



■ Danielle Braun

Building tribes:

# Leren van wat we al weten

Voor elk vraagstuk in onze directiekamers en op de werkvloer is ergens op de wereld al eens een oplossing bedacht. *Tribes* (stammen) overal op aarde hebben handige rituelen, gewoontes, gebruiken om zichzelf te organiseren en te veranderen. Werken in een kantoorlastig? Nomadische volken weten al lang hoe je 'verbinding met je stam houdt op afstand'. Concurreren ingewikkeld? Leer het van de koppensnellers op Sumatra. We hebben geen nieuwe managementmodellen nodig. Als we goed om ons heen kijken is alles al een keer bedacht. Graag deel ik graag een aantal wereldse lessen met je.

Reis mee naar de dodencultus van de Toraja op Sulawesi om bewust te worden van het belang van afscheidsrituelen in organisaties, leer van Indiase bruiloften hoe je fuseert, reis mee naar het gedoe rondom Friese fonteinen en naar de Cubaanse revolutie voor lessen over vernieuwing en weerstand.

### Een goed afscheid is belangrijk

Ken je dat? Dat een collega weggaat en de leidinggevende eigenlijk niet zo veel aandacht heeft besteed aan de afscheidsspeech. Een verplichte bitterbal. De opvolging nog niet bekend. Gemiste kans. Want afscheid nemen is belangrijk. Voor degene die vertrekt, maar vooral ook voor de achterblijvers. Hoe anders is dat bij de Toraja, inwoners van het diepe binnenland van Sulawesi, Indonesië. Bij de Toraja draait alles om het leven in Puna, het hiernamaals. Het hele leven staat in het teken van het regelen van je eigen en andermans begrafenissen. Ik reisde naar de Tana Toraja om te leren hoe je dat eigenlijk goed en met aandacht doet... afscheid nemen. Welke stappen je dan te zetten hebt.

### Zo gaat het bij de Toraja's

Reis mee. Negen uur schommelen in een jeep om ten slotte de prachtige dorpen in Tana Toraja te bereiken. Hier wordt de dood nog veel meer dan het leven gevierd. Er is een indrukwekkende dodencultus. Als mensen overlijden, wordt er een zeer uitbundige begrafenis gevierd. Met duizenden bezoekers als je welgesteld bent. Die duurt dagen. Er wordt een groot aantal ossen en varkens geslacht omdat men gelooft dat de ziel meereist naar het hiernamaals op de zielen van de geofferde dieren. Dus hoe meer hoe beter. Die offerdieren kosten een vermogen, vergelijkbaar met dat van een huis of een grote auto. Dat betekent dat je je hele leven spaart om je ouders een mooie begrafenis te kunnen geven. En jouw kinderen doen dat op hun beurt weer voor jou. Op de begrafenis

wordt uitvoerig stilgestaan bij het leven van de overledene. De rol van diegene in de gemeenschap, in de familie, wordt geëerd. En er wordt vooruitgeblikt: de rijstvelden worden verdeeld onder de erfgenamen. Er wordt dan ook goed gekeken naar wie welke offerdieren schenkt uit het netwerk. Vergeet iemand een mooi varken aan te bieden, dan kan het zijn dat een deel van de erfenis toch nog aan zijn neus voorbijgaat. Het is een ingewikkeld spel van geven en nemen. Van zorg voor elkaar en voor de gemeenschap. Van herverdelen van voedsel. Terwijl er afscheid wordt genomen, wordt er tegelijk geflirt, worden oude banden verstevigd en data voor huwelijken gepland. Temidden van de dood wordt het leven geregeld en gecorrigeerd.

In Tana Toraja wordt het lichaam van een overledene soms wel een jaar lang, gebalsemd, boven de grond gehouden. Een rare gewaarwording voor ons westerlingen. Opa zit op een stoel in de hoek van de kamer in onze ogen erg dood te zijn. De Toraja noemen iemand dan niet dood maar 'ziek' en voorzien diegene van eten en drinken. Opa wordt gewoon voorgesteld als er visite komt. Soms gaat hij zelfs mee achterop de scooter op familiebezoek een dorp verderop. Dat moet soms omdat er nog niet genoeg geld is gespaard voor de begrafenis. Of omdat nog niet alle conflicten over de erfenis zijn beslecht.

### Lessen van de Toraja op de werkvloer

Ik kom vaak in organisaties waar een nieuwe leider komt die het gevoel heeft nog te moeten opboksen tegen degene die voor hem of haar op de functie zat. Net of er nog 'een spirit' op de stoel zit. Oud beleid wordt gevolgd. Dan stel ik vaak de vraag of de voorganger wel genoeg is 'uitgerookt'. Dikwijls is dat niet het geval. Soms, bij onvrijwillig vertrek of bij vertrek met gedoe, is er nauwelijks afscheid genomen. In een goed

afscheid wordt er gesproken over de rol die iemand vervulde in de organisatie. Worden de kernwaardes van de organisatie in de verhalen weer tot leven geroepen. Wordt er verteld hoe de opvolging of verdeling van taken en projecten is geregeld.

Wijze lessen van de Toraja... Is alles wel geregeld voordat we afscheid nemen in een organisatie van een persoon of van een organisatieonderdeel? Wat moet er nog geregeld worden? Welke zaken moeten nog worden uitgesproken als je als zakenpartners besluit om uit elkaar te gaan? Hoe neem je je netwerk en medewerkers mee in de verandering? Hoe communiceer je over het afscheid? Als je dat niet goed doet, als je spirits niet uitrookt, als je niet zegt wat gezegd moet worden... Dan gaan geesten rondspoken en vindt niemand rust.

### Hoe doe je dat... fuseren?

Fusies en overnames ervaren we als pittig binnen onze organisatiemuren. Soms lukt het niet om van twee bloedgroepen een te maken. Dan ervaren we twee jaar later nog een splitsing. Of mensen zijn angstig. Zo begeleidde ik eens een groep medisch specialisten bij een fusie die moest gaan opereren op een nieuwe locatie met ander verpleegkundig personeel, wat geheel begrijpelijk onzeker maakte. Wat mij opvalt in mijn werk als adviseur bij fusies, is hoe 'hoog over' de gesprekken vaak zijn. Natuurlijk, het moet gaan over *due diligences* en rechtspositionele constructies. Maar in het regel van die – belangrijke – zaken vergeten we vaak de menselijke factor.

### Zo gaat dat in huwelijken over de hele wereld

Reis mee naar huwelijksceremonies van over de hele wereld. Om te leren hoe je dat doet: fuseren. Zo bestaat de voorbereiding op een huwelijk in Iran uit maar liefst elf stappen. En

elke stap heeft een eigen ritueel. Een huwelijk aangaan doe je niet over een nacht ijs. Steeds opnieuw is er de vraag: willen we dit echt met elkaar. En in een traditioneel Indiaas huwelijk wordt lang onderhandeld over de bruidsschat die moet worden betaald.

Ook uit relaties en huwelijken in ons eigen leven weten we al lang hoe dat werkt: samengaan. Dat het tijd kost om elkaar echt te leren kennen. Dat een huwelijk ook een samengaan is van families, van vriendengroepen. Dat kost liefde, aandacht en tijd. Er zijn veel goede gesprekken voor nodig. Die overal ter wereld worden gevoerd. Tussen geliefden bij lange strandwandelingen, tussen ouders als ze hun kind uithuwelijken, tussen schoonfamilie, nog wat onwennig bij een eerste gezamenlijk etentje.

### Lessen uit huwelijksrituelen op de werkvloer

Het verbaast mij soms hoeveel aandacht er wordt geschonken aan de harde fusiefactoren en hoe weinig aan de culturele vermenging. Om samen te gaan is er oprechte kennismaking nodig. Het helpt om in echte gesprekken tussen de fusiepartners op elk niveau van de organisatie vragen te stellen die we overal op de wereld stellen. Zoals: is dit eigenlijk een gearrangeerd huwelijk of een huwelijk uit liefde? En wat betekent dat dan, passen we al bij elkaar of moeten we elkaar eerst nog beter leren kennen. Is er een bruidsschat betaald? Door wie dan?

Of: hoe zit het tussen ons met macht en ranking? Zijn we beiden even groot, even belangrijk, even rijk, hebben we een evenwaardige marktpositie of is er stiekem eigenlijk geen sprake van een fusie maar van een overname? Hoe voelt het om 'de kleinere partij' te zijn? Hoe maak je plaats voor de ander in je overleggen, in het bestuur, in de raad van toezicht, in de ondernemingsraad?

Hoe integreren we onze schoonfamilies, onze netwerken? Stel je voor dat de ene fusiepartner van een ziekenhuis een goede band heeft met een huisartsenpraktijk in de regio en de ander niet? Hoe zorgen we dat we daar geen last van krijgen? En waar gaan we wonen? Zoeken we samen een nieuw huis dat echt van ons beiden is of trekken we bij een van beiden in. En in het laatste geval... als er dan nieuwe medewerkers bij jou op de afdeling komen, krijgen die dan een fijne werkplek of moeten ze het met de minst aantrekkelijke zitplaats doen. Zijn we monogaam of polygaam? Mogen er ook nog andere partijen meepraten in de onderhandelingen of kiezen we exclusief voor elkaar?

Van huwelijksceremonies overal op de wereld kunnen we leren dat er verschillende fases zijn. Van verloven, van ouders betrekken, van financiën regelen, van een vrijgezellenfeest, van een huwelijksceremonie, van wennen aan elkaars schoonfamilie, van de eerste ruzie, van een huis zoeken. Het helpt om die fases te bespreken en gepaard te laten gaan met gepaste rituelen. Want met alleen een tompouce op maandagochtend met het nieuwe logo van de gefuseerde organisatie erop ga je het niet redden om een fusie ook in cultureel opzicht tot een succes maken.

### Radicale vernieuwing

Inspraak, co-creatie, *deep democracy*... Het is zo belangrijk om alle stemmen te horen. Is de overtuiging van deze tijd? Hoewel... Is dat altijd zo? Een interessante vraag. Wanneer beslis je met z'n allen en wanneer is het beter als een kleine groep 'zieners' of experts een radicale vernieuwingsweg inslaat? Hoe doe je dat als het echt vijf voor twaalf is? Als er een vertrouwensbreuk is? Als het niet goed gaat met het bedrijf? Of gewoon... als je echt iets anders wilt dan je al eeuwen deed.

### Zo ging het in Friesland

In de Friese elf steden was men van plan om door een selecte groep van kunstenaars uit binnen- en buitenland elf spectaculaire fonteinen te bouwen. De Friese volksraad kennende was het plan om de bevolking veel inspraak te geven. Over de plek van de fonteinen, over de ontwerpen. Die inspraak nam grote vormen aan. En resulteerde niet perse in meer tevredenheid. Protest en sabotage volgden. Omdat het parkeerplaatsen zou kosten. Omdat het 'niet-Fries' was. Omdat het door buitenlandse kunstenaars gemaakt werd. Omdat... nou daarom. Klapper op de vuurpijl van het protest en de sabotage was de eigenhandige plaatsing van de 'piemelfontein'. Een groot kunstwerk met spuitende piemels. Om te laten merken dat de Friezen het maar niks vonden, die groteske fonteinen. Het roept de vraag op of het samen gaat: een vernieuwend kunstproject en inspraak. Kunst heeft nu eenmaal de charme om tegen heilige huisjes aan te schoppen...

### Zo ging het in Cuba

Een voorbeeld van een kleine, uiterst radicale vernieuwingsbeweging is de Cubaanse revolutie. Wat je er in politiek opzicht ook van vindt, onderdrukkende dictatuur of bevrijdingsbeweging, opzienbarend is het wel dat tijdens de Cubaanse revolutie een kleine groep revolutionairen met Che Guevara en Fidel Castro aan het hoofd een enorme legermacht wist te trotseren. Het geheime recept was misschien wel de zeer sterke ideologische koers die werd uitgezet in een twintigpuntenplan. Een plan dat ging over onderwijs en medische zorg voor iedereen. Over onafhankelijkheid van Amerika. Over verdeling van macht en rijkdom. Een ijzersterke visie, die door middel van ondergrondse netwerken doordrong tot een groot deel van de bevolking. Meedogenloos en vol vuur overwon een groep van oorspronkelijk maar honderdvijftig mensen de grootmacht.

### **Lessen uit Friesland en Cuba op de werkvloer**

Stof tot nadenken in organisaties. Wanneer organiseer je inspraak en wanneer ga je voor vernieuwing met een kleine beweging andersdenkenden? En wat is de prijs? Weerstand, sabotage, verzet, geweld? Of opluchting en een daadwerkelijke nieuwe koers die niemand had kunnen bedenken als iedereen mee had mogen denken? Kun je nieuwe ideeën ook te vroeg delen en communiceren?

Wat we kunnen leren is dat inspraak en dialoog zeer wezenlijk zijn en de kans op weerstand en sabotage verkleinen. Maar dat het voor echte vernieuwing soms ook nodig is dat er mensen zijn die 'voor de troepen uitlopen'. Die op basis van expertise of echt vernieuwende ideeën soms ook de ruimte moeten krijgen om een plan of toekomstvisie te ontwerpen, zonder dat het stuk gedialogiseerd wordt. Spannend, radicaal, maar het kan tot grootsheid leiden.

### **Building tribes: samen zoeken naar betekenisgeving**

In dit artikel heb ik je meegenomen op reis. Langs een aantal tribes om te leren van wat we al weten. We zouden nog veel meer reizen kunnen maken. Want de wereld is een grote inspiratiebron voor organiseren

en veranderen. In het boek 'Building Tribes' (Kramer & Braun, 2018) komen een groot aantal organisatievraagstukken en wijze lessen om er mee om te gaan aan bod. Geleerd van tribes over de hele wereld. Er zijn veel onderwerpen die pittig zijn in organisaties. In dit artikel heb ik er drie besproken: afscheid nemen, fuseren en radicaal vernieuwen. Voor deze en een heleboel andere corporate thema's in organisaties geldt dat we ze kunnen oplossen door gezamenlijke betekenisgeving. Het helpt als we per thema op zoek gaan naar rituelen en dialogen die horen bij dat ene specifieke organisatievraagstuk. Als corporate antropoloog ga ik per organisatievraagstuk op zoek naar voorbeelden op de wereld waar effectief met dat vraagstuk is omgegaan. Zo heb ik van de Toraja's geleerd wat er allemaal komt kijken bij een goed en aandachtsvol afscheid. Zo kun je van huwelijksrituelen vanuit de hele wereld en uit je eigen relatie leren wat er komt kijken bij een fusie. En kunnen we het lef opbrengen om soms ook over te gaan tot radicale vernieuwing zonder inspraak, door de lessen te leren uit Friesland en Cuba. Leren van wat we al weten. Om met die oude kennis *strong tribes* te bouwen. ■

### **Referentie**

- Kramer, J. & Braun, D. (2018). *Building Tribes. Reisgids voor organisaties*. Deventer: Management Impact.



**Dr. Danielle Braun is corporate antropoloog en directeur van de Academie voor Organisatiecultuur. Zij reist over de wereld om van tribes overal op de wereld te leren van wat we al weten. Hoe we tribes vormen, organiseren en veranderen. Die kennis vertaalt ze naar wijze lessen voor in de boardroom en op de werkvloer. Na het prijswinnende boek 'de Corporate Tribe' dat ze samen schreef met Jitske Kramer, en 'Da's Gek', schreef ze het boek 'Building Tribes: Reisgids voor organisaties'. De kennis uit haar boeken deelt Danielle in leergangen, trainingen en adviestrajecten.**