

Patronen: de gratie van de herhaling

DOOR MARION UITSLAG

Patronen in organisaties krijgen in dit boek op een fascinerende wijze kleur en vorm. In acht hoofdstukken beschrijft Braun patronen in al hun facetten en naarmate het boek vordert, zoomt ze steeds in op patronen in organisaties, die in stand worden gehouden door hun medewerkers. Veelvoorkomende patronen worden helder beschreven en er worden tips gegeven hoe helpende patronen te bestendigen en verstorende patronen te wijzigen.

Patronen zijn niet altijd zichtbaar of herkenbaar en tegelijkertijd bestaan ze uit repeterende vormen. De vormgeving van het boek laat dit op een prachtige manier duidelijk zien en voegt op deze wijze een extra dimensie toe. Neem een foto waarvan je op het eerste gezicht niet weet wat je ziet. De toelichting maakt duidelijk dat het gaat om een uitvergroting van onze tong, die blijkt te bestaan uit heel veel kleine tongetjes. Deze foto legt beter dan woorden uit dat patronen bestaan uit fractalen: eenvoudige vormen die eindeloos worden herhaald.

In het voorwoord beschrijft Danielle Braun (antropologe) hoe zij regelmatig wordt ingehuurd om organisaties te helpen die in de problemen zitten. Zij onderzoekt vervolgens welke patronen hieraan ten grondslag zouden kunnen liggen en hoe deze aan te pakken. De vele verhelderende voorbeelden en verhalen maken het boek prettig leesbaar.

Het antropologische verandermodel

Braun werkt vanuit het antropologisch verandermodel. Dit model kent vier fasen. Fase 1, geduid als 'emic', staat voor het kijken van binnenuit, waarbij microstory's, (in)formele interviews en participatief observeren centraal staan. De tweede fase, 'etic' genoemd, gaat over het kijken van buitenaf, als observant. In deze fase vindt de vertaling en de duiding plaats van alles wat is aangetroffen. Hier wordt de 'diagnose' gesteld: welk patroon ligt ten grondslag aan de (ongewenste) situatie? Fase 3 gaat over het bepalen van de verandering, noodzakelijk om het patroon te wijzigen. Tot slot wordt in fase 4



Marion Uitslag

is redactielid van dit tijdschrift.



Patronen - herkennen en veranderen met antropologische blik

Auteur: Danielle Braun

Uitgever: Boom Uitgevers
Amsterdam

Jaar van uitgave: 2021

Prijs: € 38,95

alles in het werk gesteld om de verandering te bewerkstelligen. Dat gaat van het voeren van dialogen met de betrokken personen tot het nemen van impopulaire maatregelen om ongewenste patronen te doorbreken.

Patronen die een organisatie draaiende houden, vragen om bestendiging

Patronen in de praktijk

In de hoofdstukken waarin Braun beschrijft hoe patronen te herkennen, te veranderen en te bestendigen, had ik regelmatig een aha-erlebnis. Bijvoorbeeld als zij schrijft over het repeterende karakter van een patroon en hoe wij mensen hierdoor gecharmeerd zijn; denk aan wiskundige reeksen en fractale patronen. Wij houden – onbewust – van symmetrie en herhaling, en kennen hieraan schoonheid en kracht toe. Bovendien maakt herhaling ons rustig, denk maar aan het repetitieve patroon van trommelen of dansen.

Patronen die een organisatie draaiende houden, vragen om bestendiging. Maar patronen kunnen verstoren, en daarom aanzetten tot verandering. Denk aan het patroon dat elk besluit gezamenlijk tot stand moet komen, terwijl de organisatie en de teams zo groot zijn geworden dat dit niet meer werkt.

Veel voorkomende patronen

De kern van een patroon kan op verschillende manieren worden aangeduid: met een beeld of

metafoor, in dimensies of polariteiten en in de vorm van een verhalende, thematische beschrijving.

Veel voorkomende beelden en metaforen voor een organisatie zijn: 1. happy family, 2. religieus systeem en 3. eilandenrijk. De 'happy family'-organisatie is vaak sterk ideologisch gedreven. Naar buiten wordt een harmonieus beeld gepresenteerd, maar intern is elkaar aanspreken en feedback geven een probleem. Denk bijvoorbeeld aan organisaties in het onderwijs, de brandweer en politie. Tussen collega's bestaat een grote onderlinge afhankelijkheid en naar buiten zullen zij elkaar te allen tijde dekken. Tegelijkertijd kan er sprake zijn van roddels en buitensluiting of een angstcultuur. Politieke en goede-doelenorganisatie vallen vaak ook in deze categorie. Het beeld van de happy family wordt hooggehouden, terwijl het zeer bevlogen personen niet altijd lukt intern op één lijn te blijven.

Brauns insteek maakt de invloed van kader en context duidelijk en refereert aan de systemische kijk

Ook een organisatie als religieus systeem kenmerkt zich door een ideologisch karakter: een sterk verbindende methodiek of klantbejegening ('alles voor een glimlach'), een charismatische founder of leider, stevige rituelen, veel vieringen en een sterk wij-gevoel. Dit leidt tot een duidelijke scheidslijn richting concurrenten en buitenstaanders. Het probleem is dat 'geloofsafvalligheid' niet wordt geaccepteerd. Voor afwijkende meningen is weinig ruimte.

De organisatie als eilandenrijk zien we in veel en vooral in grotere organisaties, waar verbindingen voornamelijk functioneel en rationeel zijn. Braun bepleit het belang van samenwerking tussen de verschillende units en afdelingen en wijst op het gevaar van de onderlinge competitiestrijd. Als dit goed bewaakt wordt, is zij van mening dat een gefragmenteerd

organisatiepatroon het functioneren van de organisatie niet in de weg hoeft te staan.

Polariteiten die vaak voorkomen in organisaties zijn: diversiteit versus gelijkvormigheid, inspraak versus directief leiderschap en interne versus externe gerichtheid. Braun legt uit waar het bij deze polariteiten in de kern om gaat, en dat scheidt helderheid. Bij de kwestie diversiteit versus gelijkvormigheid spelen (tegengestelde) verlangens een rol, namelijk de wens naar 'nieuw' en het verlangen naar 'veiligheid en groeps-warmte'. Voor organisaties die meer divers en inclusief wens te zijn, is het belangrijk een antwoord te formuleren op de vraag: 'Hoeveel verschil kunnen en willen we aangaan?'

Tot slot wordt een drietal veelvoorkomende beschrijvingen van patronen in organisaties genoemd, te weten ritmeverschillen, ontzielde organisaties en getraumatiseerde organisaties.

Wat kan een mediator met deze informatie? Heel veel. Brauns insteek maakt de invloed van kader en context duidelijk en refereert hiermee aan de systemische kijk. Zo leert zij de lezer breed te kijken om vervolgens fijnmazig te kunnen interveniëren.

Het conflict en de conflictpartijen vormen geen geïsoleerde entiteit. Elk conflict en elke conflictpartij worden beïnvloed door de omgeving en omgekeerd is die invloed er ook. De wisselwerking tussen conflict, conflictpartijen en omgeving worden veelal bepaald door het patroon dat zij met elkaar in stand houden. Dit boek herinnert ons eraan dat oog voor de omgeving noodzakelijk is. Anders is er namelijk een grote kans dat wanneer een conflict wordt opgelost, het volgend conflict, gebaseerd op hetzelfde patroon, zich weer aandient.

'Patronen' is een bijzonder boek en een echte aanrader. Herkenbaar, lezenswaardig, bezienswaardig vanwege de prachtige foto's en verdiepend vanwege de verbindingen die worden gelegd tussen problemen en de patronen die hierbij een rol spelen. ■