



Zuid Afrikaanse healer

Veranderen van cultuur

door Marcel van Marrewijk

Ik bevond mij laatst in het gehoor van Danielle Braun, co-auteur van *Corporate tribes*. Danielle en Jitske Kramer zijn antropologen die hun kennis van vreemde volkeren toepassen op de cultuur in westerse organisaties. Haar motto is: **“een mens is niet los verkrijgbaar”**. We functioneren binnen de cultuur en dynamiek van de groep of organisatie. Wil je beter leiden, veranderen, functioneren, dan zal je de organisatiecultuur moeten leren doorgronden.

Ze gebruikte prachtige beelden in haar verhaal en liet zien dat

exotische begrippen als praatstokken, chiefs, shamanen en totems gemakkelijk te herkennen zijn in onze corporate wereld. Haar ervaringen als antropoloog sporen fraai met die van mijn Cubrix, een meer bedrijfskundige insteek van organisatieontwikkeling. Ook zij concludeerde dat je je eerst in de ontwikkelingsfase van je team moet verdiepen voordat je een passende interventie kan kiezen.

Zij verwonderde zich dat veranderen zo vaak faalt: volgens verschillende onderzoekers verloopt 70% van verandertrajecten te traag, overschrijdt het budget of haalt niet de gewenste doelstellingen. Zij verbaast zich ook dat verandertrajecten in een twee-

slag variant worden vormgegeven. Van nu naar 'visie 2020', van oud naar nieuw, van *ist* naar *soll*.

Oude culturen weten wel beter. Op talloze plekken treffen antropologen voorbeelden aan hoe veranderen effectief lukt. In clanorganisaties worden dergelijke veranderingen gemarkeerd met 'riten de passage'. Er wordt eerst afscheid genomen van bijvoorbeeld een groep jongens. Ze worden eerst geknuffeld en daarna het dorp uitgejaagd. De *chief* blijft in het dorp, hij is verantwoordelijk voor de *going concern*. De *sjamaan* en enkele mannen vangen de jongens op en begeleiden hen naar een aparte plek, waar zij de vervaardigheden van mannen opdoen. Het is een 'tussenruimte' waarin geoefend, geëxperimenteerd en dus geleerd wordt. De *sjamaan* begeleidt dit proces, hij stimuleert hen, deelt hun onzekerheid en vertelt tekens 'why' dit nodig is, wat de zingeving is en wat de vruchten zullen zijn wanneer zij uiteindelijk als mannen worden opgenomen in de clan. In de tussenruimte leren zij de vaardigheden die beproefd worden tijdens de volgende *riten de passage*. Wanneer dat is? Als ze er klaar voor zijn. De voorouders geven het weer in de symbolen van de *sjamaan*. De jongens keren als mannen terug in het dorp. Zij tonen hun skills en verdienen de waardering van de leden van de stam. En de stam viert feest, want de kracht en moed van de jonge krijgers dragen bij aan het voortbestaan van de clan.

Effectief veranderen vergt een drie-slag. De noodzaak en het verlangen iets achter te laten - in het bovengenoemde voor-

beeld - je jeugd. Een periode en een ruimte waarin je kunt oefenen en een fase waarin je het nieuwe gedrag toont en effectief inpast in de veranderde situatie - je verworven volwassenheid. Kurt Lewin, de vader van organisatieontwikkeling noemde deze fasen: *unfreeze - change - refreeze*.



Wat mij zo trof in Daniëlle's verhaal was de rolverdeling van de *chief* en de *sjamaan* en de markeringen in een AI-verandertraject. In de Discovery-fase wordt de staande praktijk gewaardeerd. En wat neem je mee naar een verwachtingsvolle toekomst? In de Design-fase staan afstemming, commitment en het oefenen centraal. In AI-summit haal je de Destiny-fase bijna nooit. Het lijkt het logische vervolg van al die goede bedoelingen die ergens in de follow-up in het verschiep liggen. Daniëlle's verhaal leerde me dat ook dit moment scherper gemarkeerd mag worden... en dus ook beter gewaardeerd.

