



■ Ria van Dinteren

Globalisering in de corporate tribe

In een nummer over globalisering mag het gezichtspunt van een corporate antropoloog niet ontbreken. En al helemaal niet omdat het boek 'De corporate tribe' van Danielle Braun en Jitske Kramer managementboek van het jaar werd. Met Jitske Kramer verkennen we wat corporate antropologie inhoudt en wat dit kan toevoegen aan de toenemende globalisering in organisaties en trainingsprogramma's. Zijn we straks een *global tribe*? En allemaal wereldburgers? Jitske Kramer hoopt van wel, maar denkt van niet. Het is een optimistisch gesprek, waarbij de uitspraak "Ik gun iedereen een *crashcourse* antropologie" mij enorm is bijgebleven.



Jitske Kramer is corporate antropoloog en expert op het gebied van diversiteit, internationaal samenwerken en organisatiecultuur. Mede-oprichter en chief van de Academie voor Organisatiecultuur. Auteur van onder andere de bestseller 'Deep Democracy' en samen met Danielle Braun schreef zij 'De Corporate Tribe', bekroond met de titel Managementboek van het jaar 2016. In de rol van spreker, auteur, trainer en facilitator struint Jitske de corporate tribe af, in binnen- en buitenland.

www.academievoororganisatiecultuur.nl

Niets heeft betekenis van zichzelf

"Van oorsprong ben ik cultureel antropoloog, etnograaf. Opgeleid om een vreemde cultuur van binnenuit te leren kennen en dit verhaal zo op te schrijven, dat zowel de mensen zelf zich herkennen in de beschrijving als buitenstaanders snappen hoe de cultuur, de *tribe*, in elkaar zit. Daarmee is een etnograaf, een antropoloog, vertaler van sociale systemen. Een stap naar organisaties is in die zin een logische, want organisaties zijn als tribes met verschillende (sub)culturen, die soms met elkaar in botsing komen en op andere momenten prima met elkaar kunnen werken. Mensen vormen culturen en culturen vormen

mensen. Cultuur is een ordenend en zingevend principe in de chaos. Niets heeft betekenis van zichzelf. Wij geven als mensen betekenis aan wat er om ons heen gebeurt."

Een organisatie als tribe

"In organisaties werkt dat net als in een tribe. Binnen elke tribe zijn er verschillende dorpspleinen (afdelingen), met verschillende leiders (projectleiders, afdelingshoofden) en deelbelangen (budgetten en targets). Steegjes voor de roddels (wandelgangen). En kroegen waar de harde grappen over tafel gaan (rookhok, koffiehoeke). Maar uiteindelijk zal een tribe zich verbinden door een gemeenschappelijke droom, visie, taak, doel. Een goede *chief* (ceo, bestuurder) stimuleert een gemeenschappelijke taal, luistert naar alles wat zich binnen en buiten de tribe aandient en neemt besluiten – en stimuleert anderen hetzelfde te doen, met het gezamenlijke doel voor ogen. *For the greater good.*"

Betekenis geven aan basisbehoeften

"Alle mensen overal ter wereld hechten aan dezelfde basisbehoeften. In de corporate tribe gaat het dan om leiderschap, feedback geven en – helemaal belangrijk – welke visie hebben we als organisatie. Datgene waar we samen warm voor lopen verbindt ons, door alle verschillen heen. Ondanks het feit dat we allemaal dezelfde basisbehoeften hebben, kunnen we er andere betekenissen aan geven en kan een andere volgorde van belang zijn. Dus ook al hechten we allemaal aan individuele ontplooiing, bij de een kan dit op nummer een staan en bij de ander op nummer tien. Deze andere uitleg en volgorde van belang geven dynamiek en reuring en leren ons mensen vooral veel over onszelf. Want waarom hebben we zo'n last van de gewoontes van een ander? Omdat die vreemd zijn, of omdat onze eigen gewoontes anders zijn? De kunst is om gemeenschappelijkheid te vinden, een visie als gemeenschappelijk kader, van waaruit je met

elkaar werkt. En eigen betekenis en taal maken met elkaar.”

Emic: ervaren van de ander

“Ik gun iedereen een crashcourse antropologie, als er globaal gewerkt wordt of als er sprake is van diversiteit in teams. Een antropoloog vertaalt sociale systemen. Daar gebruik je de onderzoeksmethode participatief observeren voor. Je gaat leren als een kind en je bent zo veel mogelijk onderdeel van het systeem dat je observeert. Dat noemt de antropoloog *emic*: op zoek naar en ervaren van de ander. Vragen die daarbij horen zijn: hoe zit het hier in elkaar, welke ordening wordt toegepast, hoe ziet zingeving er hier uit en hoe kijken ze naar mij. In een organisatie kun je meerdere *emic*'s onderscheiden. Denk maar aan verschillende afdelingen, met allemaal een eigen cultuur en beeld. Al die afdelingen hebben hun eigen verhaal waarom ze doen wat ze doen binnen de organisatie. Vanuit *emic* gezien gaat het hierbij niet om goed of fout, maar om de betekenis die mensen er zelf aan geven. Vanuit *emic* geef je geen oordeel, je probeert simpelweg te ervaren hoe het is voor de ander en hoe de wereld in elkaar zit voor die ander. Dus hoe de wereld eruitziet volgens de afdeling marketing of vanuit de directie. Dat kunnen twee verschillende werelden zijn.”

Etic: een oordeel geven

“Een oordeel vel je wel als je vanuit *etic* naar dezelfde afdeling of organisatie kijkt. Vanuit dit perspectief analyseer je en geef je een oordeel. Werken de verschillende afdelingen ieder op hun eigen manier aan hetzelfde verhaal, of niet? Is het handig om zo te werken? Klopt het gedrag bij de doelstelling? Et cetera. De kracht van de antropoloog zit hem in een voortdurend schakelen tussen *emic* en *etic*. Tussen de wereld van binnenuit en vanuit het perspectief van de buitenwereld. Dat schakelen zorgt voor meer begrip en kennis over de ander. Sociale systemen zijn niet goed of fout, maar vooral

anders. De ander begrijpen is een deel van samen op zoek naar gemeenschappelijkheid, want die is er natuurlijk ook.”

Leiderschap en ranking

“Leiderschap is zo'n onderwerp waarbij we de verschillende verschijningsvormen binnen een cultuur goed kunnen waarnemen. Kom je als buitenlander een Nederlandse boardroom binnen, dan is een veelgehoorde opmerking dat de leider niet herkenbaar is. In veel andere landen zie je dat een leider juist duidelijk zichtbaar is, door zijn of haar kleding, symbolen of door gedrag. Overigens kunnen we niet zonder leiderschap. We zijn immers gewoon primaten en leven in groepen. Dat betekent ook dat er een leider nodig is die beslissingen neemt, of iemand die we het mandaat geven om een besluitvormingsproces en de bijkomende conflicten te mogen begeleiden. Juist als de pikorde niet geregeld is ontstaan er problemen in groepen. In elke cultuur is leiderschap geregeld, maar neemt dit wel veel verschillende vormen aan. Van sturend, *deep democratisch*, of wisselend per topic. Zelfs – of juist – bij redelijk zelfsturende organisaties als Buurtzorg en Semmler zien we stevige leiders, die hun visie neerzetten en blijvend inspiratie geven en sturen. Er is dan wel degelijk sprake van leiderschap.”

Leiderschap en sociaal contract

“Waar het vaak mis gaat bij leiderschap in organisaties is dat we het oeroude sociale contract niet in ere houden. Simon Sinek zegt daarover zo mooi dat we leiders hun privileges gunnen, maar dat we in ruil daarvoor verwachten dat de leider ons bescherming biedt en voor de troepen gaat staan als het spannend wordt. Leiders mogen best lekkerder eten, mooiere auto's en beter verdienen, maar dan moeten ze niet bij tegenslagen eerst voor zichzelf zorgen. Dus geen ontslagrondes, maar zoeken naar manieren waarop mensen niet beschadigd worden. Leiders die wel privileges genieten,

maar zich niet als leider gedragen, maken ons woest. Kijk naar de banken, politici, bestuurders die uit de bocht vliegen en teamleiders die zichzelf niet inroosteren als er overgewerkt moet worden.”

Global learning: lokaal inkleuren

In internationale ondernemingen zie je vaak dat er een global training- en developmentafdeling is die zo veel mogelijk wil standaardiseren. Trainingsprogramma standaardiseren en uitrollen over de wereld, daarin zit altijd *cultural bias*. Je ontwerpt zo'n programma vanuit een bepaalde cultuur. Er zitten dus altijd aannames in, die niet in elk land gelijk worden ervaren. Op zich niet erg als deze cultuur klopt met de doelen en visie van de organisatie en mensen zich daarin herkennen. Trainingsprogramma's moeten bij een global toepassing altijd ruimte bieden voor lokale aanpassingen. Elke internationaal werkende organisatie zou elke training, of het nu om leiderschap, projectplanning of gesprekstechnieken gaat, moeten combineren met culturele verschillen. En overeenkomsten. En vooral niet behandelen als een aparte nice-to-have: geen cultural awareness-programma naast de gewone trainingen maar erin! Daar draait het echt om. Timemanagement is in het westen bijvoorbeeld echt iets anders dan in het oosten. Neem de corporate culture als leidraad; wat betekent timemanagement voor het bedrijf en hoe werkt dat dan voor het westen en in het oosten?”

Geen stereotypen, maar besef

“Als je start met de *tips & tricks* voor de andere cultuur, dan train je al snel stereotypen. Voor je het weet praten mensen met de frames die ze hebben geleerd over elkaar, in plaats van als mens tot mens met elkaar. Daarom altijd eerst starten met het diepere besef wat cultuur eigenlijk is. De crashcourse antropologie die ik eerder noemde. De paradoxen, die diversiteit met zich meebrengt, zouden onderwerpen in de training moeten zijn. Voor trainingsbureaus

een grote uitdaging, want de integratie van cultuurprogramma's in 'gewone' trainingen is een vereiste in de wereld die steeds globaler wordt. Effectief leiderschap, efficiënt plannen, tijdige feedback, respectvol communiceren... universele begrippen die in elke culturele context iets anders betekenen. Deze diverse bril aangereikt krijgen, maakt dat we ons in de internationale arena veel beter kunnen bewegen. Als je aan de slag gaat met trainingsprogramma's en je wilt ruimte voor diversiteit, dan zijn er drie onderwerpen die je wat mij betreft met elkaar zou moeten onderzoeken:

1. cultuur: hoe vormen mensen culturen? En hoe vormt cultuur mensen?
2. relaties: hoe regelen we onderling vertrouwen, reciprociteit en groepsgrenzen?
3. macht: hoe organiseren groepen hun ranking, hiërarchische verschillen en besluitvorming?

De toekomst van de global tribe

“We hebben door internet en techniek steeds meer contact met elkaar en wisselen ook uit. Op een bepaald niveau ontstaan er global tribes. Tegelijkertijd zie je dat er, ondanks al het delen met elkaar, ook behoefte is aan verkleining van de groep. Om weer samen met een kleine club iets te doen. Dit heeft te maken met je identiteit. Internet zorgt er wel voor dat er allerlei nieuwe tribes kunnen ontstaan, omdat mensen makkelijker gelijkgezinden kunnen vinden en zich kunnen organiseren via social media. Ik zou het fantastisch vinden als we ons gaan gedragen als een global tribe, in de zin dat we ons verbonden kunnen gaan voelen met de gehele mensheid. En tegelijkertijd ben ik er erg voor om verschillen er te laten zijn en bestaan. Dat is wat ons mens maakt. We moeten er alleen een beetje beter mee om leren gaan. Mooi uitgangspunt daarbij is *'diversity is thinking independently together'*.” ■

Ria van Dinteren, hoofdredacteur TvOO