

## "Fusie? Kijk eerst eens naar Indiase bruiloft"



E.J. van Sas - 🕒 31 okt 2017



**Bij antropologen denken we snel aan mensen die met een kladblok in de aanslag het gedrag van inheemse stammen bestuderen. Maar volgens corporate antropoloog dr. Daniëlle Braun, kunnen bedrijven veel leren door een antropologische blik op hun 'bedrijfstribe' te werpen. "Bedrijven denken vaak in organogrammen, maar het draait veel meer om informele verbanden."**

Daniëlle Braun is spreker op het [Jaarcongres Finance Transformation](#) in een [sessie gefaciliteerd door Agium Finance & Control](#). Braun, de auteur van het boek 'De Corporate Tribe', besloot zich in het derde jaar van haar studie antropologie op de bestudering van bedrijven te richten. "Ik realiseerde me dat mensen overal cultuur bouwen en tribes vormen." Na haar studie deed ze anderhalf jaar veldonderzoek bij de politie, een organisatie met veel eigen codes. "Ik reed bijvoorbeeld mee in een politiebusje. Ik kon op basis van de kennis die ik zo opdeed helpen een antwoord te geven op de vraag hoe je agenten meer aan

De websites van Alex van Groningen maken gebruik van cookies. Wat houdt dit in voor u? | Verberg deze melding

## Indiase bruiloft

Na haar promotie op dat onderzoek richtte Braun de [Academie voor Organisatiecultuur](#) op, waarin ze organisaties adviseert hoe culturele veranderingen zo effectief mogelijk door te voeren. "Ik haal best practices op van over de hele wereld voor allerlei managementvraagstukken", vertelt Braun. "Hoe doe je een fusie? Dan kun je bijvoorbeeld kijken naar hoe Indiase bruiloften worden georganiseerd. De wijsheid is al aanwezig op de wereld, maar die kennis zijn we vaak vergeten."

Een pakkend voorbeeld daarvan is een fusie tussen twee ziekenhuizen. "We hebben dat begeleid door de metafoor van het huwelijk te gebruiken. Je gaat een nieuwe relatie aan, moet het eens worden over bij wie je gaat wonen. Zet je alleen een plantje een meter opzij, of maak je kasten leeg, zodat de ander zijn spullen erin kwijt kan? En ga je je bankrekening delen of is de een nu eenmaal rijker dan de ander? En hoe doe je het met schoonfamilie; het netwerk en de kennissenkring die je binnenbrengt?" Op die manier werd bij de fusie een nieuwe tribe gebouwd waarin beide ziekenhuizen in de echt werden verbonden. En dat kan letterlijk worden genomen. "Ze hebben om het te vieren een huwelijksfeest georganiseerd. Met huwelijkskleding, ringen, taart en een echte trouwambtenaar. Dat proces is op die manier ontzettend goed geslaagd", blikt Braun terug.

## Tegenstemmen

Cultuurverandering roept in bijna elke organisatie weerstand op, maar toch is het ook iets wat continu gebeurt. "We werken immers niet meer zoals in de jaren '50. De vraag is dus vooral hoe je bewust verandering kunt inzetten of creëren. Verandering is enerzijds iets natuurlijks, maar óók iets ingewikkelds. Het is belangrijk om bij verandering op zoek te gaan naar de wijsheid van de minderheid", vertelt Braun.

"Mensen met tegenstemmen zijn ons venster op verandering. In plaats van een vergadering te beginnen met de mededeling dat je hoopt dat iedereen het snel eens is, moet je eens beginnen met te zeggen dat mensen volstrekt andere ideeën mogen hebben. Alleen in mensen die anders denken zit de vernieuwing. De mensen met nieuwe ideeën, zoals Steve Jobs bijvoorbeeld, moet je niet

De websites van Alex van Groningen maken gebruik van cookies. Wat houdt dit in voor u? | Verberg deze melding

je grot te wachten tot het gevaarlijke dier uit zichzelf verdwijnt, maar gaat je tribe uiteindelijk dood."

## **De tussenfase in verandering**

En als we veranderingen willen doorvoeren, gaat dat in de westerse wereld vaak op een onhandige manier. Verandering moet een omslag zijn, een moment waarop we van de ene situatie plots in de andere belanden. Op dat gebied kunnen we nog veel leren van bijvoorbeeld Afrikaanse stammen, stelt Braun vast. "Wij werken meestal met twee fases: de oude en de nieuwe situatie. Een situatie daartussen is er eigenlijk niet. Bij stammen in Afrika, waar jongeren naar volwassenheid gaan, gaat dit gepaard met bepaalde rites. Ze worden hun dorp uit gejaagd en moeten naar een soort hut, die ook wel de plek des doods wordt genoemd. Daar leren ze volwassen mannendingen als jagen en hoe te overleven. Als ze terugkomen en een test hebben afgelegd, zijn ze volwassen. De verandering vindt dan dus plaats in die tussenfase, de liminale fase."

Die fase wordt door westerse bedrijven het liefst overgeslagen, betoogt Braun. "Wij willen niet 'in between' zitten, maar zo snel mogelijk duidelijkheid over het nieuwe functiehuis. Het gevolg is vaak dat je twee jaar later weer moet reorganiseren."

Voor veel werknemers is die situatie – net als voor jonge Afrikaanse stamleden – eng, maar die fase is essentieel om te ondergaan, om zo uiteindelijk de juiste keuzes te maken. "Aan leiders wordt vaak duidelijkheid gevraagd en ze bedenken dan maar iets om schijn duidelijkheid te geven. De werkelijkheid is dat ze het ook niet weten, en willen dat je meehelpt de nieuwe situatie te bouwen", aldus Braun. Het is overigens wel belangrijk dat leiders hun organisatie meenemen in zo'n proces en uitleggen waarom dingen gaan zoals ze gaan. "Je kunt dit soort veranderingsprocessen niet in mijlpalen vastklinken, maar je kunt wel zeggen: het duurt nog even, dus hou vol. Leg uit waarom de verandering noodzakelijk is, maar dat je niet precies weet hoe de toekomst eruit ziet."

## **"Leider moet knopen doorhakken"**

Bestaat er ook zoiets als 'de Nederlandse bedrijfstribe'? "Wat ik veel zie in

De websites van Alex van Groningen maken gebruik van cookies. Wat houdt dit in voor u? | Verberg deze melding

Dat is overigens een prachtige dialoogvorm om strategisch te manoeuvreren en gedragen beslissingen te nemen. Alleen mis ik vaak het leiderschap om besluiten te nemen. 'Moet ik dan ter plekke een beslissing nemen na zo'n sessie?', wordt me dan gevraagd. 'Kan ik er niet eerst mee naar m'n MT?' *Toughen up*, denk ik dan wel eens. Polderen is mooi maar leiders moeten knopen doorhakken, dat mis ik wel in de Nederlandse bedrijfscultuur."

Waar de changemanager kijkt naar weeffouten in de organisatiestructuur van een bedrijf let de antropoloog meer op de cultuur binnen het bedrijf. "Wij mensen zijn tribale wezens. We denken meer in verwantschapssystemen dan functieomschrijvingen. Daar kijk ik ook veel meer naar als ik een indruk van een organisatie wil kijken: je gaat op zoek naar de informele relaties. Wie kent wiens vrouw bijvoorbeeld? We doen alsof bedrijven organogrammen zijn, maar eigenlijk gaat het om waar je het bij de koffieautomaat over hebt: die heeft hekel aan die, en die doet het juist met die. Het informele netwerk is wat ons echt bezighoudt."

### Tevredener personeel

Maar de antropologische benadering moet uiteindelijk wel ergens toe leiden. Betere beslissingen en specifiek voor financials: betere, meetbare bedrijfsresultaten. "De gevolgen zijn veelal indirect. Maar een hogere personeelstevredenheid leidt tot een hogere productiviteit, en als je bijvoorbeeld het first time right-beleid weet te verbeteren levert dat enorme efficiencywinsten op. En tevredener klanten", concludeert Braun. "Een goede dialoog en goed georganiseerde tribe scheelt ontzettend veel tijd en geld."

***Daniëlle Braun spreekt op het Jaarcongres Finance Transformation op woensdag 8 november, in Taets, Zaandam. De sessie met Braun vindt plaats tussen 14.30 u – 15.15 u. Aanmelden kan via Trudy Sonneveld: [t.sonneveld@agium.nl](mailto:t.sonneveld@agium.nl)***



### Jaarcongres Finance Transformation

Hoe helpen we mensen zichzelf te overstijgen en verbazen? 'Maximize Happiness' staat als thema centraal

tijdens het Jaarcongres Finance Transformation. We gaan die

De websites van Alex van Groningen maken gebruik van cookies. Wat houdt dit in voor u? | Verberg deze melding