

Jitske Kramer: Veranderen zonder magie is kansloos

“Binnen een tribe geven sjamanen betekenis aan verandering en binnen organisaties doen we hetzelfde”, zegt antropoloog Jitske Kramer, “Alleen noemen we het geen sjamaan, maar interimmer of consultant.” Alle veranderaars hadden in Kijkduin moeten komen kijken, vindt Kramer. Duizenden en duizenden mensen waren daar opeens over het strand en de boulevard aan het rennen om Pokémons te vangen. “Daar kon je zien dat veel gedragsverandering niet ingegeven is door inhoudelijk stevige argumenten, maar door emoties en kopieergedrag”, zegt ze. Een monoloog over verandering, sjamanen, tribes en magische koffertjes.



“Het zijn de chiefs die [KPI's](#) stellen, het dagelijkse regelen, strategieën en doelen of procedures maken, maar dan heb je nog geen [cultuurverandering](#). Als je kijkt naar wie binnen de tribe de verhalen, de zingeving en betekenisgeving van dagelijkse handelingen mogen en kunnen beïnvloeden, dan zijn dat traditioneel gezien de magiërs, de sjamanen. Cultuur ordent de wereld om ons heen in goed en fout, in doen en niet doen. Cultuurverandering betekent deze ordening in ideeën en gedragingen veranderen. Verandering valt daarmee buiten het gewone, dus dat moet je buitengewoon ordenen. En sjamanen doen dingen die het buitengewone ordenen. Bijvoorbeeld door in gesprek te gaan met voorouders, goden, of de natuur.”

Interimmer als sjamaan

“In het bedrijfsleven zeggen we dat we dat niet doen, maar daar doen we het ook. Want dan moeten we een missie en een visie hebben, en we hebben het over de kern van de organisatie, dat is de spirit. En we zeggen niet dat we sjamanen inhuren, maar dat noemen we interimmers, of consultants en die mogen dingen doen die anderen niet mogen. Als ik als externe binnenkom, mag ik tegen de board of directors zeggen dat ze in een rondje moeten gaan staan en naar voren moeten stappen als ze iets te zeggen hebben. Of dat ze de [haka moeten doen](#). Ik mag een raar ritueel inzetten, op een manier waarop een leidinggevende of de CEO zelf dat niet kan doen. Dat zou maar vreemd zijn. Voor het buitengewone hebben we als mensheid al eeuwen lang aparte rollen. En als je dat met de tribale bril bekijkt, zijn dat sjamanen. Dus vandaar: zonder magie is veranderen kansloos.”

“Je kunt natuurlijk ook heel goede interne magiërs hebben, zoals mensen van HR die een vrije rol hebben, of interne coaches, of leiders die dat gesprek kunnen voeren. Maar wat je we ziet is dat als de verandering heel groot is, dat sommige mensen mogelijk wel heel goed zijn in de magie, maar niet de ranking, de positie, hebben om anderen mee te krijgen. Dus dan heb je ook mensen van buiten nodig. Net als in een tribe: er komt geen regen, dus de eigen magiër

doet de regendans, maar er komt nog steeds geen regen. Dan zegt de tribe: ‘We hebben meer magische kracht nodig. We hebben de magiër uit het andere dorp nodig’. Dan halen ze de magiër van het dorp ernaast erbij en die doet bijna hetzelfde dansje, en dan gaat het wel regenen.”

Het Magische koffertje

“En dat is wat je in organisaties ook ziet. De externe consultant zegt dan dingen waarvan mensen in de organisatie zeggen: ‘dat heb ik ook al gezegd’. En dat is natuurlijk irritant voor degene die dit al jaren roept. Maar dat komt omdat we de externe magiër meer magische kracht toeschrijven. Vreemde ogen dwingen. Bovendien heeft deze externe consultant een bijzondere auto, de externe trainer een magisch koffertje, waar bijzondere documenten en oefeningen uitkomen, en worden de bijeenkomsten op speciale locaties gehouden, met extra lekkere koffie waardoor wat er gezegd wordt wint aan belangrijkheid. Allemaal middelen waardoor de magie nog sterker wordt. Dat is wat het is. Zo bekeken is een brown-paper-sessie een magische exercitie. “

“Ik ga over een paar maanden naar het jaarlijkse voodoo-festival in Togo, waar alle voodoo-priesters van de hele wereld bij elkaar komen. Ik mag met de hoogste priesterfamilie meemaken hoe zij zichzelf, de tribe en de spirits voorbereiden op deze happening. Ik vroeg in een van de voorbereidende gesprekken hoe de verhoudingen tussen de voodoo-priester en de chief liggen. Wie is de baas als het erop aankomt? De chief is een soort burgemeester, die zorgt dat alles geregeld is, die verdeelt de middelen. Maar de chief kan pas de chief zijn als hij is ingezegend door de priester. Dan zou je zeggen de priester is de baas. Maar de priester kan elk moment uit zijn tempel gezet worden als de chief vindt dat er slecht *gevoodoo* wordt. *The priest holds the soul of the tribe*. De chiefs zitten bovenaan, *on top of things*, die gaan over de strategie, die weten hoe het in andere dorpen gaat, die doen de onderhandelingen en lossen conflicten op. Maar er is ook iemand, de sjamaan, die vrijgemaakt is en zorgt voor de ziel van de tribe.”

“In organisaties hebben we die chief ook, maar onduidelijker is het wie de rol van de sjamaan vervult: *who holds the soul of the tribe*? Of in andere woorden: *wie zorgt er voor de spirit, het bestaansrecht, de zingeving, van de organisatie*? Want die functie is vaak niet belegd. Soms is er wel een projectgroep cultuur. Maar vaak krijgen deze weinig ranking en magische kracht toegeschreven en kan de chief er vrij gemakkelijk voor kiezen niet naar hen te luisteren. “

Drie tips van Jitske Kramer voor meer magie in je organisatie:

- Nooit meer vergaderen. Korte meetings om noodzakelijke bulletpoints af te werken. Maar steek vooral meer kampvuren aan met elkaar. Momenten om werkelijke gesprekken met elkaar te voeren.
- Als leider moet je erkennen dat de chiefr rol een andere rol is dan die van magiër. En dat kan soms dezelfde persoon zijn, maar heel vaak niet. Hoe groter de verandering, hoe krachtiger het is om de invloed om tot een nieuwe ordening te komen bij iemand anders te leggen. De veranderkracht zit in het gesprek tussen de magiër, de chief, de tribe en de soul (de purpose, het doel) van de organisatie.
- Besef dat veranderen niet van de ene op de andere dag plaatsvindt. Er is altijd een liminale fase, waarin het nog niet is zoals je dat zou willen, maar het ook niet meer is zoals het was.

“Organisaties zouden dus naast de chieft een Chief Culture Officier moeten hebben, dus van gelijke rang als de chieft. Dat is de sjamaan. Die zitten antropologisch gezien vaak aan de rand van het dorp waar iedereen langs komt en waar iedereen komt praten. Ze mogen ook overal aanschuiven en overal het gesprek voeren dat over het buitengewone gaat. Bijvoorbeeld als er ergens een knoop is, als afdeling x niet met y praat. Dan is er sterke magie nodig, en moet je op zoek naar waar het nou echt over gaat. De magiër kan dat gesprek initiëren en dragen.”

“Cultuur heeft altijd een logica in zich. Er is altijd een reden – rationeel of irrationeel – waarom mensen doen wat ze doen. Een functioneel antropoloog zegt: het gedrag heeft altijd een functie. Anderen zeggen dat gedrag ook kan komen omdat mensen willen spelen: het is gewoon leuk zo. Maar een echte functioneel antropoloog, waar ik mezelf ook onder schaar, zegt: ‘Het is wel heel leuk, maar ook leuk heeft een functie.’”

“Waarom doen we dingen? Omdat ze ooit handig waren, maar dat hoeft nu niet meer zo te zijn. Het fascinerende in organisaties is dat manieren van werken altijd [veranderen](#). Verandering hoef je dus niet te initiëren, want die is allang gaande. Ergens heeft iemand al een oplossing gevonden. Je hoeft alleen

maar op zoek te gaan naar afwijkende en nieuwe manieren van doen. Maar omdat verandering altijd afwijkt van de norm, worden veel spontane veranderingen de kop ingedrukt. Want het is rommelig. De chieft en veel mensen in het dorp willen een helder dorp, met een mooi stedenplan. En al die shortcuts en kleine veranderingen, die willen ze niet, terwijl je dat eigenlijk wel zou moeten willen. En ook nodig hebt. Veel chiefs hebben de neiging om de dagelijkse ordening te bewaken. Het zijn de magiërs die de afwijkingen en olifantenpaadjes met interesse volgen, observeren en beluisteren. Chiefs doen er goed aan naar hen te luisteren. En magiërs doen er goed aan om naar de chiefs te luisteren. Beiden hebben elkaar nodig om spontane veranderingen verder te brengen. In gedachten, verhalen en zingeving en in de nieuwe dag dagelijkse ordening.”



- **Wil je Jitske Kramer live meemaken? [Schrijf je dan in voor de Masterclassreeks Veranderkunde >>>](#)**