

TRICKY TIJDEN

LAAT JE NIET GEK MAKEN



JITSKE KRAMER

Boom

‘Jitske Kramer beschrijft niet alleen de hedendaagse culturele veranderingen die door tricksters en valse profeten worden beïnvloed, maar ze geeft ook goed advies om hiermee om te gaan. In tijden van verregaande onzekerheid is één ding zeker: dit is het boek dat we nodig hebben.’

–

Robert Cialdini, internationaal bestsellerauteur van o.a. *Invloed* en *Pre-suasion*

‘Een treffend en uiterst relevant boek over deze tijd, een tussentijd op de overgang naar een nieuwe manier van leven.’

–

Herman Wijffels, voormalig voorzitter van de Sociaal-Economische Raad en hoogleraar Duurzaamheid en Maatschappelijke Verandering

‘Als je dit jaar één boek leest: laat het dan *Tricky Tijden* van Jitske Kramer zijn. Rijk, leerzaam, confronterend, amusant, veelzijdig, scherp, inzichtelijk, wijs en tot nadenken stemmend. Er komen grote veranderingen aan. Wees voorbereid.’

–

Ronald Giphart, schrijver

‘Alles wat je hoopt van een nieuw non-fictieboek. Goed geschreven, nieuwe inzichten en begrippen. Jitske Kramer laat in dit boek zien dat er een hoopvol antwoord bestaat op chaos en crisis.’

–

Daan Roovers, filosoof, Eerste Kamerlid namens GroenLinks-PvdA en voormalig Denker des Vaderlands

'In een wereld waar je aanpassingsvermogen van het grootste belang is, bieden Jitske Kramers inzichten een waardevol kompas voor iedereen die leiding wil geven aan de complexiteit van transformatie.'

-

Erin Meyer, *New York Times* bestsellerauteur van *No Rules Rules* en *The Culture Map*

'Jitske Kramer, de zoveelste elitaire deugkneus met een bullshitjob en hoogopgeleid in gebakken lucht, die zich moreel en intellectueel ver verheven voelt boven het gepeupel.'

-

Iemand op X

'Jitske Kramer is de belangrijkste denker waarvan je nog nooit gehoord hebt. *Tricky Tijden* is haar doorbraak.'

-

Joris Luyendijk, auteur van o.a. *Dit kan niet waar zijn* en *De zeven vinkjes*, en antropoloog

'Wie onze tricky tijden wil begrijpen moet Jitske Kramer lezen!'

-

Thijs Launspach, psycholoog, bestsellerauteur van o.a. *Fokking druk* en *Asociale media*

'Jitske Kramer biedt een heel originele, uitdagende en praktische kijk op verandering. *Tricky Tijden* heeft de kracht om jou en jouw organisatie te transformeren. Gegarandeerd een enthousiaste leeservaring!'

-

Stuart Crainer en Des Dearlove, oprichters van Thinkers50, 'de Oscars van het managementdenken' (*Financial Times*)

‘Wat een fantastisch boek! *Tricky Tijden* begeistert, confronteert, provoceert, inspireert en zet aan tot nadenken, veel nadenken. Jitske Kramer laat je opnieuw kijken naar de patronen en dynamieken van grote veranderingen en actuele thema’s. Ze combineert antropologische kennis met meeslepende, kleurrijke verhalen over haar reizen naar verschillende culturen. Een absolute aanrader.’

–

Prof. Elke Geraerts, neuropsycholoog, bestsellerauteur van *Mentaal Kapitaal* en CEO van Better Minds at Work

TRICKY TIJDEN

LAAT JE NIET GEK MAKEN

JITSKE KRAMER

Boom



Liminaliteit

**Als niets meer is zoals het was.
Tussen hier en daar. Tussen feit en fictie.
Tussen vrees en verlangen. Tussen leven en dood.
Mensen veranderen in het ondertussen.
Met een onbekende bestemming.
Een onbekende reistijd. Een onbekende route.
Vol gevaren, kansen en verleidingen.**

**Tricky tijden. Het is alles of niks.
Het is wat wij ervan maken.
Ongekend zijn de mogelijkheden.
We kunnen zoveel meer dan we denken.
De keuze is aan ons. Samen maken wij de wereld.**

**We zullen ons bevrijden van leugens.
We zullen strijden. En leven.
Met de moed tot creatie vanuit oprechtheid.
En de hulp van elkaar.
We zijn verdwaald, maar niet verloren.
We weten hoe dit moet.
We hebben het eerder gedaan.
We kunnen dit.**

INHOUD



INLEIDING: OMDAT WE BETER KUNNEN – 15

1

VERDWAALD MAAR NIET VERLOREN – 25

1.1 | Cultuur: orde in de chaos – 27

1.2 | Curieuze basisprincipes van het huidige
economisch systeem – 37

1.3 | Het moet anders: kan het pijnloos? – 68

2

LIMINALITEIT: HET GRENZELOZE ONDERTUSSEN – 81

2.1 | Kansen, gevaren en verleidingen van liminaliteit – 83

2.2 | Grote veranderingen ontstaan in drie fases – 102

2.3 | Een cultuur van onbegrensdheid als voedingsbodem
voor permanente liminaliteit – 118

2.4 | Liminoid: liminaalachtige verslavende kick-ervaringen – 126

3

TRICKSTERS SPELEN MET GRENZEN — 137

- 3.1 | Verdwaald in een trickstercultuur: van mythologisch archetype tot charismatisch leider — **139**
- 3.2 | Tricky tactieken: op de grens van wat mag en kan — **159**
- 3.3 | Tricky Spectrum: van onschuldig naar crimineel gedrag — **174**
- 3.4 | Een revolutie van begrenzing, oprechtheid en waarachtigheid — **185**

4

OP VERHAAL KOMEN — 197

- 4.1 | Wij zijn ons verhaal — **199**
- 4.2 | Wilde verhalen: de aantrekkingskracht van complottheorieën — **208**
- 4.3 | Oud en nieuw narratief: wat laten we los en wie zijn we dan nog? — **227**
- 4.4 | Tussenverhaal: het verandernarratief van het ondertussen — **237**

5

MACHTSVERHOUDINGEN STAAN OP SCHERP — 249

- 5.1 | Ranking: het spel van status en macht — **251**
- 5.2 | Machtsmisbruik en rankingsval — **264**
- 5.3 | Angst en actie op de grens van verandering — **271**

6

EEN BETERE WERELD CREËREN — 295

6.1 | Tekenen van de toekomst — **297**

6.2 | Magische tijd en kampvuren — **311**

6.3 | Liminaal leiderschap: ceremoniemeesters van het ondertussen
— **321**

6.4 | Overgangsrituelen: houvast, verbinding en creatie — **337**

7

EERSTE HULP BIJ VERDWALEN:

OP WEG NAAR OPLOSSINGEN — 347

7.1 | Erken dat je verdwaald bent — **349**

7.2 | Word rustig en geef niemand de schuld — **354**

7.3 | Ken het reisgezelschap — **358**

7.4 | Make a cup of tea en wees eerlijk — **360**

7.5 | Vind je locatie en breng de omgeving in kaart — **364**

7.6 | Bepaal het kompas en niet de route — **371**

7.7 | Zet alle zintuigen open en kom in beweging — **375**

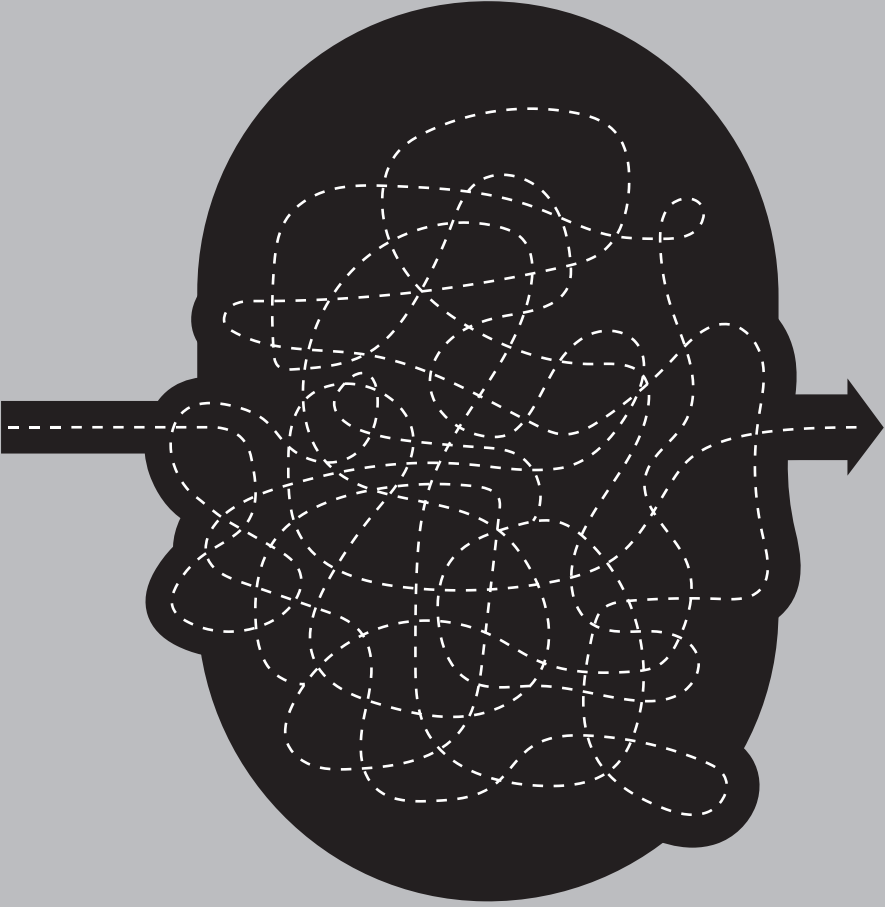
7.8 | Pas op voor heilige routes, tricksterstreken
en wilde verhalen — **380**

7.9 | Vier je thuiskomst (en maak je klaar
voor de volgende reis) — **389**

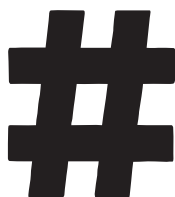
BRONNEN — 395

OVER DE AUTEUR — 409

BEELDVERANTWOORDING — 411



INLEIDING: OMDAT WE BETER KUNNEN



Ik kan soms jaloers zijn op mensen die het ‘allemaal zo goed weten’. Mensen die met stelligheid een analyse geven van complexe situaties en ook meteen de oplossing presenteren. Met oneliners en concrete tips die je morgen al kunt toepassen, positief geformuleerd, met een handzaam model en vijf praktische stappen naar je einddoel. Ik zit zelf regelmatig aan de ‘ik weet het even niet zo goed’-kant, soms tot tranen toe. Zeker bij complexe onderwerpen die een grote impact hebben op mijn en ieders leven. Bij mij slaat de twijfel toe wanneer verschillende partijen en onderzoeken elkaar tegenspreken, de nuance ver te zoeken is, de waarheid behendig wordt bespeeld, financiering en belangen van onderzoeken onduidelijk zijn en allerlei argumenten en emoties door elkaar lopen. Hoe te luisteren naar alle perspectieven om in die wirwar mijn eigen oordeel te vormen? Wat is waar, wat niet en wat is wijsheid? Het is gekmakend als je niet meer weet wat of wie je kunt geloven. Op dit moment zien we vele slepende kwesties die zich ongeveer tegelijkertijd tot crisis hebben ontwikkeld. Denk aan de klimaatcrisis, energiecrisis, armoedecrisis, stikstofcrisis, toeslagencrisis, woningmarktcrisis, landbouwcrisis, personeelscrisis en asielcrisis. Alles hangt met elkaar samen en de ene oplossing heeft effect op de andere problemen. Voor dit boek deed ik als reiziger en antropoloog veldwerk naar de tricky overgangperiode van grote veranderingen.

Ik ben cultureel antropoloog, wat betekent dat ik probeer te begrijpen hoe mensen culturen vormen, hoe culturen mensen vormen en hoe groepen mensen omgaan met verandering. Voor mijn werk als spreker kom ik bij allerlei Nederlandse en internationale organisaties over de vloer, waar ik de kennis en kunde van de antropologie toepas op organisatieculturen. Daarom noem ik mezelf ook wel corporate antropoloog. Steeds meer en steeds vaker word ik geraakt door de verharding in allerlei thema's en de grote emoties die daarbij komen kijken. De maatschappelijke onrust neemt toe, de emoties aan de keukentafels lopen op. Het verlangen naar meer solidariteit, menselijkheid en verbinding is groot, maar de agenda is te vol om er werk van te maken en de irritaties zijn te hoog om werkelijk te luisteren. Ik merk het ook aan mezelf. Ik mopper steeds vaker tegen de krant en ik word chagrijnig van de agressieve toon van politici en de loze beloftes van allerlei leiders. Het raakt me hoe vatbaar ik ben voor bullshitverhalen, marketingtrucs, schone schijn, halve waarheden en wilde verhalen. Het toenemende geweld tegen hulpverleners maakt me boos, hoe we met de aarde en onze leefomgeving omgaan maakt me verdrietig... Gelukkig ben ik een optimistisch mens, dus ik veer op van de mooie initiatieven die er ook zijn, de glimlach van mijn lief, de energie waarmee de jongeren die ik spreek hun toekomst vormgeven. In mijn hoofd schijnt meestal de zon en de meeste mensen deugen, is mijn ervaring. Waarom lopen we als mensheid dan toch op zoveel manieren vast?

Antropologie laat je om het hoekje kijken en maakt zichtbaar wat iedereen eigenlijk al wist, maar nog niet onder woorden kon brengen. Door goed te kijken en te luisteren tekenen zich patronen af die mensen en vraagstukken met elkaar verbinden. Als een soort levenskaart of cultuurfoto zonder instafilter, waar iedereen die op de foto staat zelf mag bepalen of het resultaat gewenst of ongewenst is. De analyse kan duiding, taal en bewustzijn brengen om je eigen mening te vormen. Zodat je beter in staat bent te doen wat nodig is. Om een levenskaart te maken van de overgangperiode

waarin we nu leven, dook ik in de antropologische literatuur op zoek naar bruikbare concepten, onderzocht ik de diepere patronen onder alle ogenschijnlijk losstaande problemen en ordende ik mijn gedachten aan de hand van persoonlijke (reis)ervaringen in binnen- en buitenland. De antropologie leert ons dat grote veranderingen altijd een overgangstijd kennen, een ambigue tussenruimte, een emotionele transitieperiode waarin aan onze fundamenteën wordt getrokken en we worden gedwongen om zekerheden en controle tijdelijk los te laten. Dit wordt 'liminaliteit' genoemd en dat werd het startpunt van mijn zoektocht.

Liminaliteit als startpunt

Er is een soort niemandsland dat we betreden wanneer we aan een reis van verandering beginnen: de liminale ruimte. Je kent de term misschien nog niet, maar je bent er fysiek, emotioneel of metaforisch zeker al eens geweest. Denk bij fysieke tussenruimtes bijvoorbeeld aan bruggen, steegjes, gangen en trappen. Het zijn plekken waar niemand woont, waar je doorheen moet en waar je meestal maar tijdelijk verblijft. Hun enige doel is om je van punt A naar punt B te krijgen. Emotionele, spirituele en metaforische liminale ruimtes hebben hetzelfde doel. Ze vertegenwoordigen de overgang van wie je bent naar wie je aan het worden bent. We kennen en voelen dit allemaal tijdens grote veranderingen, maar hebben er meestal geen naam voor. Het is de periode waarin je iets achter hebt gelaten, terwijl de nieuwe situatie nog niet volledig is doorgedrongen en gerealiseerd. Denk aan een zwangerschap of het proces van vrijgezel naar huwelijkspartner. Antropologen noemen deze tussentijd liminaliteit, van het Latijnse *limes*, dat 'grens' of 'drempel' betekent. Liminaliteit is een zeer bruikbaar antropologisch concept dat in een hoekje van de wetenschap lag te wachten op een groter publiek, zodat we het kunnen toepassen in het omgaan met grote veranderingen. Het is niet altijd fijn om liminaliteit te ervaren, maar het is essentieel om tot grote veranderingen te komen.

Ik denk dat we op dit moment als samenleving door een liminale fase heen gaan en sommige wetenschappers en activisten zeggen dat we in een unieke tijd leven. In een tijdperk van veranderingen, of zelfs in een verandering van tijdperk. Anderen bestrijden dit en zeggen dat het allemaal wel meevalt, dat elke generatie onzekerheden en grote wijzigingen meemaakt, omdat er altijd wel ergens een crisis of oorlog is, een besmettelijke ziekte rondgaat of een natuurramp toeslaat. Wat natuurlijk ook zo is. De geschiedenis bestaat uit vele periodes van grote en kleine veranderingen. Het klimaat is al vaker veranderd, vele koninkrijken en samenlevingen zijn opgebouwd en ingestort. Ik vind het moeilijk om te bepalen hoe uniek deze tijd is ten opzichte van andere tijden, omdat ik niet weet hoe mensen zich voelden tijdens de pest, de industriële revolutie of de renaissance. Maar als ik luister en kijk naar alles wat er speelt in de politiek en in de samenleving, durf ik wel met stelligheid te zeggen dat we door een roerige tijd met vele transities gaan. Een tijd die van individuen, organisaties en de politiek vele fundamentele keuzes en grote veranderingen in gedrag, procedures en systemen vraagt. Ik zie en ervaar op allerlei essentiële gebieden veel verschillende meningen, tegengestelde botsende belangen, wilde verhalen waar mensen in geloven en machtsstrijden over hoe we welke verandering door moeten voeren.

Bij grote veranderingen in de wereld moeten we zoeken naar nieuwe manieren, en de tot dan toe geldende waarheid bevragen. Dat gaat meer dan eens gepaard met veel onduidelijkheid, en soms wordt die bewust gecreëerd. Ik interviewde een bestuurder van een grote Nederlandse stad over hoe het is om in deze tijd van vele crises en veranderingen een stad te besturen. De gespreks-samenvatting is: ‘Wij besturen eerlijk gezegd vaak op de tast. Als ik met raadsleden aan tafel zit, weet ik niet altijd precies met wie ik nu eigenlijk praat door de vele lobbypartijen op de achtergrond. De flanken worden steeds groter en het midden wordt steeds kleiner. De grote bekken krijgen de aandacht. En de flanken hebben geen belang bij harmonie en constructieve oplossingen, want dan

worden ze onderdeel van het establishment. Ik vaar regelmatig in de mist. Alles moet snel en gisteren af. De vraagstukken zijn complex, met vele partijen die inspraak willen. En veel mensen in de raad zijn bang. Bang voor persoonlijke bedreigingen. Mijn angst? De opkomst van opportunistische leiders die voor de populariteitsstem gaan en niet voor het publiek belang.’

Misschien herken je elementen uit deze schets van de werkelijkheid van samenwerken en besturen. Ik wel. Ik ging aan de slag met vragen als: is de chaos die ik ervaar uniek voor nu of van alle tijden? Wat is de functie van de chaos, wat staat ons nog te wachten, wat is er positief aan en waar moeten we voor oppassen? Hoe komen we tot een nieuw verhaal waar we energie van krijgen en waarbij we gezamenlijkheid voelen? Wat is er precies mis met het huidige verhaal? Hoe kunnen we samen wat stiller worden om ruimte te maken voor nieuwe mogelijkheden? Waarom willen we zo graag dat de economie blijft groeien? Hoe krijgen we meer vertrouwen in elkaar en de overheid? Wat te doen met slinkse managers en (opinie)leiders die de waarheid naar hun hand zetten, feiten verdraaien en soms gewoon keiharde leugens verkondigen? Hoe weten we wat waar is en wat niet, zeker in tijden van AI en deepfake? Wat doen we met systemen die niet meer passen? Kan een transformatie versneld worden en de schade beperkt, of is dat onmogelijk? Wat zijn de kansen en gevaren van liminaliteit en welk type leiderschap geeft deze transitie ruimte?

Ja, dat zijn inderdaad veel vragen. Het werd een intense onderzoekreis, vol frustratie, woede, verdriet, humor, verrassingen, stilte, inzichten en uiteindelijk hoop. Ik ging in gesprek met mensen binnen Nederland en daarbuiten. Ik zocht antwoorden in andere culturen en in de natuur. Ik leerde concepten uit de antropologische literatuur die me nieuwe inzichten gaven over transformatieprocessen, termen die een ongrijpbare werkelijkheid beschrijven. Ik deel ze graag met je, om duiding te geven aan wat er gebeurt

tijdens grote veranderingen en om samen de weg te vinden naar elkaar en naar de toekomst.

In mijn beschrijvingen kies ik een perspectief, een beschrijving van de werkelijkheid, dat is onvermijdelijk. Her en der zal mijn mening of emotie er zelfs doorheen klinken, daar kies ik bewust voor. Waar ik mijn persoonlijke conclusies trek, kun jij een heel ander perspectief ervaren. Wellicht zet je kruizen, krullen, strepen, vraagtekens en uitroepetekens bij mijn teksten. Dat is goed, want het is precies wat in er deze liminale tijden moet gebeuren. Tijdens grote veranderingen moeten we met elkaar nieuwe waarden vinden door ons uit te spreken, schuring op te zoeken, vragen te stellen en naar elkaars antwoorden te luisteren. Ik ga niet meteen naar de oplossing toe, hoewel ik weet dat veel mensen dat heel prettig zouden vinden. Antropologen zijn duiders en patroonzoekers, waarmee bewustzijn van de achterliggende oorzaken en dynamiek van vraagstukken zichtbaar worden. Ben jij meer van de directe oplossingen? *Go for it*, ik hoop dat mijn verhaal ook jou verder brengt. Zelf ben ik na het schrijven van dit boek zeker nog niet klaar met mijn zoektocht. Dit boek laat zien waar ik nu sta en ik blijf mij voeden met nieuwe perspectieven en inzichten.

Echt veranderen vraagt de moed om ons te verdiepen in vraagstukken, en consequenties te verbinden aan onze bevindingen. De afgelopen jaren hebben we als mensheid op veel terreinen vooruitgang geboekt, waarvoor natuur en mensen door vervuiling en uitbuiting een hoge prijs moeten betalen. Steeds meer mensen zijn het erover eens dat er grote veranderingen nodig zijn in onze manier van leven en produceren, maar over de aanpak en richting is veel conflict. Beschavingen komen en gaan, en we hebben geen enkele garantie dat onze manier van leven voor eeuwig is. De vraag is of de grote verandering waar we nu voor staan vreedzaam zou kunnen verlopen. De helft van de wereldbevolking gaat in 2024 naar de stembus en overal spelen de dynamieken die ik in dit boek beschrijf. Veranderen is altijd tricky.

Indeling van dit boek

Ik neem je in zeven hoofdstukken mee op mijn zoektocht naar de patronen van grote veranderingen en de kansen, gevaren en verleidingen van liminaliteit.

Hoofdstuk 1 start met een spoedcursus antropologie over hoe mensen culturen vormen en hoe culturen mensen vormen, om te begrijpen wat er gebeurt in de dynamiek van grote veranderingen. Ik neem je mee in mijn zoektocht naar het mensbeeld achter ons economisch systeem en kom tot de conclusie dat wij cultureel zijn verdwaald in een samenleving die economische groei en winstmaximalisatie tot hoogste waarde heeft gemaakt. In hoofdstuk 2 duiken we in het grenzeloze ondertussen van liminaliteit. Ik beschrijf de drie universele fases van transformatie en hoe je die terugziet op het niveau van het individu, de groep, de samenleving en in de natuur. Hoofdstuk 3 is gewijd aan het gevaar van de verleidelijke *trickster*figuur. Tricksters zijn experts in het spelen met grenzen. Ze zijn onmisbaar voor het uitdagen van de status quo, maar dreigen ons van alle kanten te grazen te nemen, zeker wanneer we onzeker zijn en richting zoeken. Ik laat zien hoe we door de trickster te aanbidden een trickstercultuur hebben ontwikkeld, een samenleving waarin we elkaar voortdurend in de maling nemen.

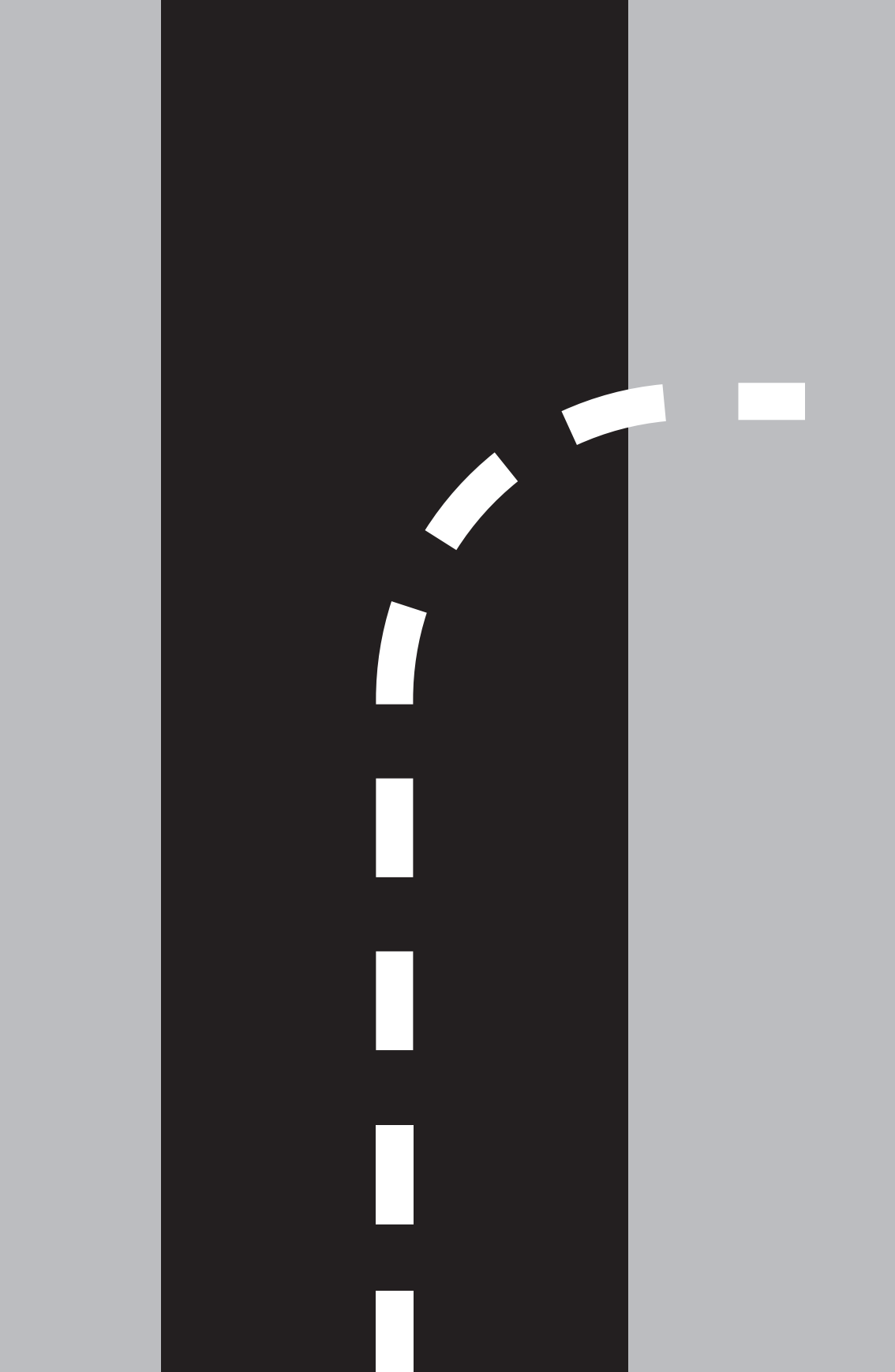
Hoofdstuk 4 laat het gevaar zien van wilde verhalen. Soms nemen we verhalen te serieus en soms kunnen we ze niet serieus genoeg nemen, maar helaas zijn we niet altijd goed in het maken van dit onderscheid. Complottheorieën en allerlei vormen van fake news horen onlosmakelijk bij transformatieprocessen. Het is aan ons om wilde verhalen te onderscheiden van werkelijke informatie. Niet makkelijk als het verhaal waar we altijd in hebben geloofd onder vuur ligt en er bewust desinformatie wordt verspreid. Hoofdstuk 5 gaat over hoe machtsverhoudingen op scherp komen te staan tijdens liminaliteit. Tijdens grote veranderingen barst er vrijwel altijd een strijd los over wie het nieuwe culturele narratief mag

bepalen. Met consequenties voor de bestaande machtsverhoudingen en een herverdeling van allerlei privileges. Om een vreedzame overgang te maken naar een volledige nieuwe situatie, zal ook de zittende macht bereid moeten zijn om te veranderen. Een grote uitdaging voor iedereen. In hoofdstuk 6 deel ik een aantal antropologische lessen over hoe mensen een betere wereld kunnen verbeelden. De expert van de liminale ruimte is de magiër, die samen met de chieft, kunstenaars en *elders* een bedding creëert om te ontdekken en experimenteren. Een hoofdstuk over kosmos, chaos, orakels, magie en rituelen. En ook over managers. Hoofdstuk 7 biedt een reisplan om door de liminale ruimte te navigeren. Geen ‘handzaam model met concrete tips om je einddoel te behalen’, maar wel een manier om je weg te vinden in situaties waarin alles lijkt te veranderen en je het gevoel hebt verdwaald te zijn in hoe het was, hoe het is en hoe het zou moeten of kunnen zijn.

Liminaliteit, liminoid, tricksters, rituelen, orakels, sjamanen... het zijn nu mogelijk nog ver-van-je-bedtermen. Stap voor stap zullen die antropologische concepten tot leven komen. ‘Als het maar niet te zweverig wordt’, denk je wellicht. Ik beloof niets. Ik spreek een andere taal dan de gemiddelde econoom of bedrijfskundige, maar ik kijk wel naar vergelijkbare processen. Antropologie maakt vertrouwd wat vreemd is. En vreemd wat vertrouwd is. Ik neem je graag mee in mijn zoektocht naar de tricky tijden van het onder-tussen, om samen in de spiegel te kijken. Wat ik ben tegenkomen vind ik confronterend en hoopvol tegelijk.

Omdat we beter kunnen.

Safe travels,
Jitske Kramer
Januari 2024



**VERDWAALD
MAAR NIET
VERLOREN**

1

Ik start mijn zoektocht naar de onrust die ik in de samenleving ervaar met het doorgronden van het huidige systeem. Wat is daar nu eigenlijk precies mis mee? Dat heb ik geweten. Ik duikelde via de ene wormhole de andere bubbel in, waarbij ik meer en meer beseftte hoeveel haken en ogen onze huidige leefstijl heeft. Op te veel terreinen zijn we het verschil tussen feit en fictie kwijtgeraakt. En ik had niet eerder beseft hoe fundamenteel elk aspect van ons leven wordt beïnvloed door het heersende economische systeem, een systeem dat nu vast lijkt te lopen. Alsof we verdwaald zijn geraakt in alle mogelijkheden. Ik vind het beangstigend om te bedenken dat we de weg niet meer zouden weten. En toch is dat het gevoel dat me bekruipt als ik kijk naar de grote veranderingen die nodig zijn, want de cijfers liegen er niet om. De afgelopen decennia is de wereldwijde welvaart enorm gegroeid, maar tegen de hoge prijs van uitbuiting en vervuiling. Velen werken onder erbarmelijke omstandigheden. Over wat menselijk is voeren we al eeuwen vele gevechten, maar als de aarde op enig moment echt is uitgeput, dan houdt alles op. Wie heeft er baat bij het huidige systeem? Hoe kunnen we beter samenleven? Hoe zorgen we dat de aarde leefbaar blijft? Waar te beginnen? Kan het pijnloos? De inrichting van de economie is te belangrijk om aan economen over te laten.

1.1 | CULTUUR: ORDE IN DE CHAOS

We lijken in de wereld vast te zitten in een eindeloze lus, met oplopende armoedecijfers, ongezond voedsel, achterhaalde landbouwsystemen en krakende zorgsystemen. Het ene probleem lijkt het andere uit te lokken. Het worden *wicked problems* genoemd, complexe problemen, die zichzelf lijken tegen te spreken en waar geen duidelijke oplossingen voor zijn. Mensen roepen dat er een 'systeemverandering' nodig is, maar lijken soms te vergeten dat die systemen door mensen zijn gemaakt en een weerspiegeling zijn van wat mensen als waardevol hebben gezien of nog steeds waardevol vinden. Er is een verandering in onszelf nodig, in onze cultuur, en dat is knap ingewikkeld. Als je door een antropologische bril naar de ogenschijnlijk afzonderlijke incidenten, protesten en escalaties in de samenleving kijkt, dan zie je dat ze onderdeel zijn van een groter, samenhangend geheel. De mensheid lijkt toe aan een nieuwe fase in haar ontwikkeling, maar hoe kunnen we onszelf veranderen? Laat ik beginnen met je mee te nemen in hoe ik als antropoloog naar groepen mensen, cultuurvorming en cultuurverandering kijk. Daarna kijken we door deze antropologische bril naar de samenleving, de economie en alle crises.

Orde in de chaos

Culturen komen niet uit de lucht vallen, culturen maken we samen. Mensen vormen culturen en culturen vormen mensen. Culturen zijn betekenisgevende systemen. Ze vertellen ons over esthetiek, over wat mooi is en wat niet. Over moraliteit, over wat goed is en wat fout. Over wat we moeten geloven, over wat waar is en wat niet. Cultuur geeft ons unieke antwoorden op allerlei universele vragen, waardoor we niet overal opnieuw over na hoeven te denken. Denk aan universele vragen als: wat is goed leiderschap, hoe gaan we om met tijd, met goed samenleven, met man/vrouw-verschillen, met de verdeling van rijkdom, met de natuur, et cetera. Elke groep heeft in de loop der jaren net iets andere antwoorden gevonden op dezelfde menselijke vragen. Omdat niets betekenis

van zichzelf heeft, moeten mensen samen betekenis geven aan het leven en dat doet elke groep weer net een beetje anders. De kernvragen zijn hoe we vreedzaam met elkaar kunnen samenleven en hoe we vruchtbaar kunnen samenwerken. De unieke antwoorden vormen de specifieke cultuur. Als de antwoorden niet meer bij de veranderende omgeving of ontwikkelingen binnen de cultuur passen, betekent dit dat mensen op zoek moeten naar nieuwe antwoorden. Dat is cultuurverandering.

Samen met anderen in jouw groep, familie, organisatie of samenleving, bepaal je wat jullie waardevol en waardeloos vinden. In organisaties doen we dat vaak met een flip-over en een stift. In de overige levensdomeinen doen we dit minder direct en lijken de gedeelde waarden als vanzelf te ontstaan. Die waarden zijn overigens vaak universeel, denk aan 'respect', 'ondernemerschap' of 'integriteit'. Het is vooral de vraag welke waarden in de top drie van jouw groep terechtkomen. Het maakt uit of jouw gezin 'sportief' op nummer één heeft staan of 'creatief', want vanuit de waarden ontstaat via normen collectief gedrag. Cultuur geeft gedragsvoorschriften voor mensen in een groep. Verschillende groepen kunnen vanuit dezelfde waarde tot verschillend gedrag komen. Denk aan 'respect'; betekent dit handen schudden, een boks geven of juist een buiging maken? Hoe verschillend ook, in alle groepen ontstaan gedragsnormen. Sommige zijn zo duidelijk dat ze in het wetboek staan. Als je die regels overtreedt betaal je een boete, ga je naar de gevangenis, krijg je straf of word je ontslagen. Andere gedragsregels zijn minder streng, maar nog steeds belangrijk. De groep laat met groepsdruk duidelijk merken dat het niet oké is om die te overtreden.

Nu hebben we de waarden en normen. Die vormen de kern van culturen, van het collectieve verhaal waarin we geloven en de collectieve gedragspatronen die ons handelen richting geven. Vervolgens ontwerpen we de wereld om ons heen op basis van dat wat we waardevol vinden. Zo stollen we ons collectieve verhaal in de

fysieke werkelijkheid van gebouwen, landschappen en systemen. En in de virtuele werkelijkheid van digitale processen en social media. Zo wordt dat wat we belangrijk vinden tastbaar en ‘echt waar’. Het is overigens goed om te beseffen dat de virtuele wereld pas sinds een jaar of dertig van wezenlijk belang is geworden in ons dagelijks leven, wat op een menselijke geschiedenis van zo’n 50.000 jaar natuurlijk akelig kort is. De apps die wij maken en de exponentieel snel groeiende mogelijkheden op het gebied van artificial intelligence beïnvloeden niet alleen ons dagelijks leven in praktische zin, maar ook ons gevoelsleven. De verslavende werking van smartphones en de wijze waarop algoritmen invloed hebben op onze beleving van de realiteit, geven uitdagingen die de mensheid niet eerder heeft gekend.

Cultuur: de ‘harde’ en de ‘zachte’ kant

Cultuur schept orde in de chaos om ons heen, vormt onze relaties, onze systemen en de fysieke en virtuele wereld waarin we leven. Het is een hardnekkig misverstand dat cultuur slechts gaat over ‘relaties, omgangsvormen en symbolen’. Systemen staan niet los van cultuur, iets wat veel mensen denken. Anders gezegd, cultuur toont zich in het samenspel van de ‘harde’ organisatiekant (ook wel de ‘blauwe’ kant of systeemwereld genoemd) en de ‘zachte’ relationele kant (de zogenaamde leefwereld). Cultuur wordt ook wel een collectieve fantasie genoemd waarin we allemaal zijn gaan geloven. Als we allemaal in eenzelfde kader geloven, geeft dit houvast in ons denken en handelen.

Cultuur en macht

In de vorming van cultuur spelen machtsverhoudingen een belangrijke rol, omdat cultuur, en dus onze feitelijk leefwereld, ontstaat in interactie en besluitvorming. In elke interactie creëren we de verhalen waarin we geloven. Het maakt daarbij uit wat je zegt, waar je het zegt, hoe je iets zegt, maar ook wie iets zegt. Niet iedereen heeft dezelfde macht om besluiten te nemen of de positie om überhaupt deel te mogen nemen aan het gesprek. Naar som-

migen luisteren we wel en naar anderen niet. Er zijn altijd mensen die macht hebben over anderen, mensen zijn hiërarchische wezens en zullen altijd apenrotsen bouwen. De groepjes die we vormen, hebben ook altijd grenzen. Binnen de groepjes en tussen de groepjes moeten we manieren vinden om met de altijd aanwezige tegenstellingen, botsende meningen en machtsverhoudingen om te gaan.

Cultuurvorming en -verandering gaat dus ook altijd over macht. In elk besluit dat we nemen veranderen we de wereld of bestendigen dat wat we hebben. In het klein: eet jij vanavond vlees of vegetarisch en beslis je dat alleen voor jezelf of ook voor je gezin? In het groot: geven we belastingkorting, ook wel subsidie genoemd, aan de fossiele industrie of niet? Wie heeft hier inspraak in en wie beslist uiteindelijk? Ieder mens kan in dit proces in potentie een rol en een stem hebben, maar niet iedereen heeft dezelfde positie, macht en rank. Ranking gaat over hoe mensen hun onderlinge machtsrelaties inschatten, bijvoorbeeld door verschil in kennis van een onderwerp, maar ook op basis van je leeftijd, hoeveel je verdient, hoe je eruitziet en wie je kent. Mensen met een hoge ranking hebben vaak meer invloed op hoe we de wereld vormgeven. Dat maakt dat diversiteit en inclusie zulke grote thema's zijn; mensen met minder macht en ranking zijn in hun leven en bestaansrecht afhankelijker van anderen. Als het onduidelijk is wie precies onderdeel is van de bestaande machtsorde en waarom ze welke keuzes maken, kan achterdocht naar de machthebbers groeien. Je ziet dit bijvoorbeeld terug in het wantrouwen dat leeft richting het World Economic Forum; een machtige groep mensen die niet democratisch gekozen is, maar wel besluiten neemt die ons leven beïnvloeden. Ze spreken achter gesloten deuren met politici, en dat roept vragen op. Wie komen daar samen, waar hebben ze het over, worden er afspraken gemaakt, kunnen we erop vertrouwen dat zij hun invloed aanwenden op een manier die goed is voor alle mensen en de planeet, en niet alleen voor de rijke elite?

OVER DE AUTEUR



Jitske Kramer reist de wereld over om te leren van traditionele healers, leiders, verrassende innovators en willekeurige voorbijgangers. Ze kijkt naar de wereld en organisaties door het oog van een antropoloog. Culturele antropologie is de discipline die zich afvraagt wat het betekent om mens te zijn tussen mensen in organisaties en daarbuiten. Samen met haar team van Human Dimensions zette ze Deep Democracy in Nederland op de kaart. Jitske brengt haar kennis en ervaringen via ijzersterke lezingen en masterclasses naar de wereld van organiseren, samenwerken en leiderschap. Om de slagkracht en resultaten van individuen 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. Wat vertrouwd is wordt vreemd. En wat vreemd is wordt vertrouwd.

Drs. Jitske Kramer (1973). Cultureel antropoloog. Spreker. Ondernemer. Facilitator. Oprichter van Human Dimensions. Trainer van het jaar 2013. Auteur van *Normaal is Anders*, *Deep Democracy – De wijsheid van de minderheid*, *Wow! Wat een verschil*, *Jam Cultures*, *Werk heeft het gebouw verlaten* en coauteur van *De Corporate Tribe* (Managementboek van het Jaar 2016) en *Building Tribes*. Werktalen: Nederlands en Engels.

Meer informatie: www.jitskekramer.nl, www.humandimensions.nl, www.deepdemocracy.nl en www.trickytijden.nl



Het zijn Tricky Tijden. De bestaande ordening staat ter discussie, het vertrouwde moeten we loslaten en grenzen worden verlegd. Elke transformatie kent een turbulente tussentijd, een intrigerende transitiefase waar de wereld lijkt te spelen met haar eigen regels. In deze verwarrende tijd verschuilen we ons graag achter schijnzekerheden en laten we ons te gemakkelijk verleiden door mooie beloftes.

In dit boek ontdek je de fascinerende dynamiek van grote veranderingen. Jitske Kramer ontrafelt de menselijke reacties op ingrijpende transformaties, met inspirerende inzichten uit de antropologie en diverse culturen. Ze geeft ook hoop. We zijn verdwaald, maar niet verloren. We zijn al vaker door de turbulente tijden van transities gegaan. We kunnen dit!

‘Dit is het boek dat we nodig hebben.’

–
Robert Cialdini,
internationaal bestseller-auteur

‘Een treffend en uiterst relevant boek over deze tijd.’

–
Herman Wijffels,
econoom en oud-SER-voorzitter

‘Als je dit jaar één boek leest: laat het dan *Tricky Tijden* zijn.’

–
Ronald Giphart,
schrijver

‘Alles wat je hoopt van een nieuw non-fictieboek.’

–
Daan Roovers,
filosoof en Eerste Kamerlid



Jitske Kramer is antropoloog, internationaal spreker, bestsellerauteur en oprichter van Human Dimensions. Van haar boeken *De Corporate Tribe*, *Building Tribes*, *Deep Democracy*, *Jam Cultures* en *Werk heeft het gebouw verlaten* zijn meer dan 150.000 exemplaren verkocht. Haar boeken zijn vertaald in het Engels, Duits en Russisch.

jitskekramer.nl
boom.nl
boommanagement.nl

