

# KWESTIE VAN CULTUUR

## Corporate antropologie voor duurzame vergroening

Stel, je wilt als bestuurslid, beleidsmedewerker of -adviseur je organisatie een groenere koers laten varen. Niemand met goed fatsoen heeft daar wat op tegen, maar in de praktijk ondervind je behoorlijk wat weerstand. Wel eens overwogen om een antropoloog in te schakelen? Corporate antropoloog Walter Faaij vertelt waarom dat kan helpen.

ANNELIES ROON

**H**et introduceren of versterken van duurzaamheid als factor van belang in de keuzes en afwegingen van een organisatie is vaak makkelijker gezegd dan gedaan.

Vooraf bij bedrijven en organisaties waar duurzaamheid niet direct gelinkt is aan de *core business*, reiken groene initiatieven vaak niet veel verder dan recyclebare koffiebekers in de kantine of het stimuleren van thuiswerken. Om het meewegen van milieu en maatschappij 'echt in de genen te krijgen', zoals dat graag genoemd wordt, is er niets minder nodig dan een cultuurverandering. En daarmee is het bruggetje naar de nog relatief onbekende professe van de bedrijfsantropoloog meteen geslagen. Want wie weet er meer van cultuur dan een antropoloog?

### 'Fly on the wall'

"Als het gaat om cultuurverandering", zegt Walter Faaij, "dan is het handig als je allereerst begrijpt hoe cultuur werkt. Als je weet waar je staat en waar je heen wilt, kun je beter veranderen. De klassieke antropologie is vooral goed in het beschrijven van, en het niet-oordelen over wat er gebeurt binnen een sociale groep. Een antropoloog verstaat de kunst om zo onzichtbaar mogelijk te zijn, zodat mensen blijven doen wat ze anders ook deden. Antropologen zijn *the fly on the wall*. Antropologen uit de nieuwere stromingen, zoals corporate of designantropologie, gaan een stapje verder. Wij beschrijven de sociale processen in een organisatie niet alleen, we beantwoorden de aanvullende vraag: 'En nu? Hoe kunnen we deze kennis over waar we staan, inzetten om een verandering op gang te brengen?'"

In Nederland is het vakgebied van de corporate of bedrijfsantropologie nog relatief jong; in Amerika is men hier al veel verder mee. En helemaal onbesproken is deze nieuwe richting binnen het eigen vakgebied niet. "Nadenken over verandering draagt een oordeel in zich", verwoordt Faaij het bezwaar dat een klassiek



Okay, een over the top-plaatje, maar verduurzaming vraagt om niets minder dan een cultuurverandering

antropoloog zou kunnen hebben op een corporate collega. "Want als je wilt veranderen, is de huidige situatie blijkbaar niet goed genoeg." Walter Faaij heeft de keuze voor deze veranderingsgerichte benadering heel bewust gemaakt, vanuit de overtuiging dat de wereld gebaat is bij bedrijven en organisaties die wel degelijk willen veranderen. Lees: verduurzamen. "Het is leuk om te zien dat er nu een generatie studenten en werknemers opstaat die impact wil hebben. Ik geloof dat er veel kennis en wijsheden in de antropologie verborgen liggen die de veranderingen die nu zo nodig zijn, beter mogelijk maken."

### Unieke antwoorden op universele vragen

"We weten al lang heel veel meer dan we doen," stelt Faaij. En met 'we' bedoelt hij dan de mensheid. "Ieder-



een weet inmiddels wel zo ongeveer wat de gevolgen van klimaatverandering zijn. En in organisaties is 'People Planet Profit' (PPP) een bekend begrip. Het hangt alleen heel erg van de organisatiecultuur af wat we dóen met een dergelijk begrip."

Maar wat behelst die organisatiecultuur dan precies? Faaij probeert het op verschillende manieren te verwoorden: "Cultuur is een verzameling unieke antwoorden op twee universele vragen: wat hebben wij als groep te doen, en hoe organiseren we onszelf? De antwoorden op die vragen zijn uniek en vormen de basis van datgene wat ons tot een groep maakt. Dat gaat over missie, budgetten, resultaatmeting en correctiemechanismen, maar ook over taalgebruik, groepsgrenzen, macht en status, over straf en beloning. We denken in organogrammen, maar we handelen naar onderlinge relaties. We zijn geneigd ons te conformeren aan de normen van de groep waar we bij horen of willen horen. 'Zo doen wij de dingen hier' is een bekende vertaling van organisatiecultuur in de dagelijkse gang van zaken. Terugkomend op duurzaamheid: om daar in serieus een slag te maken, moet je de bijbehorende waarden verankeren in je organisatiecultuur. Dat is het fundament onder je organisatie."

### Veranderen gaat in drie fases

Wie cultuur en verandering door een antropologische bril bekijkt, constateert dat verandering in drie fases plaatsvindt en niet in twee, zoals we veelal denken. Het liefst maken we de sprong van 'oud' naar 'nieuw' zo snel mogelijk, zonder stilstaan of omkijken. Dat werkt niet, volgens tribale lessen uit de (corporate) antropologie. "Er moet tijd zijn voor een tussenfase, waarin je je bewust losmaakt van het oude systeem. Het oude is niet meer, maar het nieuwe is er nog niet. Dat is best eng, want er ontstaat er een periode van onzekerheid, de liminale fase in goed antropologisch jargon. Daarin weet je nog niet hoe het nieuwe systeem er precies uit gaat zien; wat het gaat opleveren en wat het gaat kosten. In dat 'ondertussen' geef je met elkaar betekenis aan de verandering, bijvoorbeeld door echte gesprekken te organiseren. Leiding geven is in zo'n periode knap lastig, ook omdat de machtsverhoudingen in het nieuwe systeem bijna altijd verschuiven. Alleen

door te accepteren dat verandering onzekerheden met zich meebrengt, kan er daadwerkelijk een verandering plaatsvinden, zodat er echt iets nieuws ontstaat." Zonder dit inzicht, oorspronkelijk verwoord door de antropologen Braun en Kramer, leiden veel 'verandertrajecten' tot meer van hetzelfde, stelt Faaij.

### Guerrilla-energie

Verandering van het systeem is per definitie een uitdaging van het systeem. Daarom kan de gevestigde orde volgens Faaij er zelf niet altijd een te nadrukkelijke rol in spelen. "Wie een verandering wil bewerkstelligen, moet een beweging creëren. Dat werkt veel beter dan een van boven opgelegde verandering. Viraal veranderen, dat is waar je heen wilt, en dat kun je niet forceren." Faaij noemt de Pokemon Go hype. Daar had niemand ooit van gehoord, maar ineens liepen grote groepen mensen op de meest onmogelijke plaatsen te navigeren met hun mobieltjes, op zoek naar items voor hun Pokemon alter ego. Dat verspreidde zich hoofdzakelijk *peer to peer*, binnen dezelfde groep. Als je als autoriteit (directie, management, ouder, juf) op zo'n *underground* rage duikt, is de lol er gauw vanaf. Het moet leuk, aantrekkelijk en besmettelijk zijn, en een soort guerrilla-energie in zich hebben.

Zo'n aanstekelijke beweging kan binnen een organisatie alleen op gang gebracht worden door wat de antropologie *highly connected people* noemt, mensen die populair zijn in hun sociale (werk)omgeving. "Dat hoeven niet per se de grootste *believers* te zijn in het gedachtengoed dat je wilt verspreiden", voegt Faaij daaraan toe. "Als wat ze doen maar het gewenste effect heeft en andere mensen erdoor aangestoken worden, mee willen doen, erbij willen horen. Als leider vertel je waar je naartoe wilt en faciliteert oogluikend wat er ontstaat. Zo koppel je die guerrilla-energie rond duurzaamheid aan sociale status en het informele ranking-systeem, niet aan het formele. Wanneer je te vroeg gaat formaliseren, is de lol er gauw vanaf."

*Meer weten over hoe corporate antropologie kan bijdragen aan cultuurverandering?*

*Lees Faaij's blogs op [greenculturelab.com](http://greenculturelab.com) of 'De corporate tribe' van Daniëlle Braun en Jitske Kramer.*