

‘Juist platte organisaties hebben krachtige leiders nodig’

Doe de Haka!



Orde scheppen in de chaos. Wie durft het aan? Met deze grote woorden opent emeritus hoogleraar Culturele Antropologie Arie de Ruijter *De Corporate Tribe*, het alom bewonderde boek van collega-antropologen Danielle Braun en Jitske Kramer. Volgens De Ruijter slagen de auteurs er perfect in om een verband te leggen tussen ‘de exotische ander en organisaties om de hoek’. Een feest van herkenning voor managers in het bedrijfsleven, maar zeker ook voor schoolleiders.

Tekst:
Frank Stienissen

Fotografie:
Shutterstock
en aangeleverde foto's

‘We kijken de kunst af bij verre vreemde volken. Omdat we allang weten hoe we moeten organiseren. We zijn het soms alleen even vergeten’, zeggen Braun en Kramer. Zij beschouwen organisaties als tribes, structuren als verwantschapssystemen, leiders als chiefs, visiedocumenten als totempalen. Ze gaan op zoek naar de cultuur van een organisatie. Ze vragen zich af wat de mensen bezielt en ze willen weten hoe hier uiting aan wordt gegeven.

Ze weten dat samenwerken, leiden en veranderen lastige begrippen zijn, maar treffende vergelijkingen met vreemde culturen en hun soms bizarre rituelen kan de ogen van westerse managers openen. In dertig antropologische verhalen wordt in *De Corporate Tribe* een andere kijk op organiseren en organisaties gegeven.

Rituelen

Volgens Braun kunnen ook schoolleiders en leerkrachten veel leren van deze voorbeelden. ‘Er worden op school voortdurend tribes gebouwd. Zowel in de lerarenkamer als in de klas. En iedere tribe heeft zijn eigen cultuur, kent zijn eigen mores en heeft een chieft, een leider nodig. We werken graag met onderwijzensen. Ze snappen al heel veel van groepsdynamiek en groepsvorming en weten hoe belangrijk het is om aan bepaalde momenten speciale aandacht te geven. Rituelen gebruik je immers om iets te vieren, om belangrijke momenten te markeren. De afscheidsmusical in groep 8 is zo’n overgangsritueel.’

Interessant zijn de verhalen over *ranken* in de groep. ‘We doen het allemaal de hele dag. In sommige culturen is het een volstrekt normaal verschijnsel. Sociale positie, status en leiderschap worden hierin zichtbaar’, zegt Braun. In Thailand bijvoorbeeld sturen CEO’s informanten vooruit om op de hoogte te zijn van de statuspositie van de gesprekspartner, zodat ze daar als ze elkaar ontmoeten adequaat op kunnen reageren. Fraai is de bespreking van de *Haka*, een dans van de Maori’s uit Nieuw-Zeeland. De dans is vooral bekend van het feit dat het Nieuw-Zeelandse rugbyteam, de All Blacks, deze dans nog steeds uitvoert voor aanvang van een wedstrijd. Het ritueel ziet er indrukwekkend uit en beeldt fysieke kracht, moed en dapperheid uit.

Visie en daadkracht

Volgens Braun is het in westerse organisaties, en zeker in Nederland, voor leiders soms lastig om zich de juiste rol en bijbehorende statuskenmerken eigen te maken. ‘Wij zijn ambivalent over leiderschap. Aan de ene kant willen we dat leiders het voortouw nemen, daadkracht tonen en ‘voor de troepen uitlopen’. We klagen over leiders in de politiek en in organisaties met te weinig visie en daadkracht. Tegelijkertijd moeten leiders democratisch zijn, empathie tonen en zichzelf niet te veel op de borst kloppen. Arrogantie, hoge bonussen of zonnekoninggedrag worden niet getolereerd.’

De auteurs laten zien hoe goed leiderschap van cultuur tot cultuur verschilt. Toch zijn het juist de overeenkomsten waaruit ze lering trekken. Goede leiders zijn altijd duidelijk en handelen congruent. Braun: ‘Van incongruent leiderschap raken mensen in de war, dan ontstaat er een vacuüm en is er ruimte voor wangedrag, gerommel



In teams en destructief informeel leiderschap. Duidelijkheid boven alles. Iets meer Haka in de boardroom kan dus geen kwaad.’
 Dat geldt zeker voor scholen. Just binnen zo’n platte organisatie heb je een duidelijke, krachtige leider nodig’, stelt Braun. ‘Iedereen moet zijn of haar rol met overtuiging vervullen. Van een schoolleider verwacht je dat hij of zij besluiten neemt. In een urtheemse tribe wordt van een magier verwacht dat hij of zij wonderen verricht. Nou, de ict'er en de ib'ers moeten die ruimte ook krijgen, zodat de leerkrachten hun taak optimaal kunnen vervullen. In platte organisaties zie je vaak dat iedereen zich met elkaars rol gaat bemoeien. Dat jagers gaan leiden en leiders gaan jagen. Dat is niet goed. Een chieft moet een chieft zijn. Als hij of zij uit zijn of haar rol valt, dan rammet het hele systeem en brengt hij of zij de community in gevaar.’

Kgotla

Dat wil overigens niet zeggen dat zo'n leider een autoritair leider moet zijn, die in zijn eentje alle besluiten neemt. Een weloverwogen en goed gedragen besluit voorkomt immers veel problemen. Braun verwijst graag naar de wijze waarop besluiten worden genomen tijdens een *kgotla*. Hierbij verzamelen dorpeelingen uit Botswana zich rondom een boom op het dorpsplein. De chieft spreekt op die bijeenkomst de dorpeelingen toe, sorteert de goede dingen van het verleden op en deelt de zorgen over de toekomst. Uiteindelijk bespreekt de chieft een droom met de dorpeelingen. Deze droom kan van alles zijn. Van het ontginnen van een stuk land, tot het aanknopen van vriendschapsrelaties met een naburig dorp of het gedrag van de jongens jegens de meisjes van de stam. Iedereen krijgt na afloop van de droom de gelegenheid vragen te stellen. Het is verboden om elkaar te onderbreken. Sommige mensen praten een paar seconden. Anderen een halve dag. Sommige dorpeelingen geven hun mening in de vorm van een verhaal, andere in de vorm van zang of dans. Een *kgotla* duurt zo lang als een *kgotla* duurt. Als de chieft iedereen gehoord heeft, neemt hij een besluit. Soms trekt hij zich even terug om na te denken. Als hij terugkomt, neemt hij een besluit. Het dorp luistert. Ze hebben het vertrouwen dat de chieft hen goed heeft gehoord. Zijn beslissing wordt door iedereen gerespecteerd en gedragen.

Trots zijn en blijven

Een totem kan van alles zijn. In alle gevallen heeft het een sterke persoonlijke en symbolische betekenis. Braun: ‘Totems zorgen ervoor dat we ons verbonden voelen met de organisatie. Dat we er trots op zijn. Maar ook totems hebben aandacht nodig. Maak ruimte voor ronde tafels en kampvuren. Elke cultuur kent gebruiken, rituelen en verhalen om nieuwkomers in te wijden. Daar is ontmoeting voor nodig en dat kost tijd. Creëer een vaste cadans. Benoem voorwerpen tot totem. Zo koester je de totems. Zo wordt iedereen zich bewust van de bezelling, bedoeling, herkomst en toekomst van de organisatie.’



Kgotla is een vorm van ‘rond vergaderen’, waarbij de wijsheid van de groep wordt gebruikt. Maar *kgotla* is geen democratisch instrument. In de *kgotla* draait het om een autoritair leider die een vraagstuk inbrengt en een beslissing neemt.

‘Kgotla is een vorm van ‘rond vergaderen’, waarbij de wijsheid van de groep wordt gebruikt.’

Een andere methode en zienswijze die Braun en Kramer aanhalen om het gebruik van de wijsheid van de groep in de besluitvorming te verbeelden, is Deep Democracy. Hierbij stemt iedereen en er wordt ook veel respect getoond voor de mensen met een ‘verloren stem’, de mening van de minderheid. Braun: ‘Dit leidt niet tot een slap compromis, maar tot werkelijke consensus met respect voor tegenstellingen en verschil. Zonder te polderen. In de dynamiek van groepen gebeurt veel, zeker wanneer mensen zich niet gehoord voelen of het idee hebben dat hun mening genegeerd wordt. Wanneer de ideeën die ingaan tegen het meerderheidsstandpunt geen ruimte krijgen, gaat het wringen. We spreken hier vaak niet rustig en openlijk over, maar hebben allerlei manieren om ‘onderhuids’ en in de ‘onderstroom’ tegen te spartelen. We mopperen wel op de gang, maar tijdens de vergadering houden we onze mond. Of we zeggen ja tegen een voorstel, maar doen nee en we verzinzen allerlei smoesjes waarom het toch niet kon. Tegen de tijd dat de verschillen en botsende meningen boven water komen drijven, is er vaak al een diepe kloof geslagen tussen het meerderheids- en het minderheidsstandpunt. In elk team, maar zeker in een (cultureel) divers team, speelt een dergelijke dynamiek. Om escaleren te voorkomen, is het belangrijk om in een vroeg stadium het conflict op te zoeken. Niet verschillen wegpoetsen, maar onderzoeken. Ik denk dat veel schoolleiders en leerkrachten dit niet vreemd zal voorkomen.’

Baait bij antropologie

Niets heeft mij als schrijver en journalist meer geholpen dan mijn studie antropologie. Ik kan geen gebied bedenken dat niet baait zou hebben bij inzichten uit de antropologie. Dat Braun en Kramer die inzichten toegankelijk maken voor organisaties en hun leiders is hoognodig.’
 (Joris Luyendijk, schrijver van *Dit kan niet waar zijn: onder bankiers, de bestseller waarin hij op intrigerende wijze de handel en wandel van de Londense bankiers beschrijft.*)



De Corporate Tribe is een boek voor mensen die de geëigende modellen en scans voor cultuurverandering voorbij zijn. Die willen werken met de onderstroom van organisaties. Die voeding zoeken voor leiderschap en verandering in een nieuwe tijd. Die anders willen organiseren. Scholen mogen en kunnen daarin best vooroplopen.
 ISBN : 978-94-627-6036-8
 Uitgever : Vakmedianet
 Prijs : € 34,50