



De corporate tribe; organisatielessen uit de antropologie van Danielle Braun en Jitske Kramer

1

Het motto van Braun en Kramer is 'leren van wat we al weten'. Dit verwijst naar reflectie en het stilstaan waar we als mens, organisatie, samenleving vandaan komen, roept ook een sfeer op van verstillend en respect van 'wat al is' en wat we in deze turbulente tijd schijnbaar zijn verloren: datgene dat we ooit hebben opgebouwd en ontwikkeld. Door steeds te starten vanuit de tradities die de antropologie onderzoekt, bieden de auteurs een goed tegenwicht tegen al die vernieuwingsdenkers, die denken dat het opstarten van fase 2 automatisch volgt op het afsluiten van fase 1. Ons westerse denken wordt gekenmerkt door lineariteit, waarin de 'tussentijd' niet bekend is, maar waarmee de antropologie ons mee bekend maakt en in organisatieveranderingsprocessen mee leert omgaan.

Braun en Kramer proberen iets van de taal en grammatica van 'cultuur' te laten zien en komen op grond hiervan tot de conclusie dat organisatieverandering niet zo'n taai aangelegenheid is. Cultuur verandert namelijk voortdurend en is ook een stap voor stap proces in nauwe dialoog. Steeds teruggrijpend naar de Bedoeling, de totempaal.

Corporate antropologie en conceptuele ondergrond

Cultuur is iets wat mensen elkaar aanleren, het is wat geleerd, gedeeld en doorgegeven wordt, tussen mensen en tussen generaties. Cultuur is een patroon van en voor de werkelijkheid dat leven en handelen richting geeft; cultuur ordent de chaos om ons heen. Het vult de *white spaces between people*: met relaties, verbindingen, gedrag, overtuigingen. Het heeft de neiging om zichzelf in stand te houden, te vermeerderen en te herhalen.

Ook in organisaties ontwikkelen mensen een cultuur, wordt deze geleerd, gedeeld en doorgegeven. Organisatiecultuur is het DNA van de organisatie. Dit gebeurt continu en daarom is volgens mij 'veranderen' in de ogen van Braun en Kramer ook niet zo spannend. Cultuur zit vaak zo diep in het DNA van een collectief dat we het ons niet eens bewust zijn, maar plotseling tot de ontdekking komen hoe bepalend het is.

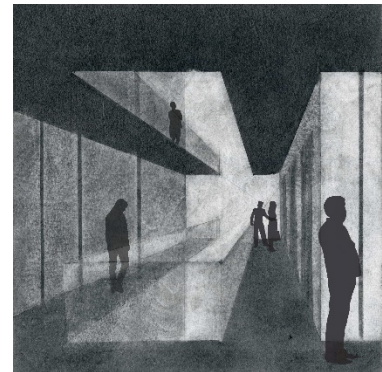
Een prachtig voorbeeld geven B&K over de levering van computerchips van een Japans bedrijf aan een Amerikaans bedrijf. Na lange onderhandelingen werd een leverdatum afgesproken en een acceptabel geachte foutenmarge van 2%. De koerier leverde exact op de afgesproken opleverdatum een pakket af dat bestond uit een grote doos en een klein eraan vastgeplakt pakketje. In dat grote pakket zaten 980 goede chips en in het kleine pakketje 20 kapotte chips. Op het moment dat de levering geschiedde, belde het Japanse bedrijf het Amerikaanse op met de vraag wat de Amerikanen van plan zijn te gaan doen met die 2% kapotte chips, die de Japanners zo zorgvuldig vernield hadden.

Wat zegt dit kolderieke verhaal? Japanners hebben zo'n ver doorgevoerd kwaliteitsbeleid met veel interne controlemomenten dat alles 100% in orde moet zijn, Amerikanen waren gewend om fouten voor lief te nemen en hadden daarom een garantieregeling van 2% bedongen. Verschillende culturen met niet tot en detail uitgesproken verwachtingen

Corporate antropologie is het vakgebied dat bij uitstek complexiteit van betekenisgeving, gewoonten, spelregels onderzoekt, duidt en herijkt. Het laats zien wat zich werkelijk afspeelt in de dynamiek van de organisatie. De auteurs willen zichtbaar maken dat het bekijken van een organisatie als een tribe, een stam, inzicht verschaft in mens, zijn gedrag en wijze van organiseren. Ze geven voorbeelden: bij reorganiseren is het handig als je snapt wat de *rites de passages* zijn en hoe je onzekerheid bij verandering moet managen; implementeren van het nieuwe werken?, kijk eens hoe nomaden dat eeuwen geleden al deden; onmogelijke cultuurverandering?, culturen veranderen voortdurend en elke generatie doet het weer anders.

Antropologie mag zich verheugen op steeds meer aandacht, dat is ook niet zo gek, omdat er behoefte is aan vertalers van verschillende culturele werelden die zich tot elkaar dienen te verhouden. Dat geldt op het niveau van de samenleving, maar ook voor organisaties.

De kracht van de antropologie is dat zij met haar kennis in staat is de onzichtbare lijntjes te schetsen tussen individuen die maken dat de groep zich als collectief gedraagt en dat elk groepslid weet wat de bedoeling van het collectief is en hoe hij zich daarbinnen dient te gedragen. Dat worden **white spaces between people** genoemd; de onzichtbare verbinding. De antropologie gaat dus over de **kracht van ertussenin**. Hoe mensen hun werkelijkheid ordenen en betekenis geven. Als je dat begrijpt dan krijg je ook inzicht in veranderingsprocessen. Daarmee laat je ook zien dat het collectief meer is dan de som der delen.



Weerstand tegen verandering moet je kunnen duiden. Doorgaans is het geen kwestie van tegen het nieuwe zijn, maar slechts een mening die afwijkt van hetgeen de veranderaar voorstelt. Mensen zijn voor het behoud van wat ze waardevol vinden in de huidige cultuur. Als we mensen dus leren wat ze al weten, dan zal die drempel ook niet zo abrupt zijn. Als je leert wat je eigenlijk al weet, is veranderen niet meer zo zwaar meer.

Hoe nuttig en aanvullend het maken van typologieën ook is en hoe handig het schetsen van dimensies en schalen is, B&K kiezen voor de grounded theory, dat wil zeggen dat onderzoek naar de leefwereld centraal staat en dat uit die veelheid van gegevens patronen zichtbaar worden en dat je zo een theorie opbouwt die je vervolgens weer checkt in het veld. Daardoor ontwikkel je inzicht in de samenhang van aspecten van een cultuur, de betekenis ervan. Deze zijn van belang om culturen te begrijpen en mogelijk te veranderen. Dat is vaak een proces op locatie en in de haarvaten van de samenleving, vaak samen met de onderzochten. Dat brengt ons ook meteen bij de perspectieven van waaruit antropologen onderzoeken:

- Het emic (van phonemic: bepaald geluid in een specifieke taal) perspectief: van binnenuit, hoe iemand uit een bepaalde (sub)cultuur iets ervaart. Je onderzoekt dan zonder vooroordeel de beleving van een situatie van binnenuit. Het gaat om dingen die specifiek voor een bepaalde groep gelden.
- Het etic (van phonetic: universeel notatiesysteem van geluiden) perspectief: van buitenaf, hoe een buitenstaander naar een bepaalde realiteit kijkt. Vanuit een plan, theorie of beleid. Het gaat hier om items die in alle culturen voorkomen.

De antropoloog schakelt tussen deze niveaus en kan etic elementen vanuit emic perspectief duiden dus door de cultuur van binnenuit te leren kennen en begrijpen en om anderzijds de emic vertelde verhalen snel etic te kunnen duiden en abstraheren.

De antropologische cultuurveranderingsaanpak van B&K bestaat uit vier fasen:

1. Emic, going native: je gaat van binnenuit luisteren, je zet je zintuigen zo wijd mogelijk open en haalt een heleboel informatie op
2. Etic, vertalen, duiden en diagnose: je gaat op zoek naar de vraag achter de vraag, op zoek naar de kaders en de context
3. Verandering bepalen: toekomstvisie, interventiestrategie en narrative of change: wat moet er waarom veranderen en hoe stap van verleden naar toekomst, hoe gaan we spreken over de verandering en hoe noemen we het, verder: welke concrete gedragingen passen bij de gewenste verandering.
4. Verandering doen: acties uitvoeren, gedrag en verhalen verspreiden: uitvoering van de acties

Leren van wat we al weten

Op veel hedendaagse vraagstukken van samenwerking, leiderschap en nieuw organiseren hebben we allang antwoorden. We zijn ze alleen vergeten door onze betonnen gebouwen en onze complexe bureaucratische systemen. De les is dus: leren luisteren naar wat we eigenlijk al weten (maar waarvan we afgedreven zijn, is mijn toevoeging). Als we ervan uitgaan dat we kunnen leren van wat we al weten, dan hoeven we alleen maar om ons heen te kijken en te observeren hoe creatie, verandering of bestendiging van cultuur overal ter wereld plaatsvindt.

Dynamiek in groepen

Cultuur heeft altijd te maken met relaties tussen mensen. Groepsvorming is zo'n relatie en in die groepsvorming worden behoeften zichtbaar: afhankelijkheid, keuze tussen vechten of vluchten, paarvorming, behoefte aan eenheid, behoefte aan individualiteit.

Het organogram is een soort verwantschapssysteem. Kijk naar een stamboom gebaseerd op ons westers kinshapsysteem (=netwerk van genetische relaties), waarbij de primaire binding bestaat uit een kerngezin van vader, moeder, kinderen en soms grootouders. In onze organisaties is het vaak zo dat de strategische top (gericht op centraliseren) bovenaan staat, met daaronder het middenmanagement (gericht op eigen autonome bedrijfsvoering), geflankeerd door een technologische staf (gericht op standaardiseren) en de ondersteunende staf (gericht op samenwerking) en daaronder de werkvloer (gericht op professionalisering). Veel zegt het nog niet, omdat onder dit formele organogram van Mintzberg een netwerk besloten ligt van tal van informele relaties, die te maken hebben met wat mensen met elkaar hebben (gehad), naar elkaar kijken en gevoelens hebben.

Bij het Nieuwe Werken, wat daar ook de achtergrond van is, kun je je laten inspireren door de nomaden, zo wordt het nomadisch werken, waarbij de status en het onderscheidingsvermogen niet bepaald wordt door huizen, maar door zogenaamd meeneembare schatten die ze uitstallen of zichtbaar dragen. Indien de ruimtelijke nabijheid dus afwezig is door het Nieuwe Werken zul je compenserende bijdragen moeten leveren in de sfeer van organiseren van ontmoetingen, vertellen

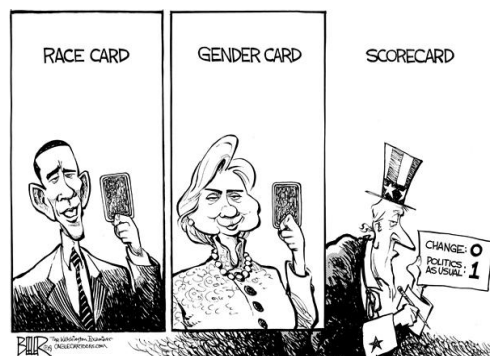
van verhalen. Je moet er dus alles aan doen om de verbinding op een andere manier tot stand te brengen.

Observeren en kijken zijn belangrijke middelen voor antropologen om iets te kunnen zeggen over de cultuur van een organisatie. Door te zien hoe mensen elkaar motiveren, belonen en straffen kom je veel te weten over aannames die men heeft over wat mensen motiveert en welke doelen en welk gedrag belangrijk zijn. Ook het uiten van grappen zegt veel: wat zegt dat over de relatie, over de gevoelde druk, is de grappenstroom symmetrisch of asymmetrisch, wordt er iets duidelijk gemaakt, of wordt er juist iets vermeden. Grappen zijn een manier om intens en spannende relaties gezond te houden.

Leiderschap is een belangrijk aspect bij cultuurvorming en verandering. In veel culturen kun je spreken van 'rond leiderschap' en 'ronde overlegvormen', bij ons is eerder sprake van vierkante vormen. Het ronde vergaderen gaat over wij en is collectivistisch; in zuidelijk Afrika is de kgotla (lett. rechtbank), zowel de plek waar meningen gehoord worden als naar het proces van de bijeenkomst. De oplossing is nog niet voor handen maar ligt besloten in de wijsheid van de groep. Centraal staan verschillende meningen, dromen en afkomst doen ertoe, draagvlak en gehoord worden, terwijl zang, dans en verhalen integraal onderdeel uitmaken van de ontmoeting. Vierkant vergaderen – daarentegen - vindt plaats rond rechthoekige tafels aan de hand van een agenda met strakke procedures en notulen, mijlpaalplanningen en vooral een eindtijd. Het gaat om het ik' en is individualistisch.

Je ziet nu ook bij ons dat ronder vergaderen in zwang komt, zoals deep democracy, socratische gesprekvoering, pleinen en kringen. Dat heeft ermee te maken dat we hopen op meer draagvlak voor besluiten, gemakkelijkere organisatieveranderingsprocessen, minder stroperigheid, meer gebruik maken van de kwaliteiten van mensen en de wijsheid van de groep als geheel, meer menselijkheid in organisaties. Belangrijk uitgangspunt wanneer je een kgotla gaat organiseren is dan wel dat je je opdrachtgever of jezelf als leider moet kunnen vertrouwen. Dus dat er niet na afloop represailles plaatsvinden op grond van gedane uitingen.

Framing is dat je niet werkelijk met de ander communiceert, maar via het frame dat je van de ander hebt gemaakt. In organisaties framen we ook en in de marketing helemaal. We gaan uit van ons product en vertellen de klant wat hij/zij er allemaal mee kan doen. Zelden vragen we wat een klant ècht nodig heeft. Dit is naar min mening de kern van de zaak: je kunt pas waarde creëren als je werkelijk inzicht hebt in de behoefte en om dat te weten te komen moet je je leren verstaan met de Ander. Bij het aangaan van relaties met externe partijen zoals klanten, netwerkpartners, collega's, zakenpartners, etc. is het belangrijk om de wederzijdse verwachtingen te checken. Wat wordt gezien als affectief en wat als verplichtend en vooral wanneer. Elke cirkel van relaties brengt namelijk andere verwachtingen en verplichtingen met zich mee.



Tijd is ook zo'n factor waar mensen in functies verschillend tegenaan kunnen kijken. Heeft bijvoorbeeld de werkvloer hetzelfde ritme als het management? Snappen ze elkaars ritme en wordt daar rekening mee gehouden? Lukt het om lange termijn te vertalen in korte termijn werkzaamheden voor uitvoerders? Wat als de bestuursadviseur nu een advies moet hebben en de onderzoeksafdeling de zaken grondig wil onderzoeken? Gunnen we onszelf voldoende 'magische tijd' om tot goede beslissingen te komen?

Wat mij opvalt is dat op verschillende plekken steeds weer de nadruk wordt gelegd op congruentie en consistentie in organiseren en leiderschap; wat je zegt en wat je doet moet op elkaar passen. Rituelen kunnen hierin ook een rol spelen, ze geven richting en ruimen op, maar geven door de herhaling en het volhouden ook structuur, herkenning en troost. Magie kan helpen bij verandering, het is het vermogen of de toestand die ons gezamenlijk doet uitstijgen boven het alledaagse, alsof er een wonder gebeurt. Het heeft volgens mij te maken met het in de flow zitten, wanneer alle omstandigheden optimaal zijn, kunnen we in verbinding komen met het hogere doel van de organisatie. Met onze leercirkels merken we soms hetzelfde.

Soorten van cultuurverandering en interventies

B&K benaderen typen cultuurtransities vanuit het perspectief van bouwen en verplaatsen van totempalen. Het woord 'totem' betekent familieteken. Totems zijn bijvoorbeeld: logo's, schilderijen, bedrijfskleding, architectuur van het gebouw, etc. Een totempaal draagt de ziel van een organisatie en verplaatsing gaat niet op een namiddag. Cultuurinterventies hangen af van het type cultuurverandering:



5

1. Culturele creatie: er is veel energie en we willen een totempaal bouwen; je zit dus in de opstartfase van een nieuwe organisatie, hoe bouwen we een duurzame cultuur, hoe zetten we onze ideeën en dromen om in gedrag?
2. Culturele continuïteit: we hebben een mooie totempaal, hoe laten we die zien?; het gaat goed, maar hoe laten we dat weten en bestendigen we deze fantastische organisatiecultuur?
3. Culturele heroriëntatie: ergens hadden we nog een totem staat, maar waar ook al weer?; wat was ook al weer de bedoeling van onze organisatie, we zijn verstrikt geraakt in regels, procedures en systemen. We zijn onszelf een beetje kwijtgeraakt, terug dus naar de bedoeling.
4. Culturele healing: de totempaal is stuk, wat nu?; delen van de organisatie functioneren niet goed, als we niets doen houdt ons bestaansrecht op. We moeten snijden en genezen.
5. Culturele transformatie: we hebben behoefte aan een nieuwe totempaal; het is tijd voor een radicale transformatie. Het moet echt anders, de omgeving vraagt om verandering of fuseren.

Bij de totemvraag gaat het dus om wat nu de echt gewenste veranderrichting is. Al tijdens de cultuurdiagnose treedt verandering op, doordat mensen met elkaar in gesprek gaan over de betekenis van de dagelijkse activiteiten. Het gaat steeds over de ziel van de organisatie, over totems, dromen, hoe het vroeger was en kan gaan worden. Het gaat dus om de vraag naar de totempaal in een proces van verleden naar toekomst. Zorg is dat de ziel meeverhuist naar de nieuwe werkelijkheid.

Ad.1 Cultuurcreatie (gezamenlijkheid creëren)

In Cultuur ontstaan **fractale patronen** en **parallele processen**. Met het eerste wordt de weerspiegeling bedoeld van het macroverhaal of de cultuur van de organisatie op het microniveau, dus elke medewerker lijkt een stukje van het grotere cultuurverhaal in zich te dragen. In organisaties of samenlevingen vind je steeds hetzelfde verhaal terug in verschillende aspecten. Met parallele processen wordt bedoeld op een proces dat zich voltrekt bij de oprichters of in de omgeving van de organisatie en dat zich manifesteert via fractale patronen op verrassende plekken in de organisatie. Zo kun je bij een team iets tegenkomen dat op het eerste oog 'raar' is, totdat je begrijpt dat het gaat om een parallel proces dat zich als een fractaal van het grotere cultuurverhaal door de organisatie heeft verspreid. Bij cultuurcreatie is het zaak om er goed op te letten dat je gezonde functionele fractale patronen neerzet.

Je moet dus voorkomen dat negatieve eigenschappen van oprichters die zich in patronen manifesteren bepalend gaan worden in de organisatie, ook al is de oprichter zelf niet eens meer aanwezig. Het is belangrijk dat organisaties hun spirits niet verliezen, want dan zijn ze speelbal van de omstandigheden. Houd de spirits dus levend, bijvoorbeeld via kampvuurverhalen.

Bij de vorming van culturen is het belangrijk dat een groep mensen of een cultuur z'n externe aanpassing regelt (missie+strategie, doelen, middelen, resultaatmeting, correctiestrategieën), maar ook z'n interne afstemming (taal+humor, groepsgrenzen/structuur, macht+status, vriendschap+liefde+seks, straf+beloning, het onverklaarbare verklaren). Met dat laatste wordt gedoeld op existentiële vragen, maar ook vragen die we niet direct kunnen beantwoorden. Een goede organisatie heeft deze punten op individueel niveau verinnerlijkt. Als het ergens wringt, is het goed om terug te keren naar de basis; de beantwoording van de genoemde 11 vragen. Interventies blijken heel effectief te zijn door kruislings te interveniëren, dat wil zeggen een vraag aan de ene kant te beantwoorden met een interventie aan de andere kant. Bijvoorbeeld als een directielid heibel heeft over de verdeling van budgetten (middelen), dan blijkt de oorzaak vaak aan de andere kant te liggen. In dit geval is er een machtsstrijd gaande tussen de algemeen directeur en de directeur financiën waardoor de budgetverdeling niet rondkomt. Dit is een verwijzing naar het denken van Edgar Schein.

Ad.2 Culturele continuïteit (het goede bestendigen)

Leiders hebben net als ouders de taak om te zorgen dat de medewerkers doordrongen zijn van de bedoeling van de organisatie. Continuïteit van cultuur is dus van belang, maar in de ene organisatie zijn die draden tussen mensen dikker dan in andere. Organisaties waar verhalen verteld worden zijn naar alle waarschijnlijkheid bezielder en prettiger om in te werken. Het is zaak de totem steeds weer in herinnering te brengen. Het op vaste momenten hebben van rituelen voor bezieling en duiding voor de werkelijkheid is belangrijk. Carnaval is wat dat betreft een mooi voorbeeld, omdat daar dan ook nog eens in besloten ligt het even overboord gooien van normen en de omkering van macht.

Ad.3 Culturele heroriëntatie (terug naar de Bedoeling)

Met veranderingsprocessen speelt steeds mee hoe je bezieling steeds weer bij mensen kan brengen. Je moet voorkomen dat alles vernietigd wordt, zonder dat er een verhaal is over hoop en transformatie. 'Weerstand' is iets dat antropologen niet kennen, ze zien het veranderingsproces als iets vanzelfsprekend, waarbij steeds de zorg om de 'vooroudergeesten' mee te laten verhuizen naar het nieuwe dorp centraal staat. Het krachtige van religies en kunst is dat steeds de relatie met bezieling, het doel, de bron of zo je wil de spirits en de goden levend gehouden wordt. In een bezielde organisatie kan iedereen antwoord geven op de vraag waarom we de dingen doen, zoals we ze doen. Groei heeft een andere god nodig dan krimp of fusie (vgl. Hindoeïsme met Brahma, Vishnu en Shiva). In ontzielde organisaties is sprake van verschillende mechanismen om geweld en ontzieling tot stand te brengen: het onzichtbaar maken, het compartimentaliseren of opdelen, het verenigen van verantwoordelijkheid of verspreiden over verschillende mensen.

Ad.4 Culturele healing (genezen en gezond maken)

Het repareren van de totempaal of het gezond maken van de organisatiecultuur. Hierbij is niet alleen medische kennis en techniek nodig, maar ook magie en patiëntbeleving. Drie magische mechanismen kunnen worden ingezet door de consultant in het veranderingsproces: unieke sociale informatiepositie (maximale en onbelemmerende toegang tot alle bronnen in de organisatie),; als duidelijker van de werkelijkheid moet je alle informatie hebben die van belang kan zijn; de consultant moet een gedaantewisseling kunnen ondergaan bv. via switchen van rollen. Daarmee maak je verandering magisch, bijzonder en aantrekkelijk.

Ad.5 Culturele transformatie (als het echt anders moet)

Een cultuuromslag is niet moeilijk, omdat cultuur nooit statisch is. Het feit dat die wel als statisch wordt voorgesteld heeft naar mijn mening te maken met ons lineaire tijdbegrip, waarin het concept 'tussentijd' ontbreekt. Hoe we moeten veranderen weten we al lang, maar we zijn het a.h.w. verleerd. Veranderen gebeurt namelijk niet in twee stappen, maar in drieën:

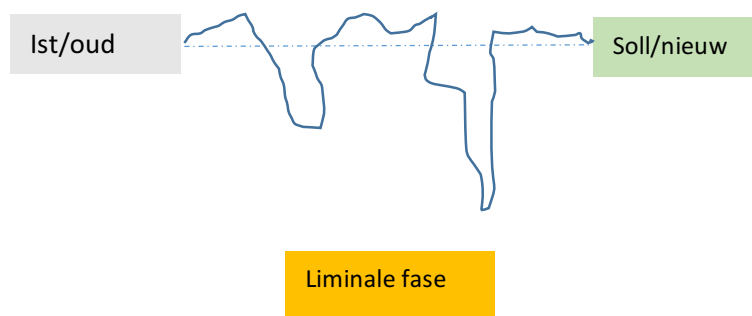
Fase 1: separatie en afscheiding

Fase 2: liminale of overgangperiode, vaak ook in andere omgeving: de plek waar het kind sterft en de volwassen man geboren wordt; overgangsriten

Fase 3: hereniging of re-integratie

In onze cultuur krijgt fase twee geen aandacht omdat overgang pijn doet en die willen we vermijden. Wij willen direct van Ist (uitgangssituatie, nu) naar Soll (gewenste situatie, toekomst). In de tussenfase is sprake van een overgang, een coconfase. In tegenstelling tot veel stammen zijn wij niet goed in staat om de onzekerheid tussen oud en nieuw te laten bestaan, deze te begeleiden en gebruiken voor groei en ontwikkeling. Je bent in fase 3 iemand anders dan daarvoor.

Het is jammer dat in onze cultuur vaak negatief gedacht wordt over *ondertussen*, omdat we denken in termen van weerstand, onzekerheid, niet mee willen, sociaal pardon, uit de functie gezet worden, herplaatsingskandidaat, etc. Medewerkers vragen vaak om helderheid en managers hebben het over herijkmomenten en mijlpaalplanningen. Dit, terwijl onze kracht van transformatie en verandering ons zouden kunnen leren dat het laten bestaan van de liminale fase en het goed begeleiden hierin een echte kans is om daadwerkelijke transformatie en groei te bewerkstelligen in een organisatie. In feite zouden we dus mensen moeten trainen en investeren in nieuw gedrag niet na de reorganisatie, maar tijdens de periode van onzekerheid. Dan zijn mensen ontvankelijk voor duiding en verhalen.



Wat zegt dit nu? De rites de passages kunnen een rol spelen bij het transformatieproces door rolbewustzijn te benoemen (bv. wie is de voorganger in de verandertrajecten, wie is de chieft/manager → going concern en wie de sjamaan/leider → innovator of leraar), gebruik te maken van rituelen (markeren van overgangen, stilstaan bij het veranderingsproces en daar verslag van doen), onzekerheid te managen en durven te leren tijdens verwarring (iets is pas af als het tijd is, pijn niet wegnemen maar wel begeleiden en betrokken zijn).

De liminale fase leent zich heel erg goed voor overdracht van waarden en normen, voor leren, het ontwikkelen van omgevingsbewustzijn, het ontwikkelen van persoonlijke competenties, etc. Het leervermogen van mensen in tijden van onzekerheid is groot. Vandaar dat het aanbieden van leermogelijkheden een krachtig instrument is om de verandering goed te doorstaan. Maar veranderen doet pijn!

Afsluiting

B&K roepen op om van de veranderreis te genieten, van wakker worden op een plek die niet in je planning zat, om te genieten van vertraging, zelfs van het hotel dat viezer is dan je verwacht had. Besef dat het een gevaarlijke tijd is. De 5 typen van cultuurverandering kunnen helpen bij de diagnose van de situatie; welk type cultuurverandering is gewenst? Achterin het boek zijn de 5 typen op een rijtje gezet en afgezet tegen een aantal invalshoeken: beeld, totempaalmetafoor, totempaal, veranderfocus, verhalen als veranderfocus, type cultuurtransitie, rituelen en magie als verandertool, rol van de leider, cultuurdiagnose als instrument, type cultuurtransitie, acties en verandertools, te managen emotie. Ook is melding gemaakt van de inspirerende literatuur, inzichten, films, beelden, etc. Vaak met een korte typering erbij. Een leuk boek om te lezen en de fraaie plaatjes op je in te laten werken; een boek met verrassende inzichten, die heel goed bruikbaar zijn bij de duiding van onze leer- en ontwikkelvraagstukken.