cats zijn met dit verhaal aan de slag gegaan. Ieder op zich is de 'jungle' in gestuurd om zijn **kampvuur** te definiëren en te zien welke stakeholders (mooi woord uit de informatiewereld) vanuit macht of liefde dit vuur helpen doven of ontsteken. Bekeken is hoe je de cultuur kunt veranderen. Hoe je de connectie kan maken, of er plek is voor Harry en welke rituelen er zijn en welke 'magische' rol je zelf kunt vervullen.

Op de 23e etage bij het UWV, waar de Yellow Cats te gast waren, hebben de Yellow Cats rondom het kampvuur vervolgens hun persoonlijke verhalen verteld.

Meer informatie

N.a.v. presentatie Jitske Kramer: <http://academievoororganisatiecultuur.nl/>

Over de Yellow Cats: <http://www.yellowcats.nl/> of E: km@yellowcats.nl