

Prof. dr. A.H. van Marrewijk

Gezamenlijke cultuurverschillen

De bedrijfsantropologie van crossculturele samenwerking in complexe projecten

Rede in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Bedrijfsantropologie, in het bijzonder de antropologie van cultuurinterventies in complexe en publiek-private netwerken bij de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit Amsterdam op 14 mei 2009

© Alfons van Marrewijk, Faculteit der Sociale Wetenschappen, Vrije
Universiteit Amsterdam, 2009
ISBN: 978-90-9024315-3

Mijnheer de Rector Magnificus, Dames en Heren,

Het is de nachtmerrie van iedere projectdirecteur: 4 maart jongstleden stortte het archief van de stad Keulen in. Hierbij vielen twee doden te betreuren en is uniek historisch materiaal verloren gegaan. Naar de exacte oorzaak van de instorting wordt nog onderzoek gedaan, maar de projectmanager van de *Nord-Süd Stadtbahn* vermoedt dat een wand van een metro bouwput het heeft begeven, waardoor zand onder het archief en de aangrenzende gebouwen kon wegglijden.

Parallellen met de Amsterdamse Noord-Zuidlijn dringen zich hierbij vanzelf op. In Amsterdam had het projectbureau vorig jaar last van lekkages bij de aanleg van het station aan de Vijzelgracht, waarbij twee keer historische panden verzakten. In maart jongstleden verscheen het rapport van de Amsterdamse ombudsman over de verzakkingen aan de Vijzelgracht. Uit het rapport komt, en ik citeer: ‘een onthutsend beeld naar voren van prutsende aannemers, falende toezichthouders, slecht of niet met elkaar communicerende overheidsdiensten’ (Volkskrant 20 februari 2009). Het rapport geeft een inkijkje in de onderlinge samenwerking tussen het Projectbureau Noord-Zuidlijn (PBNZL), de aannemers en de Dienst Milieu en Bouwtoezicht (DMB). Ik citeer: ‘verzuimd is om bij ontdekking van een verdachte plek overleg te plegen tussen Projectbureau Noord-Zuidlijn (PBNZL) en de aannemer. Evenmin is, anders dan was afgesproken, Dienst Milieu en Bouwtoezicht (DMB) op de hoogte gesteld. Een evenwichtige en afgestemde beoordeling ter plaatse had waarschijnlijk geleid tot een andere aanpak van de verdachte plek, waarbij het risico op de doorbraak aanzienlijk kleiner was geweest’ (Gemeentelijke Ombudsman, 2009: 4).

Het rapport staat vol met verwijzingen naar culturele factoren die de samenwerking in het project hebben beïnvloed. Zo heeft de wethouder Verkeer van de gemeente Amsterdam afspraken gemaakt om de gebleken slechte verhoudingen tussen het projectbureau en de Dienst Milieu en Bouwtoezicht te verbeteren. Vreemd genoeg stelde de wethouder dat ‘de cultuur’ bij de Dienst Milieu en Bouwtoezicht te veel was gericht op het meedenken met het projectbureau en te weinig gericht op zelfstandige en onafhankelijke oordeelsvorming. Verder

trof de wethouder bij zijn aantreden in 2006 een cultuur van optimisme aan bij het projectbureau, een houding van ‘we lossen het wel op’ (Gemeentelijke Ombudsman, 2009) waardoor signalen te laat afgegeven zouden zijn. De ombudsman komt tot de conclusie dat ‘het niet voeren van overleg terug te voeren is op de bestaande cultuur van gebrek aan samenwerking tussen de aannemer, het projectbureau en de Dienst Milieu en Bouwtoezicht’ (Gemeentelijke Ombudsman, 2009).

Deze casus introduceert het onderwerp van deze rede: ‘De bedrijfsantropologie van praktijken van crossculturele samenwerking in complexe projecten’. Complexe projecten onderscheiden zich van gewone projecten in structurele complexiteit en onzekerheid (Williams, 2002). Structurele complexiteit is hierbij de interactie en de interdependentie tussen het aantal elementen waar een project uit bestaat. Onzekerheid komt voort uit het gebrek aan duidelijkheid en overeenkomst omtrent projectdoelen en de manier waarop deze doelen bereikt moeten worden. Complexe projecten zijn technisch complex en moeilijk te splitsen in deelprojecten. Complexe projecten hebben een enorme omvang, een grote politiek-maatschappelijke impact en werken met een grote hoeveelheid publieke en private partners.

Het thema van culturele samenwerkingspraktijken is buitengewoon relevant bij de uitvoering van complexe projecten in de infrastructuursector. Bij de uitvoering zijn vele soms internationaal opererende organisaties, overheden, instellingen, bouwbedrijven en onderaannemers betrokken. Al deze organisaties hebben ieder een eigen cultureel profiel dat onder andere is opgebouwd uit het land van herkomst, de sector waarin het bedrijf opereert, de historie en de dominante professionele beroepsgroepen (Martin, 2002). Zoals uit het eerder aangehaalde rapport van de ombudsman over de Noord-Zuidlijn is gebleken kunnen culturele profielen de samenwerking in complexe projecten ernstig hinderen en daarmee dus de uiteindelijke projectresultaten verslechteren.

De resultaten van complexe projecten zijn niet bijster goed te noemen. De kostencalculatie van de aanleg van de Noord-Zuidlijn was in 1996 gesteld op 1,5 miljard gulden. Bij de goedkeuring door de

gemeenteraad in 2002 waren deze kosten opgelopen tot 1,4 miljard euro en zou de lijn in 2011 operationeel zijn. Inmiddels staat de teller op 2,5 miljard met een geprognosticeerde opening in 2017. De Noord-Zuidlijn is daar niet uniek in; railinfrastructuurprojecten zijn gemiddeld 40-60% duurder dan gecalculeerd (Flyvbjerg *et al.*, 2003b). Budgetoverschrijdingen, tijdsvertragingen, technische fouten en wijzigingen in de *scope* zijn zo prominent op de voorgrond getreden dat het vertrouwen in de uitvoering van complexe projecten onder druk is komen te staan (Flyvbjerg *et al.*, 2003a).

Het realiseren van complexe projecten, zoals de voorbeelden van de Keulse *Nord-Süd Stadtbahn* en de Amsterdamse Noord-Zuidlijn, is lastig en risicovol omdat ze een enorme maatschappelijke, politieke en economische impact hebben. Infrastructuurprojecten worden veelal gerealiseerd in dichtbebouwde omgeving, of in waardevolle natuur- en cultuurlandschappen. De gebruikte technologieën om deze projecten te realiseren worden steeds innovatiever en daardoor risicovoller. Projecten zijn verder onderhevig aan steeds strengere Europese milieuwetgeving, en aan langdurige inspraakprocedures. Bovendien worden complexe projecten ook steeds omvangrijker. Het Galileo project bijvoorbeeld, het grootste Europese megaproject ooit, werkt aan een Europees alternatief voor het Amerikaanse GPS satellietnavigatiesysteem om hiermee politieke onafhankelijkheid en economische stimulering te bereiken. Het technisch complexe project wordt gerealiseerd in samenwerking met een groot aantal publieke en private partijen. Deze partijen en de betrokken nationale overheden hebben ieder eigen belangen in het project. De grensoverschrijdende culturele samenwerking en coördinatie tussen de vele Europese partners zijn hierbij bepalend voor de succesvolle realisatie.

Het thema van crossculturele samenwerking en coördinatie tussen de publieke en private partners staat ook nadrukkelijk op de agenda van de Nederlandse bouwsector. Uit onderzoeken van de enquêtecommissie bouwnijverheid (2002) en de Tijdelijke Commissie Infrastructuurprojecten (2005) kwam het beeld naar voren van verboden prijsafspraken, marktverdelingsafspraken en boycotpraktijken bij complexe projecten. De aandacht is daarna gericht op nieuwe praktijken van culturele samenwerking tussen

publieke en private partners én tussen private partners onderling (Nijhof *et al.*, 2008). Door het ontstane wantrouwen tussen publieke en private partners is het accent in complexe projecten vooral op een juridische samenwerking komen te liggen, met de bijbehorende vuistdikke contracten, Europese regelgeving en dure advocaten. Dit wordt door de betrokken partijen in de sector niet als wenselijk ervaren. Veel aandacht is er daarom voor innovatieve vormen van contracteren waarbij de traditionele, opdrachtgevende rol van de publieke partner wordt vervangen door een aan private partners gelijkwaardige rol. Initiatieven hiertoe zijn genomen door de Regieraad Bouw, PSI Bouw en Bouwend Nederland. De thema's cultuurverandering en culturele samenwerking in de bouwsector staan daarbij centraal (Nijhof *et al.*, 2008; Olie & Glunk, 2008; Pries, 2008).

Paradoxaal is dat, ondanks de politieke en maatschappelijke impact, de groeiende complexiteit, de toegenomen risico's en de matige resultaten van complexe infrastructuurprojecten, het aantal projecten de afgelopen decennia sterk is gestegen (Flyvbjerg *et al.*, 2003a). Dat aantal zal de komende tijd nog verder toenemen omdat overheden wereldwijd hebben aangegeven te willen investeren in infrastructuurprojecten ter bestrijding van de huidige financiële crisis. Vreemd genoeg is de academische aandacht sterk achtergebleven bij de groeiende populariteit van complexe projecten.

In deze lezing zal ik daarom bespreken welke vigerende theorieën bestaan omtrent culturele samenwerking in complexe projecten. Traditionele studies betreffende complexe projecten zijn veelal van technische, economische of bestuurlijke aard (Kickert *et al.*, 1997; Bruijn & Leijten, 2004; Koppenjan, 2005). Er is weinig kennis over en aandacht voor de dagelijkse praktijk van culturele samenwerking in complexe projecten (Cicmil & Hodgson, 2006a; Van Marrewijk & Veenswijk, 2006). En indien al gesproken wordt over culturele samenwerking, bijvoorbeeld in het eerder besproken rapport van de ombudsman, dan wordt het cultuurbegrip veelal statisch, instrumenteel en vanuit een essentialistisch perspectief toegepast (bv. Henrie & Sousa-Poza, 2005). Cultuur wordt hierbij gezien als iets wat door alle werknemers wordt gedeeld en waarbij culturele elementen een duidelijke onderlinge samenhang hebben. Onderzoek naar de

dagelijkse praktijk in complexe projecten waarin de dynamiek van culturele samenwerking centraal staat ontbreekt veelal (Kreiner, 1995; Flyvbjerg *et al.*, 2003a). Ik zal de mogelijkheden van een interpretatief perspectief op crossculturele samenwerking verkennen. Inzichten in samenwerkingspraktijken kunnen betrokken partijen helpen bij het beter opzetten en uitvoeren van complexe projecten. Tenslotte zal een schets worden gegeven van de rol van de leerstoel bij het ontwikkelen van kennis op het terrein van samenwerkingspraktijken. Maar allereerst wil ik u meenemen in de wondere wereld van de bedrijfsantropologie.

Bedrijfsantropologie: het exotische voorbij!

De bedrijfsantropologie is bij uitstek geschikt om vanuit een holistisch perspectief op microniveau culturele samenwerkingspraktijken in complexe projecten te bestuderen (Bate, 1997). Zoals ‘traditionele’ antropologen onderzoek hebben gedaan naar exotische samenlevingen, verplaatst de bedrijfsantropoloog zich in de medewerkers en managers, en bestudeert van binnenuit de dagelijkse praktijken in organisaties. Baba (1986) maakt onderscheid tussen industriële antropologie (*industrial anthropology*) en bedrijfsantropologie (*business anthropology*). Onder industriële antropologie wordt het academisch antropologisch onderzoek verstaan dat is gericht op fundamentele kennisvergaring over het functioneren van bedrijven (Holzberg & Giovannini, 1981). Bedrijfsantropologie daarentegen is gericht op de toepassing van antropologische theorieën en methoden voor oplossingsgerichte activiteiten in private bedrijven (Serrie, 1984). Jordan (2003) gaat wat minder strikt met de definitie van bedrijfsantropologie om en vat daaronder ook non-profit organisaties en overheidsorganisaties. In Nederland wordt de term organisatieantropologie gebruikt voor zowel praktijkgerichte bedrijfsantropologie als wel academisch industriële antropologie bij profit-, non-profit- en netwerkorganisaties (Dahles, 2004). Ik gebruik hier de term bedrijfsantropologie om de sterke relatie met de organisatiepraktijk te benadrukken. Bedrijfsantropologie heeft zich altijd ontwikkeld in sterke interactie met de praktijk. Belangrijke wetenschappelijke bijdragen van bedrijfsantropologen zijn ontstaan

tijdens *consultancy* en het oplossen van problemen in bedrijven (Baba, 1986).

Hoewel een uitgebreide geschiedenis van de bedrijfsantropologie nog niet is geschreven zijn er wel een aantal goede overzichtsartikelen (Holzberg & Giovannini, 1981; Baba, 1986; Schwartzman, 1993; Jordan, 1994; Bate, 1997; Fine *et al.*, 2008). Uit deze literatuur komen een drietal fasen in de ontwikkeling van de bedrijfsantropologie naar voren. De eerste fase speelt zich af rond de jaren dertig van de vorige eeuw. Hierin spelen de Hawthorne studies een belangrijke rol, waar onderzoeker Elton Mayo antropoloog Lloyd Warner binnenhaalde als *consultant* om in het onderzoeksproject systematische observaties te verrichten naar het gedrag van werknemers (Baba, 1986). De tweede fase speelt zich af in de periode na de Tweede Wereldoorlog. In Amerika en Engeland ontstond interesse in organisatiecultuur als belangrijk onderzoeksveld voor toegepaste antropologie (Schwartzman, 1993). De echte interesse van antropologen bleef echter uit. Wel werd het eerste *consultancy* bureau dat gebruik maakte van antropologische methoden in de markt gezet (Baba, 1986). De derde periode die in de literatuur wordt genoemd is rond de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw. Het traditionele antropologische veldwerk in 'exotische' samenlevingen kwam weer tot bloei door toegenomen overheidsfinanciering. Antropologie en de industriële sector kwamen steeds verder uit elkaar te liggen als gevolg van ethische en politieke thema's in deze periode (Baba, 1986).

Opmars van antropologen in het bedrijfsleven

De meest recente periode waarin bedrijven en antropologen weer interesse in elkaar kregen startte aan het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw. In 1983 werd het eerste congres over organisatiecultuur gehouden aan de Universiteit van California en de *Administrative Science Quarterly* bracht in dat jaar een speciaal nummer over organisatiecultuur uit. Werken van Deal en Kennedy (1988), Peters en Waterman (1982) en Schein (1985) brachten het concept organisatiecultuur onder de aandacht van het bedrijfsleven. De nadruk in deze werken op een gemeenschappelijke, sterke organisatiecultuur als verklaring voor succesvolle organisaties ontving

veel kritiek (Alvesson & Berg, 1992). Het concept organisatiecultuur was teveel gericht op gemeenschappelijkheid en liet geen ruimte voor subculturen, ambiguïteit, machtsprocessen en situationeel gedrag. In reactie op het integratieperspectief op organisatiecultuur is een differentiatie- en fragmentatieperspectief ontwikkeld (Martin, 2002). In deze perspectieven is aandacht voor subculturen, machtsprocessen en ambiguïteit.

Door de toegenomen aandacht voor organisatiecultuur kwam de bedrijfsantropologie weer meer onder de aandacht van antropologen (Bate, 1997; Pant & Alberti, 1997). De *National Association for the practice of Anthropology* (NAPA) publiceerde een aantal boekjes over de thema's antropologie en *consultancy* (Giovannini & Rosansky, 1990), bedrijfsantropologie en biografieën (Jordan, 1994), en de historische ontwikkeling van bedrijfsantropologie (Baba, 2001). Deze aandacht resulteerde ook in een aantal boeken rond dit thema (Gellner & Hirsch, 2001; Jordan, 2003).

In Nederland begint de bedrijfsantropologie in 1989 met het verschijnen van een speciaal nummer van *Antropologische Verkenningen* genaamd 'Organisatieantropologie in Nederland: een belangwekkend nieuw studieveld?'. Antropologen als Willem Koot (1989), Hans Tennekes (1995) en Jim Olila (1989) hebben de bedrijfsantropologie in Nederland een gezicht gegeven. Voor een overzicht van de ontwikkeling van de bedrijfsantropologie in Nederland verwijs ik naar '*Exploring Organisations. The development of organisational anthropology in the Netherlands*' (Van Marrewijk & Verweel, 2005).

Vijfentwintig jaar na de hernieuwde wederzijdse interesse van antropologen en het bedrijfsleven lijkt de bedrijfsantropoloog, vooral in Amerika, stevig in opmars (Gruener, 2004; Miller, 2005; Tett, 2005; Cohen & Sarphatie, 2007; Davenport, 2007; Barton, 2008; Corbett, 2008). In de *Harvard Business Review* stelt Davenport (2007: 2):

'I have been predicting for years that anthropologists would soon be in demand in the workplace, and now this is finally coming to pass.'

Welke bedrijven hebben bedrijfsantropologen in dienst, en in welke werkvelden zijn bedrijfsantropologen actief?

Veldwerk en werkvelden van de bedrijfsantropoloog

De werkgebieden van bedrijfsantropologen kunnen worden opgedeeld in vier velden (Giovannini & Rosansky, 1990; Jordan, 1994; Jordan, 2003; Miller, 2005; Cohen & Sarphatie, 2007):

1. Marketing en consumentengedrag
2. Ontwerpen van nieuwe technologie
3. Managen van project- en organisatiecultuur
4. Internationale bedrijfsvoering

1. Marketing en consumentengedrag

Onderzoek naar consumentengedrag is een snel groeiend werkgebied van bedrijfsantropologen. Bedrijven zijn hierbij vooral geïnteresseerd in het leren kennen van hun potentiële en huidige klanten (De Ronde, 2009). Bedrijven in de industriële sector zijn geïnteresseerd in hoe klanten hun producten ervaren, welke betekenis aan het merk wordt gegeven en hoe de winkels, warenhuizen en supermarkten worden beleefd. Het observeren van consumentengedrag, het analyseren van organisatiesymboliek en onderzoek naar de interpretatie van merken en de ervaringen van klanten in winkels zijn thema's waar antropologische methoden goed toepasbaar zijn. Intel bijvoorbeeld heeft antropologen in dienst genomen om onderzoek te doen naar hoe mensen wereldwijd omgaan met computers en andere technologie (Ammelrooy, 2008). Wekenlang trokken antropologen op met gewone consumenten om te zien hoe ze thuis, op het werk en op vakantie moderne technologie gebruikten. Zij vonden grote verschillen in fysieke randvoorwaarden en percepties over het thuisgebruik van computers (Ammelrooy, 2008). Genevieve Bell, senior onderzoekster van Intel's *People and Practices Group* denkt dat antropologen kunnen bijdragen aan het begrijpen wat techniek voor mensen betekent (Gruener, 2004:1):

'I think, culture changes technology. Technology is not a stable category, it means something different in different cultures. If we know the things people care about, we can start to understand why certain technologies are successful'.

Een ander voorbeeld van het *marketing* werkveld is het antropologische onderzoek naar het gedrag van klanten in supermarkten en *retail* winkels (Underhill, 1999). Bedrijfsantropologen kunnen interpretatieve methoden gebruiken om de ervaringen van consumenten in winkels te bestuderen (Taylor & Spicer, 2007: 333). Het begrijpen van de esthetische ervaring van consumenten in winkels is een belangrijke sleutel voor *marketing*. Bedrijven zijn bovendien in toenemende mate geïnteresseerd in gebruikers van fysieke infrastructuur zoals treinstations, vliegvelden en snelwegen. Door het gedrag van passagiers op vliegvelden te bestuderen en hen van de stoeprand buiten tot in het vliegtuig te volgen kan inzicht worden verkregen in klantervaringen (Wakesm *et al.*, 2002). Deze klantervaringen worden gebruikt bij het ontwerpen en uitvoeren van infrastructuurprojecten. Bedrijfsantropologen kunnen door middel van observatie en participerende observatiemethoden consumentengedrag bestuderen en juist die informatie verzamelen voor bedrijven die door middel van enquêtes verborgen zou blijven.

2. Ontwerpen van nieuwe technologie

Bedrijven die werkzaam zijn in het ontwerpen van technologie zijn geïnteresseerd in antropologen. Telefoons, computers, medische instrumenten en auto's zijn het terrein voor de *design* antropologie. Bij de groep *Foresight, Trends and People Research* van de productontwikkelingsafdeling van Philips worden etnografische methoden ingezet om mensen te volgen in hun eigen woonomgeving (Cohen & Sarphatie, 2007). Antropologe Anne Cohen Kiel werkt voor Microsoft om samen met gebruikers software te ontwikkelen. Ze vertelt (bron: <http://www.vacature.com/scripts/indexpage.asp?headingID=21312>):

'Als ik veldwerk doe, sta ik heel vroeg op om bij de mensen aan te komen als zij wakker worden. Ik volg de testpersoon een hele dag (naar school, werk, boodschappen, op bezoek bij vrienden of

familie) in alles wat hij of zij die dag onderneemt. Ik film ook alles en maak foto's.'

Bedrijven zijn ook sterk geïnteresseerd in de beleving en ervaring van gebruikers met technologie zodat die beter aangepast kan worden aan de behoeften van consumenten (De Ronde, 2009). In het *Ambient Experience* onderzoeksprogramma van Philips bijvoorbeeld wordt onderzoek verricht naar de beleving en ervaring van patiënten, doktoren, verpleegkundigen en stafleden met specifieke medische instrumenten (Cohen & Sarphatie, 2007: 98). De telecom markt is een andere sector waar het afgelopen decennium potentiële klanten en hun productwensen werden opgespoord (Corbett, 2008). Microsoft vroeg zich bijvoorbeeld af waarom Japanse technologiefans niet msn'en. Antropologe Anne Kirah kwam na onderzoek met het antwoord: Japanners vinden het onbeleefd iemand ongevraagd te storen en dat is precies wat het *pop-up* scherm van een msn-gesprekje doet. Dus ontwikkelde Microsoft speciaal voor de Japanse markt een andere msn-toepassing (De Ronde, 2009). Het onderzoeken van de beleving van consumenten in zowel westerse als niet-westerse landen met mobiele technologie, mobiel internet, navigatiesystemen en *blackberries* is een enorme uitdaging voor bedrijfsantropologen. Antropoloog Jan Chipchase en zijn onderzoekscollega's bij Nokia bijvoorbeeld doen veldonderzoek naar de wijze waarop mobiele telefoons kunnen bijdrage aan armoedebestrijding en aan productiviteitsverhoging (Corbett, 2008). Nokia verwacht een enorme markt te kunnen openen van potentiële mobiele telefoongebruikers door te zoeken naar toepassingen voor kleine ondernemers in ontwikkelingslanden. Kleine ondernemers in ontwikkelingslanden worden verbonden met wereldmarkten door het gebruik van mobiele technologie waarvoor de term '*inclusive capitalism*' wordt gebruikt (Corbett, 2008). In dit werkveld spelen bedrijfsantropologen een belangrijke rol in het 'ontdekken' van klantenwensen en het participatief ontwikkelen van nieuwe technologie.

3. Managen van Project- en Organisatiecultuur

Dit is het werkveld waarin bedrijfsantropologen formele en informele structuren en processen in (project)organisaties bestuderen, interne conflicten oplossen en veranderprogramma's implementeren. Een voorbeeld is antropologe Gillian Tett die over de financiële wereld in

London schrijft. Ze kon met behulp van antropologische onderzoeksmethoden de zwakke plekken van de *banking* sector beschrijven, lang voor de financiële crisis losbarstte (Barton, 2008; Tett, 2009). Met haar boek *'Fool's Gold'* (Tett, 2009) heeft ze de 2009 *British Press Award* gewonnen. Uit een interview over bedrijfsantropologie (Barton, 2008):

'I happen to think anthropology is a brilliant background for looking at finance. Firstly, you're trained to look at how societies or cultures operate holistically, so you look at how all the bits move together. And most people in the City don't do that.'

Werk van Bate (1994) laat zien hoe antropologische inzichten bruikbaar zijn voor strategieën van cultuurverandering in organisaties. Ook de revitaliseringstheorieën van antropoloog Wallace (1966) zijn waardevol voor het begrijpen van organisatiecultuurveranderingen. Revitaliseringsbewegingen hebben als doel nieuw leven en energie te brengen in samenlevingen wanneer deze een snelle culturele verandering ondergaan of onder grote druk staan (Wallace, 1966). Door deze inzichten toe te passen op organisaties in crisissituaties worden nieuwe inzichten verkregen over de fasering van succesvolle organisatieverandering (Phelan, 2005: 48). Zo gebruikt het Nederlandse bureau Pentascope bedrijfsantropologen bij het begeleiden van implementatietrajecten. De antropoloog kan in de rol van een veranderingskundige samen met het management kritisch reflecteren op bestaande organisatiepraktijken en gekozen interventiestrategieën, en alternatieve veranderingsstrategieën aandragen.

De bedrijfsantropoloog kan ook een zinvolle bijdrage leveren aan het managen van complexe projecten door antropologische theorieën en methoden toe te passen voor oplossingsgerichte activiteiten. Een voorbeeld hiervan is het bedrijfsantropologisch onderzoek naar het managen van de HSL-Zuid, uitgevoerd in 2002, waarin de concepten culturele diversiteit en fragmentatie centraal stonden. Uit het onderzoek kwam een moeizame culturele samenwerking tussen de verschillende bloedgroepen binnen het project naar voren (Van Marrewijk & Veenswijk, 2005). Deze conclusie werd door de

toenmalige projectdirectie gebruikt om een cultuurverandering door te voeren (Van Marrewijk, 2007). De bedrijfsantropoloog heeft hierbij een nieuw perspectief op projectcultuur ingebracht om projectmanagementproblemen op te lossen.

4. Internationale bedrijfsvoering

In dit werkveld zijn bedrijfsantropologen werkzaam bij of voor internationale bedrijven. De internationale kredietcrisis heeft de onderlinge samenhang van bedrijven wereldwijd pijnlijk zichtbaar gemaakt. Door de internationalisering van het bedrijfsleven is vooral het terrein van crossculturele trainingen in de laatste 15 jaar enorm gegroeid. Bedrijven oriënteren zich op nieuwe lokale markten of werken nauw samen met lokale productiebedrijven waarbij de kernkwaliteiten van antropologen als experts van ‘de’ lokale cultuur goed bruikbaar zijn. Antropologen maken oriëntatieprogramma’s voor werknemers die in het buitenland werkzaam zijn of met andere etnische groepen werken. Ze monitoren ook de crossculturele bedrijfsvoering van wereldwijd opererende bedrijven (Jordan, 1994), of analyseren de lokale samenleving in termen van productieverplaatsing, *marketing* mogelijkheden en begrenzingen (Serrie, 1984). De Nederlandse antropoloog Paul Tija bijvoorbeeld organiseert voor bedrijven in de it-sector *offshoring* reizen naar India, China en Oost-Europa (Carmel & Tija, 2005). Het werkveld van internationale bedrijfsvoering is bij uitstek geschikt voor de internationaal georiënteerde antropologen.

Bedrijfsantropologen in deze vier besproken werkvelden werken bij grote bedrijven als Xerox, Accenture, Ford Motor Company, General Motors, Hewlett Packard, Motorola, Nissan, Procter & Gamble, Xerox, Intel, IBM, Microsoft, en J. Walter Thompson. Dichter bij huis verkenden Cohen en Sarphatie (2007) de arbeidskansen van antropologen in organisaties en bedrijven en interviewden antropologen bij Philips, de Nederlandse Spoorwegen en kleine *consultancy* bureaus. Maar ook grote *consultancy* bureaus als Trompenaars Hampden-Turner Consulting, Pentascope, Twijnstra en Gudde en Berenschot hebben antropologen in dienst. Veertien jaar na Koot’s oratie (1995), waarin hij de hoop uitsprak dat de jonge generatie antropologen zich zou gaan interesseren voor

organisatiestudies, lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat antropologen zich inderdaad langzamerhand in het bedrijfsleven hebben genesteld.

(On)Zichtbaarheid van bedrijfsantropologen

Helaas heeft de toename van bedrijfsantropologen in de hierboven beschreven werkvelden niet automatisch geresulteerd in een duidelijk herkenbare professionele beroepsgroep. Bedrijfsantropologen kunnen, zeker in de huidige financiële crisis, niet lui achterover leunen en wachten tot werkgevers zich melden. De competenties van bedrijfsantropologen worden door bedrijven toch nog moeilijk herkend, en andersom kunnen antropologen moeizaam eigen kwaliteiten verkopen aan het bedrijfsleven (Cohen & Sarphatie, 2007). Antropologen hebben geleerd zich te vervreemden van de eigen samenleving zonder echt opgenomen te worden in de door hen onderzochte samenleving (Lévi-Strauss, 1966). Dit geeft hen een bijzondere tussenpositie die voor het bedrijfsleven interessant kan zijn als ‘vertaler’ van lokale markten, klantgedrag en cultuur op de werkvloer. Maar juist de chronische ontworteling in de eigen samenleving (Lévi-Strauss, 1966) maakt dat veel antropologen deze tussenpositie maar moeilijk ten volle kunnen benutten.

Een eenduidig beeld van de beroepsgroep bedrijfsantropologie is moeilijk te geven omdat het een meervoudige discipline met meervoudige paradigma's en perspectieven is (Dahles, 2004). Eenmaal werkzaam in het bedrijfsleven fragmenteert de beroepsgroep van bedrijfsantropologen nog verder. De diversiteit aan rollen in de eerder besproken werkvelden is enorm (Serrie, 1984; Baba, 1986; Olila & Teunissen, 1989; Jordan, 1994). Bedrijfsantropologen kunnen in, met of voor bedrijven werken als:

- Crosscultureel trainer
- Toezichhouder op crossculturele bedrijfsvoering
- Analist van interne organisatie(cultuur)
- Analist van lokale markten
- Interculturele specialist
- Interim manager

- Expert in cultuurverandering
- *Consultant* bij implementatie
- *Consultant* crossculturele samenwerking
- Human Resource Management specialist

Voor academische vakgenoten zijn bedrijfsantropologen niet erg zichtbaar omdat ze niet veel in academische bladen publiceren. Oorzaken moeten worden gezocht in gebrek aan praktijkgeoriënteerde wetenschappelijke tijdschriften, beperkingen van bedrijven en de grote tijdsinvestering die nodig is voor het publiceren van een artikel. Tenslotte is nog een andere reden aan te voeren voor de onzichtbaarheid van bedrijfsantropologen. De beroepsvereniging Antropologie richt zich traditioneel veel meer op academisch gebonden antropologen. Maar de academische beroepsuitoefening verhoudt zich maar moeizaam met de praktijkuitoefening. Antropologen werkzaam in organisaties en bedrijven hebben zich georganiseerd in de Niet Academisch Gebonden Antropologen (NAGA), symbool van de scheiding tussen academische en praktijkgerichte antropologen.

Het is vreemd dat academische opleidingen (bedrijfs)antropologie, ook onze eigen opleiding Cultuur Organisatie en Management, afgestudeerden niet beter voorbereiden op de arbeidsmarkt (Cohen & Sarphatie, 2007; De Ronde, 2009). Antropologen worden al lang niet meer opgeleid voor een academische carrière (Miller, 2005; Tett, 2005). De nieuwe generatie (bedrijfs)antropologen, opgeleid in een tijdsgewricht waarin geld verdienen en consumeren redelijk centraal staan, moet worden voorbereid op hun zoektocht naar banen in het bedrijfsleven. Vreemd genoeg zijn het de veelgeroemde antropologische competenties van empathisch vermogen, flexibiliteit, culturele sensitiviteit en kennisverwerving van lokale taal die bij de antropoloog ontbreken waar het gaat om sollicitaties bij bedrijven. Antropologen hebben moeite hun verworven competenties aan te laten sluiten bij wat het bedrijfsleven vraagt; ze verkopen zichzelf slecht op de arbeidsmarkt (Cohen & Sarphatie, 2007). Dat moet mijns inziens veel beter kunnen. Bij sollicitaties worden ze te vaak overvleugeld door bedrijfskundigen, organisatiepsychologen en economen die met

meer flair de taal van het bedrijfsleven spreken. Ik zie het als een plicht van antropologieopleidingen om afgestudeerden inzichten te verschaffen over de verschillende werkvelden, en over het op de markt brengen van de opgedane kennis.

Culturele thema's bij het managen van complexe projecten

Bespreking van de verschillende werkvelden heeft duidelijk gemaakt dat de bedrijfsantropoloog bij uitstek geschikt is om rond complexe projecten onderzoek te doen naar en advies te geven over cultuurverandering, crossculturele samenwerking, machtsprocessen, gebruikerswensen en organisatieprocessen. Met deze onderwerpen komt de bedrijfsantropoloog goed tegemoet aan de kritieken op traditionele project management studies.

Packendorff (1995) bespreekt drie problematische constituties bij traditioneel project management. Ten eerste wordt project management gezien als een algemene theorie die kan worden toegepast op projecten. Project management is een generiek concept geworden voor verschillende disciplines. Projecten worden gezien als een universeel fenomeen en als fundamenteel verschillend van alle niet-project activiteiten (Engwall, 2003). Ten tweede is er een overschot aan normatieve adviezen, ondanks het gebrek aan empirische bewijzen van het succes ervan. Project management literatuur heeft grote behoefte aan empirische data die inzicht geven in de dagelijkse dynamiek van complexe projecten (Kreiner, 1995; Engwall, 2003). Ten derde is het ideale perspectief op project management problematisch. Macht en conflicterende belangen worden buiten veel onderzoeken naar projecten gehouden (Packendorff, 1995).

Packendorff deelt zijn kritiek met andere organisatiewetenschappers. Samen worden ze ook wel de Scandinavische School genoemd (Cicmil & Hodgson, 2006b). Wetenschappers uit deze school stellen dat de hedendaagse proposities voor het verbeteren van project management kennis en -praktijk niet goed begrepen zijn en fundamentele denkfouten bevatten. Deze wetenschappers stellen voor

om projecten als contextueel ingebedde open systemen te benaderen (Kreiner, 1995). Interne processen in complexe projecten moeten worden begrepen in de historische- en organisatiecontext (Engwall, 2003). En tenslotte stellen wetenschappers uit de Scandinavische School dat sociale processen en arrangementen in grote projecten weliswaar complex zijn maar wel moeten worden begrepen om projecten goed te kunnen managen (Bresnen *et al.*, 2005b).

Ik zal deze kritiek verduidelijken aan de hand van een voorbeeld uit het HSL-Zuid project. Toen er bij de HSL-Zuid in 2006 een serieus probleem ontstond over de levering van het beveiligingssysteem door een privaat consortium, verwachtte de Nederlandse projectorganisatie een oplossing te vinden in een gezamenlijke consensus door middel van gesprekken en onderhandelingen. Het *Design Build Finance & Maintain* (DBFM) contract van het elektrificeren van de hogesnelheidslijn was gebaseerd op het Angelsaksische rechtsmodel. Dit model gaat uit van uit de praktijk opgebouwd recht waarbij samenwerking vastgelegd wordt in uitgebreide contracten (Brouwer & Moerman, 2005). Het private consortium, bestaande uit een Amerikaans project management bureau, Engelse en Hongkongse banken en een Duitse leverancier van elektrische apparatuur, was gewend te werken met het Angelsaksische model. Dit in tegenstelling tot de Nederlandse projectorganisatie die meer ervaring had met het Rijnlands model. In het Rijnlands model zijn contracten een basis voor samenwerking, maar in het geval van problemen of tegengestelde meningen worden deze op een pragmatische manier opgelost. Debatteren, discussiëren en gezamenlijke besluitvorming moeten dan leiden tot een consensus waar alle partijen zich goed bij voelen. Deze vorm van ‘polderen’ is altijd toegepast in de Nederlandse infrastructuursector. In het Angelsaksische rechtsmodel echter nemen partijen bij conflicten een ferme positie in en gaan het conflict aan met behulp van juridische middelen en contracten (Brouwer & Moerman, 2005). Het private consortium baseerde zich op contractuele afspraken en eiste dat de HSL projectorganisatie alle extra kosten voor haar rekening zou nemen voor het oplossen van het probleem. Het consortium benadrukte de contractuele afspraken en stuurde op een conflict aan. Het Nederlandse project management benadrukte het belang van gezamenlijkheid, consensus en het vinden van een

oplossing. De cultureel verschillende interpretatie van het onderhandelingsproces heeft tot vertragingen en wederzijdse irritaties geleid. Door het conflict over de beveiligingssoftware in de context van verschillende onderhandelingsmodaliteiten te begrijpen had een andere, meer effectieve, onderhandelingsstrategie gekozen kunnen worden.

Traditioneel functionalistische en instrumentele benaderingen decontextualiseren complexe projecten (Kreiner, 1995) maar geven geen inzicht in de complexiteit en culturele dynamiek (Hodgson & Cicmil, 2006). Projectorganisaties zijn immers niet gesitueerd in een stabiele politiek-maatschappelijke omgeving waarin projectgerelateerde doelen en activiteiten duidelijk zijn en werkprocessen kunnen worden voorspeld. In dit verband wordt over de 'Noord-Zuidlijn paradox' gesproken (Onafhankelijke Commissie van Deskundigen, 2005). Ondanks het feit dat in het algemeen de besluitvorming over het project ambtelijk goed heeft gewerkt en dat de democratische instituties goed hebben gefunctioneerd, is er toch sprake van enorme budgetoverschrijdingen en tijdsvertragingen. Deze instrumenten geven een vals gevoel van veiligheid aan controlerende instanties die geen inzicht krijgen in de dagelijkse complexiteit van projecten.

De rationaliteit van managers is gelimiteerd in het begrijpen van de eigen complexe projectrealiteiten (Van Marrewijk *et al.*, 2008). Partijen in complexe projecten hebben wisselende en onderling uiteenlopende werkelijkheidsbeelden. Bij de Noord-Zuidlijn zijn de projectorganisatie en de aannemers veel positiever gestemd dan de opdrachtgever, de Amsterdamse gemeenteraad. Vanuit de rationaliteit van de projectorganisatie is het begrijpelijk dat risico's nooit helemaal uitgesloten kunnen worden en dat als er problemen zijn 'we het wel oplossen' (Ombudsman 2009). Vanuit de Amsterdamse gemeenteraad is er een sterk geloof in beheersbaarheid van de risico's en dat 'geen bericht goed bericht' betekent (Ombudsman 2009). Deze uiteenlopende werkelijkheidsbeelden zijn oorzaak van irritatie en conflicten. Project management studies moeten daarom dieper en breder graven in projecten om de bestaande hegemonie van de huidige

projectpraktijken en -onderzoek aan te gaan (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2008).

Door het veelvuldig afwijken van budget en planning bij complexe projecten is de aandacht van project management studies verschoven naar empirisch narratieve studies (Packendorff, 1995), complexiteit (Bresnen *et al.*, 2005a), sociale interactie (Engwall, 2003), organisatie cultuur (Van Marrewijk, 2007) en crossculturele samenwerking (Brannen & Salk, 2000). Pryke & Smith (2006) voegen een nieuwe benadering toe die zich concentreert op de onderlinge relaties tussen mensen, organisaties en andere project actoren. Beschrijvende studies van project management kunnen laten zien hoe actoren bijdragen aan project succes (Engwall, 2003).

Henrie en Sousa Poza (2005) bestudeerden publicaties in academische projectmanagementtijdschriften en -boeken en concludeerden dat de aandacht voor het culturele perspectief op projectmanagement in het afgelopen decennium sterk is gestegen. Bedrijfsantropologen kunnen een belangrijke rol spelen bij die toegenomen aandacht. Ze kunnen de verschillen werkelijkheidsbeelden van projectpartners in kaart brengen. Ze kunnen tevens de culturele risico's in kaart brengen en adviseren over samenwerkingsvormen en projectcultuur. Tenslotte is de bedrijfsantropoloog waardevol bij de crossculturele samenwerking tussen vele partners in complexe projecten.

Op basis van een analyse van project managementliteratuur (Henrie & Sousa-Poza, 2005; Hartogh & Baker, 2008) en een analyse van een viertal complexe projecten (Van Marrewijk & Veenswijk, 2006) hebben mijn collega Marcel Veenswijk en ik de vijf belangrijkste culturele thema's in complexe projecten en bijbehorende risico's afgeleid waar de bedrijfsantropoloog ingezet kan worden (zie tabel 1).

Culturele thema's	Culturele risico's
Culturele verschillen	Verschillen in interpretaties van project Gevangen in institutionele beelden Wederzijds wantrouwen en spanningen
Culturele raakvlakken	Fragmentatie van projectdoel Geen overdracht van kennis
Samenwerking strategieën	Culturele botsingen en patstelling tussen partners Suboptimaal gebruik van kracht partners
Projectteam dynamiek	Geen betrokkenheid van projectmedewerkers Rolverwarring en gebrek aan verantwoordelijkheid
Managen van projectcultuur	Moeizame faseovergangen Gebrek aan gemeenschappelijke projectfocus en energie

Tabel 1. Culturele thema's en risico's bij het managen van complexe projecten

Het onderwerp van deze oratie, crossculturele samenwerkingspraktijken in complexe projecten, beslaat de volgende (culturele) thema's: culturele verschillen, culturele raakvlakken en samenwerkingsstrategieën. Het is nu niet het moment om alle culturele thema's systematisch verder uit te werken. De thema's worden in onderlinge samenhang behandeld in relatie tot culturele samenwerking. Complexe projecten kunnen zo worden beschouwd als object en resultaat van sociale interactie, zoals vele andere vormen van organiseren in de gelaagde context van netwerkorganisaties. Hiermee is het debat over het managen van complexe projecten binnen het domein van organisatieonderzoek gekomen. Een dergelijk perspectief is nieuw in het debat over project management (Pollack, 2007).

Interpretatief perspectief op crossculturele samenwerking in complexe projecten

Het managen van culturele verschillen is een belangrijk thema geworden in het wetenschappelijk debat over project management (Winch *et al.*, 1997; Dafoulas & Macaulay, 2001; Chevrier, 2003; Kendra & Taplin, 2004; Mäkilouka, 2004; Zwikael *et al.*, 2005). Het is inmiddels algemeen aanvaard dat culturele verschillen tussen partners een belangrijke invloed hebben op het succes van een project (Kendra & Taplin, 2004; Mäkilouka, 2004; Staples & Zhao, 2006). Partners die niet in staat zijn om te gaan met verschillende managementstijlen en -culturen binnen een project merken dat besluitvorming moeizamer verloopt en spanningen gemakkelijk kunnen ontstaan.

Crossculturele samenwerking in complexe projecten kan goed worden begrepen vanuit een interpretatief perspectief (Söderberg & Holden, 2002; Sackmann & Phillips, 2004). Culturele verschillen worden hierbij beschouwd als het onderwerp en de uitkomst van sociale interacties, zoals andere vormen van organiseren in een gelaagde context van sociaal onderling verbonden netwerken (Lowe, 2002; Söderberg & Holden, 2002; Jacob, 2005; Jackson & Aycan, 2006). Jackson & Aycan (2006) kijken naar sociale interactie tussen werknemers van cultureel verschillende achtergronden en bestuderen hierbij opkomende lokale managementmodellen en nieuwe culturele praktijken. De patronen van betekenisgeving worden geproduceerd, gereproduceerd en onderhandeld gedurende sociale interactie (Holden, 2002). Een dergelijk perspectief richt zich op processen van betekenis, betekenisgeving en sociale constructie van cultuur door actoren om zo de sociaal geconstrueerde werkelijkheid te kunnen begrijpen (Weick, 1995).

Het interpretatief perspectief op cultuurverschillen behoort tot het standaard 'gereedschap' van de bedrijfsantropoloog. Een interpretatief perspectief op cultuurverschillen in complexe projecten heeft de volgende aandachtspunten:

1. Culturele gelaagdheid in complexe projecten
2. Culturele heterogeniteit en lokale representatie
3. Situationeel gedrag en macht tussen partners
4. Praktijken van culturele samenwerking
5. Ruimtelijke *settings* en materiële cultuur

1. Culturele gelaagdheid in complexe projecten

Veel aandacht bij crossculturele studies is altijd uitgegaan naar enkelvoudige en meervoudige modellen van cultuurverschillen op nationaal niveau (Morden, 1999). Deze culturele waardenmodellen hebben veel kritiek gekregen wat betreft de gerichtheid op de nationale cultuur (Lowe, 2002; Söderberg & Holden, 2002; Sackmann & Phillips, 2004; Jacob, 2005; Jackson & Aycan, 2006; Sackmann & Friesl, 2007). Nationale culturele mappen (f.e. Hofstede, 1980; Trompenaars, 1993) hebben geholpen om de oorzaken van culturele verschillen tussen landen te begrijpen, en om zich te realiseren dat een begrip van deze verschillen cruciaal is voor het begrijpen van gepast managementgedrag in relatie tot de specifieke culturele context (Lowe, 2002). De landenmappen hadden echter geen enkele voorspellende waarde bij de samenwerking tussen Britse en Franse managers in het kanaaltunnelproject (Winch *et al.*, 1997). In het project bleken zowel de Britse als de Franse projectmanagers zich niet volgens de culturele waardenmodellen te gedragen. Effectieve managers hebben daarom niet veel aan landen 'scores', maar moeten leren welke leiderschapstijl werkt in een bepaalde culturele context (Jacob, 2005). Deze culturele context bestaat bij complexe projecten uit meer dan alleen nationale culturen.

Bij het vragen van aandacht voor de gelaagdheid van cultuurverschillen wil ik niet op het terrein treden van de multi level analyses. Hierbij worden complexe organisatienetwerken op meerdere niveaus geanalyseerd om tot inzichten te komen. Het gaat mij erom het bewustzijn te vergroten bij projectmanagers en wetenschappers welke cultuurverschillen zich allemaal kunnen manifesteren in een project en hoe deze kunnen worden gemanaged. Het *management of multiple cultures* perspectief gaat uit van verschillende niveaus van culturele verschillen (Söderberg & Holden, 2002; Jacob, 2005). Het werk van Chanlat (1994), Alvesson & Berg (1992) & Schneider en

Barsoux (1997) is behulpzaam bij het definiëren van een gelaagd perspectief op cultuurverschillen. Hieruit zijn, behalve de eerder besproken cultuurverschillen op nationaal niveau, een viertal andere relevante culturele niveaus af te leiden die van invloed zijn op de dagelijkse praktijk in complexe projecten:

- a) Sector niveau. Na een heroriëntatie op haar takenpakket heeft de overheid in de jaren negentig van de vorige eeuw meer ruimte gecreëerd voor publiek-private samenwerking in de infrastructuursector (Veenswijk, 2003). Partners van uiteenlopende industriële achtergronden zoals de banksector, de bouwsector, de publieke sector en de industrie participeren in publiek-private samenwerkingsprojecten. In de dagelijkse realiteit van complexe projecten kunnen de publieke en private partners verschillende en soms conflicterende waardeoriëntaties hebben;
- b) Organisatie niveau. De grote hoeveelheid bedrijven, instellingen, bouwbedrijven, onderaannemers en nationale en lokale overheden hebben ieder een eigen organisatiecultureel profiel (Martin, 2002). Martin gebruikt een drie-indeling om organisaties als culturele fenomenen te beschrijven. De eerste categorie analyseert inhoudelijke thema's in een organisatie die worden uitgedragen naar buiten (*espoused*) en die worden gepraktiseerd op de werkvloer (*enacted*). De tweede categorie bekijkt de formele en informele processen in organisaties zoals (on)geschreven regels, procedures en managementstijlen. De derde categorie analyseert culturele vormen zoals ruimtelijke *settings*, verhalen, mythen, helden, humor en rituelen;
- c) Professioneel niveau. Bij de uitvoering van complexe projecten zijn verschillende professionele groepen betrokken; ingenieurs natuurlijk, maar ook controllers, bestuurskundigen, ecologen, staalwerkers en betonstorters. Bij technische beroepen is een technisch-rationeel perspectief dominant (Florman, 1996). In dit perspectief bestaat een zeker risico van monoperspectivistisch denken. Hierbij bestaat een sterke neiging zich te concentreren op technische aspecten waarbij technisch complexe problemen worden opgelost door ze net zo lang te analyseren en te reduceren van deze problemen tot er slechts technisch oplosbare problemen overblijven (Florman, 1996);

d) Subcontract niveau. Veel complexe projecten worden opgedeeld in deelcontracten om de beheersingscomplexiteit te reduceren. Door de identificatie van medewerkers met het eigen deelcontract ontstaan culturele verschillen tussen de diverse onderdelen van het project (Van Marrewijk, 2007).

2. Culturele heterogeniteit en lokale representatie

Crossculturele samenwerking in projecten is in toenemende mate gebaseerd op grensoverschrijdende organisatienetwerken (Hasting, 1995). De perceptie op organisaties en natiestaten als homogene eenheden past niet bij de dagelijkse praktijken van complexe projecten in een globaliserende wereld (Söderberg & Holden, 2002). Culturele grenzen en een betere representatie van de lokale cultuur moeten een dominantere plaats krijgen in de bestudering van crossculturele samenwerking. Dit kan worden gedaan door bijvoorbeeld meer aandacht te geven aan de meningen van betrokkenen (Koning, 2007), of door meer aandacht te hebben voor het individu (Ghorashi, 2007). Bijvoorbeeld, in het geval van *outsourcing* naar India, is het duidelijk dat India niet kan worden opgevat als een homogene cultuur (Chatterjee & Pearson, 2001; Fusilier & Durlabhji, 2001). India is een buitengewoon interessant en complex mozaïek van veel verschillende culturen, talen en religies (Gopinath, 1998). Culturele heterogeniteit, lokale managementconcepten en cultureel imperialisme dragen er toe bij dat crosscultureel management te complex is om verklaard te worden door culturele waardenmodellen (Jacob, 2005).

3. Situationeel gedrag en macht tussen partners

Crossculturele samenwerking vindt niet plaats in een machtsvacuüm (Nicholson & Sahay, 2001). Sterker, samenwerking in complexe projecten kan alleen worden begrepen in het licht van de enorme belangen, en de financiële consequenties, politieke aandacht en maatschappelijke impact. Cultuur en cultuurverschillen zijn niet zozeer bronnen maar eerder hulpbronnen bij crossculturele samenwerking in ongelijke machtsrelaties tussen partners (Ailon-Souday & Kunda, 2003; Byun & Ybema, 2005). Deze hulpbronnen kunnen worden ingezet om bepaalde culturele aspecten te benadrukken of verschillen te vergroten, teneinde een economisch of

ander voordeel te behalen. Dit proces heb ik elders *ethnization* genoemd (Van Marrewijk, 2004).

Tegenover het uitvergrooten van cultuurverschillen staat het verkleinen van cultuurverschillen. De wil tot samenwerking, het écht willen begrijpen, is een belangrijk maar moeilijk te bevatten fenomeen in complexe projecten. Dit fenomeen wordt soms omschreven als wilsvorming. Onder wilsvorming wordt verstaan het afstemmen van de verschillende publieke en private partners, regionale en lokale overheden om te komen tot een gemeenschappelijk besluit over het starten van een complex project. De samenwerkingswil die ik hier bedoel is breder en meer gericht op het bespreken van belangen, het blootleggen van verborgen agenda's en het zoeken naar gemeenschappelijkheid om een complex project succesvol te realiseren (Pitsis *et al.*, 2003). Deze samenwerkingswil is zeer belangrijk voor het succes van allianties en partnerschappen in de infrastructuursector.

4. Praktijken van culturele samenwerking

Een belangrijke karakteristiek van complexe projecten is de structurele complexiteit met vele raakvlakken (Williams, 2002). Op deze raakvlakken, ook wel *interfaces* genoemd (Jackson & Aycan, 2006), ontstaan interessante praktijken van crossculturele samenwerking. Onder praktijken worden de sociale en culturele fenomenen verstaan die kunnen worden waargenomen bij crossculturele samenwerking (Orr, 1996; Lowe *et al.*, 2007: 244). Praktijken zijn hierbij *embodied* reeksen van activiteiten georganiseerd rond gemeenschappelijke praktijkkennis of de wijze waarop dingen gedaan worden (Bjørkeng *et al.*, 2009; Geiger, 2009). Een voorbeeld hiervan wordt gegeven door Suchman (2003) die de praktijken van ingenieurs beschrijft bij het kiezen van een geschikte locatie voor het bouwen van een brug. In openbare bijeenkomsten worden met omwonenden diverse locaties besproken en blijkt de eigen voorkeur van de ingenieurs uiteindelijk uit het besluitvormingsproces te komen. De praktijk hierbij is de wijze waarop de keuze voor een bouwlocatie tot stand komt. In deze oratie vindt de afbakening plaats rond praktijken van crossculturele samenwerking.

5. Ruimtelijke *settings* en materiële cultuur

Praktijken van culturele samenwerking in complexe projecten zijn sterk verweven met materiële objecten (Nicolini *et al.*, 2003). De samenwerking tussen projectmedewerkers wordt beïnvloed door materiële objecten zoals beeldschermen, toetsenborden, muizen, geluidsboxen, *chat* boxen, videoconferentie-apparatuur, *blackberries* en mobiele telefoons. Recentelijk heb ik bij een complex project in de watersector kunnen observeren dat de twee betrokken partners voornamelijk via e-mails met elkaar communiceerden terwijl een van de partners voor interne communicatie met haar regiokantoren gebruik maakte van een videoconferentiesysteem. Klaarblijkelijk waren er verschillen ontstaan tussen de praktijken van interne en externe samenwerking. Volgens Orlikowski (2007) is het niet een kwestie van materiële eigenschappen die bepaalde sociale invloed hebben maar dat het gaat om de sociaalmateriële praktijk zelf.

Met uitzondering van een aantal bijdragen (Gagliardi, 1990; Nauta, 1991; Casey, 1993; Yanow, 1995; Strati, 1999; Clegg & Kornberger, 2006; Dale & Burrell, 2008) is er in organisatiestudies bijzonder weinig aandacht geweest voor ruimtelijke *settings*. Ruimtelijke *settings* zijn misschien wel het meest onderbelichte aspect van projectmanagement omdat, door het tijdelijk karakter van projecten, weinig aandacht wordt besteed aan projecthuisvesting, aan inrichting en decor. Als projectmanager heb ik in vele soorten en maten containers, keten, caravans, leegstaande kantoren en zelfs in meubelkasten gewerkt. De interpretatie van fysieke arrangementen kunnen praktijken van crossculturele samenwerking sterk beïnvloeden.

Projecten, organisaties en organisatietheorieën moeten worden grematerialiseerd zonder in de valkuil van ‘vulgair materialisme’ te vallen. Het werk van antropoloog Marvin Harris heeft in de jaren zeventig van de vorige eeuw veel kritiek gekregen omdat het een deterministisch verband legde tussen materie en het gedrag van mensen. Een symbolisch interpretatief perspectief gaat er echter van uit dat fysieke *settings* een rijke bron vormen voor organisatieleden in het dagelijkse handelen (Hatch, 1997).

Een bruikbaar startpunt bij de conceptualisering van de vervlechting van het sociale en het materiële is het antropologische perspectief op materiële cultuur (Dale & Burrell, 2008: 211). Latour (1993) introduceert het begrip symmetrische antropologie om menselijke en niet-menselijke artefacten in onderlinge samenhang te bestuderen. Sociaal materiële hybriden zijn quasi objecten die de ene keer als natuurlijk artefact, dan weer als sociaal artefact en soms het karakter van een sociale relatie hebben. Een voorbeeld hiervan is de huisvesting van een projectbureau. Dat is meestal een tijdelijk kantoor met houten wanden, maar ook een ontmoetingsplaats voor projectmedewerkers en een afspiegeling van de projecthiërarchie. Het sociale en het materiële kunnen niet langer als gescheiden en onafhankelijke domeinen van dagelijkse praktijken in organisaties bestaan (Orlikowski, 2007). Het gaat om de samenwerkingspraktijk waarbij projectmedewerkers ieder enerzijds betekenis verlenen aan, en anderzijds worden beïnvloed door, materiële objecten.

Een vijftal categorieën van materiële en fysieke arrangementen kunnen worden verweven in praktijken en geconstrueerd als essentiële elementen van een praktijk:

1. Projectomgeving. Bij complexe projecten in de infrastructuur zoals de aanleg van bruggen, wegen, tunnels, dijken, metro- en treinrails speelt de fysieke omgeving een belangrijke rol. De fysieke projectomgeving bevat allerlei vormen van gevaar en onzekerheid ten aanzien van de voortgang van het project. Projectmanagers moeten rekening houden met beschermde natuurgebieden, dichtbevolkte woongebieden, historische monumenten en onbekende ondergronden. Voorbeelden hiervan zijn het kwetsbare maritieme zeeleven in het Sydney afvalwater-tunnelproject (Pitsis *et al.*, 2003), de beschermde oerbossen in Polen bij de aanleg van de snelweg A2 (Hartogh & Baker, 2008), de moeilijke boorondergrond in Tsjechië (Hartogh & Baker, 2008), of, dicht bij huis, de verzakkingen van monumentale panden bij de werkzaamheden aan de Noord-Zuidlijn;
2. Ruimtelijke distributie van projectlocaties. Hierbij wordt de aandacht gericht op de ruimtelijke distributie van de locaties waar het project opereert (Hatch, 1997). Dit zijn de fysieke locaties van project managementbureaus die veelal dicht bij het uitgevoerde

werk zijn gekozen (Bjørkeng *et al.*, 2009). De keuze van een locatie voor het projectbureau kan worden geïnterpreteerd als een gebaar naar de omgeving (Yanow, 2006). Door alle betrokken partijen in één gebouw te huisvesten wordt het signaal gegeven van een gemeenschappelijk projectdoel. Een projectbureau dicht bij het uitvoerende werk geeft het belang aan van goed contact met de voortgang en kwaliteit van de werkzaamheden. Bij complexe projecten verspreid over een groot gebied wordt veelal gekozen voor verschillende locaties. Hierbij ontstaat het risico van culturele fragmentatie omdat medewerkers zich gaan identificeren met de eigen locatie en gebouw (Parker, 2000). Een voorbeeld hiervan is de HSL-Zuid dat in zes deelcontracten was geknipt, met zes regiokantoren langs het treintraject en een hoofdkantoor in Zoetermeer. Medewerkers in dit project voelden zich in eerste instantie verbonden met hun regiokantoor en in tweede instantie met het project als geheel (Van Marrewijk, 2007);

3. Layout van projectbureaus. Dit zijn de ruimtelijke arrangementen van projectbureaus, fysieke objecten en menselijke activiteiten (Hatch, 1997). Zijn projectmedewerkers ondergebracht in één onderkomen zodat ze gemakkelijk bij elkaar over de vloer kunnen komen, of zijn ze juist gescheiden? Nederland kent in de nasleep van de bouwfraude een sterke juridificering van de verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer die reflecteert in de fysieke scheiding van bouwkantoren op de projectlocatie. Werknemers van opdrachtgevers en opdrachtnemers worden niet geacht zo maar bij elkaar over de vloer te komen. Zelfs het bij mooi weer buiten zetten van stoelen op een gemeenschappelijk terrasje is daarbij verboden. Opdrachtgevers en uitvoerders worden daarom veelal in verschillende projectbureaus gehuisvest om het signaal af te geven dat de banden tussen publieke en private partijen niet te innig zijn, dat een professionele afstand wordt bewaard;
4. Inrichting van het projectbureau. Het gaat hierbij om het ontwerp van de huisvesting van een project en de inrichting van organisaties met fysieke objecten (Hatch, 1997; Yanow, 2006). Complexe projecten zijn tijdelijke samenwerkingsverbanden en worden daarom veelal in tijdelijke huisvesting geplaatst. Recentelijk heb ik bij een projectmanagementbureau kunnen observeren dat de projectdirecteur een plattegrond van de kantoorinrichting maakte

om de medewerkers die het meest met elkaar te maken hebben bij elkaar te plaatsen. De assumptie hierachter is dat nabijheid de samenwerking verbetert. Hierbij wordt gesproken van een ‘zout en peper team’ om aan te geven dat opdrachtgevers en opdrachtnemers gemixt in één ruimte werken. Of de opdrachtgever het ‘zout’ is of de ‘peper’ is uit observaties (nog) niet duidelijk geworden. Verder speelt dat bij de inrichting van een projectbureau ruimtelijke *settings* als vergadertafels, bespreekkamers en koffiecorners worden ontworpen ter ondersteuning van het samenwerkingsproces;

5. Relatie met gereedschap. De laatste maar zeker niet onbelangrijkste categorie van materiële en fysieke arrangementen bestaat uit technische gereedschappen. Bij ingenieurs en technici in de infrastructuursector bestaat een zeker liefde voor de fysieke infrastructuur, voor materialen en voor gereedschappen, net zoals brandweermensen een speciale relatie hebben met hun gereedschap en deze niet makkelijk zullen achterlaten (Weick, 1996). Projectmedewerkers hebben speciale relaties met tunnelboormachines die ze namen geven, inzegenen en koesteren (Van Marrewijk, 2007). Tenslotte vallen in deze categorie ook hoge kranen, computers en bedrijfskleding.

De rijkdom aan materiële en ruimtelijke arrangementen heeft een groot interpretatief potentieel bij het bestuderen van (nieuwe) praktijken van culturele samenwerking in complexe projecten (Star, 1999; Taylor & Spicer, 2007: 333). Echter, niet moet worden vergeten dat de interpretaties van fysieke ruimtelijke arrangementen cultureel bepaald zijn (Weir, 2008). Toen ik als *consultant* werkzaam was bij KPN in Jakarta bleek de verhuizing van het kantoor naar een mooi gebouw een paar kilometer verder op grote problemen te stuiten bij de Indonesische medewerkers. Het gebouw lag namelijk tussen twee kerkhoven in. De Indonesische medewerkers wilden niet meeverhuizen omdat het nieuwe kantoor op een verkeerde locatie stond. Het KPN management wilde wel verhuizen en na overleg werd een oplossing gevonden in het ritueel reinigen van de kantooretages met behulp van een *dukun*, een sjamaan. Het ritueel, waar al het personeel aan deelnam, duurde twee volle dagen, waarna verhuisd kon

worden. De materiële en ruimtelijke arrangementen werden in dit voorbeeld door de actoren verschillend geïnterpreteerd.

Hieronder vat ik de eerder genoemde culturele elementen van crossculturele samenwerking in complexe projecten samen (zie tabel 2).

Crossculturele samenwerking in complexe projecten	
Dimensie	Elementen
Culturele gelaagdheid	Industrieel niveau Nationale culturele verschillen Organisatie profielen Technische professionals Subcontracten
Culturele heterogeniteit	Groeps- en individueel niveau Lokale management praktijken Lokale culturele representatie
Situationeel gedrag	Dominantie partners Vergroten culturele verschillen Verkleinen culturele verschillen
Samenwerkingspraktijken	Nieuwe ontstane praktijken Sociaal materiële hybriden
Fysieke <i>settings</i>	Projectomgeving Ruimtelijke distributie projectlocaties Layout projectbureau Inrichting projectbureau Relatie met gereedschap

Tabel 2. Aandachtsgebieden bij crosscultureel onderzoek in complexe projecten

Culturele en materiële praktijken van crossculturele samenwerking

In ons onderzoeksprogramma Partners in Business, dat ik samen met collega Marcel Veenswijk sinds 2006 vormgeef, zijn we met onze publieke en private partners Rijkswaterstaat, Ballast Nedam, BAM, DHV en Royal Haskoning op zoek naar nieuwe vormen van aanbesteding bij complexe projecten. Het gaat hierbij niet zozeer om nieuwe procedures van aanbesteding als wel om de bijbehorende praktijken van crossculturele samenwerking om deze procedures succesvol te doorlopen. En hoewel er in de gehele bouwsector hard gewerkt wordt aan een nieuw imago blijkt het veranderen van deze samenwerkingspraktijken weerbarstig. Recentelijk was er weer een corruptieaffaire in Limburg waarbij zes ambtenaren en drie medewerkers van een bouwbedrijf worden verdacht van het aannemen van steekpenningen (Volkskrant, 29 januari 2009: 3). Het begrijpen van en interveniëren in praktijken van crossculturele samenwerking in complexe projecten is daarom een relevante uitdaging (Bjørkeng *et al.*, 2009).

De vraag dient zich hierbij aan hoe nieuwe praktijken van samenwerking ontstaan. Bjørkeng, Clegg en Pitsis (2009) zien drie essentiële mechanismen bij het tot stand komen van praktijken in complexe projecten. Ten eerste worden de formele en informele grenzen, waarbinnen activiteiten nog als legitiem onderdeel van de praktijk worden gezien, geconstrueerd. Ten tweede wordt constant onderhandeld over welke competenties door praktijkbeoefenaars worden gezien als competent. Ten derde worden fysieke materialen verweven in praktijken en neergezet als essentiële elementen van een praktijk. Het construeren van grenzen en het onderhandelen over competenties gebeurt in interactie tussen werknemers met diverse culturele achtergronden (Jackson & Aycan, 2006). In deze interactie worden nieuwe praktijken gevormd die in de gegeven situatie als zinvol en nuttig worden ervaren door betrokken actoren. Deze nieuwe praktijken zijn relatief onvoorspelbaar maar tegelijkertijd beperkt in diversiteit door de gereguleerde improvisaties van de *habitus* (Bourdieu, 1990).

Een voorbeeld van een dergelijke samenwerkingspraktijk is de zogenaamde *rollerboard meeting* die ik recentelijk heb kunnen observeren in een complex project. In deze *meetings* staan vier projectmedewerkers over grote tekeningen heen gebogen. De tekeningen zijn aan elkaar vastgemaakt en om een rol gewikkeld. Naast de vier projectmedewerkers, allen van verschillende culturele achtergrond, is ook een medewerker van de klant aanwezig. Gezamenlijk bespreken ze de tekeningen van de te maken installatie. Ieder krijgt de ruimte om zijn of haar opmerkingen naar voren te brengen, die dan door de anderen mogelijk worden geaccepteerd als zinnig en waardevol. Indien de opmerkingen nuttig worden bevonden, worden kleuren aangebracht op de tekening. Rood voor verwijderingen, groen voor het aanvullen van ontbrekende delen, en blauw voor wijzigingen. Deze *rollerboard meeting* is een goed voorbeeld van hoe fysieke materialen, de tekeningen op de *rollerboard*, verweven zijn in en essentiële elementen zijn van crossculturele samenwerkingspraktijken.

Praktijken van crossculturele samenwerking ontstaan dus rondom zogenaamde *boundary objects*, objecten die zich bevinden op de grens van samenwerkende partijen. Rondom deze objecten, zoals de *rollerboard*, geven projectmedewerkers betekenis aan de bouwtekeningen en plannings. Doordat de tekeningen op een platte verrijdbare tafel liggen, kunnen projectmedewerkers zich over de tekeningen ‘buigen’, waarbij projectmedewerkers, klanten en managers zich min of meer in dezelfde positie bevinden ten opzichte van de tekeningen. Dit geeft een andere dynamiek dan wanneer projectmedewerkers voor een *whiteboard* aan de muur zouden staan. Hierbij staat een persoon, veelal de manager, met een stift bij het bord en schrijft de opmerkingen van de aanwezigen op. We zien in deze sociomateriële *setting* een reflectie van machtsverhoudingen in de projectorganisatie. Onderzoekers van het *Centre of Management and Organizations Studies* (CMOS) in Sydney doen momenteel onderzoek naar het effect van horizontale in plaats van verticale elektronische *whiteboards* op de kennisoverdracht van professionals in projecten.

Nieuwe praktijken kunnen ook ontstaan door diffusie, hybridisering, samenvloeiing, dominantie of lokale innovaties. Bij diffusie worden innovatieve praktijken die succesvol zijn in een bepaalde context overgenomen in een andere context. Brannen en Salk (2000) bestudeerden de werkpraktijken in een Duits-Japanse strategische alliantie en observeerden verschil in houding ten aanzien van werktijden bij Duitse en Japanse medewerkers. Nieuwe praktijken ontstonden toen sommige Duitse managers meer uren op het werk bleven en sommige Japanners korter gingen werken dan ze in Japan gewend waren (Brannen & Salk, 2000). Bij hybridisering worden selectieve delen van praktijken, effectief bevonden in een bepaalde culturele context, ingevoegd in een systeem in een andere culturele context (Jacob, 2005). Bij samenvloeiing worden verschillende praktijken uit twee of meer culturen samengevoegd zodat één praktijk, relevant voor een heterogene cultuur, kan worden samengesteld (Jacob, 2005). Clausen (2007) onderzocht de dynamiek van betekenisgevende processen op de interface tussen Deense en Japanse managers. In de samenwerking werd onderhandeld over culturele praktijken en ontstonden hieruit nieuwe praktijken. Bij dominantie worden de bestaande praktijken van de ene partner vervangen door een andere partner (veelal de dominante partner). Dominantie kan een effectieve vorm van samenvloeiing zijn als het door de niet-dominante partner wordt geaccepteerd. Anders is het risico op cultureel verzet erg groot, wat kan resulteren in een breuk (Van Marrewijk, 2004). Nieuwe praktijken kunnen ook ontstaan door een vertaling van praktijken. Hierbij worden praktijken niet in hun oorspronkelijke vorm overgenomen, maar vertaald binnen een andere context. Tenslotte kunnen nieuwe praktijken ontstaan door lokale innovaties. Hierbij worden in een specifieke context wijzigingen aangebracht in bestaande praktijken. Nieuwe samenwerkingspraktijken kunnen dus op verschillende wijzen ontstaan.

Interventies in samenwerkingspraktijken

Welke interventies zijn mogelijk om het ontstaan van effectieve crossculturele samenwerkingspraktijken te sturen? Samenvloeiing en hybridisering lijken effectieve manieren voor managers om samenwerkingspraktijken te creëren die efficiënt zijn en tegelijkertijd aangepast aan de culturele context. De culturele hybridiseringsbenadering is gericht op interacties, onderhandelingen en wederzijds leren. In deze benadering wordt de dichotomie van westers en lokaal management vervangen door nieuwe hybride werkpraktijken met bronnen in een gelaagde culturele context, of, in het geval van complexe projecten, ontstaan hybride werkpraktijken tussen publieke en private partners. Hierdoor is de focus van crosscultureel management niet zozeer op verschillende, maar op gemeenschappelijke praktijken gebaseerd.

Discontinuïteit van praktijken, zoals bij ernstige incidenten of conflicten, geven ook mogelijkheden voor interventie. Projectmedewerkers schakelen dan over van routinematige, niet-reflexieve praktijken van crossculturele samenwerking naar reflectieve vormen van communicatie (Geiger, 2009). Daar waar eerst sprake is van reflectie door projectmedewerkers op eigen praktijken tijdens de uitvoering, *reflection-in-action*, vindt dat nu plaats in een gecreëerde setting, *reflection-on-action* (Yanow & Tsoukas, *forthcoming*). Conflicten en incidenten kunnen dus worden aangegrepen om bestaande praktijken te veranderen.

Wanneer we willen interveniëren in de bestaande praktijken van culturele samenwerking in de infrastructuursector dan moeten betrokken partijen met elkaar, en met open agenda's, de grenzen van samenwerkingspraktijken afbakenen. Ook het onderhandelen over welke competenties door praktijkbeoefenaars worden gezien als competent, moet transparant plaatsvinden en in de focus van samenwerken komen te staan. Tenslotte kunnen fysieke objecten worden gebruikt voor interventies omdat deze sterk verweven zijn met crossculturele samenwerkingspraktijken. Een voorbeeld hiervan is de studie van Kotter en Cohen (2002), die beschrijven hoe culturele praktijken van samenwerking tussen kantoorwerkers en fabriekswerkers zich concentreerden rond een corridor. Om de

samenwerking te verbeteren had het management een interventie in ruimtelijke *settings* aangebracht. Door het productieproces in het midden van de fabriek onder te brengen en daaromheen administratieve kantoren te plaatsen ontstond een corridor met de bijnaam ‘de straat’. Aan deze ‘straat’ werden gemeenschappelijke ruimtes zoals lunchruimtes, koffietafels en toiletten geplaatst. Door het gezamenlijk gebruik van de ‘straat’ ontstonden nieuwe praktijken van samenwerking tussen kantoormedewerkers en fabrieksmedewerkers (Kotter & Cohen, 2002).

In het eerder genoemde Partners in Business onderzoeksprogramma is een simulatie *game* gebruikt als interventiemethode. Bij een simulatie wordt door projectmedewerkers gereflecteerd op praktijken van crossculturele samenwerking, *reflection-on-action* (Yanow & Tsoukas, *forthcoming*). De simulatie is uitgevoerd in een driedimensionale virtuele omgeving, ‘*Second Life*’, waarin actoren uit publieke en private partijen als ‘*avatars*’ virtueel samenwerkten in projectteams. Op een voor ander publiek afgesloten eiland waren het gebouw van Rijkswaterstaat en een onderhandelingsruimte, de *dealing room*, nagebouwd waarin de publieke en private partners samen een competitieve aanbesteding van een ondergronds treinstation onder de Zuid-as in Amsterdam moesten gaan uitvoeren. Bij een competitieve aanbesteding gaat het om de samenwerking tussen publieke en private partners en tussen private partners onderling. De uiteindelijke gunning wordt gedaan aan de partij met de beste ideeën, samenwerking en prijs. Deze virtuele *gaming* stimuleert de discussie tussen de publieke en private partijen over crossculturele samenwerkingspraktijken (Geiger, 2009). In de virtuele omgeving kunnen projectmedewerkers oefenen met nieuw gedrag. Op deze wijze kunnen projectmedewerkers doorgaan met het uitvoeren van gewijzigde praktijken en tegelijkertijd reflecteren op diezelfde praktijken.

Indien publieke en private partijen bij de aanvang van een nieuw complex project aandacht besteden aan culturele samenwerkingspraktijken, en aan de wil tot samenwerking, wordt het risico op conflicten en interpretatieverschillen gereduceerd. Dit zou als vast onderdeel moeten worden opgenomen in een aanbestedingsprocedure. Omdat de vaardigheden voor het succesvol doorlopen van een

innovatieve aanbesteding nog in ontwikkeling zijn zou ik hier willen pleiten voor het creëren van een platform waarin de initiatieven ter verbetering van het managen van complexe projecten bijeen worden gebracht. Kennis, opleidingen en onderzoek rondom complexe projecten kunnen worden gebundeld om zo daadwerkelijke transformatie in de sector te bewerkstelligen. De culturele samenwerking tussen de verschillende partners in complexe projecten in de infrastructuur kan en moet worden veranderd. De economische, maatschappelijke en politieke winst die te behalen valt is enorm. Het realiseren van één succesvolle aanbesteding is al voldoende legitimatie voor alle genoemde inspanningen.

Samenvatting

In deze lezing heb ik getracht, door middel van een getrapte aanpak, de problematiek van crossculturele samenwerking in complexe projecten te duiden. Door een antropologische benadering van het onderzoeksveld te kiezen kunnen de verschillende culturele thema's bij het managen van complexe projecten worden ontrafeld. Crossculturele samenwerking is een belangrijk thema in het wetenschappelijke debat rond projectmanagement. Ik heb laten zien dat crossculturele samenwerking meer is dan samenwerking van bedrijven met verschillende nationale achtergronden. De gelaagdheid van cultuurverschillen laat zien dat ook bij een 'Nederlands' project, bedrijven uit verschillende sectoren, met verschillende organisatieculturele profielen en met verschillende dominante professionele groepen, met elkaar moeten samenwerken. In het woordje moeten ligt het dilemma van complexe projecten besloten; er is een gezamenlijke noodzaak om deze culturele verschillen te duiden en te leren er mee om te gaan. We weten uit onderzoek en ervaring dat deze noodzaak niet automatisch leidt tot succesvolle samenwerking. Het uitvergrooten van culturele verschillen en het benadrukken van culturele eigenheid kunnen als uiting worden gezien van de verleiding tot dominantie. In publiek-privaat partnerschap is er echter geen ruimte voor dominantie; sterker nog, percepties van gelijkwaardigheid en een wil om samen te werken zijn twee belangrijke voorwaarden voor succes. Een focus op samenvloeiing van praktijken van samenwerking lijkt een interessante manier om managementpraktijken

te creëren die efficiënt zijn en tegelijkertijd aangepast aan de lokale culturele context van complexe projecten. Door het bewust autoriseren van grenzen, het onderhandelen over competenties en het betrekken van fysieke *settings* kunnen partners bij de start van een project samenwerkingsvoorwaarden creëren die een sterke basis kunnen vormen voor verdere crossculturele samenwerking.

Rol van de leerstoel bij het ontwikkelen van kennis

Gerelateerd aan de leerstoelopdracht zou ik me de komende jaren sterk willen maken voor onderzoek naar praktijken van crossculturele samenwerking in complexe projecten in de infrastructuursector. Ik zoek hierbij naar sociomateriële praktijken waarin samenwerking binnen complexe projecten tot stand kan komen.

Als bedrijfsantropoloog zoek ik bewust verbinding met belangrijke *stakeholders* in het bedrijfsleven. Hiertoe zal ik samen met onder meer prof.dr. Jaap de Heer het *Centre of Applied Organization Studies* (CAOS) verder gaan inrichten. Het CAOS is een professioneel onderzoekscentrum van de Vrije Universiteit op het gebied van toegepast organisatieonderzoek. In het centrum wordt onderzoeksexpertise gekoppeld aan externe financiers, veelal publieke en private opdrachtgevende instanties, in een grote diversiteit aan sectoren. Het onderzoekscentrum wordt volledig gefinancierd uit derde geldstroomopdrachten. Het CAOS beoogt een katalysator te zijn tussen de organisatiewetenschappers van de Vrije Universiteit en marktpartijen. Het centrum is een herkenbaar aanspreekpunt voor externe opdrachtgevers en biedt nieuwe onderzoekskansen voor wetenschappelijke stafleden. De Vrije Universiteit heeft de ambitie om extern gericht onderzoek vooral aanbodgestuurd te organiseren en programmatisch in te bedden in lopende onderzoeksprogramma's. Vraaggestuurd onderzoek dient zo veel mogelijk te overlappen met bestaand onderzoek, en onderzoekers moeten de mogelijkheid hebben om internationaal te kunnen publiceren. Het is nadrukkelijk de bedoeling om bij onderzoeksprojecten gebruik te maken van studentencapaciteit in de vorm van afstudeerprojecten. Voor opdrachtgevers is een dergelijke constructie niet alleen interessant vanuit financieel oogpunt, ook kan talent worden geïdentificeerd en

zijn studenten soms minder ‘bedreigend’ voor organisatieleden dan senior onderzoekers.

Ik zie het als de rol van de leerstoelhouder om nieuwe inzichten en *best practices* aangaande crossculturele samenwerking in internationale projecten in te brengen in de Nederlandse infrastructuursector. Dit gebeurt deels door zelf projecten te onderzoeken in het buitenland. Promovenda Karen Smits verricht binnen het *Next Generation Infrastructure* (NGI) programma haar promotieonderzoek naar culturele *interfaces* in het complexe Panamakanaal verbredingsproject in Centraal Amerika. Nieuwe inzichten kunnen bovendien worden verkregen door samenwerking met internationale onderzoeksinstituten. Gezamenlijk met prof.dr. Stewart Clegg, dr. Tyrone Pytsis en prof.dr. Siggi Gudergan van het *Centre of Management Organization and Science* (CMOS) van de *University of Technology Sydney*, verricht ik, als *associate* van CMOS, onderzoek naar megaprojecten in Australië.

Dankwoord

Mijnheer de Rector Magnificus, dames en heren, aangekomen aan het eind van mijn oratie wil ik alle mensen bedanken die betrokken zijn geweest bij het tot stand komen van de leerstoel. Allereerst wil ik het College van Bestuur van de Vrije Universiteit en het Bestuur van de Faculteit der Sociale Wetenschappen, in het bijzonder de decaan prof.dr. Bert Klandermans, bedanken voor deze eervolle benoeming en het in mij gestelde vertrouwen.

Hooggeleerde Veenswijk, beste Marcel. Ik ben je veel dank verschuldigd voor jouw inzet en doorzettingsvermogen om deze leerstoel te realiseren. We hebben met veel succes en veel humor de afgelopen tien jaar in verschillende rollen en wisselende constellaties op diverse locaties samengewerkt. Graag wil ik deze goede samenwerking de komende jaren voortzetten.

Dank ben ik ook verschuldigd aan het Curatorium van de Vrije Universiteit en in het bijzonder aan haar voorzitter, prof.dr. Heidi Dahles, voor het in mij gestelde vertrouwen. Heidi, je bent momenteel eigenlijk op *sabbatical* in Cambodja, maar ik waardeer je aanwezigheid vandaag ten zeerste.

Een woord van dank aan de bedrijven en organisaties waar ik als bedrijfsantropoloog heb kunnen werken: de HSL-Zuid projectorganisatie, KPN, XS4ALL, Rijkswaterstaat, Deltares, FOM en Fluor. Ik wil hier een paar belangrijke personen noemen. Ten eerste drs.ing. Doke Pelleboer, destijds hoofd advies bij PTT Telecom en later directeur van XS4ALL, die toegang en ondersteuning bood bij mijn promotieonderzoek. Ten tweede wil ik ir. Leendert Bouter, destijds Hoofd Ingenieur Directeur van de HSL Zuid, bedanken voor zijn interesse in de organisatieantropologie.

Verder wil ik mijn collega's bij de afdeling COM, Kees, Carel, Dvora, Myrte, Hanneke en Karen bedanken voor de samenwerking. Ook bedank ik mijn toenmalige promotor prof.dr. Willem Koot voor de inspirerende colleges Organisatieantropologie destijds in Utrecht. Als beheerder van deze bijzondere leerstoel Bedrijfsantropologie hoop ik op mijn beurt studenten te enthousiasmeren voor het beroep bedrijfsantropoloog.

Verder wil ik mijn familie bedanken. De weg naar deze leerstoel is lang en kronkelig geweest. Als zoon van een hardwerkende Westlandse tomatenteler was een technische studie het meest voor de hand liggend. Als ingenieur bleek de antropologie een van die zeldzame roepingen die men in zichzelf kan ontdekken (Lévi-Strauss, 1966). Deze biografische achtergrond heeft me gemaakt tot wie ik nu ben.

Op deze plaats wil ik Robert Alewijnse voor zijn vriendschap bedanken. Robert heeft mijn prille antropologische carrière gered door alle aantekeningen van mijn veldwerkperiode in Ladakh te redden uit het door een aardbeving getroffen Utterkashi. Dat we nog vaak samen naar onherbergzame oorden mogen reizen.

Lieve Kris, dank voor de ruimte, de steun en het vertrouwen om mijn passie voor de bedrijfsantropologie goed te kunnen uitoefenen. Onze gezamenlijke fascinatie voor reizen hebben we dit voorjaar met onze kinderen Veerle en Sido kunnen delen tijdens een werkbezoek aan de University of Technology in Sydney. Er lonkt een nieuwe horizon!

Tenslotte wil ik de schoonmaker van de Faculteit der Sociale Wetenschappen bedanken voor het terugbrengen van mijn toga, nadat deze abusievelijk voor grof vuil was aangezien. Ik zal de symbolen van de leerstoel voortaan met groot respect behandelen.

Ik heb gezegd.

Geraadpleegde literatuur

- Ailon-Souday, G. and Kunda, G. (2003), "The Local Selves of Global Workers: The Social Construction of National Identity in the Face of Organizational Globalization", *Organization Studies*, Vol. 24, No. 7, pp. 1073-1096.
- Alvesson, M. and Berg, P. (1992), *Organisational culture and Organisational Symbolism*, Walter de Gruyter, Berlin.
- Ammelrooy, P. (2008), "Chipmaker haalt vermaledijde computer uit het closet", *Volkskrant*, 15 november, pp. 5.
- Baba, M. L. (1986), *Business and Industrial Anthropology: An Overview*, American Anthropological Association.
- Baba, M. L. (2001), *Uniting Theory and Practice in American Corporations*.
- Barton, L. (2008), "On the money", *The Guardian*, 31 October, pp. 10.
- Bate, P. (1994), *Strategies for Cultural Change*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Bate, P. (1997), "Whatever Happened to Organizational Anthropology? A Review of the Field of Organizational Ethnography and Anthropological Studies", *Human Relations*, Vol. 50, No. 9, pp. 1147-1171.
- Bjørkeng, K., Clegg, S. and Pitsis, T. (2009), "Becoming (a) practice", *Management Learning*, Vol. 40, No. 2, pp. 145-159.
- Bourdieu, P. (1990), *The logic of practice*, Stanford University Press, Stanford.
- Brannen, J. V. and Salk, J. E. (2000), "Partnering across borders: Negotiating organizational culture in a German-Japan joint venture", *Human Relations*, Vol. 53, No. 4, pp. 451-487.
- Bresnen, M., Goussevskaia, A. and Swan, J. (2005a), "Managing projects as complex social settings", *Building Research and Information*, Vol. 33, No. 6, pp. 487-493.
- Bresnen, M., Goussevskaia, A. and Swan, J. (2005b), "Organizational Routines, Situated Learning and Processes of Change in Project-Based Organizations", *Project Management Institute*, Vol. 36, No. 3, pp. 27-41.
- Brouwer, J. J. and Moerman, P. (2005), *Angelsaksen versus Rijnlanders. Zoektocht naar overeenkomsten en verschillen in Europees en Amerikaans denken*, Garant, Amsterdam
- Bruijn, J. A. D. and Leijten, M. (2004), "Publiekprivate samenwerking bij infrastructuurprojecten", Priemus, H. (Ed.), *Grote Projecten: inzichten en uitgangspunten. Achtergrondstudies in opdracht van de Tijdelijke Commissie Infrastructuurprojecten (Tweede Kamer 2004-2005)*, SDU Uitgevers, Den Haag, pp. 232-248.
- Byun, H. and Ybema, S. (2005), "Japanese Business in the Dutch Polder: The Experience of Cultural Differences in Asymmetric Power Relations", *Asia Pacific Business Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 535-552.
- Carmel, E. and Tija, P. (2005), *Offshoring Information Technology*, University Press, Cambridge.
- Casey, E. (1993), *Getting back into place*, Indian University, Bloomington.

- Chatterjee, S. R. and Pearson, C. A. L. (2001), "Perceived societal values of Indian managers; some empirical evidence of responses to economic reform", *International Journal of Social Economics*, Vol. 28, No. 4, pp. 368-379.
- Chevrier, S. (2003), "Cross-cultural management in multinational project groups", *Journal of World Business*, Vol. 38, No. pp. 141-149.
- Cicmil, S. and Hodgson, D. (2006a), "New possibilities of project management theory: a critical engagement", *Project Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 111-122.
- Cicmil, S. and Hodgson, D. E. (2006b), "Critical research in project management. An introduction. " Hodgson, D. E. and Cicmil, S. (Eds.), *Making Projects Critical*, Palgrave MacMillan, New York, pp. 1-28.
- Clausen, L. (2007), "Corporate Communication Challenges: A 'Negotiated' Culture Perspective", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 317-332.
- Clegg, S. and Kornberger, M. (2006), *Spaces as Process: Developing a Recursive Perspective on Organisational Space*, Liber and Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Cohen, M. and Sarphatie, E. (2007), *Gezocht: Antropoloog m/v*, Aksant, Amsterdam.
- Corbett, S. (2008), "Can the Cellphone Help End Global Poverty?" *New York Times Magazine*, April 13, 2008, pp. 6.
- Dafoulas, G. and Macaulay, L. (2001), "Investigating Cultural Differences in Virtual Software Teams", *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*, Vol. 7, No. 4, pp. 1-14.
- Dahles, H. (2004), *Mc Business versus Confucius? Anthropological perspectives on transnational organizations and networks*, VU Amsterdam, Amsterdam.
- Dale, K. and Burrell, G. (2008), *The Spaces of Organisation & the Organisation of Space. Power Identity & Materiality at Work*, Palgrave MacMillan, Hampshire.
- Davenport, T. (2007), The rise of corporate anthropology. *Harvard Business Review*.
- De Ronde, K. (2009), "Op zoek naar de ziel van de consument", *De Volkskrant*, Dinsdag 13 Januari, pp.10.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. (1988), *Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin/Addison Wesley, London.
- Onafhankelijke Commissie van Deskundigen (2005), *De Prijs van Mobiliteit: Bestuur, management en kostenbeheersing bij de Noord/Zuidlijn*. Amsterdam. Uitgave: Gemeente Amsterdam.
- Engwall, M. (2003), "No project is an island: linking projects to history and context", *Research Policy*, Vol. 32, No. 5, pp. 789-808.

- Fine, G. A., Morrill, C. and Surianarain, S. (2008), "Ethnography in organisation settings", Buchanan, D. and Bryman, A. (Eds.), *Handbook of Organizational Research Methods*, Sage, London, pp.
- Florman, S. C. (1996), *The Existential Pleasure of Engineering*, St. Martin's Griffin, New York.
- Flyvbjerg, B., Bruzelius, N. and Rothengatter, W. (2003a), *Megaprojects and Risk. An anatomy of Ambition*, University Press, Cambridge.
- Flyvbjerg, B., Skamris Holm, M. and Buhl, S. (2003b), "How common and how large are cost overruns in transport infrastructure projects?" *Transport Reviews*, Vol. 23, No. 1, pp. 71-88.
- Fusilier, M. and Durlabhji, S. (2001), "Cultural values of Indian managers: An exploration through unstructured interviews", *International Journal of Value-based Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 223-236.
- Gagliardi, P. (1990), *Symbols and artifacts. Views of the Corporate Landscape*, Walter de Gruyter, New York.
- Geiger, D. (2009), "Revisiting the Concept of Practice: Toward an Argumentative Understanding of Practising", *Management Learning*, Vol. 40, No. 2, pp. 129-144.
- Gellner, D. N. and Hirsch, E. (2001), *Inside organizations: anthropologists at work*, Berg, Oxford.
- Gemeentelijke Ombudsman (2009) Noord/Zuidlijn Vijzelgracht, Deel 2 Verzakking van wevershuizen op 10 september 2008. Uitgave: Gemeente Amsterdam.
- Ghorashi, H. (2007), "The Paradoxes of Cultural Diversity within Organizations", *The International Journal of Diversity in Organizations, Communities and Nations*, Vol. 7.
- Giovannini, M. and Rosansky, L. M. H. (1990), *Anthropology and Management Consulting: Forging a New Alliance*, American Anthropological Association.
- Gopinath, C. (1998), "Alternative approaches to indigenous management in India", *Management International Review*, Vol. 38, No. 3, pp. 257-275.
- Gruener, W. (2004), "When cultures shape technology", *Tom's Hardware Guide*, July 8, pp. 2.
- Hallin, A. and Karrbom Gustavsson, T. (2008) Wider and deeper – Revealing the hegemony and symbolic power of “project” studies and practice. *EIASM 4th workshop on Making projects critical*. Stockholm.
- Hartogh, E. and Baker, S. (2008), *Managing Large Infrastructure Projects. Research on Best Practices and Lessons Learnt in Large Infrastructure Projects in Europe*, Netlipse.
- Hasting, C. (1995), "Building the culture of organisational networking", *International Journal of Project Management*, Vol. 13, pp. 259-263.
- Hatch, M. J. (1997), *Organization theory*, Oxford University Press, New York.
- Henrie, M. and Sousa-Poza, A. (2005), "Project Management: a Cultural Review", *Project Management Institute*, Vol. 36, No. 1, pp. 5-14.

- Hodgson, D. E. and Cicmil, S. (Eds.) (2006), *Making Projects Critical*, Palgrave MacMillan, New York.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications., London.
- Holden, N. (2002), *Cross-cultural management. A knowledge management Perspective*, Prentice Hall, Essex.
- Holzberg, C. S. and Giovannini, M. (1981), "Anthropology and Industry: Reappraisal and New Directions", *Annual Review of Anthropology*, Vol. No. 10, pp. 317-360.
- Jackson, T. and Aycan, Z. (2006), "Editorial: From cultural values to cross cultural interfaces", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 5-13.
- Jacob, N. (2005), "Cross-cultural investigations: emerging concepts", *Journal of Organisational Change Management*, Vol. 18, No. 5, pp. 514-528.
- Jordan, A. (1994), *Practicing Anthropology in Corporate America: Consulting on Organization Culture*, American Anthropological Association.
- Jordan, A. (2003), *Business Anthropology*, Waveland Publishers, Long Grove, Illinois.
- Kendra, K. and Taplin, T. (2004), "Project Success: A Cultural Framework", *Project Management Journal*, Vol. 35, No. 1, pp. 30-45.
- Kickert, W. J. M., Klijn, E. H. and Koppenjan, J. F. M. (Eds.) (1997), *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*, Sage, London.
- Koning, J. (2007), "Chineseness and Chinese Indonesian Business Practices; A Generational and Discursive Enquiry", *East Asia: An International Quarterly*, Vol. 24, No. 2, pp. 129-152.
- Koot, W. (1989), "Organisatieantropologie in Nederland: een belangwekkend nieuw studieveld?" *Antropologische Verkenningen*, Vol. 8, No. 4, pp. 1-11.
- Koot, W. (1995), *De complexiteit van het alledaagse. Een antropologisch perspectief op organisaties*, Coutinho, Bussum.
- Koppenjan, J. (2005), "The Formation of Public-Private Partnerships: Lessons from Nine Transport Infrastructure Projects in the Netherlands", *Public Administration*, Vol. 83, No. 1, pp. 135-157.
- Kotter, J. P. and Cohen, D. S. (2002), *The Heart of Change. Real-life stories of how people change their organisations*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kreiner, K. (1995), "In search of relevance: project management in drifting environments", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 335-346.
- Latour, B. (1993), *We have never been modern* Harvester Wheatsheaf, London.
- Lévi-Strauss, C. (1966), *The savage mind*, University of Chicago Press, Chicago.
- Lowe, S. (2002), "The Cultural Shadows of Cross Cultural Research: Images of Culture", *Culture and Organisation*, Vol. 8, No. 1, pp. 21-34.

- Lowe, S., Moore, F. and Carr, A. N. (2007), "Paradigmapping Studies of Culture and Organization ", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 7, No. pp. 237-251.
- Mäkilouka, M. (2004), "Coping with multicultural projects: the leadership styles of Finnish project managers", *International Journal of Project Management*, Vol. 22, No. pp. 387-396.
- Martin, J. (2002), *Organizational culture : mapping the terrain*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Miller, B. (2005) Anthropology and business come together. *Small business bulletins*.
- Morden, T. (1999), "Models of National Culture – Management Review", *Cross Cultural Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 19-44.
- Nauta, R. (1991), "Symboliek in Organisaties", Van Grumbkow, J. (Ed.), *Cultuur in organisaties*, van Gorkum, Assen, pp. 55-80.
- Nicholson, B. and Sahay, S. (2001), "Some political and cultural issues in the globalisation of software development: case experience from Britain and India", *Information and Organization*, Vol. 11, No. pp. 25-43.
- Nicolini, D., S. Gherardi, D. and Yanow, D. (2003), *Knowing in Organizations. A Practice-Based Approach*, M. E. Sharpe, London.
- Nijhof, A., Karssing, E., Wirtz, R. and De Bruijn, T. (2008), *En nu doorpakken! Gedragsverandering in de Nederlandse bouwsector*, Van Gorcum, Assen.
- Olie, R. and Glunk, U. (2008), *De sleutel tot succes*, PSI Bouw.
- Olila, J. and Teunissen, I. (1989), "Wie ben ik dat ik dit durf? De antropoloog als organisatie-adviseur", *Antropologische Verkenningen*, Vol. 8, No. 4, pp. 1-18.
- Orlikowski, W. J. (2007), "Sociomaterial Practices: Exploring Technology at work", *Organization Studies*, Vol. 28, No. 9, pp. 1435-1448.
- Orr, J. E. (1996), *Talking about machines : an ethnography of a modern job*, Cornell University Press, London.
- Packendorff, J. (1995), "Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 319-333.
- Pant, D. and Alberti, F. (1997) Anthropology and business: reflections on the business applications of cultural anthropology. *Serie Economica e Imprese 11*.
- Parker, M. (2000), *Organizational culture and identity: unity and division at work*, Sage, London.
- Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1982), *In search of excellence : lessons from America's best-run companies*, Harper and Row, New York ; London.
- Phelan, M. W. (2005), "Cultural Revitalisation Movements in Organisation Change Management", *Journal of Organisational Change Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 47-56.

- Pitsis, T. S., Clegg, S. R., Marosszeky, M. and Rura-Polley, T. (2003), "Constructing the Olympic Dream: A Future Perfect Strategy of Project Management", *Organization Science*, Vol. 14, No. 5, pp. 574-590.
- Pollack, J. (2007), "The changing paradigms of project management", *International Journal of Project Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 266-274.
- Pries, F. (2008), *Jong geleerd, oud gedaan?*, Hogeschool van Utrecht.
- Pryke, S. and Smyth, H. (Eds.) (2006), *The Management of Complex Projects*, Blackwell, Oxford.
- Sackmann, S. A. and Friesl, M. (2007), "Exploring cultural impacts on knowledge sharing behavior in project teams – results from a simulation study", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 6, pp. 142-156.
- Sackmann, S. A. and Phillips, M. E. (2004), "Contextual Influences on Cultural Research: Shifting Assumptions for New Workplace Realities", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 370-390.
- Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco.
- Schneider, S. and Barsoux, J. (1997), *Managing across-cultures*, Prentice Hall, London.
- Schwartzman, H. B. (1993), *Ethnography in Organizations*, Sage, Newbury Park.
- Serrie, H. (1984), *Anthropology and International Business*, College of William and Mary, Williamsburg.
- Söderberg, A. and Holden, N. (2002), "Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 103-121.
- Staples, D. S. and Zhao, L. (2006), "The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams", *Group Decision and Negotiation*, Vol. 15, No. pp. 389-406.
- Star, S. (1999), "The Ethnography of Infrastructure", *American Behavioral Scientist*, Vol. 43, No. 3, pp. 377-391.
- Strati, A. (1999), *Organization and Aesthetics*, Sage, London.
- Suchman, L. (2003), "Organizing Alignment: The Case of Bridge-Building", Nicoline, D., Gherardi, S. and Yanow, D. (Eds.), *Knowing in Organizations. A Practice-Based Approach*, M.E. Sharpe, London, pp.
- Taylor, S. and Spicer, A. (2007), "Time for space: A narrative review of research on organizational spaces." *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, No. 4, pp. 325–346.
- Tennekes, J. (1995), *Organisatiecultuur: een antropologische visie*, Garant, Leuven/Apeldoorn.
- Tett, G. (2005), "Office culture", *Financial Times*, 20 May pp. 7.

- Tett, G. (2009), *Fool's Gold: How Unrestrained Greed Corrupted a Dream, Shattered Global Markets and Unleashed a Catastrophe*, Little Brown, London.
- Trompenaars, F. (1993), *Riding the waves of Culture. Understanding cultural diversity in business*, The Economist Books Ltd., London.
- Underhill, P. (1999), *Why we buy. The science of shopping*, Obat, London.
- Van Marrewijk, A. H. (2004), "The Management of Strategic Alliances: Cultural Resistance. Comparing the Cases of a Dutch Telecom Operator in the Netherlands Antilles and Indonesia", *Culture and Organization*, Vol. 10, No. 4, pp. 303-314.
- Van Marrewijk, A. H. (2007), "Managing project culture: The case of Environ Megaproject", *International Journal of Project Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 290-299.
- Van Marrewijk, A. H., Clegg, S., Pitsis, T. and Veenswijk, M. (2008), "Managing Public-Private Megaprojects: Paradoxes, Complexity and Project Design", *International Journal of Project Management*, Vol. 26, No. 6, pp. 591-600.
- Van Marrewijk, A. H. and Veenswijk, M. (2005), "Anthropologist at work in the tunnel: Cultural intervention and change in the HSL-Zuid project", Van Marrewijk, A. H. and Verweel, P. (Eds.), *Exploring organisations. The development of organisational anthropology in the Netherlands*, SWP Publishers., Amsterdam, pp. 45-56.
- Van Marrewijk, A. and Veenswijk, M. (2006), *The Culture of Project Management. Understanding Daily Life in Complex Megaprojects*, Prentice Hall Publishers / Financial Times, London.
- Van Marrewijk, A. H. and Verweel, P. (2005), *Exploring organisations. The development of organisational anthropology in the Netherlands*, SWP publishers, Amsterdam.
- Veenswijk, M. (2003), *Public entrepreneurs, private adventures : organizational change and identity in the new organization*, Rozenberg Publishers, Amsterdam.
- Wakesm, R., O'neil, J. and Mirmalek, Z. (2002), "Ethnography, customers and negotiated interactions at the airport", *IEEE Intelligent Systems*, Vol. No. September/October, pp. 15-23.
- Wallace, A. (1966), *Religion an Anthropological view*, Random House, New York.
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage, London.
- Weick, K. E. (1996), "Drop your tools: An allegory for organizational studies", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 2, pp. 301-313.
- Weir, D. (2008), "Cultural theory and the Diwan", *Innovation: The European Journal of Social Sciences*, Vol. 21, No. 3, pp. 253-265.
- Williams, T. (2002), *Modelling Complex Projects*, Blackwell, London.

- Winch, G., Millar, C. and Clifton, N. (1997), "Culture and Organization: The Case of Transmanche-Link", *British Journal of Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 237-249.
- Yanow, D. (1995), "Built space as story: The policy stories that buildings tell", *Policy Studies Journal*, Vol. 23, No. 3, pp. 407-422.
- Yanow, D. (2006), "How built spaces mean: A semiotics of space", Yanow, D. and Schwartz-Shea, P. (Eds.), *In Interpretation & method: Empirical research methods and the interpretive turn*, M E Sharpe, Armonk, NY, pp.
- Yanow, D. and Tsoukas, H. (forthcoming), "What is reflection-in-action? A phenomenological account", *Journal of Management Studies*.
- Zwikael, O., Shimuzu, K. and Globerson, S. (2005), "Cultural differences in project management capabilities: A field study", *International Journal of Project Management*, Vol. 23, No. pp. 454-462.

Curriculum Vitae

Alfons van Marrewijk (1960) is bijzonder hoogleraar Bedrijfsantropologie en als UHD verbonden aan de afdeling Cultuur, Organisatie en Management (COM) aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Tevens is hij *associate* van het *Centre for Management and Organization Studies* van de *University of Technology Sydney* (UTS). Na zijn opleiding als telecommunicatie ingenieur aan de Hogere Technische School Rijswijk is hij werkzaam geweest als (project)manager in verschillende organisaties. Zijn interesse in de antropologie werd gewekt door ervaringen met fusies en door reiservaringen. Deze interesse is verder gegroeid tijdens een avondstudie culturele antropologie aan de Universiteit van Utrecht. De combinatie van organisaties en antropologie bleek een vruchtbare bodem voor zijn academische en praktijkgerichte activiteiten. Hij promoveerde aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Vrije Universiteit op een etnografie over de internationalisering van de KPN. Zijn academisch werk is gericht op crossculturele samenwerking en culturele veranderingen in technisch georiënteerde bedrijven en complexe projecten. Hij is medeauteur van *'The Culture of Project Management: Understanding Daily Life in Complex Megaprojects'* (2006) en heeft gepubliceerd in diverse wetenschappelijke bladen, waaronder *Journal of Managerial Psychology*, *International Journal of Project Management*, *Culture and Organization* en *International Journal of Change Management*. Als bedrijfsantropoloog combineert van Marrewijk zijn academische interesse met internationale *consultancy* werkzaamheden. Als partner van Bureau Paradox heeft hij gewerkt in de telecom, IT en bouwsector (www.bureauparadox.nl). Contact: Prof.dr.ing. Alfons van Marrewijk, Faculteit der Sociale Wetenschappen, afd. COM, Vrije Universiteit. Adres: De Boelelaan 1081, 1081 HV Amsterdam. Tel: +31 20 5986740, fax: +31 20 5986765, e-mail: a.van.marrewijk@fsw.vu.nl