

# Advies: werk niet in teams, maar in tribes

**Symposium** Wat kunnen Nederlandse bedrijven van niet-westerse volkeren leren? „Bouw eens een kampvuur zoals in Botswana, liefst een echte.”

✍ Loeka Oostrā 🕒 20 december 2017 om 15:58



Deelnemers aan de cursus 'corporate culture' in het Ouwehands Dierenpark in Rhenen, waar sinds deze zomer ook reuzenpanda's Xing Ya en Wu Wen wonen.

Foto Bram Petraeus 📷

Hij staat er wat moedeloos bij, de manager van een gemeentelijke buitendienst. „Wat moet ik nou?“, verzucht hij. „Ik organiseer een keer in de twee weken een vergadering voor mijn vijftig medewerkers. Tien zijn continu aan het woord, de overige veertig zeggen niets.“ „Dat is een egokwestie“, antwoordt cultureel antropoloog Danielle Braun. Het is een westers idee dat iedereen altijd iets zou moeten zeggen. „Kijk eens naar de oude indianen, die werkten met vertegenwoordigers die om beurten het woord deden. Misschien kun je dat voortaan ook zo organiseren?“

In een zaaltje in Ouwehands Dierenpark in Rhenen zijn zo'n 250 geïnteresseerden bijeen gekomen om onder de noemer 'corporate culture' door antropologen Braun en Jitske Kramer van advies te worden voorzien. Deelname kost 545 euro per persoon.

Braun en Kramer nemen de cultuur van niet-westerse volkeren onder de loep en kijken wat westerse bedrijven daarvan kunnen leren. Ze schreven er het boek *De Corporate Tribe* over, dat in 2016 door website *managementboek.nl* werd uitgeroepen tot managementboek van het jaar. Tijdens dit symposium leggen ze hun ideeën aan de hand van voorbeelden uit.

De raad van commissarissen: die heeft bijvoorbeeld veel weg van de voorvaderen in Afrikaanse stammen. „Van groot belang, maar ze moeten zich niet te vaak met zaken bemoeien.“ En een manager die nooit op zijn plek zit? Volgens Braun is dat juist goed. „Hij kan gezien worden als het stamhoofd, die is ook altijd in de weer om van alles te regelen.“



## Een gedwongen huwelijk

Jaap Weber, intern adviseur bij elektronicaonderneming Thales, ziet na een presentatie over Afrikaanse volkeren wel een rol als bemiddelende sjamaan voor zichzelf weggelegd. „De gemiddelde leeftijd van onze medewerkers ligt rond de vijftig. Willen

we als organisatie ook aantrekkelijk zijn voor de jongere generaties, dan zullen we onze bedrijfscultuur moeten veranderen”, zegt hij. Zelf is Weber 38 en sinds drie maanden werkzaam voor het bedrijf. „Voornamelijk om te kijken hóé we die cultuur kunnen veranderen. De kennis is er, maar aan de samenwerking schort het soms nog.”

Sinds Thales fuseerde met een groot Frans bedrijf - Braun en Kramer vergelijken dat met een „gedwongen huwelijk” - ligt er meer nadruk op het halen van doelstellingen. Weber: „Leuk voor onze aandeelhouders, maar als er geen oog is voor het welzijn van medewerkers, is dat niet duurzaam.” Graag neemt hij een voorbeeld aan de Ndembu, een volk dat in Centraal-Afrika leeft. „Voordat jongens er volwassen worden, leven ze een paar maanden buiten het dorp om met de sjamaan nieuwe vaardigheden te leren. Ze nemen tijd voor de overgangsfase bij grote veranderingen.”

---

*“Het liefst een echte, maar je mag ook figuurlijk rond een kampvuur zitten in de vergaderzaal”*

---

Volgens antropoloog Braun is dat inderdaad iets waar het binnen veel Nederlandse bedrijven aan schort. „Alles moet snel, tijd is geld. Het menselijke contact met klanten, maar ook de zorg en aandacht voor collega’s komt daardoor in het gedrang.” Een manager die wat geërgerd voor zich uitkijkt herkent zich daar wel in. „Ik word telkens gevraagd om rapportages. Tijd om uitgebreid en zorgvuldig m’n werk te doen is er vaak niet, mijn baas wil zo snel mogelijk resultaat zien.”

Bouw eens een kampvuur zoals in Botswana, adviseert Braun de zaal. „Het liefst een echte, maar je mag ook figuurlijk rond een kampvuur zitten in de vergaderzaal.” Tijdens een *kgotla*, een Afrikaanse volksraadpleging, geeft ieder lid van de stam advies aan het stamhoofd. Braun: „Vraag naar de gemoedstoestand van gesprekspartners, neem de tijd voor elkaar.” Als voorbeeld voor echt menselijk contact noemt ze de Maori uit Nieuw-Zeeland, wier begroeting bestaat uit een ritueel waarin voorhoofd, neus en kin van beide personen elkaar even raken. „Daarmee laten ze merken dat ze elkaar zien.”

## **Een ‘clan-oorlog’**

Volgens Kramer kan „tribale taal” bedrijfsproblemen vooral een stuk inzichtelijker maken. „Spreek je bijvoorbeeld over een probleem op een afdeling, dan is niet meteen duidelijk wat er aan de hand is. Heb je het over een ‘clan-oorlog’, dan maak je meteen duidelijk dat twee groepen tegenover elkaar staan.”

Een van Nederlands grootste banken heeft de terminologie onder het mom van *agile* werken (er zijn geen leiders, teams werken op basis van zelfsturing) zelfs al deels overgenomen. Zo werkt de aanwezige Marc van den Berg niet op een afdeling, maar in een *tribe* die zich bezighoudt met dagelijkse bankzaken. Toch merkt hij dat zijn collega's in stressvolle situaties vaak vervallen in oude patronen. „Dan staat er toch ineens een leider op”, zegt hij tegen Braun. Dat is te verklaren vanuit onze natuur, antwoordt zij. „We zijn primaten en hebben behoefte aan leiderschap.”

Een medewerker van de provincie Zuid-Holland vraagt zich hardop af of dit allemaal niet een beetje ver gezocht is. „We kijken naar de positieve eigenschappen van de Koppensnellers op het Indonesische eiland Sumatra, terwijl zij mensen vermoordden van

andere stammen. Hoe rijm je dat?” Braun ziet het volk vooral als voorbeeld in een concurrentiestrijd, zegt ze. „Er is een constante strijd de allerbeste te zijn, van die strijdlust kunnen we iets leren.”

Volgens Kramer gaat het dan ook niet zozeer om de rituelen zelf, maar eerder om de gedachte erachter. „In verschillende Afrikaanse stammen moeten jongens over koeien lopen om aan te tonen dat ze volwassen zijn. Zulke rituelen neem je natuurlijk niet over, maar je kunt wel kijken naar de behoefte die eruit spreekt: jezelf inzetten en sterk maken voor de groep.”

Blijft de vraag waarom we ons andermans cultuur zouden toe-eigenen. Kramer begrijpt dat die vraag leeft, maar benadrukt dat we allemaal met dezelfde organisatorische vraagstukken te maken hebben. „Waarom mogen we elkaars oplossingen dan niet overnemen?”

Bankmedewerker Van den Berg ziet aan het eind van de dag veel mogelijkheden. „Het respect dat uit de hiërarchische opbouw van sommige volkeren spreekt, daar kunnen veel mensen nog wat van leren.”