

Interview

Verdwaald maar niet verloren

Wie van streek raakt door bedreigingen voor vrede, klimaat, welvaart, natuur of transgenders, zou eens te raden kunnen gaan bij Jitske Kramer. Zij bekijkt de grote transformaties en cultuurveranderingen van deze tijd door de lens van de culturele antropologie. 'De huidige verwarring biedt volop kansen om het straks met elkaar weer beter te doen.'

Tekst: Ad Bergsma





FOTO: BART HEEMSKERK

Sterk spul, de waarheid', zucht corporate antropoloog Jitske Kramer, als ze stilstaat bij de aanleiding voor haar nieuwe boek *Tricky Tijden*. Als bestsellerauteur van meer dan 150.000 verkochte boeken, over bijvoorbeeld de corporate tribe, Deep Democracy en de impact van de coronacrisis op werkculturen, is het niet de behoefte aan succes die haar drijft. 'Mijn boeken beginnen ermee dat ik iets wil begrijpen, bijvoorbeeld over intercultureel samenwerken. Als de literatuur die ik zoek niet bestaat, dan maak ik het maar zelf.'

De aanleiding voor *Tricky Tijden* was niet vrolijk. Kramer: 'Ik kreeg te maken met iemand die veelvuldig de waarheid net even anders draaide dan hoe het feitelijk was gegaan. Heel subtiel, dat ik iets niet had gedaan bijvoorbeeld, terwijl ik zeker wist van wel. Dan ga je twijfelen aan jezelf. Als dat op vele vlakken gebeurt, dan weet je op het laatst niet meer zo goed of je iets zelf wel goed gezien of ervaren hebt. Ik vond dat een erg ingrijpende ervaring, die me deed beseffen hoe gevaarlijk het is om niet goed meer te weten wat waar is en wat niet. Het hielp mij om mensen om me heen te hebben die dingen in perspectief konden plaatsen en mij hun beleving van de feiten konden vertellen. Als referentiepunten. Ja, dat was een tijd waarin ik mij zeer onzeker over mijzelf voelde. Ik voelde ook schaamte, dat ik het zover had laten komen.'

Achteraf is het gemakkelijker oordelen over het eigen onvermogen flauwekulverhalen te weerleggen. Op het moment dat je vaste grond kwijt bent, is dat veel complexer. Kramer: 'Als we naar persoonlijke of maatschappelijke veranderingen kijken, dan presenteren we dat vaak heel overzichtelijk. We gaan van A naar B. A is de situatie die niet voldoet en B de stip op de horizon. De puber maakt zich bijvoorbeeld los van zijn ouders en vindt een volwassen identiteit. In het midden van de echte verandering, ergens tussen A en B, is het echter niet zo overzichtelijk. Het verhaal waar je in geloofde komt ter discussie te staan en het nieuwe is nog in wording. Je gaat door een periode heen van onzekerheid en verwarring.'

Tussentijd

'De antropoloog Arnold van Gennep (1873-1957) beschreef deze overgang als een liminale fase, een tussentijd, waarin je je als het ware tussen twee verhalen over de werkelijkheid in bevindt. Het oude verhaal geeft geen houvast meer en het nieuwe is nog niet gevonden. Tijdens de transitiefase is alles onvast, vloeibaar en dat maakt deze periode zowel waanzinnig mooi als bloedirritant.'

Het niet-weten in tijden van verandering is vaak moeilijk te dragen. Kramer: 'We zijn dan extra beïnvloedbaar voor goeroes en charlatans die pretenderen wél precies te weten hoe het zit. Als je wereld op zijn kop staat door de uitbraak van een enge ziekte als corona, dan is het zoeken wie je kunt vertrouwen. Tijdens de pandemie hebben we een collectieve liminale fase meegemaakt, met de bijbehorende onzekerheid. Welke informatie is waar en welke niet? Als je het idee had dat er iets niet klopte, was het lastig daar het gesprek over aan te gaan. Mensen die protesteerden tegen de maatregelen werden al snel weggezet als 'wappie'. Door de vele verhalen drong de vraag zich op welke experts je kon vertrouwen. Als mensen niet meer weten wat het verhaal is, zullen ze er een verzinnen, zoals dat er tijdens een vaccinatie meteen een chip wordt geïnjecteerd die je in de gaten houdt of dat de hele epidemie een samenzwering is om vrijheden te beperken.'

'Achteraf kun je constateren dat de Nederlandse regering het afscheid van situatie A fantastisch heeft begeleid. Met een prachtig ritueel, Rutte vanuit het torentje, iedereen zat met 24 uur binnen. Waar we de mist mee ingingen, is dat hij dit benoemde als 'het nieuwe normaal'. Dat was het niet. Het was een tussentijd, een tijd tussen A en B. Hij had beter kunnen zeggen dat er ooit echt een einde aan de pandemie zou komen, maar dat niemand wist hoeveel weken, maanden of jaren dat zou duren. En dat we met z'n allen door een verwarrende ongemakkelijke tijd heen moesten waarin we dingen moesten doen, die we normaal niet deden. Tijdelijke buitengewone maatregelen voor een buitengewone tijd. De tijd zal leren welke maatregelen positief zijn en welke achteraf dwaalsporen zullen blijken te zijn. QR-codes en angst voor besmetting hoorden bij de verwarring van toen, maar hadden we nodig. Hybride werken, thuiswerken, kon voor de pandemie voor de meeste mensen niet, maar in nood bleek er veel mogelijk. De pandemie is nooit net zo ceremonieel afgekondigd als dat het aangekondigd is. Ook dat is een fout. Het was nu een zinnetje tijdens het achtuurjournaal, maar eigenlijk had Rutte weer vanuit het torentje moeten zeggen dat de pandemie officieel was afgerond. Dat we nu konden terugkijken op een bizarre tijd, de balans opmaken van wat we hadden geleerd en de stap maken naar een nieuw normaal waarin we lessen uit de coronatijd kunnen integreren in een nieuw normaal. Hybride werken bijvoorbeeld, willen we niet 100% kwijt. Als de regering Van Gennep als leidraad had gebruikt, dan hadden we de rommelige, liminale fase beter

Jitske Kramer is antropoloog, internationaal spreker, bestsellerauteur en oprichter van Human Dimensions.

Ze schreef de bestsellers *De Corporate Tribe*, *Building Tribes*, *Deep Democracy*, *Jam Cultures* en *Werk heeft het gebouw verlaten*.



FOTO: MARIE BROECKMAN

kunnen afronden. Sorry zeggen waar nodig, ervaringen een plek geven en innovaties meenemen naar de toekomst.'

Angst voor vrijheid

De uitdaging voor onze huidige tijd is dat we te maken hebben met veel overgangen tegelijkertijd. 'Het goedkoop produceren van voedsel voor velen botst op de grenzen van de natuur. Vrijheid om te consumeren wat we willen en het ongebreidelde gebruik van fossiele bandstoffen, leidt tot klimaatverandering. Ons economisch bestel brengt een extreem scheve verdeling van rijkdom met zich mee. Veel ordeningen waarvan we zeker wisten dat ze houvast boden, kloppen niet meer. Ons culturele narratief staat ter discussie, en dat is ingewikkeld. Het maakt dat je aan jezelf kunt gaan twijfelen. Wat is goed en fout, hoe moeten we verder? Als we het onbehagen niet onder ogen willen zien, blijven we in dat ondertussen hangen.'

'Liminaliteit vraagt echt om nieuwe keuzes maken. Zelf ben ik bijvoorbeeld een echte reiziger. Een lang weekeinde Bangkok was voor mij een ideaal om na te streven, toen ik achttien was. Door de bedreiging van het klimaat, word ook ik geconfronteerd met een oud normaal, oude idealen, die niet meer kunnen. Ik zal blijven vliegen, het is mijn werk, maar reis zoveel mogelijk met de trein door Europa. En geen fun stedentripjes. Een van de dingen waar ik afscheid van heb moeten nemen is een geweldige training die we organiseerden in Griekenland. Wilden we hiervoor echt elke keer twintig mensen in een vliegtuig laten stappen? Uiteindelijk antwoordden we ontkenkend. Helaas had dat ook gevolgen voor onze lokale partners in Griekenland, die nu dit werk missen.'

'Een liminale tijd vraagt van mensen dat ze keuzes durven maken, maar de psychoanalyticus Erich Fromm (1900-1980) merkte al op dat we het als soort heel onprettig vinden als onze vrijheid beperkt wordt. We komen in verzet en vechten voor onze vrijheid. Zodra we de vrijheid echter bereikt hebben, slaat vaak de angst en twijfel toe. Wat moeten we doen? Wat is goed en fout? Straks doen we het verkeerd. We scharen ons dan snel achter iemand die belooft de antwoorden wel te hebben.'

Het archetype van de trickster

'Elke keer als we ons op de grens begeven van waar we het niet meer weten, waar goed en fout opnieuw ter discussie staat, geeft dat kansen voor de archetypische figuur van de trickster. De trickster is iemand die speelt met het loslaten van het vertrouwde, het verleggen van grenzen en het uitdagen van de

gevestigde orde. Autoriteiten worden ter discussie gesteld en heilige symbolen bespot.'

'In de populaire cultuur zie je hem bijvoorbeeld terug als de piraat Jack Sparrow, de heroïsche bandiet Robin Hood of de houten jongen Pinokkio. In elke ontstaansmythe vind je tricksters, belangrijke personages die morrelen aan grenzen en de boel opschudden, zodat er nieuwe mogelijkheden ontstaan. Het zijn figuren die leven op de grens. Pinokkio is bijvoorbeeld een levende houten pop met een neus die groeit als hij leugens vertelt. Pas als hij zich verzoend heeft met de waarheid, wordt hij een jongen van vlees en bloed en telt hij werkelijk mee, valt hij in de categorie "mens".'

'In tijden van chaos en onzekerheid ziet de trickster kansen. Zonder trickster stukt de creatie. Iedereen gebruikt verleidelijke tricky tactieken, afgekeken van de mythologische tricksters. De trickster kan echter ook misbruik maken van de mogelijkheden die deze tijd biedt. Sywert van Lienden gebruikte zijn positie in de media heel handig om politici onder druk te zetten en om allerlei vrijwilligers te ronselen voor een mondkapjesdeal. Hij verdiende hier miljoenen mee. Afhankelijk van je eigen stellingname kan je dat zien als een brutaal, handig ondernemerstrucje of als schofterige, criminele misleiding.'

'Het probleem met de huidige tijd is dat de trickster niet langer een randfiguur is, zoals in de mythologie, maar een steeds cen-



LAAT JE NIET GEK MAKEN

In Tricky tijden deelt Jitske Kramer haar nieuwste inzichten over cultuurveranderingen. Op meeslepende wijze ontrafelt zij de menselijke patronen van ingrijpende veranderingen. Haar boek geeft duiding en leest als een avonturenverhaal, vol kansen, gevaren en verleidingen in deze onrustige tussenfase van transformaties.

Jitske Kramer | € 25,00

tralere rol krijgt. We hebben bijvoorbeeld een premier die rustig zegt dat hij ergens geen actieve herinnering aan heeft. Een bedrijf als Chemours houdt vol dat het volgens de vergunning handelt en 'vergeet' alleen enkele feiten naar buiten te brengen. Amerika had een president die zelfs over verkiezingsuitslagen alternatieve feiten presenteert. We lijken wel terecht te zijn gekomen in een wereld waar een goed verhaal belangrijker is dan de feiten.'

Hoe nu verder?

De figuur van de trickster speelt niet meer de bij-, maar de hoofdrol. Kramer: 'We hebben mensen die goed kunnen spelen met verhalen en feiten tot leider gemaakt. We hebben de energie van de trickster nodig, maar ook de moed om grenzen te stellen. Met trickstertactieken kun je de boel goed opschudden, debatten winnen en mooie verhalen spinnen, maar niet constructief leiden. Ik ben misschien veel te idealistisch, maar het lijkt me goed als we met elkaar eens gaan bespreken waar onze cultuur momenteel faalt. Als ons streven naar welvaart bijvoorbeeld werkelijk te veel ten koste van de planeet gaat, dan moet het fundamenteel anders. Hoe precies? Welk wenkend verhaal? Dat weten we nog niet, maar dat we zo niet verder kunnen wel. Dus ... een stevig afscheidsritueel vanuit het torentje zou dan niet misstaan. We gaan manieren zoeken hoe het anders kan, we erkennen eerlijk en oprecht de onzekerheid die we daarbij voelen en gaan kijken hoe we de kosten van de verandering eerlijk kunnen verdelen. Zoiets. Het oude laten we achter ons met een separatieritueel.'

Kramer denkt dat we iets dergelijks ook nodig hebben in onze persoonlijke relaties. 'Als we ons aan elkaar verbinden, dan vieren we dat met een bruiloft. Als je hebt ontdekt dat het niet meer werkt ga je uit elkaar. Na de boosheid neem je afscheid. Ik denk dat het zou helpen als we elkaar ook ritueel het nee-woord geven.'

Het creëren van een nieuwe ordening is spannend, bloed-irritant, maar ook opwindend. Kramer: 'Ik heb de antwoorden ook niet, maar ik denk dat we de rommeligheid van de huidige tijd alleen kunnen overwinnen door met elkaar in verbinding te blijven. Het is nodig dat we samen op basis van feiten en de inzichten van verschillende expertise gebieden komen tot nieuwe afbakeningen van goed en fout. Zo hebben we bijvoorbeeld de slavernij afgeschaft of geweld tegen vrouwen ter

discussie gesteld. Niet dat zoiets in één keer lukt. 150 jaar na de afschaffing van de slavernij hebben we nog steeds institutioneel racisme niet volledig achter ons gelaten. Wezenlijke verbeteringen zijn mogelijk met behulp van begrip, actie en moedig leiderschap. Als we de verleidingen van de trickster kunnen weerstaan, kunnen we dwars door de turbulentie van transities heen gaan. Het einde van de tussentijd is nog niet in zicht, maar we zijn verdwaald, niet verloren.'

Tricky Tijden verschijnt op
1 april 2024

Een heldere duiding aan de tricky tijden van verandering. Met dringende oproep tot moed, creatie en waarachtigheid. We kunnen meer dan we denken.

Elke grote transformatie gaat gepaard met het loslaten van het vertrouwde, het verleggen van grenzen, het uitdagen van de gevestigde orde, het bespotten van heilige symbolen en het ter discussie stellen van autoriteiten. Reis mee door de verwarrende tussentijd, een complexe transitiefase waarin de wereld lijkt te spelen met haar eigen regels. In deze fascinerende dynamiek van verandering verschuilen we ons achter schijnzekerheden en laten we ons gemakkelijk verleiden door illusies, wilde verhalen en mooie beloftes. Dit is het speelveld van verleidelijke *tricksters*, experts in het manipuleren van de waarheid. Het grootste gevaar schuilt echter niet in hen, maar juist in degenen die te weinig weerstand bieden. En dat zijn we bijna allemaal. In *Tricky Tijden* ontrafelt Jitske Kramer op meeslepende wijze de menselijke patronen van ingrijpende veranderingen. Haar boek geeft duiding en leest als een avonturenverhaal, vol kansen, gevaren en verleidingen. Het einde is nog niet in zicht; we zijn verdwaald, maar zeker niet verloren.

De spectaculaire boeklancering is op 8 april. [Meld je hier aan.](#)

ISBN 978 90 244 6419 7 | € 25,- | 288 pagina's | 15 x 23 cm | paperback

