

DANIELLE BRAUN  
& JITSKE KRAMER

# DE CORPORATE TRIBE

MANAGEMENTBOEK  
VAN HET JAAR  
2016

AL 30.000 EXEMPLAREN!



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.

*Management Impact is een onderdeel van Boom uitgevers Amsterdam.*

Ontwerp omslag en binnenwerk: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp <sup>lid bno</sup>,  
[www.douwehoendervanger.nl](http://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

Eerste druk, eerste oplage, april 2015

Eerste druk, tweede oplage, juli 2015

Eerste druk, derde oplage, april 2016

Eerste druk, vierde oplage, mei 2016

Eerste druk, vijfde oplage, juli 2016

Eerste druk, zesde oplage, november 2016

Eerste druk, zevende oplage, januari 2017

Eerste druk, achtste oplage, april 2017

Eerste druk, negende oplage, februari 2018

Eerste druk, tiende oplage, november 2018

Eerste druk, elfde oplage, mei 2019

Eerste druk, twaalfde oplage, januari 2020

Eerste druk, dertiende oplage, augustus 2020

©2015-2019 Vakmedianet, Deventer

©2020 Danielle Braun en Jitske Kramer & Boom uitgevers Amsterdam, [www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl) /  
[www.bua.nl](http://www.bua.nl)

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 Reprerecht ([www.reprerecht.nl](http://www.reprerecht.nl)). 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? <sup>17</sup>

« Voorwoord »

## OP REIS IN DE CORPORATE TRIBE <sup>21</sup>

« Inleiding »

# DEEL 1

# CULTUUR SCHEPT

# ORDE IN DE CHAOS <sup>35</sup>



## 1 WAAR ZIT DAT DAN, ORGANISATIECULTUUR? <sup>39</sup>

*« 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 <sup>55</sup>

*« 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 <sup>85</sup>



12

### 3 RELATIES BINNEN DE EIGEN GROEP <sup>91</sup>

« *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 <sup>117</sup>

« *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 <sup>135</sup>

« *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 <sup>153</sup>

« *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 <sup>181</sup>

« *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 <sup>245</sup>

« *Terug naar de bedoeling* »

10.1 Bezielde organisaties 248

10.2 Organisaties ontzielen, geweld mystificeren 254

## 11 CULTURELE HEALING <sup>265</sup>

« *Genezen en gezond maken* »

11.1 Kanonnen of kampvuren? 268

11.2 Vooroudergeesten en consultants 275

## 12 CULTURELE TRANSFORMATIE <sup>283</sup>

« *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... <sup>303</sup>

« *Een model voor onderweg* »

# INSPIRATIEBRONNEN EN VERANTWOORDING 315

Inspirerende bronnen 316

Bronnen per hoofdstuk 317

Over de auteurs 337

# 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. In 2018 is Jitske weer verder gereisd om te ondernemen vanuit haar eigen organisatie HumanDimensions.



*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 voorouder-rituelen in Azië (en deed een uitstapje in een onderzoek naar conflict-hanteringsstijlen 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](http://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 verandermissie.

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

1

# 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 cultuurobservatie 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 leidinggevendenden 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 ongrijpbare 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 zoent.

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 kluit 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/CRAIG 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...

# OVER DE AUTEURS



BEELD: MIRIAM VAN DER LINDEN

*Dr. Danielle Braun* is corporate antropoloog. Spreker. Directeur van de Academie voor Organisatiecultuur. Auteur van *De Corporate Tribe*, *Building Tribes* en *Da's gek*. Stond vijftientig jaar met haar voeten in de corporate klei als manager/bestuurder. Danielle reist de wereld rond op zoek naar manieren om tribes te bouwen en leiders sterk te maken. Boardroombegeleider. Haar motto: 'Aandacht is het nieuwe goud'.

Danielle Braun studeert klassieke culturele antropologie. Ze specialiseert zich in de dynamiek van politiek religieuze systemen in Afrika en Azië. Halverwege haar studie, wordt ze gegrepen door het inzicht dat rituelen en omgangsvormen bij bedrijven en organisaties 'om de hoek' minstens even indrukwekkend zijn als die van verre vreemde volken. Haar antropologische veldwerk doet ze anderhalf jaar lang achterin de politieauto. Danielle promoveert in 1996 op een onderzoek naar organisatiecultuur en sturing binnen de politie, met een proefschrift 'Sturingsperikelen in de politieorganisatie'. Danielle vervolgt haar loopbaan als adviseur binnen de politie en een consultancybureau en als leider in de asielopvang en de lokale overheid.



Nu is Danielle een van Nederlands topsprekers. Ze is directeur van de Academie voor Organisatiecultuur, waar ze met haar team organisaties beter en bezielder maakt en leergangen geeft over de boeken *De Corporate Tribe* en *Building Tribes*. Danielle is sparring partner voor CEO's en bestuurders. Begeleidt complexe organisatieveranderingen en cultuuronderzoek. Ze is publicist voor kranten, social media, radio en tv onder de titel #antropoloogdesvaderlands. Danielle schrijft wekelijks een column in *De Financiële Telegraaf* over kantoorperikelen.

En bovenal ... is Danielle reiziger. Elk jaar reist ze naar een boeiende tribe op de wereld om nieuwe verhalen en best practices te verzamelen. Dat doet ze alleen en samen met haar gezin dat al even reislustig is. Ze publiceert en fotografeert over haar reizen. In januari 2020 stond ze met een wervelende show op de planken in het theater.

[www.avorganisatiecultuur.nl](http://www.avorganisatiecultuur.nl)



Jitske Kramer is corporate antropoloog en reist de wereld over om te leren van traditionele healers, leiders, verrassende innovators en willekeurige voorbijgangers. Ze is altijd op zoek naar manieren om sterke tribes te bouwen en onderlinge relaties te verstevigen. En brengt deze kennis via ijzersterke lezingen en masterclasses naar de wereld van organiseren, samenwerken en leiderschap. Om de slagkracht en resultaten van indivi-

duen en groepen te verbeteren (en de wereld gewoon een beetje mooier te maken). Ze neemt je mee in verhalen die ruimte creëren voor nieuwe manieren van kijken en handelen. Gaandeweg wordt wat vertrouwd is vreemd. En wat vreemd is vertrouwd.

Jitske is oprichter van Human Dimensions, ondernemer en trainer van het jaar 2013. In 2012 zette ze Deep Democracy in Nederland op de kaart en verzorgt ze hier samen met een team van instructors vele trainingen in. Team Human Dimensions leidt mensen op, zodat we nooit meer hoeven te vergaderen. Vanuit de ambitie om organisaties te activeren om voor alles en iedereen aantrekkelijk te zijn. Idealistisch? Dat klopt.

Jitske is een veelgevraagd spreker in binnen- en buitenland. En auteur van *Normaal is Anders*, *Deep Democracy – De wijsheid van de minderheid*, *Wow! Wat een verschil*, *Jam Cultures – over inclusie: meedoen, meepraten, mee-beslissen* en *Voodoo – op reis naar jezelf via eeuwenoude rituelen*, coauteur van *De Corporate Tribe* (managementboek van het jaar 2016) en *Building Tribes*.

Werktalen: Nederlands en Engels.

[www.humandimensions.nl](http://www.humandimensions.nl), [www.deepdemocracy.nl](http://www.deepdemocracy.nl)  
en [www.jamcultures.nl](http://www.jamcultures.nl)

*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.

**Vertaald in het Engels, Duits, Russisch en Vietnamees!**

[www.academievoororganisatiecultuur.nl](http://www.academievoororganisatiecultuur.nl)

[www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl)

[www.bua.nl](http://www.bua.nl)

'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**

