

DANIELLE BRAUN
& JITSKE KRAMER

DE CORPORATE TRIBE



ORGANISATIELESSEN UIT DE ANTROPOLOGIE

DE
CORPORATE
TRIBE

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

De uitgever heeft getracht alle rechthebbenden op copyright van fotomateriaal te bereiken. Zij die desondanks menen aanspraak te kunnen maken op deze rechten, kunnen zich tot de uitgever wenden.

Ontwerp omslag en binnenwerk: www.douwehoendervanger.nl

Foto op omslag: Shutterstock/Ollyy

Foto auteurs: Rein van der Zee

Foto pagina 4-5: Shutterstock/Ikuni

Foto pagina 6-7: iStock/Sepp Friedhuber

Foto pagina 8-9: iStock/Sabir Mallick

ISBN 978 94 6276 036 3

©2015 Vakmedianet, Deventer

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

DANIELLE BRAUN
& JITSKE KRAMER

DE CORPORATE TRIBE

ORGANISATIELESSEN UIT DE ANTROPOLOGIE



'THE REAL VOYAGE OF DISCOVERY...





**...CONSISTS NOT
IN SEEKING NEW
LANDSCAPES...**







**...BUT IN HAVING
NEW EYES'**

MARCEL PROUST

INHOUD

10

**ORDE SCHEPPEN
IN DE CHAOS...
WIE DURFT HET AAN?** ¹⁷

« *Voorwoord* »

**OP REIS IN DE
CORPORATE TRIBE** ²¹

« *Inleiding* »

DEEL 1

CULTUUR SCHEPT

ORDE IN DE CHAOS ³⁵



1 WAAR ZIT DAT DAN, ORGANISATIECULTUUR? ³⁹

*« Mensen vormen culturen
en culturen vormen mensen »*

- 1.1 Een foutmarge van 2% 45
- 1.2 Broodje filet américain 49

2 DOOR HET OOG VAN DE ANTROPOLOOG ⁵⁵

*« Het ongrijpbare onderzoeken
en leren begrijpen »*

- 2.1 Binnenstebuiten: emic en etic 58
- 2.2 Vind het verhaal: participatief observeren 64
- 2.3 Leren van wat we al weten 74
- 2.4 Als het anders moet 78

DEEL 2

IN DE RELATIES

GEBEURT HET ⁸⁵



12

3 RELATIES BINNEN DE EIGEN GROEP ⁹¹

« *Hoe regelen we het met elkaar?* »

- 3.1 Het organogram als verwantschapssysteem 94
- 3.2 Het nieuwe werken - nomadisch werken 106
- 3.3 Belonen, straffen en motiveren 112

4 RELATIE MET LEIDERS EN MACHT ¹¹⁷

« *Wie bepaalt wat er gebeurt?* »

- 4.1 Hoe diep moet je buigen? 119
- 4.2 Een goede leider doet de haka 124
- 4.3 Elke mening wordt gehoord in de kgotla 128

5 RELATIES MET BUITEN-STAANDERS: KLANTEN, CONCURRENTEN ¹³⁵

« *Hoe kijken we naar anderen?* »

5.1 Als we in frames gaan geloven 137

5.2 Cirkels van relaties 141

6 RELATIES MET TIJD, RUIMTE EN DE KOSMOS ¹⁵³

« *Wat als woorden tekortschieten?* »

6.1 De invloed van fysieke ruimte op gedrag 157

6.2 Tijd bepaalt het ritme van leven 162

6.3 Corporate kosmologie: het buitengewone ordenen en rituelen ontwerpen 169

7 RELATIES IN BEWEGING ¹⁸¹

« *Hoe onderhouden en beheren we relaties?* »

7.1 Joking relationships: lachen met je schoonmoeder 183

7.2 Nieuwjaarsrecepties, potlatches en LinkedIn 188

DEEL 3

CULTUURTRANSITIES – BOUWEN EN VERPLAATSEN VAN TOTEMPALEN 195

14



8 CULTUURCREATIE 207

« Gezamenlijkheid creëren »

- 8.1 Met de groeten van de voorouders 211
- 8.2 Zet zes kinderen in een zandbak 220

9 CULTURELE CONTINUÏTEIT 229

« Het goede bestendigen »

- 9.1 Een Joods kind stelt vier vragen 232
- 9.2 Carnaval, soms is het bal 238

10 CULTURELE HERORIËNTATIE ²⁴⁵

« *Terug naar de bedoeling* »

10.1 Bezielde organisaties 248

10.2 Organisaties ontzielen, geweld mystificeren 254

11 CULTURELE HEALING ²⁶⁵

« *Genezen en gezond maken* »

11.1 Kanonnen of kampvuren? 268

11.2 Vooroudergeesten en consultants 275

12 CULTURELE TRANSFORMATIE ²⁸³

« *Als het echt anders moet* »

12.1 Het gebeurt in het ondertussen 286

12.2 Hoe verplaats je een totempaal? 292

14 IK GA OP VERANDERREIS EN NEEM MEE... ³⁰³

« *Een model voor onderweg* »

INSPIRATIEBRONNEN EN VERANTWOORDING 315

Inspirerende bronnen 316

Bronnen per hoofdstuk 317

Over de auteurs 337

ORDE SCHEPPEN IN DE CHAOS... WIE DURFT HET AAN?

« *Voorwoord* »

Besturen, leiden en organiseren: ambigue bezigheden. Organisaties zijn geenszins strak gereguleerde systemen. Belangen, toevalligheden, verschillende werkelijkheden maken dat organisaties eerder chaotisch dan gereguleerd zijn. Dat is niet altijd erg, integendeel. Meerstemmigheid en meerduidigheid zijn in principe productief. Maar het valt niet mee om (be)sturing te geven aan georganiseerde anarchie.

En toch... ontvouwt er zich in die chaos ook orde. Orde waarin mensen opeens dezelfde opvattingen en waardepatronen blijken te hebben. En dan met elkaar tot ongekende resultaten komen. Uit passie voor elkaar, voor de ziel van de organisatie.

Overall ter wereld scheppen groepen mensen orde in de chaos. Met het doel het leven meer richting en inhoud te geven. Creëren zij een gedeelde werkelijkheid die we cultuur noemen. Cultuur, orde, die hen helpt om economie te bedrijven, het spel van *Power & Love* te spelen, zin aan het bestaan te geven, samen te leven. Eensluitende bezieling. In volken, in subgroepen, in tribes... en in organisaties.

Antropologen houden zich van oudsher bezig met de cultuur van verre vreemde volkeren. Geworteld in de koloniale tijd, wilden we vooral de exotische ander leren kennen. Gaandeweg bleek dat met het kijken naar de ander we het bijzondere van onszelf zijn gaan zien. Door de ogen van de ander zien we dat organisaties minstens even zoveel rituelen, bijzondere omgangsvormen, diversiteit, machtsconstellaties in zich dragen als die ene stam in Afrika of dat dorp in India.

Antropologen hebben zich lang afzijdig gehouden van organisatiecultuur en het veranderen daarvan. Naar de oorzaken kunnen we slechts gissen. Ethiek wellicht? De opvatting dat cultuur zo min mogelijk mag worden verstoord is diep geworteld in de antropologie, en cultuur mag zeker niet bewust worden getransformeerd. Onbekendheid met de wereld van boardrooms en kapitaal? Door de maatschappijkritische achtergrond van veel antropologen is het best een grote stap naar consultancy en CEO's. Antropologen hebben de neiging meer aan 'searching down' te doen dan aan 'searching up'. En dat is een gemis. Want juist de antropologie is gericht op het ontwarren van cultuurpatronen, het duiden van bijzondere rituelen, omgangsvormen en machtsrelaties en het interpreteren van manieren waarop mensen orde in de chaos scheppen.

In Nederland zijn er verschillende pogingen ondernomen om van organisatieantropologie een gedegen wetenschappelijk veld te maken. Het is echter bijzonder dat buiten de muren van de universiteit twee dames opstaan die het vak van corporate antropologie geheel nieuw elan geven. Toen Danielle Braun en Jitske Kramer mij de canon van de corporate antropologie lieten zien, was ik meer dan aangenaam verrast. Wat een mooi product in de markt, commercieel knap gedaan, maar vooral ook: wat een gedegen wetenschappelijke inbedding en passie voor de antropologie ligt er aan ten grondslag. Gedegen inzichten in een vorm die de leider en veranderaar van nu aanspreekt.

De canon van de corporate antropologie is door Braun & Kramer tot leven gebracht in dit boek *De Corporate Tribe*. In meeslepende beelden en verhalen leggen zij continu een relatie tussen de exotische ander en organisaties

om de hoek. Met het thema verandering gaan ze moedig doch zorgvuldig om: mensen willen immers wel veranderen, maar niet veranderd worden... Het motto van Braun & Kramer 'leren van wat we al weten' kan ik van harte onderschrijven. In een tijd waarin leiderschap ingewikkeld is, in een tijd waarin de chaos toeneemt omdat cultuur nauwelijks nog tijd heeft om te stollen tot een culturele orde, is verstillings en respect voor 'wat al is' broodnodig. Ik wens met Braun & Kramer dat 'nieuw organiseren' gevoed zal worden door 'oud organiseren'. Omdat we niet moeten vergeten wat we al lang diep van binnen weten.

Arie de Ruijter

Arie de Ruijter (1945) studeerde culturele antropologie (1964-1969) aan de Universiteit Utrecht. Van 1970 tot 1983 was hij als universitair (hoofd)docent verbonden aan het instituut voor culturele antropologie van de Faculteit Sociale Wetenschappen van de universiteit Utrecht waar hij in 1977 zijn proefschrift verdedigde. In 1983 werd hij benoemd tot hoogleraar culturele antropologie.

In 2000 werd hij hoogleraar sociale wetenschappen en decaan van de Faculteit Sociale Wetenschappen aan Tilburg University. Van 2007 tot 1 januari 2015 vervulde hij deze functies aan de Tilburg School of Humanities. Hij heeft een groot aantal publicaties op zijn naam staan. Hij is hiernaast lid (geweest) van vele adviescolleges en besturen van verschillende internationale onderzoeksprogramma's en organisaties (o.a. UNESCO, NWO, AIV, Universiteit voor Humanistiek, NSOB).

OP REIS IN DE CORPORATE TRIBE

« Inleiding »

Over organisatiecultuur wordt veel geschreven, gezocht en gesproken. Cultuur is van oudsher het aandachtsgebied van antropologen. De corporate antropologie kijkt met dezelfde verwonderde blik naar organisaties, boardrooms en leiders als antropologen naar tribale samenlevingen kijken. Lezers van dit boek worden meegenomen op een reis langs verre, vreemde volkeren, om vervolgens met een andere, nieuwe visie te kijken naar de eigen organisatie. In zo'n dertig meeslepende verhalen wordt een andere blik op organiseren en organisaties gegeven. Exotisch, maar met praktisch toepasbare denkwijzen, tips en verandermodellen. Door het lezen raak je prettig in de war, maar ook goed toegerust met een antropologische blik en de nodige instrumenten en technieken om met de eigen organisatiecultuur of die van klanten aan de slag te gaan.

De uitdagingen waar we in onze organisaties voor staan, zijn nieuw en tegelijk eeuwenoud. Is het lastig om leiding te geven aan een netwerkorganisatie waar het nieuwe werken is ingevoerd? Nomadische leiders doen het al eeuwenlang. Fusie? Als je weet hoe je twee tribes samenvoegt, weet je genoeg. Hoe kun je een aanspreekcultuur implementeren? Kijk de kunst af bij de joking relationships in Oeganda. Is verheldering van de positie

van de raad van toezicht nodig? In de binnenlanden van Brazilië weet een chieft prima om te gaan met rolwisseling tussen going-concernleiderschap en veranderleiderschap. Mobiliseren van zelfregulering lastig? Als je weet hoe cultuur wordt gevormd, weet je wat je te doen staat. Corporate antropologie is het vakgebied bij uitstek om de complexiteit van betekenisgeving, gewoonten en spelregels te onderzoeken, te duiden en te herijken.

Tribe

In de antropologie verwijst een tribe, een stam, naar een groep van onderling verwante families of clans, subgroepen. Het belangrijkste bindende element van een tribe is de cultuur, de gezamenlijke taal, religie en gebruiken. Ook mensen zonder directe familierelaties kunnen lid van een tribe zijn of worden. Door naar organisaties te kijken als corporate tribes, gebruiken we deze antropologische bril in het leren kennen van de organisatiecultuur, de onderlinge relaties.

Als je het aantal hits op internet op termen als ‘organisatieverandering’ of ‘change’ optelt bij het aantal boeken over dit onderwerp, dan weet je dat er iets aan de hand is met dit thema. Want wat is het organisatieland druk bezig: organisaties in beweging krijgen, implementatie van cultuurveranderingen en transities doorvoeren. En wat gaat het vaak mis en wat levert het een hoop frustratie en kapitaalvernietiging op. Doordat zo’n 70% van de cultuurverandertrajecten mislukt, zou je haast veronderstellen dat organisatiecultuur, of cultuur in het algemeen, de neiging vertoont onwrikbaar en onveranderbaar te zijn. Evengoed zou je kunnen concluderen dat we iets verkeerd doen in onze westerse organisaties als het over cultuur en cultuurverandering gaat. Die conclusie trekken wij. Als een strategie keer op keer niet werkt, is het tijd om naar de basisaannames en onderliggende uitgangspunten te kijken. Wij stellen dat culturen voortdurend veranderen, dat cultuurverandering een volstrekt natuurlijk sociaal verschijnsel is en dat weerstand bij verandering niet bestaat.

Tot deze conclusies komen wij vanuit ons jarenlange werk als consultant, leider en organisatiecoach in (internationale) organisaties en onze expertise in de culturele antropologie. Vanuit de antropologie kunnen we begrijpen hoe mensen samen een cultuur vormen en hoe culturen op hun beurt mensen vormen. Van oudsher richten antropologen zich op verre volken met vreemde gebruiken. Dit heeft een schat aan bijzondere verhalen en waardevolle kennis opgeleverd over hoe mensen overal ter wereld omgaan met de universele dingen van het leven als verandering, leiderschap, communityvorming, ruilhandel, leven en dood. Tijdens ons werken in en met profit- en non-profitorganisaties passen wij de kennis en kunde van de klassieke culturele antropologie toe. Antropologie toegepast op organisaties levert een nieuwe kijk op de werkelijkheid met een eigen set aan interventies. De antropologische verhalen in dit boek geven inzicht in en tools voor organiseren, veranderen en leiden van organisaties. We kijken de kunst af bij verre, vreemde volken, omdat we soms even vergeten zijn hoe we moeten organiseren.

De corporate tribe

Om te begrijpen hoe organisaties bewegen, moeten we terug naar de belangrijkste bouwsteen van deze constructen: de mens. En dan niet alleen naar de psychologische, individuele mens, maar vooral ook naar de mens als groepsdier. Organisaties bestaan uit groepen mensen. Of antropologisch gezegd: uit allerlei tribes, elk met een eigen stamhoofd, eigen rituelen en spelregels. Willen we groepen begrijpen, beïnvloeden, veranderen en sturen, dan zullen we dus moeten begrijpen hoe *groepen mensen* zich bewegen. Dit is het vakgebied van de culturele antropologie, dat we toegepast in de organisatiewereld corporate antropologie noemen.

Heb je een organisatie weleens als een tribe bekeken? Het helpt! Bijvoorbeeld bij:

- fusie: handig als je iets weet over in- en uitsluitmechanismen en stammenoorlogen;
- reorganisatie en organisatieverandering: als je snapt wat *rites de*

passages zijn, weet je ook hoe je de onzekerheid bij veranderingen moet managen;

- implementatie van het nieuwe werken: nomaden doen het al eeuwenlang;
- uitblinken in leiderschap: dat is alleen mogelijk met goed volgelingschap en kennis van verwantschapssystemen;
- disfunctionele bedrijfscultuur: organiseer veerkracht en vernieuwing door kampvuren aan te steken;
- cultuurverandering die onmogelijk lijkt: culturen veranderen doorlopend en elke generatie doet het weer anders;
- opklimmen in de organisatiehiërarchie: weet hoe de statusposities en de rangorde op de apenrots bepaald worden.

De roots van de corporate antropologie

Culturele antropologie is een vakgebied met een rijke en kleurrijke geschiedenis. Heel vroeger spraken we over ‘leunstoelantropologen’, mensen die vanuit hun luie (studeer)stoel boeken schreven over verre volken, zonder deze ooit te hebben ontmoet. Daarna kwamen begin 1900 de ‘echte’ antropologen. Zij trokken eropuit, leefden maandenlang in dorpen en gemeenschappen tussen de lokale mensen, om de plaatselijke gebruiken en gewoonten van binnenuit te leren kennen. Om werkelijk te begrijpen welke betekenis mensen gaven aan de wereld om hen heen en hoe dit tot uiting kwam in symbolen, gedrag en rituelen.

De methoden en technieken van de klassieke culturele antropologie worden sinds de jaren negentig steeds meer toegepast op groepen mensen die minder ver van huis wonen. Er zijn inmiddels allerlei gebieden waarin de antropologie met succes wordt toegepast. Denk aan de indringende journalistiek van Joris Luyendijk in de bankensector. Marketingtechnieken die met behulp van antropologische concepten inzicht geven in de jongerencultuur, ontwikkelingssamenwerking, medische antropologie, populaire televisieprogramma’s als Expeditie Robinson, Metropolis of de Hokjesman. Ook in organisaties worden antropologische beginselen inmiddels toegepast. Dit relatief nieuwe vakgebied is bekend onder een aantal na-

men: organisatieantropologie, business antropologie en corporate antropologie. Aan de Vrije Universiteit kent men het vakgebied Cultuur, Organisatie, Management. Wij kiezen voor *corporate antropologie*, gewoon omdat we dat mooi vinden.

De antropologische blik

Corporate antropologie helpt te zien wat er zich werkelijk afspeelt in de dynamiek van de organisatie. In de rangorde, de gedragspatronen, rituelen, onderlinge relaties en verhalen. In het verschil zien tussen de formele organisatiestructuur en de informele machtsbronnen. In weten hoe je terugkeert naar de ziel, de bedoeling van de organisatie. In snappen hoe de informele leiders met gebruikmaking van rituelen, verhalen en ‘moderne magie’ een geplande organisatieverandering kunnen boycotten of stimuleren. Dergelijke kennis over groepsprocessen is onmisbaar om tot duurzame (cultuur)veranderingen te komen of een sterke organisatiecultuur te bestendigen. Een werkelijke verandering is immers een collectieve gedragsverandering, waarbij grondige kennis van de gedragspatronen en de onuitgesproken waarheden cruciaal zijn.

Tussen spreadsheets en kick-off meetings door komen, als je er oog voor hebt, vaak de lessen uit de antropologie voorbij. Een thema dat elke antropoloog in het eerste jaar van zijn studie bestudeert, zijn de *rites de passages*. Overgangsrituelen die veel volken hebben en die dikwijls gebruikt worden om de overgang van jong meisje of jongen naar volwassene te markeren. Ze zijn divers en in onze ogen vaak bizar. Maar ook zo krachtig, dat ze ervoor zorgen dat je écht overstapt naar het nieuwe en niet meer in oud gedrag vervalt. Ze kunnen antwoord geven op de lastige vraag: hoe verander je een organisatie blijvend en hoe intervenueer je op de organisatiecultuur?

Corporate antropologen nemen de dynamiek tussen verschillende werelden als uitgangspunt. Tussen deze werelden zit altijd een spanningsveld. Zo is er de wereld van het management en die van de werkvloer. De wereld van de klant en die van de organisatie. De wereld van de trainingen en die van het dagelijkse werk. Bij veranderingen speelt altijd de spanning tussen de wereld van de geplande en die van de geleefde organisatie. De

geplande organisatie staat op papier, laat zich zien in KPI's (kritische prestatie-indicatoren), in cijfers, in strategieën, missiestatements en visies. De geleefde organisatie laat zich zien in verhalen, emoties, onderlinge verhoudingen. Het zijn twee verschillende belevingswerelden, met elk een eigen taal. Antropologen zijn vertalers van culturele werelden.

Daarmee is corporate antropologie een nuttige, zo niet essentiële aanvulling voor leiders, HR-professionals, verandermanagers, consultants, trainers en coaches. Niet verwonderlijk dat de *Irish Independent* antropologie op nummer twee plaatste in de top vijftig van vakgebieden van de toekomst. Met een antropologische blik zie je tijdens een fusie twee afdelingen, maar ook twee tribes met elk hun eigen 'spirits' (missie, drives, verleden). Niet alleen de mensen, maar ook de spirits moeten geïntegreerd worden, anders houd je twee partijen over die elkaar wantrouwen. Bij een disfunctioneel directieteam vraag je hoe de verwantschapssystemen in elkaar zitten; wie wie in het verleden heeft geholpen, afgedekt, bevorderd, wie met wie een liefdesrelatie heeft gehad. Als bij een reorganisatie een oude kernwaarde moet worden vervangen door een nieuwe, ontrafel je eerst wat eigenlijk de functionaliteit was van de oude kernwaarde. In individuele executive coaching is *ranking*, ofwel hoe is je statuspositie ten opzichte van je collega's, dikwijls onderwerp van gesprek. En in internationale samenwerking zoek je naar de verschillen in betekenisgeving en ordening van waardepatronen van dezelfde werkelijkheid.

De roots van de auteurs

Wanneer je onze ervaring bij elkaar optelt, staan we al ruim veertig jaar met onze voeten in de corporate klei. Als executive coach, als trainer in leiderschap en communicatie, en als consultant bij organisatieverandertrajecten. Danielle treedt daarnaast ook op als leider in strategische managementfuncties, terwijl Jitske veel ervaring heeft opgedaan in internationale organisaties en teams. Hoe komt het toch dat jullie zó snel snappen wat er werkelijk onder de oppervlakte leeft, vragen opdrachtgevers en collega's ons vaak. Hoe lukt het je om je zo razendsnel in te werken in een nieuwe functie? Wat *doe* jij met een directieraad dat ze weer samen door een deur kunnen? Een belangrijk deel van ons geheim ligt in onze roots in de culturele antropologie. Uit passie voor het vak hebben we in 2013 de Academie

voor Organisatiecultuur opgericht, waarin wij onze antropologische kennis en kunde in de context van organisaties en leiderschap plaatsen en delen met onze klanten. In een unieke leergang bieden we grondige kennis van collectieve gedragspatronen, rituelen, ranking, rolbewust leiderschap, verhalen en betekenisgeving aan.

academie voor
**organisatie
cultuur**



Dr. Danielle Braun

Op mijn achttiende begon ik vol overgave aan mijn studie culturele antropologie. Mijn ouders deelden mijn enthousiasme, maar waren ook wat bezorgd. Hoe zou hun dochter ooit haar geld kunnen verdienen met vage rituelen en verhalen van volken ver weg? Ik koos voor een van de hardcore antropologische richtingen: politiek-religieuze antropologie. Ik bestudeerde bezetenheidsreligies in Afrika en voorouderrituelen in Azië (en deed een uitstapje in een onderzoek naar conflicthanteringsstijlen van nonnen in een klooster, gewoon voor de fun). En toen, na drie jaar, kwam er iets anders op mijn pad: de corporate antropologie, nog rudimentair en net een beetje in opkomst in de VS.

Antropologen keken naar westerse organisatiecultuur en veranderprocessen vanuit hun eigen antropologische kader en theorie. Een enorme aanvulling op de gangbare inzichten uit de bedrijfskunde en organisatiepsychologie. Ik was gegrepen en combineerde de vooroudergeesten en magische rituelen met planning-en-controlsystemen, HRM-instrumenten en verandermanagement. Ik reed een jaar mee in een politieauto en promoveerde op de organisatiecultuur van en de sturingsperikelen bij de politie. Daarna kwam de test... zou de mix van antropologie en gangbare verandermodellen en -concepten echt werken? Jazeker. In het vervolg van mijn werkend leven paste ik de kennis toe in de rol van organisatieadviseur bij een politiekorps

en bij een groot consultancybureau. Daarna volgde een rolwisseling: in plaats van meedenken vanaf de zijlijn beklom ik zelf de leiderschapsstoel en vervulde strategische managementfuncties in de asielopvang en binnen het publieke domein. Sinds eind jaren negentig begeleid ik organisaties en leiders in organisaties bij complexe cultuurinterventies en doceer, inspireer en publiceer ik daarover.

Drs. Jitske Kramer

Als kind was ik al nieuwsgierig naar waarom mensen dingen doen zoals ze dingen doen en waarom ze dat niet anders doen. Later kwam daar de verbazing en verontwaardiging bij dat mensen elkaar bovendien vijandig behandelen als ze dingen anders doen. Ik koos voor de studie culturele antropologie en deed veldwerk in Botswana en Oeganda. Heel klassiek woonde ik voor etnografisch onderzoek in een klein dorp en reisde ik later mee met Oegandese theatergroepen om het gebruik van theater als educatief medium te bestuderen. Met trommels en dans ingewikkelde informatie over privatisering en hiv/aids bespreken bleek erg effectief. Terug in Nederland stapte ik als trainer/coach het bedrijfsleven binnen. Eerlijk gezegd was dit voor mij misschien wel een grotere cultuurschok dan de eerdere overgang naar het leven in een Afrikaans dorp. Ik werd al snel gegrepen door de bijzondere rituelen en gewoonten van de leden van de corporate tribe. Vanaf eind jaren negentig werk ik met teams en leiders in Nederlandse en internationale organisaties, waarbij besluitvorming, (internationaal) leiderschap, diversiteit, interculturele communicatie en inclusieve samenwerking terugkerende thema's zijn. Ik begeef me graag op het snijvlak tussen culturele groepen, waar de dynamiek van de verschillen voelbaar is. Eerder schreef ik hierover de boeken *Normaal is Anders!* (in het Engels: *Managing Cultural Dynamics*), *Wow! Wat een verschil* (in het Engels: *Wow! What a difference*) en *Deep Democracy – de wijsheid van de minderheid*. De laatste jaren word ik regelmatig op diverse podia in binnen- en buitenland gevraagd om mijn verhaal te komen vertellen.

Missie van de Academie voor Organisatiecultuur

De missie van de Academie voor Organisatiecultuur is om in organisaties de methodieken en het gedachtegoed van de culturele antropologie toe te passen, om de kennis van volkeren van over de wereld over samenleven en organiseren aan te wenden en zo het beste uit organisaties te halen. De Academie wil leiders, consultants en trainers handvatten geven die eigenlijk al heel lang bekend zijn. Leren van wat we al weten: corporate antropologie.

www.academievoororganisatiecultuur.nl

Dit boek, het reisplan

In dit boek delen we de lessen uit de culturele antropologie die ons in ons dagelijks werk helpen. We nemen je mee op reis, op zoek naar de parallellen tussen verre, vreemde volken en het alledaagse in westerse organisaties. We nodigen je uit om je te verbazen over verre, onbekende oorden, en over de dagelijkse realiteit van de corporate wereld. We hebben een rijkdom aan wijsheden van verre volken voor je verzameld die we kunnen benutten in het kijken naar organisatieculturen en het succesvol realiseren van cultuurveranderingen. En we bieden je een model aan waarmee je kunt bepalen welk type cultuurinterventie het meest geëigend is in de organisatie waarvoor of waarin je werkt. We zullen Engelse en Nederlandse termen door elkaar gebruiken, omdat mensen in de dagelijkse praktijk van organisaties dat ook doen.

Na het lezen van dit boek heb je taal en kaders om met de ongrijpbare wereld van cultuur te kunnen lezen en schrijven. Wanneer je de ‘taal’ en ‘grammatica’ van het fenomeen cultuur begrijpt, is organiseren en organisatieverandering geen taai en onwrikbaar vraagstuk meer. Groepen mensen in de gewenste richting veranderen blijft weliswaar een uitdagend proces, maar toegerust met de lessen van verre volken, oude wijzen en antropologische kennis en kunde kan het een energiegevende ervaring zijn. Behalve dat we je op een andere manier naar organisaties laten kijken,

reiken we je ook een model aan voor vijf typen cultuurinterventies, elk met hun eigen specifieke kenmerken en verhalen.

Dit is geen instrumenteel methodisch boek. Met stappenplannen en afvinklijstjes. Het is eerder verhalend, beeldend, zoekend en wetend. Magisch en tegelijkertijd praktisch en commercieel. Exotisch, maar met concrete, toepasbare denkwijzen en verandermodellen bij de verhalen. We laten je anders kijken, waarbij enige verwarring goed is. Verschillende perspectieven op de werkelijkheid geven nieuwe invalshoeken. We gaan op jacht naar parallellen tussen werelden. Mensen weten immers al eeuwenlang hoe dat moet, organiseren en veranderen. We zijn het soms alleen even vergeten in onze grote betonnen gebouwen. Na het lezen van *De Corporate Tribe* ben je mogelijk prettig in de war én goed toegerust met een antropologische blik, een gereedschapskist en een model van vijf typen cultuurinterventies waarmee je gericht aan de slag kunt met de eigen organisatiecultuur of die van klanten.

Verhalende traditie

Zeker als je in een andere wetenschappelijke discipline bent opgeleid, zul je in dit boek misschien hypotheses vooraf en statistische analyses missen. We hebben ervoor gekozen om in de traditie van de culturele antropologie de kracht van verhalen te benutten in het overdragen en tot leven brengen van verschillende culturen en sociale werkelijkheden. In verhalen, metaforen en casuïstiek komt de onderstroom van een organisatie tot leven. Een corporate antropoloog, of de consultant met antropologische blik, is daarmee een verhalenverteller die sociale contexten en leefwerelden vertaalt en duidt.

Al sinds het ontstaan van de culturele antropologie zijn verhalen en mooie beelden belangrijk. In de koloniale tijd brachten de verhalen van antropologen verre werelden binnen bereik. Hier ligt direct ook een methodologische valkuil onder de oppervlakte. Als mensen graag mooie verhalen

horen om de werkelijkheid te snappen of te veranderen, is het verleidelijk om de verhalen mooier te maken. Ook de culturele antropologie kent wetenschapsfraude en onderzoekers die té goed vertelden. In dit boek vertellen we verhalen van verre, onbekende volken en van organisaties dichtbij huis. Sommige verhalen komen uit onze eigen onderzoeks- en adviespraktijk of uit die van collega's. Ook zitten er verhalen bij die gebaseerd zijn op de klassieke studies van beroemde antropologen. Sommige verhalen hebben duidelijke bronnen en sommige zijn mondeling overgeleverd door generaties antropologen of volkeren zelf. Of een verhaal in de loop der tijd ooit mooier is gemaakt in de overlevering? Wie zal het zeggen. Achterin dit boek noemen we onze inspiratiebronnen.

Handig lezen

We hebben dit boek opgedeeld in drie delen.

Het eerste deel, *Cultuur schept orde in de chaos*, gaat over hoe antropologen naar het concept 'cultuur' kijken, op welke manier zij culturen onderzoeken en hoe wij als corporate antropologen deze kennis en kunde toepassen bij cultuurveranderopdrachten in organisaties. Het is een belangrijk deel om greep te krijgen op de zienswijze van de corporate antropologie en de taal waarmee antropologen over (organisatie)cultuur en verandering praten.

Het tweede deel heet *In de relaties gebeurt het*. Hierin vind je verhalen over hoe je de dynamiek in groepen kunt lezen, duiden en veranderen. We spreken hierbij over de *ruimte tussen mensen* waarin cultuur ontstaat. Deze ongreepbare wereld zal na het lezen van dit deel concreet en tastbaar zijn. Het derde en laatste deel, getiteld *Cultuurtransities - bouwen en verplaatsen van totempalen*, beschrijft een model waarmee je onderscheid kunt maken tussen verschillende soorten cultuurveranderingen en de daarbij passende interventies. Ook hier weer verhalen uit verschillende windstreken die helpen inzien wat de kern van deze typen veranderingen is.

Vervolgens slaan we hoofdstuk 13 over. Niet omdat we echt geloven dat het getal 13 ongeluk brengt, maar omdat we net als sommige hotels (geen kamer 13), luchtvaartmaatschappijen (geen rij 13 in de vliegtuigen), gebouwen (geen 13de verdieping) en Microsoft (geen versie 13 van Microsoft Office) dit getal voor de zekerheid liever vermijden. Dus door naar

hoofdstuk 14. In dit laatste hoofdstuk hebben we een overzicht opgenomen van welke concrete interventies het best passen bij welk type cultuurverandering. Vulling voor in je rugzak. Na alle verhalen toch nog een soort checklist voor de reiziger van de corporate tribe met een veranderingmissie.

Dit boek is geschreven voor iedereen die ervoor heeft gekozen zich beroepsmatig te verbazen over en te houden van organisaties en de mensen die erin werken, leiders, managers, consultants, trainers, coaches. Je bent waarschijnlijk goed opgeleid in een van de organisatiedisciplines, of je bent werkenderwijs thuis geraakt in de corporate wereld. De bekende managementtheorieën en -modellen ken je en weet je op waarde te schatten. Je hebt aan den lijve ervaren dat de werkelijkheid van organisatie(cultuur)verandering spannender, frustrerender en uitdagender is dan in de boeken staat. Toch blijf je het doen... omdat je weet dat het kan.

Uiteraard kun je alles in de volgorde van hoofdstuk een tot en met veertien lezen. Als je geïnteresseerd bent in wat de meerwaarde van corporate antropologie voor het denken over organisaties is of als je dit boek voor studiedoeleinden gebruikt, is het eerste deel zeker erg belangrijk. Het geeft je een kader. Wil je vooral geïnspireerd worden, lees dit boek dan vooral niet van voor naar achter. Leg het op je werktafel, blader erdoorheen, zoek een thema dat voor jou actueel is, laat je verleiden door de mooie beelden en zoek verhalen en parallellen in je eigen organisatie. We hopen dat de verhalen je inspireren en dat je af en toe de bril van de corporate antropoloog zult opzetten op het moment dat je bezig bent met een grote reorganisatie, een interventie in een team of een gesprek met een cliënt of medewerker.

Enjoy *De Corporate Tribe*. Safe travels.

Danielle Braun en Jitske Kramer



DEEL 1

CULTUUR SCHEPT ORDE IN DE CHAOS



Boeken vol zijn erover geschreven: organisatiecultuur. Dat je het moet veranderen, maar dat je het niet kunt veranderen. Hoe je het kunt meten: met vragenlijsten, cultuurscans, modellen met mooie indelingen in vieren of in zessen, of hoe je ze op een lijn kunt uitzetten. Of hoe je die cultuur kunt tekenen: als een ijsberg, de schillen van een ui. Onder woorden brengen is moeilijk, veranderen nog lastiger. Dat cultuur een dimensie van belang is, weten we allemaal, de meningen over wat je ermee zou moeten doen verschillen.

Corporate antropologie heeft weliswaar eigen methoden voor cultuur-observatie en -interventie, maar is in eerste instantie een manier van kijken naar culturen en groepen mensen. Als een psycholoog naar organisaties kijkt, ziet hij motieven, gedrag en overtuigingen van individuele mensen die in die organisatie werken. Laat je een econoom kijken, dan komt hij thuis met een verhaal over geldstromen en een bedrijfskundige zal gericht zijn op de werkprocessen. Antropologen zien de aannames, overtuigingen, regels, omgangsvormen *tussen* mensen, oftewel de *white spaces between people*. De onzichtbare lijntjes tussen de individuen, die maken dat de groep zich als een collectief gedraagt en dat ieder groepslid weet wat de bedoeling van het collectief is en hoe hij of zij zich daarbinnen dient te gedragen.

Deze onzichtbare lijntjes tussen mensen hebben een eigen dynamiek, een eigen grammatica, een eigen DNA. Als op een afdeling Marieke vertrekt uit het team en Laurens komt voor haar in de plaats, dan zal er na wat rumoer en de eigen inbreng van Laurens na een tijdje weer rust ontstaan. Laurens heeft zich de culturele omgangsvormen eigen gemaakt, zich aangepast en het team heeft manieren gevonden om de culturele continuïteit te waarborgen. Tegelijkertijd zullen er door de komst van nieuwe groepsleden, gebeurtenissen in de buitenwereld en het veranderen van de tijdgeest als vanzelf dingen veranderen. Culturen veranderen namelijk voortdurend.

De antropologie gaat over 'de kracht van ertussenin'. Een corporate antropoloog kijkt naar hoe verschillende spelers en afdelingen in een organisatie hun werkelijkheid ordenen en betekenis geven. Inzicht in de ruimte tussen mensen en leefwerelden schept mogelijkheden voor herordening en verandering.

Culturen actief een bepaalde kant op veranderen is een ander verhaal: hoe krijg je mensen mee, hoe verleid je ze om zich anders te gedragen en wanneer gaan ze nou eens efficiënter werken om beter de doelen te behalen? Het zijn vragen die veel leidinggevend bezighouden. Om de interne ordening en logica van een cultuur te veranderen moet je in gesprek gaan met de makers ervan. En daar zit de kneep. Want cultuur ontstaat in een onbewust proces tussen mensen waarin gewoonten en manieren van kijken worden geleerd, gedeeld en doorgegeven. Gelukkig kunnen we dit onbewuste proces beïnvloeden wanneer we snappen hoe het werkt. Weerstand tegen verandering zal verdwijnen wanneer je inziet dat die weerstand slechts een mening is die afwijkt van hetgeen de veranderaar voorstelt. Mensen zijn meestal niet *tegen* het nieuwe, maar *voor* behoud van wat ze waardevol vinden in de huidige cultuur.

Cultuur schept orde in de chaos om ons heen en een cultuurverandering ontstaat wanneer de bestaande ordening van relaties, betekenissen en gedragspatronen verandert. Dit kun je alleen beïnvloeden als je begrijpt wat cultuur is, waar je een cultuur kunt zien, hoe een groep aan een cultuur komt en met welke methoden je een cultuur kunt leren kennen en onderzoeken. In dit eerste deel staat daarom de manier van kijken en onderzoeken van de corporate antropoloog centraal. In twee hoofdstukken en verschillende verhalen laten we zien dat elke cultuur een geheel is van binnen die context volstrekt logische patronen, gebruiken, procedures en wetten. In dit deel geven we je inzicht in hoe wij als corporate antropoloog de kennis van verre vreemde volken toepassen op organisaties om de hoek. Om te leren van wat we al weten.





1 WAAR ZIT DAT DAN, ORGANISATIE- CULTUUR?

*« Mensen vormen culturen
en culturen vormen mensen »*

Cultuur zit in
de ruimte tussen
mensen.

BEELD: BALI TRAVEL PHOTOGRAPHY/AGUS SUWANTARA



Waar zit dat dan, cultuur? Kun je haar veranderen? Kun je haar zien, voelen, vastpakken? Heeft werken aan organisatiecultuur wel zin? Het werken met deze ongreepbare dynamieken is erg lastig en je hoort de laatste tijd steeds vaker mensen zeggen dat ze niet geloven in cultuur. Of dat ze niet aan geplande cultuurverandering doen, maar 'gewoon de tent gaan runnen' en alleen maar sturen op gedrag.

Toch voelen we cultuur de hele dag. Zoals we de zwaartekracht voelen, al zien we die niet. Als je uit een vliegtuig stapt, wéét je wat cultuur is. Omdat de douanebeambte in Maleisië strenger kijkt dan die op Schiphol. Omdat in India nee geen nee is en ja geen ja. Omdat het ritme van spreken anders is in Zuid-Afrika dan in Friesland. Omdat je in Spanje niet snapt welke winkels wel en welke geen siësta houden. Omdat je Japanse collega buigt bij een begroeting. Omdat een Marokkaans kind je hand zoenet.

Thuis op je werk kun je cultuur ook voelen. Als je wordt buitengesloten door je collega's. Als er een stilte valt bij medewerkers als jij als directeur binnenkomt. Als er onrust ontstaat bij het voorstel om de kantine te verplaatsen. Als je als enige vrouw in een overleg geen medestanders voor je projectplan krijgt. Als drie jaar na een fusie nog steeds wordt gesproken over 'de andere organisatie'. Als medisch specialisten zeggen dat hun professionele ruimte in gevaar komt door het nieuwe financieringssysteem. Als politieagenten liever zelf een berisping krijgen dan over hun collega's te praten tegen hun leidinggevende. Als...

Het weten, het voelen, is makkelijk. Dat er iets als cultuur en organisatiecultuur bestaat, leidt geen twijfel. Probeer maar eens een definitie te geven van 'geen cultuur'. Dat is best lastig. Cultuur is er, altijd en overal. Dat cultuur een belangrijk element is van de sociale werkelijkheid, zal niemand ontkennen. En toch is het lastig om cultuur te benoemen, te analyseren, te veranderen en ermee te werken.

Cultuur zit in de ruimte tussen mensen. Het zijn de *white spaces between people*. Onzichtbare draden die maken dat een groep meer is dan een optelsom van individuen. Vergelijk het met een bord spaghetti: probeer je er één draadje tussenuit te halen, dan neem je de hele klauwen mee. Antropologie gaat over de kracht van ertussenin.

Cultuur vastpakken: drie benaderingen

Hoe kunnen we het ongrijpbare dan toch vastpakken? Hiervoor hebben we taal nodig. Een taal die ordent en ons helpt te zien wat we zien. Er zijn allerlei theorieën en modellen die organisatiecultuur proberen te vangen. Grofweg kun je ze indelen in drie manieren van kijken:

1. *Typologieën*
Organisaties worden beschreven vanuit een samenhangende set van eigenschappen. Vaak met een symbolische of metaforische naam of gelinkt aan bepaalde kleurenschema's. Denk bijvoorbeeld aan *Spiral Dynamics*, *Management Drives*, de neurotische organisatietypen van De Vries en Miller, de cultuurtypen van Richard Lewis en het bekende model van Quinn en Cameron, met de familiecultuur, hiërarchische cultuur, marktcultuur en adhocratie. Het voordeel van typologieën is dat ze ons meteen een gevoel geven, een totaalbeeld oproepen, waardoor culturen makkelijk bespreekbaar worden. Deze simplificering is meteen ook het nadeel, omdat de geschetste karikatuur geen ruimte biedt voor details en uitzonderingen binnen de beschreven groep en geen antwoord geeft op vragen hoe het zo gekomen is en wat de interne samenhang of functionaliteit van de culturele patronen is. Als je niet oppast, krijgen typologieën een erg hoog 'horoscoopgehalte'; met een beetje goed verhaal herken je jezelf er altijd wel in.
2. *Dimensies*
Organisatiecultuur wordt beschreven aan de hand van enkele items, die op een schaal van bijvoorbeeld 1 tot en met 10 worden



gemeten. Bekende dimensies zijn die van Hofstede, Trompenaars, Sanders en Neuijen. Denk aan dimensies als: proces- versus resultaatgericht, hoge machtsafstand versus lage machtsafstand, groep versus individu, et cetera. Het voordeel van dimensies is dat je de gegevens (die vaak worden verzameld met vragenlijsten, al dan niet geautomatiseerd) kunt vergelijken in de tijd en met andere organisatieonderdelen. Zo zou je uit de verzamelde gegevens kunnen concluderen dat de organisatie de afgelopen drie jaar minder normatief en meer pragmatisch is geworden. Het nadeel is dat door het kwantificeren van de ongrijpbare processen van betekenisgeving er een schijnzekerheid ontstaat die de indruk van controle en maakbaarheid wekt. Alsof je één enkele dimensie van cultuur zou kunnen veranderen en de rest ongemoeid kunt laten. Als je niet oppast, geeft de dimensionele benadering een gefragmenteerd perspectief op cultuur, terwijl cultuur een samenhangend geheel is van verhalen, emoties en gewoonten.

3. *Grounded theory*

Organisatiecultuur ontdek je door als onderzoeker zoveel mogelijk in de leefwereld van de organisatie te duiken en de ordening te ontdekken die mensen zelf geven aan hun wereld. Je gaat eerst observeren, voelen, beleven en interviewen. Daarna ga je op zoek naar een patroon in je data en bouw je een theorie op, die je vervolgens weer in het veld checkt. En elke keer vervolmaak je de theorie, vaak samen met de onderzochten. Waar nodig brengt dat je tot een verhaal, metafoor, model, typologie of dimensies. Het gaat erom de betekenis te leren kennen die de mensen in een organisatie zelf geven aan situaties en gedrag. Dit bereik je door niet vanuit een vooraf vastgestelde hypothese of typologie te werken, maar door vooral open te kijken naar wat er is en welke werkelijkheid boven komt drijven. Het boek *Dit kan niet waar zijn* van antropoloog en journalist Joris Luyendijk is een voorbeeld van deze manier van werken. Het voordeel van deze benadering is dat het recht doet aan de complexiteit van en samenhang binnen cultuur. Het nadeel is dat het in sommige gevallen meer tijd zal vragen dan het uitzet-

ten van een onlinevragenlijst en dat het resultaat sterk samenhangt met de kwaliteit en persoon van de onderzoeker.

In onze praktijk gebruiken wij als corporate antropologen alle drie de manieren van kijken. De dimensies en typologieën zijn door hun eenvoud en meetbaarheid verleidelijk om te gebruiken, en klanten vragen hier vaak om. Ook wij gebruiken typologieën en dimensies om de dialoog over organisatiecultuur op gang te brengen en cultuurdiagnoses te maken. Deze zijn voor ons echter niet leidend, omdat we deze aanpak dikwijls beperkend vinden en omdat we zien dat dan al te veel vooraf wordt ingekleurd en er te weinig recht wordt gedaan aan het eigene van de organisatie. In onze manier van werken met organisatiecultuur is de aanpak van de *grounded theory* leidend. Deze geeft uiteindelijk het meeste inzicht in de samenhang van de verschillende aspecten van een cultuur en hoe alles een eigen functie en betekenis heeft voor de leden van een groep, informatie die cruciaal is om culturen te begrijpen en mogelijk te veranderen. In deel 2 van dit boek beschrijven we waar je in deze benadering concreet naar kunt kijken en hoe je vervolgens al die observaties kunt ordenen zonder een schaal, een typologie, of een vooropgezette hypothese te gebruiken.

Hoe kom je aan cultuur?

Cultuur is niet aangeboren, maar ontstaat tussen mensen. Mensen bepalen samen hoe ze het leven vormgeven en geven antwoord op vragen hoe zij het best kunnen omgaan met tijd, hiërarchie, schaarste, liefde, et cetera. Als klein kind krijg je de manieren van doen en kijken met de paplepel ingegoten. Cultuur is iets wat mensen elkaar aanleren. Het is dat wat geleerd, gedeeld en doorgegeven wordt, tussen mensen en tussen generaties. Wist je bijvoorbeeld dat we een jongetjesbaby iets ruiger optillen dan een meisjesbaby? En dat we tegen jongens vaker zeggen ‘wat ben je stoer’ en tegen meisjes ‘wat ben je mooi’? Hierin zie je hoe we al heel snel van onze omgeving leren hoe we moeten kijken en duiden, wat handig gedrag is en wat niet.



Cultuur gaat over aangeleerd gedrag. Cultuur wordt geleerd, gedeeld en doorgegeven van generatie op generatie. Cultuur zit zó diep verankerd in het denken van een groep mensen, dat het moeilijk is om outside the box van het eigen cultuurpatroon te denken. Mensen vormen culturen die op hun beurt weer mensen vormen. Cultuur heeft een eigen grammatica, een eigen manier van antwoord geven op vragen die zich aandienen.

In organisaties is dat niet anders. Ook daar creëren mensen samen een cultuur die aan nieuwkomers wordt geleerd, met hen wordt gedeeld en aan hen wordt doorgegeven. Je kunt organisatiecultuur ook omschrijven als het DNA van een organisatie. Aan nieuwelingen wordt razendsnel aangeleerd hoe ze zich dienen te gedragen. Cultuur wordt overgedragen in dagelijkse communicatie, rituelen, symbolen, verhalen, verering van helden en rolmodellen, inwerkprogramma's of initiatieriten. Het feit dat cultuur is aangeleerd, biedt ook kansen voor verandering. Elk moment van handelen en elke discussie over dat handelen bieden gelegenheid voor verandering. En doordat er altijd individuen zijn die de gang der dagelijkse dingen niet voor lief nemen, iets anders proberen en normen aan de kaak stellen, veranderen culturen voortdurend. In de dagelijkse interactie tussen mensen en hun omgeving wordt cultuur voortdurend bestendigd of veranderd.

Twee verhalen over cultuur

Hier volgen twee verhalen die laten zien hoe diepgeworteld cultuur is, waar ze zit, hoe ze ontstaat, wat de functionaliteit is, wat een culturele mismatch is. De verhalen tonen hoe culturen mensen vormen, en mensen culturen. Ze illustreren dat je door één aspect of gedragskenmerk van een groep geïsoleerd te veranderen, je altijd een effect ergens anders teweegbrengt. Cultuur is immers een samenhangend systeem van betekenisgeving.

Japanse precisie.



BEELD SHUTTERSTOCK/CRAG HANSON

45

1.1 EEN FOUTMARGE VAN 2%

Reis mee...

naar een land hier ver vandaan, Japan, en naar de tijd dat de eerste computers bij ons op de werktafels verschenen, van die koelkasten met functie-toetsen en grote floppydisks. Het was ook de tijd dat wij westerlingen met respect en eerbied keken naar het kwaliteitsdenken in Japanse bedrijven. De tijd van *Kaizen*, het stap voor stap verbeteren van het productieproces. We zagen beelden van Japanse medewerkers die binnen het bedrijf keer op keer kwaliteitstoetsen uitvoerden, zodat ze trots konden zijn op elk product dat de fabriekshal zou verlaten.

In die tijd was er een ondernemende Amerikaanse firma die het plan had om computers te gaan produceren. De CEO had gehoord dat de computerchips uitstekend en goedkoop geproduceerd zouden kunnen worden in Japan. Hij ging op zoek naar een geschikt bedrijf... en vond het. Na overbrugging van wat interculturele strubbelingen, er moest eerst heel veel saké gedronken worden, kwam het tot een deal. De Amerikaanse firma deed een proefbestelling van duizend chips. Het leek de Amerikanen redelijk om een foutmarge van 2% te bedingen en een levertijd van twee weken. Aldus werd het contract opgemaakt en wederom met veel saké beklonken.

Exact twee weken later wordt er door de koerier aangebeld bij de Amerikaanse firma. Hij brengt een grote, witte kartonnen doos. Grappig is het kleine kartonnen doosje dat er met veel tape aan vastgeplakt zit. De trotse innovatiemanager staat klaar om het pakket open te maken. Op dat moment gaat de telefoon. Aan de andere kant de CEO van het Japanse bedrijf dat de chips levert. Goedemorgen, een hoop beleefdheden en informeren naar de familie. Vervolgens de vraag of het pakket goed is aangekomen. 'Jazeker,' is het Amerikaanse antwoord, 'we wilden het net gaan openen.' 'Ah ja, wat fijn', klinkt het van Japanse zijde. En dan, na een korte stilte... 'Zou ik u een onbeleefde vraag mogen stellen, en als u het niet wilt vertellen, of als het bedrijfsgeheim is, is dat helemaal niet erg, maar mijn medewerkers begrijpen het niet goed en zijn zo nieuwsgierig, ik zou het ze zo graag willen uitleggen.' 'Geneer u niet, vraag maar raak', klinkt het met onvervalste Amerikaanse openheid. 'Nou, kunt u mij ook vertellen wat u gaat doen met de 2% kapotte chips, we hebben ze zo goed mogelijk onklaar gemaakt.' Dan dringt bij de Amerikanen door wat er in het kleine vastgeplakte doosje zit: 2% zorgvuldig vernielde computerchips. In de grote doos zitten de 980 perfecte chips.

Dáár zit cultuur. Cultuur zit zo diep in het DNA van een volk of organisatie, dat je je er in je dagelijks handelen niet eens van bewust bent, terwijl het allesbepalend is. In dit geval is volledig cultureel bepaald hoe met het maken van fouten wordt omgegaan en welke correctiestrategieën worden toegepast. Waar de Japanners in die tijd een zero-toleranceopvatting hadden over het maken van fouten, met veel interne controlemomenten, wa-

ren Amerikanen gewend om fouten tot op zekere hoogte (2% in dit geval) voor lief te nemen en achteraf te corrigeren, bijvoorbeeld door een garantieregeling voor hun klanten.

Als je dit culturele fenomeen verder analyseert, zie je dat de Japanse samenleving doordrongen is van precisie en zorgvuldigheid. In de Japanse vechtsporten is het tot in detail juist uitvoeren van de bewegingen een proces van jarenlang trainen. Bonsaiboompjes worden generaties lang perfect onderhouden en bijgeknipt. Rijst wordt tot op de centimeter nauwkeurig in parallelle rijtjes geplant. De Japanse theeceremonie stelt innovatie of slordigheid geenszins op prijs. Door origami wordt jonge kinderen op Japanse scholen al jong geleerd om heel nauwgezet te werken. De Amerikaanse (en Nederlandse) samenleving is vanuit christelijke historie juist veel meer gericht op het leren van fouten, oplossen, vergeven en weer doorgaan. Daarom hebben we in organisaties leertrajecten, MD-beleid, POP-gesprekken. We gaan ervan uit dat mensen mogen leren van hun fouten, zolang ze maar hun best doen om zichzelf steeds te verbeteren.

In organisaties is het niet anders. Bij uitwisseling of confrontatie tussen twee (sub)culturen is het zinvol om na te gaan of de culturele codes dezelfde zijn. Is een snelle levering wel hetzelfde voor de afdeling inkoop als voor de afdeling verkoop? Is foutloos werken hetzelfde voor een jonge medewerker als voor de vijftigjarige manager? Is een snelle aanrijdtijd door de brandweer ook snel genoeg in de ogen van de burgemeester die verantwoordelijk is voor de veiligheid in zijn gemeente? Doorvragen, scenariodenken, uitwisseling van aannames en vragen om culturele vertaling voorkomen misverstanden en culturele mismatches.



Cultuur is vanzelfsprekend voor de mensen die in die cultuur leven. Cultuur is het DNA van een volk of organisatie en wordt door de betrokkenen zelf vaak niet eens herkend. Ze is al generaties zo en geeft een ordening aan hoe de dingen behoren te gaan. Cultuur geeft een gevoel van juist handelen met denkkaders en een leidraad voor goed en fout: de mores van een samenleving. De onbewuste spelregels geven betekenis aan het handelen en bestaan van een groep.

Bij confrontatie tussen twee culturen kan er culturele mismatch ontstaan. Wat een onbewuste handeling was, blijkt ineens ingegeven te zijn door een overtuiging. Dat merk je pas als iemand anders handelt of werkt vanuit een ander cultureel referentiekader.

In organisaties is het zinvol om stil te staan bij onbewuste aannames en die naar een niveau van bewuste dialoog te brengen. Als je samenwerkt met een andere afdeling en er zijn irritaties, vraag je dan eens af of jullie eigenlijk wel hebben verkend wat je bedoelt met begrippen als: snel, foutloos, klantvriendelijk, afspraak is afspraak...

INSPIRATIE- BRONNEN EN VERANTWOORDING

De inhoud van dit boek is tot stand gekomen tijdens de talrijke gesprekken tussen Danielle Braun en Jitske Kramer. Hierbij combineerden we onze gezamenlijke ervaringen in organisaties en onze kennis en expertise als cultureel antropoloog tot een nieuwe ordening met bijbehorende verhalen. En zoals dat gaat met goede verhalen, kunnen we niet meer altijd precies herleiden welk idee van wie kwam en welke bron ons welke kennis heeft gebracht. Hierna geven we allereerst een overzicht van de boeken waaraan we veel hebben gehad tijdens onze zoektocht naar wat we noemen onze ‘canon van de corporate antropologie’. Daarna vind je bij elk hoofdstuk de geraadpleegde boeken, films en websites en de bronnen van de vertelde verhalen.

Voor meer informatie over de auteurs en de Academie voor Organisatiecultuur, zie: www.academievoororganisatiecultuur.nl

En als je wilt weten waarom antropologie een van belangrijkste vakgebieden voor de toekomst is, kijk op: <http://www.independent.ie/business/irish/are-you-ready-here-are-the-top-50-jobs-of-the-future-30378090.html>

INSPIRERENDE BRONNEN

We hebben veel inspiratie gehaald uit de volgende boeken over antropologie, corporate antropologie en etnografie in organisaties.

- Barrett, R. (2009). *Anthropology – a student's guide to theory and method*. Toronto: University of Toronto Press.
- Davis, W. & Harrison, D. (2001). *Book of peoples of the World – a guide to cultures*. National Geographic.
- Erikson, Th.H. (2010). *Small Places, large issues – an introduction to social and cultural anthropology* (3d ed.). Pluto Press.
- Harris, M. (1983). *Cultural Anthropology*. San Francisco: Harper & Row.
- Hendry, J. (2008). *Sharing our worlds – an introduction to social anthropology*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Jordan, B. (2013). *Advancing Ethnography in corporate Environments – Challenges and Emerging Opportunities*. Walnut Creek: Left Coast Press.
- Kloos, P. (1995). *Culturele antropologie – een inleiding*. Assen: Van Gorcum.
- Koot, W. & Hogema, I. (1990). *Organisatiecultuur – fictie en werkelijkheid*. Muiderberg: Coutinho.
- Luyendijk, J. (2015). *Dit kan niet waar zijn. Onder bankiers*. Amsterdam: Atlas Contact.
- Moeran, B. (2005). *The business of ethnography – strategic exchanges, people and organizations*. Oxford: Berg.
- Schein, E.H. (2000). *Bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*. Scriptum. (Voor wie een meer populaire versie van het werk van Schein wil lezen.)
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership. A dynamic view*. John Wiley & Sons.
- Warm's, N. (2004). *Cultural Anthropology*. Belmont: Wadsworth.
- Wright, S. (1994). *Anthropology of organizations*. Londen: Routledge.
- Zwier, G.J. (1989). *Antropologen te velde – de cultuurschok van de veldwerker*.

BRONNEN PER HOOFDSTUK

Hier volgt een overzicht van alle geraadpleegde boeken, bronnen en vertelde verhalen per hoofdstuk.

DEEL 1 CULTUUR SCHEPT ORDE IN DE CHAOS

1 Waar zit dat dan, organisatiecultuur?

Wij gebruiken graag de indeling in drie manieren van kijken als het om theorievorming over organisatiecultuur gaat. We zijn hierbij geïnspireerd door de meer complexe indeling van:

- Tennekes, J. (1996). *Organisatiecultuur – een antropologische visie*. Leuven/Apeldoorn: Garant.

De basis voor het denken over cultuur in functionele termen is bij ons gelegd door een ander werk van Tennekes:

- Tennekes, J. (1990). *De onbekende dimensie. Over cultuur, cultuurverschillen en macht*. Leuven/Apeldoorn: Garant.

Tennekes op zijn beurt baseert een groot deel van zijn theorie op werken van Clifford Geertz.

Voorbeelden van boeken met een typologische cultuurbeschrijving:

- Beck D.E. & Cowan, C.C. (1996). *Spiral Dynamics*. Malden: Blackwell Publishing.
- Deal T.E. & Kennedy A.A. (1982). *Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Kets de Vries, F.R.M. & Miller, D. (1986). *De neurotische organisatie*. Amsterdam/Brussel: Borsen.
- Lewis, R.D. (1996). *When Cultures Collide*. Boston/London: Nicholas Brealey Publishing.
- Luyendijk, J. (2015). *Dit kan niet waar zijn. Onder bankiers*. Amsterdam: Atlas Contact.

Voorbeelden van boeken met een cultuurbeschrijving aan de hand van een set van dimensies:

- Quinn, R. & Cameron, K. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Academic Service.
- Sanders G.J.E.M., & Neuijen, J.A. (1989). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Den Haag: Van Gorcum.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture*. London: Brealey Publishing.

Voorbeelden van boeken met klassieke antropologische etnografieën die wij de moeite waard vinden om hier te vermelden:

- Barley, N. (1983). *The innocent anthropologist – notes from a mud hut*. London: Colonnade.
- Roy, B. (1994). *Some trouble with cows*. University of California Press.

1.1 Een foutmarge van 2%

Dit verhaal is een typisch verhaal uit de mondelinge overlevering. Danielle heeft het ooit geleerd van een van haar docenten binnen de opleiding Cultuur, Organisatie & Management aan de VU. Van wie? We zouden het niet meer weten. Wel heeft het destijds diepe indruk gemaakt. Opeens werd het hele functionele begrip van cultuur duidelijk en hoe lastig het vervolgens is om een gezamenlijk discours te vinden om elkaar te begrijpen. Wij

gebruiken dit verhaal nu ook in ons advieswerk, om cultuurbegrip over te brengen. Grappig is dat collega-antropologen van andere universiteiten het verhaal ook kennen. Blijkbaar is het een typisch corporate-antropologieverhaal.

1.2 *Broodje filet americain*

Dit verhaal is op eigen onderzoekswaarneming gebaseerd tijdens het promotieonderzoek van Danielle. Ook nu nog checkt Danielle weleens in gesprekken met politiemensen of het broodje filet americain nog bestaat. Ja hoor, overal in het land. Alleen in Rotterdam is het een broodje tartaar met ui. Een mooi werk over de wereld van de politie en de bijbehorende grappen is het boek van Elias.

- Danielle Braun, D. (1996). *Sturingsperikelen in de politieorganisatie – een antropologische studie* (proefschrift). Vrije Universiteit. Te downloaden via www.daniellebraun/contact
- Elias, N. (1998). *Onder dienders*. Balans.

2 Door het oog van de antropoloog

De eerste antropologen die langdurig veldwerk deden, waren onder anderen Bronislaw Malinowski (Trobriandeilanden in Melanesië), Alfred Radcliffe-Brown (Andamaneilanden en Aboriginals in Australië), Margaret Mead (Samoa, Nieuw-Guinea), Franz Boas (Kwakiutl-indianen, British Colombia).

2.1 Binnenstebuiten: emic en etic

Het verhaal *Body ritual among the Nacirema* werd in juni 1956 in de *American Anthropologist* gepubliceerd door Horace Miner, hoogleraar antropologie aan de universiteit van Michigan. Het artikel deed veel stof opwaaien in antropologische kringen, omdat nog niemand ooit over deze stam gehoord had en de gewoonten wel heel bizar en schokkend werden gevonden. De verwarring was zo groot, omdat het artikel verscheen in een gerenommeerd blad en Miner bekende hoogleraren citeerde, maar het was vooral de kracht van de taal en de woordkeuze van Miner die mensen meevoerde. Door de onbekende taal en onbekende referentiepunten lijkt het plaatselijke en bekende vreemd en ver weg. Het verhaal wordt nog steeds gebruikt om antropologiestudenten te leren nadenken over 'het vreemde' en de invloed van de wijze waarop zij verslagleggen van en zelf kijken naar de onbekende gebruiken. Wanneer je googelt op de titel vind je op internet het hele artikel.

Emic en etic zijn termen die in elk basisantropologieboek worden uitgelegd.

2.2 Vind het verhaal: participatief observeren

Kijken als een antropoloog geeft inzicht in de methodische kant van het antropologische veldwerk. De methoden en methodieken van de antropologie zijn door verschillende auteurs beschreven. Wij raden als algemene, beknopte inleiding tot het doen van participatief onderzoek aan:

- Blommaert, J. & Dong Jie, D. (2010) *Ethnographic Fieldwork – a beginner's guide*. Great Britain: Short Run Press Ltd.

Voor grondiger informatie, methodologische aanpak en analysemogelijkheden verwijzen we graag naar:

- Bernard, H.R. (2006). *Research methods in anthropology – qualitative and quantitative approaches*. Oxford: AltaMira Press.

2.3 *Leren van wat we al weten*

De informatie over het spel *World of Warcraft* hebben we van internet gehaald. Onder andere van kennislink.nl. Na even googelen wordt al snel duidelijk dat er reeds verschillende antropologen en sociologen onderzoek doen in deze virtuele gemeenschap, onder wie Alex Golub en Bonnie A. Nardi. De laatste schreef een heel boek over haar drie jaar durende participierend onderzoek:

- Nardi, B.A. *My Life as a Night Elf Priest: An Anthropological Account of World of Warcraft*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- In Nederland deden mediawetenschapper René Glas en cultuursocioloog Stef Aupers uitvoerig onderzoek.
- Het onderzoek van Benedikt Fuchs bij het spel *Pardus* werd beschreven op: <http://www.visionair.nl/wetenschap/mens-van-nature-hierarchisch>

2.4 *Als het anders moet*

Wij zijn in onze veranderaanpak geïnspireerd door het werk van André Wierdsma over cocreatie en de viral-changeaanpak van Leandro Herrero.

- Wierdsma, A. (2010). *Lerend organiseren en veranderen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Herrero, L. (2008). *Viral Change*. London: Meetingminds.

Marcel Veenswijk is als hoogleraar Management van cultuurverandering verbonden aan de afdeling Cultuur, Organisatie en Management van de VU. In het begrijpen en analyseren van processen van cultuurverandering in complexe organisatienetwerken maakt hij veel gebruik van wat hij noemt de *narratives of change*. Dit zijn deel rivaliserende verhaallijnen die voortvloeien uit een gevoel van urgentie en in een organisatie terug te vinden zijn in allerlei microstory's. Sommige verhalen worden veel verteld, andere weinig. Door de verhalen op elkaar af te stemmen, te editen, ontstaat er een verhaallijn: de *narrative of change*.

DEEL 2 IN DE RELATIES GEBEURT HET

3 Relaties binnen de eigen groep

Harlow onderzocht al in de jaren zestig het belang van fysiek contact bij apen en mensen.

- Harlow, F.H., Dodsworth, R.O. & Harlow, M.K. (1965). *Total social isolation in monkeys*. Proc Natl Acad Sci USA.

3.1 *Het organogram als verwantschapssysteem*

De basisprincipes achter kinshapsystemen hebben wij ontleend aan:

- Kloos, P. (1995). *Culturele antropologie – een inleiding*. Van Gorcum b.v.

Mintzberg schreef zijn meesterwerk over structuren in organisaties:

- Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Pearsons Benelux.
- De tekening van het verborgen netwerk van informele relaties is een vertaling van een plaatje dat in 2014 viral ging op Facebook en Twitter. Vermoedelijk is deze oorspronkelijk gemaakt door Mark Walsh van Integral Training, maar zeker weten doen we dat niet.

3.2 *Het nieuwe werken – nomadisch werken*

Het verhaal is gebaseerd op informatie over nomadische volkeren uit de antropologische werken genoemd in de lijst inspiratiebronnen. Speciale vermelding verdient het boek met tekst en prachtige foto's van Torkens:

- Torkens, J. (2011). *Nomad*. Lannoo.

3.3 *Belonen, straffen en motiveren*

Het verhaal over de ijzeren bijlen heeft Jitske ooit gehoord in de collegebanken. Het verhaal heeft indruk op ons gemaakt als voorbeeld van onbedoelde misverstanden. De bron is ons onbekend.

4 Relaties met leiders en macht

Op het thema macht en cultuur zijn wij gevormd en geïnspireerd door de promotor van Danielle, prof. J. Tennekes. Zowel in zijn colleges als in zijn boek gaat hij in op de subtiele wisselwerking van cultuur als product van macht en cultuur als bron van macht. Tennekes volgt daarin Asad, Geertz en de filosoof Foucault, die op zoek gaan naar de wisselwerking tussen macht en cultuur/religie.

- Tennekes, J. (1990). *De onbekende dimensie – over cultuur, cultuurverschillen en macht*. Leuven: Garant.
- Asad, T. (1983). Anthropological Conceptions of Religion: reflections on Geertz. In: *Man*, vol. 18.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Foucault, M. (1971). *L'ordre du discours*. Paris: Galismard.

4.1 Hoe diep moet je buigen?

Over de Thaise wai:

- Phya Anuman Rajadhon (1963). *Thai traditional salutation*. Thai Culture Series no. 14. Bangkok: The Fine Arts Department.
- Barne, S. (1993). *Luang Wichit Wathakan and the creation of a Thai identity*. Institute of Southeast Asian Studies. p. 176.

Mindell schrijft over de impact van ranking op mensen in groepen. Jitske heeft zijn model opgenomen in haar boek over het creëren van een inclusieve cultuur.

- Mindell (2002). *The deep democracy of open forums*. Hampton Roads Publishing Company.
- Kramer, J. (2014). *Wow! Wat een verschil*. Zaltbommel: Thema Uitgeverij.

4.2 Een goede leider doet de haka

De film *Ape Man* is van National Geographic en te bekijken op het internetkanaal van National Geographic.

Amy Cuddy is onderzoekster en sociaal-psycholoog aan Harvard Business School. Met haar TED Talk over body language veroverde ze in 2012 de wereld. Haar TED Talk is te zien op YouTube.

4.3 *Elke mening wordt gehoord in de kgotla*

Boeken over ubuntu en kgotla:

- Liefde, W. de (2002). *African Tribal Leadership voor managers*. Deventer: Kluwer (nu: Vakmedianet).
- Hooft, L. van (2012). *De kracht van Afrikaans denken*. Zaltbommel: Thema Uitgeverij.

In Nederland zijn er diverse initiatieven op het gebied van ubuntu en kgotla in leiderschapsdenken. Bijvoorbeeld de ubuntu-experience in 2013: www.ubuntu-experience.nl. Martijn de Liefde verzorgt via de Kgotla company kgotla's voor organisaties, zoals de KLM en het Rode Kruis: www.kgotla.com.

Een mooie thesis over de kgotla van de hand van Piwane Constance Moumakwa:

- Moumakwa, P.C. (2012). *The Botswana Kgotla System: A mechanism for Traditional Conflict Resolution in modern Botswana. Case study of the Kanye Kgotla*. University of Tromsø.

De methode *deep democracy* staat beschreven in het boek van Myrna Lewis en in dat van Jitske Kramer.

- Lewis, M. (2008). *Inside the No, five steps to decision making that last*. Zuid-Afrika: Self Published.
- Kramer, J. (2014). *Deep Democracy – de wijsheid van de minderheid*. Zaltbommel: Thema Uitgeverij. Zie ook www.deepdemocracy.nl

5 Relaties met buitenstaanders: klanten, concurrenten

5.1 *Als we in frames gaan geloven*

Het verhaal is gebaseerd op de zeer aanbevelenswaardige documentaire *Framing the other* van Ilja Kok en Willem Timmers. Samen met het les-pakket vormt dit goed materiaal om het framen van elkaar in organisaties bespreekbaar te maken. www.framing-the-other.nl

Over framing:

- Hof, S. van der, Leens, R.E. & Fennell, S. (2011). *Framing citizen's identities - the construction of personal identities in new modes of government in the Netherlands*. Wolf Productions.

Een heel mooi boekje om verschillen en framing bespreekbaar te maken is ook het eerder genoemde *Wow! Wat een verschil* van Jitske Kramer. Op basis van de inclusieprincipes uit dit boek heeft Jitske bovendien een goed trainingsprogramma ontwikkeld om de dynamiek van verschillen en diversiteit in organisaties en teams te bespreken.

5.2 *Cirkels van relaties*

Het verhaal is gebaseerd op een van de fantastische blogs van Neil Miller over zijn expatleven in India (www.learningindia.in). Niet alleen lezenswaardig voor expats, maar voor iedereen met interesse in hands-on-ervaringen over cultuurverschil en de overbrugging daarvan. In deze blog introduceert hij ook de cirkel van verplichting, door ons hernoemd als cirkels van relaties.

Malcom Gladwell gebruikt in zijn boeken talrijke voorbeelden en cases uit de antropologie. Het verhaal van het magische getal 150 komt uit:

- Gladwell, M. (2006). *Tipping Point*. Little, Brown and Company.

Het model met de familiale cultuur als één van de typologieën is gebaseerd op het model van concurrerende waarden van Quinn en Cameron. Het model van Aardema is gebaseerd op het model van Quinn en Cameron en wordt veel gebruikt binnen de overheid in denken over organisatiecultuur en leiderschapsonderwijs.

- Quinn, R. & Cameron, K. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Academic Service.
- Aardema, H. (2004). *Verbindend leiderschap – inspiratie voor leren en veranderen bij de overheid*. Dordrecht: Convoy Uitgevers B.V.

6 Relatie met tijd, ruimte en de kosmos

6.1 De invloed van fysieke ruimte op gedrag

Malcom Gladwell beschrijft in zijn boek *The Tipping Point* (zie hiervoor) hoe kleine dingen groot effect kunnen hebben. Hij noemt hierbij een aantal krachten die kunnen leiden tot een omslagpunt, een *tipping point*, tijdens veranderingen. Een daarvan noemt hij de kracht van de context, waarbij hij het onderzoek van de *broken windows* aanhaalt.

6.2 Tijd bepaalt het ritme van leven

De antropoloog Edward T. Hall heeft een paar prachtige boeken geschreven over cultuur, communicatie, tijd en ruimte. In *The Dance of Life* beschrijft hij hoe mensen met elkaar verbonden zijn door onzichtbare draden van ritme, en tegelijkertijd van elkaar afgesneden zijn door verborgen muren van tijd.

- Hall, E.T. (1983). *The Dance of Life – the other dimension of time*. New York: Anchor Books.

Paul Bohannen schreef een uitgebreid artikel over hoe de Tiv de tijd beleven:

- Bohannen, P. (1953). Concepts of time among the Tiv of Nigeria. *Southwestern Journal of Anthropology*, IX.

De afbeelding met de lineaire en circulaire tijdsbeleving is met toestemming overgenomen uit *Wow! Wat een verschil* van Jitske Kramer. Jitske geeft lezingen over het effect van verschillende ritmes in (internationale) samenwerking en culturele verschillen in organisaties. Zie voor videofragmenten: www.humandimensions.nl

6.3 Corporate kosmologie: het buitengewone ordenen en rituelen ontwerpen

Het verhaal over Oynan en zijn varken Udok Udok is prachtig verfilmd in een korte documentaire, die op 9 oktober 2014 in het televisieprogramma Metropolis (VPRO op NPO3) werd uitgezonden (<http://www.npo.nl/artikelen/metropolis-over-varkens>).

De terminologie rondom kosmologie wordt helder beschreven in:

- Hendry, J. (2008). *Sharing our worlds – an introduction to social anthropology*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Wanneer je meer wilt weten over hoe je magie kunt ontwerpen door stagede setting, is het boek van Ervin Goffman een aanrader. Ook aanbevelenswaardig en vanuit het paradigma van het theaterperspectief geschreven is het boek van Peter van den Boom en Peter de Roode.

- Goffman, E. (2011). *De dramaturgie van het dagelijks leven – schijn en werkelijkheid in sociale interacties*. Bijleveld.
- Boom, P. van den & Roode, P. de (2014). *De interne veranderaar*. Mijmanagementboek.

7 Relatiebeheer

7.1 *Joking relationships: lachen met je schoonmoeder*

Alles over joking relationships lees je in het klassieke werk van Alfred Radcliffe Brown. Een interessante case study is die van Colson.

- Radcliffe-Brown, A. (1965). On Joking Relationships. In: *Structure and Function in Primitive Society*. Simon & Schuster.
- Colson, (1962). Clans and the joking relationship among the Plateau Tonga of Northern Rhodesia. In: *The Plateau Tonga of Northern Rhodesia*. Manchester: Manchester University Press.

Een inkijkje in de wereld van de politie en de bijbehorende grappen krijg je in:

- Elias, N. (1998). *Onder dienders*. Balans.
- Braun, D. (1996). *Sturingsperikelen in de politieorganisatie – een antropologische studie* (proefschrift). Vrije Universiteit. Te downloaden via www.daniellebraun/contact

7.2 *Nieuwjaarsrecepties, potlatches en LinkedIn*

Netwerken pur sang. Het klassieke werk van Malinowski over de Trobriandeilanden:

- Malinowski, B. (1922). *Argonauts of the Western Pacific: An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea*. London: Routledge & Kegan Paul.

Een klassiek antropologisch werk over geven en gaven is *The Gift* van Marcel Mauss, geschreven in 1925. Er bestaat een nieuwe, mooie uitgave van:

- Mauss, M. (2000). *The Gift The Form And Reason For Exchange In Archaic Societies*. Norton & Company.

DEEL 3 CULTUURTRANSITIES - BOUWEN EN VERPLAATSEN VAN TOTEMPALEN

8 Cultuurcreatie

8.1 Met de groeten van de voorouders

Meer weten over voorouderverering bij de Papoea's? Zie de catalogus van magische voorwerpen van de Papoea's in het Tropenmuseum en de uitgave naar aanleiding van de tentoonstelling in het Tropenmuseum in november 2007 van de complete collectie bisjpalen:

- Zee, P. van der (2007). *Bisj-palen, een woud van magische beelden*. Amsterdam: KIT publishers.

Op Wikipedia vind je een mooie samenvatting over de verschillende soorten mythologieën. Verder raden we aan:

- Campbell, J. (1988). *The power of Myth*. New York: Doubleday.
- Moyers, B. (1990). *Mythen en Bewustzijn*. Houten: De Haan/Unieboek.
- Levi-Strauss, C. (1968). *Het wilde denken*. Amsterdam: Meulenhoff.

De informatie van Bugaboo en Tony Chocolonely komt van hun eigen bedrijfswebsites.

Een fractaal is een wiskundig fenomeen dat staat voor een oneindig patroon dat zich voortdurend herhaalt. De natuur zit vol fractale patronen, zo ook de menselijke interactie, en de menselijke cultuur. Jitske schrijft hier uitgebreid over in haar boek *Deep Democracy – de wijsheid van de minderheid*. Op YouTube staat een korte film die mooi de fractalen in de wereld weergeeft: *Nature by Numbers* (<https://www.youtube.com/watch?v=kkGeOWYOFoA>).

- Kets de Vries, F.R.M. & Miller, D. (1986). *De neurotische organisatie*. Amsterdam/Brussel: Borsen.
- Haan, E. de & Kasozi, A. (2014). *De schaduwkant van leiderschap*. Assen: Van Gorcum.

8.2 *Zet zes kinderen in een zandbak*

- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership. A dynamic view*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schein, E.H. (2000). *Bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*. Scriptum.

9 Culturele continuïteit

Over de vraag of een cultuur al dan niet sterk kan zijn, kun je lang discussiëren. Tennekes beschrijft dit debat in zijn boek *Organisatiecultuur*. Hierin laat hij zien hoe je vanuit verschillende perspectieven naar culturele eenheid kunt kijken en bespreekt hij de vraag of het bestaan van subculturen betekent dat een cultuur minder sterk is. Ook Martin doet dat in het boek *Cultures in Organizations*. Lezenswaardig over dit onderwerp is zeker ook het boek van Koot en Hogema. Peters en Waterman zijn van mening dat organisaties met een sterke cultuur beter presteren. Voorts zijn wij grote fans van designer Daan Roosegaarde, die met zijn innovatieve ontwerpen en objecten plekken voor inspiratie en verbazing tussen mensen schept. Alsof hij de *white spaces between people* zichtbaar maakt. Zie voor foto's en films van zijn objecten: www.studio Roosegaarde.net

- Tennekes, J. (1995). *Organisatiecultuur – een antropologische visie*. Leuven/Apeldoorn: Garant.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations – three perspectives*. New York: Oxford Press.
- Koot, W. & Hogema, I (1990). *Organisatiecultuur; fictie en werkelijkheid*. Muiderberg: Coutinho.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *Excellente Ondernemingen*. Utrecht: Veen.

9.1 Een Joods kind stelt vier vragen

Alles weten over Pesach vanuit een emic point of view?

- Cohen, J. (2008). *1001 Questions and answers on Pesach*. Valentine Mitchell & Co.

10 Culturele heroriëntatie

10.1 Bezielde organisaties

Dieper duiken in het hindoeïsme? Prachtig vertrekpunt is de website van het Oxford centre for Hindu studies. www.ochs.org.uk

10.2 Organisaties ontzielen, geweld mystificeren

Het indrukwekkende onderzoek in een slachthuis in de Verenigde Staten:

- Pachirat, T. (2011). *Every Twelve seconds*. Yale, University Press.

Zygmunt Bauman is socioloog en leert ons steeds weer hoe wij moraliteit vergeten en geweld mystificeren. Zijn bekendste werk is *Modernity and the Holocaust*, maar ook zijn *Wasted Lives* en *Moral Blindness* (samen met Leonidas Donskis) zijn zeer lezenswaardig.

- Bauman, Z. (1991). *Modernity and the Holocaust*. Polity Press.
- Bauman, Z. (2004) *Wasted Lives – Modernity and its Outcasts*. Oxford: Wiley.
- Bauman, Z. & Donskis, L. (2013) *Moral Blindness: The Loss of Sensitivity in Liquid Modernity*. Oxford: Wiley.

Het waargebeurde verhaal over de gelukkige koe Cinci staat behalve in allerlei nieuwsartikelen, ook opgetekend in een kinderboek:

- Franke, G. (2006). *Cinci Freedom, a cow's story*. Cincinnati Book Publishers.

Norbert Elias schreef zijn onderzoek *Über den Prozeß der Zivilisation* al in 1939. Er bestaat een mooie hedendaagse uitgave van deze klassieker. Een ander werk van Elias, *Involvement and Detachment*, gaat in het bijzonder over betrokkenheid en distantie en in *Studies on the Germans* focust Elias op geweld en moraliteit tijdens en na de Holocaust.

- Elias, N. (2000). *The Civilizing Process*. John Wiley and Sons.
- Elias, N. (2007). *Involvement and Detachment*. University College Dublin Press.
- Elias, N. (2013). *Studies on the Germans – Power Struggles & Development of Habitus in the 19th and 20th Centuries*. University College Dublin Press.

11 Culturele healing

In de vraag over hoe religie of religieuze verhalen kunnen bijdragen aan zowel culturele bestendinging als culturele verandering, zijn wij zeer geïnspireerd door de zienswijze van Marcel Veenswijk, hoogleraar aan de Vrije Universiteit. Hij hield een boeiend betoog in zijn oratie over *narratives of change* en *microstory's*; verhalen die cultuur en cultuurverandering dragen.

11.1 Kanonnen of kampvuren?

Als wij op onze manier kampvuorgesprekken voeren, maken we veel gebruik van de aanpak van *deep democracy*. Jitske Kramer geeft prachtige workshops over *deep democracy* in Nederland, voor iedereen die met de diepere lagen van groepen wil werken. Zie www.deepdemocracy.nl

11.2 Vooroudergeesten en consultants

Over Candomblé:

- Westra, A.W. (1987). *Axê, kracht om te leven – het gebruik van symbolen bij de hulpverlening in de Candomblé-religie in Alagoinhas (Bahia, Brazilië)*. Amsterdam, CEDLA.

Het begrip religieuze entrepreneurs is gebaseerd op de term culturele entrepreneurs, zoals gebruikt door David Maybury-Lewis:

- Maybury-Lewis, D. (2008). *Peoples of the World*. Washington: National Geographic.

De vier mechanismen om magische macht te krijgen zijn gebaseerd op:

- Kloos, P. (1995). *Culturele antropologie – een inleiding*. Assen: Van Gorcum.
- Hendry, J. (2008). *Sharing our worlds – an introduction to social anthropology*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

12 Culturele transformatie

12.1 *Het gebeurt in het ondertussen*

De term *rite de passage* werd in 1909 geïntroduceerd door de Franse antropoloog Arnold van Gennep. Wij hebben hier gebruik gemaakt van:

- Gennep, A. van (2010). *The Rites of Passage*. Taylor and Francis.

12.2 *Hoe verplaats je een totempaal?*

Onder anderen de Schotse antropoloog Victor Turner werkte verder aan theorievorming over de middelste fase in de driedeling van Van Gennep, de liminale fase. Turner deed dat in zijn zeer gedetailleerde studie van de Ndembu. Een mooie reflectie op het werk van Turner is te vinden bij Deflem.

- Turner, V. (1967). *Betwixt and between: the liminal period in rites de passage, Forest of symbols: aspects of the Ndembu ritual*. Ithaca: Cornell UP.
- Turner, V. (1957). *Schism and continuity in an African society: a study of Ndembu village life*. Manchester: Manchester University Press.
- Deflem, M. (1991). Ritual, Anti-Structure, and Religion: A Discussion of Victor Turner's Processual Symbolic Analysis. *Journal for the Scientific Study of Religion* 30(1):1-25.



OVER DE AUTEURS

Danielle Braun & Jitske Kramer: de Academie voor Organisatiecultuur

De Academie voor Organisatiecultuur. Exotisch en bijzonder. En bijzonder *down to earth*. Onze opgave is om het beste uit organisaties en hun leiders te halen.

We helpen organisaties en hun leiders om:

- Anders te kijken
- Meer te zien
- Beter te veranderen
- Wijzer te besluiten

Daarbij geloven we dat we kunnen leren van wat we al weten. Van verre vreemde volkeren en van wijze leiders overal ter wereld. Omdat we al lang al weten hoe we moeten organiseren, veranderen en besluiten. We zijn het soms alleen even vergeten in onze kantoren van beton.

We zijn corporate antropologen. Bijzondere antropologen en bijzonder corporate. We werken vanuit verschillende rollen:

- Spreker
- Auteur
- Partner bij verandering

Danielle Braun (l)
en Jitske Kramer.

- Partner bij leiderschap
- Partner bij inclusie /diversiteit
- Opleider

We zijn ondernemers met stevige roots in leiderschap, training, coaching, consultancy. *We cut the crap* en werken liever onder dan boven de waterlijn. We geloven dat ruzies betekenen dat mensen nog met elkaar betrokken zijn, dat verschillen een bron van creatie zijn, dat Power & Love hand in hand gaan en dat mensen van nature het beste voor de organisaties, elkaar en zichzelf willen. We denken dat organisaties per definitie plekken zijn waar besluiten genomen worden en dat je dat dan maar beter goed kunt doen. Wij duiden cultuur en verspreiden verandering.

Omdat we geloven in onze eigen methodes en bijzondere roots in de corporate antropologie leiden we mensen op en vormen we een hechte community van ondernemers met dezelfde passie. We werken als een tribe en voor tribes.

Aan de basis staan Danielle Braun & Jitske Kramer. We richtten de Academie voor Organisatiecultuur op uit passie voor ons vak, voor organisaties, voor leiders, voor besluitvorming en voor verschil. Met elkaar hebben we ruim veertig jaar ervaring in antropologie, training, coaching, consultancy en op het podium. Meer weten: www.academievoororganisatiecultuur.nl

Dr. Danielle Braun studeerde klassieke culturele antropologie. Ze specialiseerde zich in de dynamiek van politiek religieuze systemen in Afrika en Azië. Halverwege haar studie werd ze gegrepen door het inzicht dat rituelen en omgangsvormen bij organisaties ‘om de hoek’ minstens even indrukwekkend en functioneel zijn als die van verre vreemde volken. Haar onderzoeksobjecten veranderden van totempalen en vooroudergeesten naar de magie van planning- en controlsystemen en de bezieling van leiders in organisaties. Ze combineerde de klassieke antropologie met organisatiekunde en studeerde als een van de eersten in Nederland af als corporate antropoloog. Haar antropologische veldwerk deed ze anderhalf jaar lang achterin de politieauto. Ze promoveerde in 1996 op een onder-

zoek naar organisatiecultuur en sturing binnen de politie, met het proefschrift 'Sturingsperikelen in de politieorganisatie'.

Danielle startte haar loopbaan als docent organisatiekunde aan de HEAO. Vervolgens werd ze adviseur bij de politie Kennemerland en bij Ernst & Young consulting. Daarna vervulde Danielle diverse strategische leiderschapsfuncties als directeur van een asielzoekerscentrum, als regiodirecteur van het Centraal Orgaan Opvang Asielzoekers en als directeur binnen een gemeente. Sinds 2003 is Danielle ondernemer en begeleidt ze organisaties en hun leiders vanuit haar eigen bedrijf. Ze schrijft, spreekt, adviseert, inspireert en doceert over organisatiecultuur & leiderschap.

Drs. Jitske Kramer studeerde culturele antropologie aan de Universiteit Utrecht. Tijdens haar studie deed zij een leeronderzoek naar verwantschapssystemen en begrafenisrituelen in het dorpje Mankgodhi in Botswana. Later reisde zij zes maanden lang met lokale theatergroepen door Uganda en onderzocht zij hoe muziek, dans en drama kunnen worden ingezet om informatie naar rurale gebieden te brengen. In 1997 besloot zij om haar werkende roots in Nederland te hebben en stapte ze 'de corporate wereld' binnen.

Jitske maakt vele vlieguren als trainer/coach, in het begin van haar loopbaan bij Boertien trainingen. In 2006 richtte zij de internationale netwerkorganisatie HumanDimensions op en specialiseerde zij zich verder in de dynamiek van diversiteit en het creëren van inclusieve werkculturen. Jitske begeleidt teams, leiders en organisaties in het verbinden van (culturele) tegenstellingen, inclusieve besluitvorming, en het komen tot gewenste (gedrags)veranderingen. Zij schreef hierover de boeken: *Normaal is anders!*, *Wow! Wat een verschil* en *Deep Democracy – de wijsheid van de minderheid*. Jitske werkt een groot deel van haar tijd in een internationale context en is een veelgevraagd spreker in binnen- en buitenland. Door de Nederlandse Orde van Beroepstrainers is zij uitgeroepen tot trainer van het jaar 2013/2014.

Over organisatiecultuur wordt veel geschreven, gezocht en gesproken. Cultuur is van oudsher het aandachtsgebied van antropologen.

De corporate antropologie kijkt met dezelfde verwonderde blik naar organisaties, boardrooms en leiders zoals antropologen dat naar tribale samenlevingen doen. Lezers van dit boek worden meegenomen op een reis langs verre vreemde volkeren. Om vervolgens met een andere, nieuwe blik te kijken naar de eigen organisatie.

In zo'n dertig meeslepende verhalen wordt een andere blik op organiseren en organisaties gegeven. Exotisch, maar met praktisch toepasbare denkwijzen, tips en verandermodellen. Door het lezen raak je prettig in de war én goed toegerust met een antropologische blik en een gereedschapskist om met de eigen organisatiecultuur of die van klanten aan de slag te gaan.

Danielle Braun en Jitske Kramer zijn corporate antropoloog. Zij beschouwen organisaties als tribes, structuren als verwantschapssystemen, leiders als chiefs, visie documenten als totempalen. De auteurs gaan op zoek naar de onderstroom van organisaties, de bezieling, de mogelijkheden voor natuurlijke transitie en de soms bizarre rituelen die maken dat samenwerken, leiden en veranderen lastig, maar zeker niet onmogelijk is. Wie dit boek leest, wordt een beetje antropoloog en kijkt nooit meer hetzelfde naar organisaties.

De Corporate Tribe is een boek voor leiders, consultants, trainers, coaches, veranderaars die de geëigende modellen en scans voor cultuurverandering voorbij zijn. Die willen werken met de onderstroom van organisaties. Die voeding zoeken voor leiderschap en verandering in een nieuwe tijd. Die anders willen organiseren.

De antropologische verhalen in dit boek geven inzicht en praktische tools en modellen voor organiseren, veranderen en leiden van organisaties. We kijken de kunst af bij verre vreemde volken. Omdat we al lang weten hoe we moeten organiseren. We zijn het soms alleen even vergeten.

ISBN 978-94-6276-036-3



9 789462 760363 >

academie voor
**organisatie
cultuur**



vakmedianet



'Niets heeft mij als schrijver en journalist meer geholpen dan mijn studie antropologie. Ik kan geen gebied bedenken dat niet baat zou hebben bij inzichten uit de antropologie. Dat Braun & Kramer die inzichten toegankelijk maken voor organisaties en hun leiders is hoognodig.'

Joris Luyendijk

www.academievoororganisatiecultuur.nl
www.overmanagement.nl