

“We willen allemaal bij de kudde horen.”

Diversiteit

Jitske Kramer | Spreker tijdens het 20 jaar M&C-event ‘Vier het verschil’

Jitske Kramer is cultureel antropoloog, organisatieadviseur, facilitator, trainer, gastdocent op Nyenrode, en samen met Danielle Braun oprichter/eigenaar van de Academie voor Organisatiecultuur en co-auteur van het bekroonde The corporate tribe. Ze zal spreken op het event ter viering van 20 jaar M&C op 25 november. In dit nummer stellen we haar vast aan u voor.

FRegelmatig wordt de Academie voor Organisatiecultuur gevraagd een cultuurscan te komen maken. Jitske Kramer (42) is opgeleid als dorpssetnograaf, en pakt een scan zo aan: ‘Ik stel geen vragenlijsten op en veronderstel niets. Nee, ik ga in een organisatie rondhangen, heel goed luisteren en kijken, en het

liefst meedoen. Eerst met de chieft praten natuurlijk, die moet weten wie er eigenlijk in zijn dorp rondloopt. Het is dapper van zo’n chieft om dit te vragen, want ook eventuele kritiek op de leider komt naar boven. Ik kijk waarom de mensen de dingen doen zoals ze het doen en niet anders, hoe de machtsver-



Jitske Kramer is antropoloog, organisatieadviseur, trainer en facilitator. Ze is co-auteur van *The corporate tribe* en spreker op het M&C-event op 25 november.

houdingen liggen, of er een totempaal is, oftewel iets dat symbool staat voor de verbindende cultuur van het dorp, ik vind de olifantenpaadjes – mensen zijn natuurlijk altijd aan het veranderen, dus het is goed om te weten hoe ze dat doen als je iets wilt bereiken – en ik begeef mij aan de randen van het dorp, waar mensen zeggen wat ze echt denken. En als er iemand is van wie iedereen zegt dat je daar níét mee moet praten, nodig ik die juist uit voor een gesprek. Daarna steken we het kampvuur aan, om met zijn allen te praten – let wel, niet vergaderen, maar echt praten en naar elkaar luisteren – zodat het verhaal van het dorp kan worden verteld en we gezamenlijk kunnen besluiten waar cultuurproblemen en veranderbehoeften liggen.’

Tegeltje

Kramer praat gemakkelijk, ook over zichzelf. Ze presenteert zich niet als iemand die behoort tot een bepaalde groep, branche, organisatie of partij. Nou ja, behalve dan toch als antropoloog. Voortdurend vraagt ze zich af waarom mensen dingen op verschillende manieren doen. Als kind had ze dat al. ‘Op de camping in Frankrijk vroeg ik me al af waarom ik gewoon op zijn Nederlands om acht uur naar bed moest, en de Franse kinderen veel later op mochten blijven. Werden zij dan niet moe? Waarom was het anders? Toch wilden we allemaal samen verstoppertje spelen ’s avonds. Hoe moest ik dan omgaan met mijn eindtijd? Daar ging ik dan over nadenken.’ Dat is de hele

Interview

crux, het een beetje leuk hebben met elkaar ondanks de culturele verschillen. 'Mijn ouders zijn toen ik drie jaar was uit het westen van het land naar Groningen verhuisd. Mijn opa en oma woonden in Maastricht. Als we daar heen gingen was de afspraak: we praten allemaal Hollands. Maar dat bleef natuurlijk niet zo, mijn opa en oma gingen na een tijdje weer over op Maastrichts, niet te verstaan. Zij hadden een tegeltje hangen waarop stond: "Uit de gouden korenaren schiep God de Maastrichtenaren en uit het restant de rest van het land." Prachtig. En voor mij als kind verwarrend. Was ik dan het restant? Waar hoor je bij en waarom? En we kunnen niet anders, want het groepsdenken is mensen eigen. We willen allemaal bij de kudde horen. Zelfs als we ons willen onderscheiden doen we dat het liefst in groepjes. De vraag wordt dan: wie mag erbij en wie niet? En hoe groot mag de kudde worden? Hoe werken we samen met andere kuddes? Het werkt door op ieder niveau. Wie is een Europeaan? Wie mag er komen? Wie wil er komen?'

Geitenwollensokkenimago

Op de middelbare school speelde ze tien uur per week toneel op de vooropleiding voor de toneelschool. Ze was er klaar voor, maar koos toch voor antropologie, in Utrecht. 'De drijfveer is overigens voor allebei hetzelfde. Toneelspelen is ook heel goed kijken waarom mensen dingen doen zoals ze het doen. Mijn drijfveer is dus niet activistisch of ideologisch. Ik wil wel degelijk een betere wereld, maar ik verbind me niet aan groepen omdat ik met iedereen vrij wil kunnen praten. Ik kies voor zichtbaar maken wat de verschillen en overeenkomsten zijn, verwondering overbrengen, het vertalen van sociale systemen en bijdragen aan verbetering van de manier waarop mensen ondanks en dankzij de verschillen met elkaar omgaan. In organisaties, maar ik zou graag willen dat ik ook aan een betere politieke besluitvorming zou kunnen bijdragen.'



Tijdens haar studie deed ze onderzoek in de binnenlanden van Botswana naar verwantschapssystemen en begrafenisrituelen en in Oeganda naar de beste manier om informatie naar rurale gebieden te brengen. Theater bleek daarvoor een goed medium. 'Als het gaat over de privatisering van banken, een project dat ik deed voor de Wereldbank, maar ook als het gaat over collectieve gedragsverandering, bijvoorbeeld ter bestrijding van aids.' Eenmaal afgestudeerd — 'mijn decaan zei: zeg straks maar niet dat je antropoloog bent; er kleeft zo'n geitenwollensokkenimago aan' — was het even zoeken naar de volgende stap. Ze viel een paar keer in als rollenspelacteur en werd nieuwsgierig naar de wereld van organisaties. 'Trainer worden leek me wel wat. Ik bezocht een onderwijsbeurs in Utrecht en vond de stand van Boertien het leukst. Ik geloof vanwege de kleurtjes. Zo werd ik daar de eerste niet-psycholoog die de interne trainersopleiding ging volgen. Wat ik had gedaan in Afrika lag al dicht tegen trainingswerk aan en trainers waren in die tijd niet aan te slepen. Ik heb er acht jaar gewerkt.

Fascinerend vond ik organisatieculturen, ook echt een wondere wereld, met rare pasjessystemen en rituelen, die iedere tribe heeft om orde aan te brengen en het bestaan van een reden te voorzien. En ook in deze wereld was weer een pikorde met “mindere afdelingen”, zoals mensen praten over dorpjes aan de andere kant van de rivier.’ Intussen liet ze zich ook opleiden tot psychodrama- en Voice Dialogue-therapeut.

Gewoon gebeld

Wat haar opviel was dat bij organisatieverandering de transitie zelf eigenlijk niet zo belangrijk werd geacht. ‘Als een organisatie wil veranderen, wordt er vaak pas naar de mensen geluisterd als het al is doorgevoerd. Ze komen voor een voldongen feit te staan terwijl er nog geen nieuw verhaal is, en als mensen vinden dat ze niet worden gehoord, gaan ze zeuren en in de contramine. Dat kan gaan van overal alleen maar grappen over maken tot roddelen en documenten in de verkeerde mappen stoppen. Zo jammer.’ Ze besloot voor zichzelf te beginnen, onder de naam HumanDimensions. ‘Ik ging mij specialiseren in het begeleiden van *global teams*. Hoe voorkom je misverstanden of een machtsstrijd als verschillende nationaliteiten gaan samenwerken? Dat begin was spannend. Met een lege agenda moest ik ‘nee’ zeggen tegen klussen waarvoor ik werd gevraagd maar die niet gingen over mijn gekozen specialisme. Echt ondernemen dus. Om zichtbaar te worden als specialist in internationaal samenwerken heb ik mijn eerste boek geschreven – *Normaal is Anders!* – en mezelf targets gegeven, zoals: ik wil ten minste vier keer per jaar spreken op een internationaal congres. Dus toen ik hoorde dat er een conferentie was in Dubai, heb ik gewoon gebeld en gevraagd of ik mocht komen spreken. Dat mocht. Daar ontmoette ik iemand uit Jakarta, waarop een klus in India volgde, enzovoort.’ Intussen kreeg ze ook vragen over het overbruggen van culturele verschillen op allerlei andere gebieden.

Man-vrouwverhoudingen, het verhogen van etnische diversiteit, het samenvoegen van verschillende teams of afdelingen. Ze ging nadenken over inclusie; hoe creëer je een open werkcultuur waarin iedereen telt en tot zijn recht komt? ‘Evenredigheid is een illusie, want er bestaat nu eenmaal ranking. Maar het is wel belangrijk en ook goed mogelijk en werkbaar om te luisteren naar mensen op alle plekken op de apenrots. Het beste resultaat krijg je wanneer hoog op de rots echt luistert naar laag en andersom. Iedereen moet zijn twijfels en ideeën over werkwijzen kunnen uiten en voelen dat hij of zij erbij hoort. Een leider die altijd beslist zonder te luisteren, zal nooit vertrouwen krijgen en dan gaat het wrikken.’

Later kwam ze in aanraking met Deep Democracy, een in Zuid-Afrika na de apartheid ontwikkelde manier van besluitvorming, waarbij de wijsheid van de minderheid wordt meegenomen in het meerderheidsbesluit. ‘Zonder te polderen.’ Wat is het verschil? ‘Polderen onttaardt vaak in een Poolse landdag, waarbij net zo lang wordt vergaderd en water bij de wijn wordt gedaan tot er eigenlijk niets meer gebeurt. Bij Deep Democracy worden alle invalshoeken en perspectieven gehoord, en daarna wordt gestemd. De uitslag daarvan blijft staan, en aan de minderheid wordt gevraagd welke inzichten zij aan het meerderheidsbesluit willen toevoegen. Daarover wordt ook weer gestemd, wat een rijker besluit tot gevolg heeft. Zo vermijd je dat er achteraf wordt doorgelobbyd of geklaagd bij het koffieapparaat. Bij halfbakken besluiten heeft niemand baat. Het belangrijkste aspect ervan is een goed, echt open debat waarin geen taboes bestaan en iedereen wordt gehoord.’ Ze stortte zich op de methode, ging in de leer bij de bedenker Myrna Lewis en ging er trainingen in geven.

Thuiskomen

Drie jaar geleden volgde een nieuwe stap, nadat ze Danielle Braun ontmoette. ‘Een student had een

‘Het is belangrijk om te luisteren naar mensen op alle plekken op de apenrots’

aantal antropologen geïnterviewd die in het organisatieadvies terecht waren gekomen. Hij stelde zelf voor dat dit groepje eens bij elkaar zou komen en dat vond ik een goed idee. Maar dat kwam niet echt van de grond en uiteindelijk bleek het erop neer te komen dat Danielle en ik met zijn tweeën koffie gingen drinken. En dat was fantastisch, want dat voelde als thuiskomen. Ineens was er iemand die dezelfde taal sprak. Ik dacht altijd dat het heel knap van mezelf was dat ik groepen en organisaties zo snel kon doorgonden. Bleek Danielle dit ook te kunnen. Onze persoonlijke kwaliteiten zijn gewoon gebaseerd op de kennis en kunde van de antropologie. We hebben besloten samen een stevige leergang op poten te zetten, heel klassiek, vijf blokken met negen maanden doorlooptijd, inclusief hotelverblijf, waarin we lessen uit de antropologie konden overbrengen. We hoopten te beginnen met acht man en kregen meteen de eerste keer al achttien inschrijvingen.’ Daarvoor richtten ze de Academie voor Organisatiecultuur op, dat ook traint in Deep Democracy en kampvuurgesprekken, de eerdergenoemde organisatiescans maakt, coacht, adviseert, masterclasses en lezingen geeft.

Samen schreven ze het tot ‘managementboek van het jaar 2016’ bekroonde *De corporate tribe*, waarin allerlei wetenswaardigheden uit hun beider studies en ervaringen bij tribes worden vertaald naar organisaties. Een belangrijk onderdeel hiervan is het erkennen van de ‘liminale fase’, zoals dat heet in de antropologie, de fase tussen de oude en de nieuwe situatie in. In die fase is de routine al verbroken maar is nog niet duidelijk hoe het gaat worden. Er is geen orde meer, er is grote onzekerheid en chaos en er worden andere spelregels en gedragingen ontwikkeld. Een goede chieft kan die periode, samen met een magiër, begeleiden. Er zou ook een duidelijk begin en einde aan die periode moeten zitten, vindt Kramer, zodat iedereen

ervan doordrongen is dat er inderdaad een omslag heeft plaatsgevonden. Pas dan verandert het verhaal ook echt. Er wordt in dit verband gerefereerd aan rites de passage die bijvoorbeeld markeren dat tribe-leden geen jongen meer zijn, maar een man. Een transitie gaat niet zonder slag of stoot, maar kan door goed gesprek en duidelijke rituelen soepel verlopen.

Niet meer zuchten

Op het event van Management & Consulting op 25 november komen de onderwerpen Deep Democracy en inclusiviteit ongetwijfeld aan bod, maar er is nog een onderwerp dat Kramer aan het hart gaat en dat is de bevordering van diversiteit. ‘Er zit een diepe zucht op dat woord. Als het valt, denkt iedereen meteen: o jee, daar gaan we weer. Terwijl het glazen plafond er wel degelijk is voor vrouwen, terwijl in veel organisaties 95 procent wit is boven een bepaalde functieschaal, bepaald geen afspiegeling van het percentage witten in het land. Dat kun je ook zien als een organisatievraagstuk. We moeten meer lef krijgen. Ook op dit vlak zou het helpen als iedereen beter naar elkaar zou luisteren. Vraag niet: hoeveel diversiteit moet er zijn, maar vraag jezelf af: hoeveel diversiteit, hoeveel nieuwe perspectieven, kan ik aan?’

Intussen reist Kramer er nog steeds op los en komt ze ook via haar kinderen in contact met voor haar weer geheel nieuwe culturen om te bestuderen: de werelden van het breakdancen en van het paardrijden. ‘Ik kijk weer mijn ogen uit!’

Jacqueline Hoefnagels is freelance journalist, eindredacteur en bladcoördinator. Voor M&C neemt ze regelmatig interview af.

Vier het verschil

op vrijdag 25 november 2016

1996-2016
20 jaar Management en Consulting

Een dag waarbij u uw eigen kleur verdiept, uw palet vergroot en leert over de meerwaarde van 'de ander'. Met o.a. Léon de Caluwé, Fidan Ekiz (dagvoorzitter) en Jitske Kramer

Save the Date!