

“*Mensen vormen culturen* en culturen vormen mensen”

Een interview met Jitske Kramer, hoofd van de Academie voor organisatiecultuur en keynote speaker op het IIA Congres afgelopen juni, over ‘corporate tribes’ en de toegevoegde waarde van de antropologie voor de internal auditor.



'We fix the interface between people, not the people themselves'

U sprak tijdens het congres over corporate tribes. Waar moeten we dan aan denken?

"Alle vraagstukken binnen moderne organisaties hebben we als mensheid natuurlijk al eens een keer gehad. Er is echt niets nieuws. Je kunt kijken hoe andere culturen, andere tribes, problemen hebben opgelost en stilstaan bij wat de huidige organisaties daar van kunnen leren. Organisaties van vandaag kunnen we daarbij ook als een tribe zien. Een organisatie is dan een levend geheel, met dorpspleinen (kantine, hal) en raadhuisen (vergaderzalen). Met steegjes en kroegjes waar de echte gesprekken plaatsvinden (rookhokken en coffee corners). Met chiefs (leiders), dorpsoudsten (toezichthouders), jagers (sales), magiërs (IT, hr, verandermanagers, consultants) en verzamelaars (de 'fee earners'). Om het reilen en zeilen in een tribe werkelijk te begrijpen en sturing te kunnen geven aan de ongrijpbare organisatiecultuur, is het belangrijk de cultuur en de grammatica van de cultuur te begrijpen."

Jullie kijken naar cultuur vanuit de antropologie. Wat houdt dat in?

"Mensen vormen culturen en culturen vormen mensen. Wat een antropoloog doet is begrijpen hoe een cultuur een mens beïnvloedt, en hoe de mensen die er deel van uitmaken, de cultuur weer beïnvloeden. Als je bijvoorbeeld een bank binnenloopt, dan loop je als het ware een 'verhaal' binnen. De processen, procedures en onuitgesproken regels beïnvloeden het gedrag van de medewerkers. Waar je voor beloond wordt ga je meer en vaker doen, het gedrag dat je collega's normaal vinden ga je meer vertonen dan het gedrag dat algemeen als vreemd wordt gezien. Culturen vormen dus mensen.

Aan de andere kant geldt tegelijkertijd dat iedere werknemer zelf ook de cultuur kan beïnvloeden en veranderen. Als je besluit andere spelregels te volgen, bijvoorbeeld door consequent wel op tijd op een vergadering te komen terwijl iedereen te laat komt, beïnvloed je de norm. Culturen vormen zich in de vele microbesluiten die we allemaal elke dag nemen. Culturen vormen zich in de interactie en dialoog tussen mensen. Mensen vormen dus cultuur.

Wat wij van de Academie voor organisatiecultuur doen, is organisaties vanuit de antropologie beschouwen. Daarbij lopen wij rond in organisaties om te kijken hoe de cultuur in elkaar zit. Hoe werkt het hier en ben je daar als organisatie blij mee of juist niet? Verder reizen wij de wereld over op zoek naar best practices van allerlei tribes die ons kunnen helpen organisatievraagstukken op te lossen.

De aandacht voor cultuur en gedrag neemt de laatste tijd steeds meer en meer toe. Een voorbeeld hiervan is het aanschuiven van psychologen bij boardrooms om te observeren.

Een psycholoog kijkt echter met name naar het individu met de vraag: waarom gedraagt iemand zich zo? De antropoloog kijkt juist niet zozeer naar individuen maar echt naar wat er 'tussen' de mensen zit, hoe mensen met relaties omgaan. Hoe zij de relaties met tijd zien, de omgeving, ranking, elkaar, het onverklaarbare... en hoe deze vaak in impliciete aannamen zichtbaar worden en zich vastzetten in de regels, procedures en gebouwen. Mensen gebruiken de metafoor dat een antropoloog aan je team toevoegen betekent dat je van zwart-wit- naar kleurentelevisie schakelt. Omdat we dat wat niet gezegd wordt, maar wel voortdurend aanwezig is, woorden geven. Wanneer we antropologisch veranderen zou je kunnen zeggen: 'We fix the interface between people, not the people themselves'."

Gedrag en cultuur worden steeds belangrijker binnen Internal Audit. Hoe kijkt u aan tegen deze ontwikkeling?

"Het is goed dat daar steeds meer aandacht voor is. Wanneer wij als antropologen cultuuronderzoek doen, gebruiken wij daarvoor participatieve observatiemethodieken, met veel aandacht voor verschillende manieren van observeren en interviewen. We gebruiken geen vooraf opgestelde topiclijsten, omdat dit betekent dat je op zoek gaat naar wat je verwacht te zien. Met deze buitenstaandersbril ga je het binnenstaandersperspectief niet vinden dat je nodig hebt om een cultuurpatroon te vinden en te duiden. Om te achterhalen hoe de cultuur van een tribe (een organisatie) er uitziet, zorgen antropologen ervoor dat ze een bepaalde periode met de tribeleden optrekken, soms meewerken en veel informele gesprekken voeren. Informeel, omdat ook een officieel aangekondigd interview al snel een vertekend beeld zal geven. Ga maar na, als ik jou interview over hoe jij precies omgaat

Over...

Drs. Jitske Kramer is corporate antropoloog, spreker, chiel van de Academie voor organisatiecultuur en auteur van de boeken *Normaal is anders*, *Wow! Wat een verschil*, *Deep Democracy - de wijsheid van de minderheid*.

met een lastige collega, ziet de praktijk er zeer waarschijnlijk anders uit dan jouw officiële reflectie hierop.

Wat mij opvalt in de gesprekken die ik heb gevoerd met auditors is dat zij vaak op zoek zijn naar manieren om kwalitatieve data te kwantificeren. Ik heb een keer meegemaakt dat een organisatie zaken als vertrouwen, eerlijkheid en respect op een kwantitatieve manier ging bepalen. Via gerichte vragenlijsten werd er bijvoorbeeld een score verkregen van 86,6 op 'vertrouwen'. Hiermee dacht men aan te geven dat ze 'lekker bezig waren' omdat er een vooruitgang van 0,7 was ten aanzien van de vorige meting. Maar dit zegt natuurlijk helemaal niets. Je wilt de verhalen horen over hoe de medewerkers over 'vertrouwen' praten, je wilt begrijpen hoe medewerkers handelen en waarom. De impliciete spelregels om vertrouwen te krijgen, te winnen en te verspelen, vang je niet in cijfers. Sterker nog, cijfers kunnen verdoezelen. Een score van 26,7 op 'eerlijkheid', klinkt toch anders dan 'ze liegen en bedriegen en bedonderen de boel.'"

Een antropologische benadering lijkt interessant voor interne auditors. Zijn wij op dit terrein volgens u voldoende 'schoolbaar'?

"Natuurlijk! Ik kijk er als volgt naar: ik kan als antropoloog mijn jaarrekening prima lezen en begrijpen, maar een kwartier later ben ik weer kwijt hoe het zat. Ik kan het dus wel maar ik heb er niet echt talent voor. Als ik op een cursus Accountancy ga, dan lukt het mij vast en zeker wel om die cursus succesvol te doorlopen. Maar het gaat niet vanzelf. Interne auditors kunnen een antropologische manier van kijken ook leren. Het betreft dan met name het op een andere manier kijken naar organisaties. Het begint natuurlijk met het als belangrijk ervaren en waardevol vinden van een dergelijke benadering. Als de relevantie niet wordt gezien ga je het ook nooit echt onder de knie krijgen. Cultuur is cruciaal om organisaties te begrijpen en de antropologische benadering vraagt daarbij van de auditor dat deze meervoudig subjectief en open durft te kijken. Je moet dus voorbij gaan aan het zoeken naar die ene juiste waarheid en uit de diversiteit van verhalen en beelden de culturele patronen leren te destilleren. Ik kan mij zo voorstellen dat dit voor jullie beroepsgroep niet heel erg gemakkelijk is omdat jullie nu juist getraind zijn in het vinden van die enige echte waarheid.

Antropologisch cultuuronderzoek vraagt een onbevangen en onbevooroordeelde houding, waarbij observaties en interpretaties niet door elkaar heen lopen. Je bent allereerst op zoek naar de 'emic view': het verhaal zoals mensen zelf hun eigen cultuur beleven, hoe zij de wereld ordenen en structureren en hoe zij betekenis geven aan hun eigen gedrag. De emic view is het verhaal van de binnenstaander, weergegeven zonder jouw eigen oordeel of kleuring. Vervolgens ga je vanuit de 'etic view' ordenen en duiden wat het emic verhaal betekent. Hoe dit zich verhoudt tot theorieën, of bijvoorbeeld de effectiviteit ervan afgezet tegen de organisatie doelstellingen. De antropoloog is getraind om onbevooroordeeld in de wereld van de ander duiken en de 'culturele ordening' van de ander onderzoeken. Het benaderen van de organisatie met een bepaald normenkader is voor ons uit den boze: dan ga je immers vanuit een etic bril observeren en krijg je vooral

te zien wat je al op je eigen lens had staan. Wil je als auditor echt een cultuur leren kennen dan moet je leren om te kijken naar welke culturele patronen zich aandienen om deze later pas te vergelijken en te duiden.”

Bij de antropologie staat het participatief observeren centraal. Wat is daarbij belangrijk en hoeveel tijd heb je nodig om dit goed te doen?

“De klassieke cultureel antropoloog gaat al snel een jaar op veldwerk om de cultuur van een groep mensen volledig te kunnen doorgronden. Bij meer praktijkgericht onderzoek in organisaties kom je echter met twee, drie weken al heel ver. Als wij bijvoorbeeld een cultuurfoto maken bij een organisatie van circa vierhonderd mensen, dan hebben we ongeveer drie weken nodig. Wel heb je een aantal dagen op een locatie nodig om het werkelijke natuurlijke gedrag van mensen te leren kennen. Stel je maar voor dat er iemand bij jou in het gezin komt inwonen: de eerste dagen valt het binnen het gezin erg op dat er een observator meedraait en gaan de gezinsleden hun gedrag mogelijk aanpassen, maar gaandeweg vergeten ze de observator en valt het hele gezin steeds meer terug in hun gewone en normale doen.

Als ik als antropoloog een organisatie binnenkom dan heb ik eerst een gesprek met de chieft om te bespreken of het goed is dat ik in zijn ‘dorp’ rond kom kijken. Daarna geef ik vaak een introductie door middel van een masterclass aan de tribe members om uit te leggen wie ik ben en wat ik kom doen. Vervolgens loop ik het liefst met een zogenaamde ‘wild card’ door de organisatie, dat wil zeggen met de permissie om overal te komen en iedereen aan te spreken. Ook vraag ik altijd met wie ik moet praten en met wie zeker niet. Uiteraard praat ik met hen allebei. Daarbij zorg ik er standaard voor dat ik over voldoende ‘lummeltijd’ beschik zodat ik bijvoorbeeld kan rondhangen bij vergaderingen en zo ongedwongen met mensen kan praten en kan zien hoe iedereen met elkaar omgaat en wat de gespreksonderwerpen zijn. Wanneer het klaar is? Op een gegeven moment merk je in je onderzoek dat er geen nieuwe informatie bijkomt. De patronen tekenen zich af. Deze kun je met gerichte interviews en observaties nog nader toetsen.”



Als we als auditors helemaal mee willen gaan met de antropologische aanpak, wat is dan het eerste waar we mee moeten beginnen?

“Loop rond in de organisaties en observeer twee volle werkdagen zonder agenda en zonder topic-lijst. Maak een praatje in de kantine, ga bij de receptie hangen, luister bij het koffie-apparaat, neem waar hoe je collega’s zich gedragen en hoor de verschillende verhalen aan. Neem vervolgens afstand en vraag jezelf af wat je nu eigenlijk hebt gezien. Je zult versteld staan van je eigen organisatie!” <<

Wil je als auditor een cultuur leren kennen, kijk dan naar welke culturele patronen zich aandienen en vergelijk en duidt deze pas later