



dr. Danielle Braun is corporate antropoloog. Ze reist de wereld rond om van tribes overal op de wereld te leren hoe we moeten organiseren en veranderen. Danielle staat dagelijks als een van Nederlands topsprekers op het podium. Ze adviseert bestuurders over organisatieverandering en bij taaie veranderingsvraagstukken. Is directeur van de Academie voor Organisatiecultuur. Ze is auteur van managementboek van het jaar 2016 'De Corporate Tribe' van Building Tribes, Tribaal Kantoorgedoe en Da's Gek. Columnist voor kranten, radio, TV.

Rituelen zijn vluchttheuveltjes bij crisis en terugkeer

Wij mensen ordenen ons leven door middel van cultuur. Cultuur is de optelsom van al onze collectieve normen, waarden, overtuigingen en gedrag dat ons leven richting geeft. Cultuur heeft een functie: het ordent de neurologische chaos in ons bestaan.

In deze corona periode hebben we een aantal culturele overtuigingen en omgangsvormen in hele korte tijd moeten aanpassen. We gaven altijd handen. Vonden we heel belangrijk; een oud teken uit onze riddertijd, waarmee je laat zien dat je ongewapend bent. En dan opeens is het geven van een hand juist geen teken van ontwapening maar potentieel gevaarlijk in verband met een eng virus. We vergaderen op afstand en huggen niet meer.

Maar er ontstaan ook nieuwe rituelen. Italiaanse balkongezangen. Applaus voor zorgpersoneel. Buurtappgroepjes. Grappige gimmicks en filmpjes om ons eigen hamstergedrag een beetje op de hak te nemen. Die nieuwe rituelen zijn heel belangrijk.

Het is goed om nu vast na te denken over rituelen van terugkeer na de lock down. Hoe herdenk je overleden medewerkers in een bedrijf? Hoe geef je een 4 mei herdenking vorm? Hoe vier je met leerlingen dat de school weer begint? Doe je nog een eindexamenritueel voor geslaagde scholieren?

Dit artikel gaat over de functie van rituelen en geeft een handige checklist voor het bouwen van een goed ritueel. Altijd belangrijk maar nu nog iets meer.

Cultuur ordent en brengt rust in chaos

Per dag neem je oneindig veel beslissingen. Denk er maar eens aan hoeveel beslissingen je al hebt genomen tussen nu en het moment dat je opstond. Wat doe je aan, ga je naar je werk toe of wordt net een online thuiswerkdag, hoe beantwoord je die ene lastige mail van je collega, moeten je inderen strak aan hun schoolwerk of is het een ga-maar-lekker-de-zon-in dag. Waar je niet bij stil staat is hoeveel beslissingen je ook niet hebt hoeven nemen. Je hebt je vast niet afgevraagd of je wel of geen kleding aan zou doen naar je werk. Dat wéét je gewoon: dat het zeer opgepast zou zijn om bloot op je werk te verschijnen. Je weet ook nog wel wat voor soort kleding je daar aan hoort te trekken: een galajurk op een doordeweekse dag zou raar zijn en wellicht mag je op vrijdag wat meer casual gekleed gaan dan op maandag. Inmiddels weten we ook nieuwe dingen: dat je je winkelkarretje in de rij 'vuil' moet zetten bij de supermarkt en dat je de pakketbezorger op afstand houdt.

Het is eigenlijk heel knap dat we dat soort dingen goed doen zonder er over na te denken. Dat we heel veel beslissingen volstrekt onbewust kunnen maken. Zonder cultuur zouden we zoveel beslissingen op een dag moeten nemen, dat we gek zouden worden, dat we in neurologische chaos zouden verkeren. Dat voelen we de afgelopen tijd ook een beetje; we zijn erg moe. Dat komt door thuisonderwijs en online werken, maar vooral ook doordat onze culturele ordening niet meer werkt en we opeens allemaal nieuwe dingen moeten leren.

Deze tijd laat zien dat cultuurverandering wel heel moeilijk is, maar niet onmogelijk. Inmiddels kunnen we allemaal zoomen, skype en met teams vergaderen. Cultuur is steday, maar ook veranderbaar. Hoe zet je mensen en organisaties nu eigenlijk in beweging?

Veranderen is hangen in het ondertussen

In het Westen, en zeker in westerse organisaties, hebben we de neiging om te veranderen in twee stappen. Wij veranderen van oud naar nieuw. Van werkplan 2014 naar werkplan 2018. Van Ist naar Soll. We denken dat we flatsh... kunnen omklappen en over de lijn kunnen stappen. Tot voor kort geloofden we écht in de maakbaarheid van de samenleving en van organisaties. Terwijl bij tribes overal op de wereld én in ons persoonlijk leven, verandering meestal in drie stappen plaats vindt. In dze crisistijd leren we weer eens goed hoe het echt werkt.



Bij de Ndembu, een volk in Centraal Afrika vinden grote levensveranderingen altijd in drie stappen plaats. En ook bij Indianen in het Amazonewoud, de Inuit op Groenland en eigenlijk overal op aarde. Ook wij in het Westen vieren overgangsrutuelen als huwelijk, doop, begrafenissen, eindexamen feesten en bedrijfsevents.

Als een Ndembu-jongen volwassen wordt, volgt er een zogenaamde rites-de-passage; een ritueel waarmee een belangrijke levensovergang wordt gevierd. Jongens van een jaar of 11 worden door hun moeders het dorp uitgejaagd. Dat gaat er nogal hardhandig aan toe, wij zouden direct een meldlijn bellen. Met takken met stekels er aan en lakens met een knoop er in worden de jongens bloot het dorp uitgejaagd. Hun kleren worden verbrand want die hebben ze niet meer nodig want ze zijn immers geen kind meer.

De jongens trekken ver het woud in, onder begeleiding van een sjamaan, een ouderling uit de stam. Ze verblijven een maand of drie in een houten hut op palen. Die wordt 'de plek des doods' genoemd, wat best eng is als je 11 bent. Daar leren de jongens hele nuttige mannendingen. Hoe je met pijl en boog een vogel uit de boom schiet bijvoorbeeld, of hoe je een vrucht plukt, of hoe je verhalen over de voorouders vertelt bij het kampvuur, of een oorlogsdans danst. Hoe je geld uitgeeft, bier drinkt en een meisje voor je wint.

Als alle jongens de lessen hebben geleerd, zijn ze er klaar voor om terug te keren naar het dorp en moeten dan een soort proef ondergaan. Overal op de wereld kennen we dat soort testen bij rites-de-passages in vele varianten. Door

een brandende heg springen, door een rivier waden, in de Omo vallei in Ethiopie over een rij stieren lopen, bij indianenjongens in de Amazone je hand in een bijtende vuurmierenhoop steken. En wij kennen dat trouwens ook: afscheidsmusical groep 8. Dat je dan lang oefent op je teksten, huilt omdat je ze steeds vergeet, toch nog een flitsend optreden verzorgt en dan huilend afscheid neemt van je vriendinnen. Om vervolgens een brugklasser te worden.

Teruggekomen in het dorp bij de Ndembu is er na de proef een groot feest. De jongens worden met heerlijk eten opgewacht door hun moeders en krijgen nieuwe volwassen mannen kleding. Voortaan mogen ze mee vergaderen en mee bier drinken. Puberteitsproblemen kennen de Ndembu nauwelijks, want de sociale rollen zijn volstrekt helder. Je bent kind, dan ben je een tijdje niks en dan ben je een man. De Ndembu jongens veranderen in die boshut, in het ondertussen. Antropologen noemen dat 'betwixt en between', je zit tussen sociale rollen in. Een ander woord voor die tussentijd is de 'liminale fase'. Liminal, van grensoverschrijdend, omdat je een levensgrens passeert.

Veranderen gaat in drie stappen: afscheid van het oude, de tussentijd en integratie in het nieuwe. Die overgangen vinden wij niet zo gemakkelijk, omdat het ons opnieuw in neurologische chaos stort. Op het moment dat onze oude culturele ordening wegvalt, worden we daar een beetje ongelukkig en chagrijnig van. We zoeken dan al gauw de bekende veiligheid op. Nu in corona tijd merken we hoe vel het vraagt om lang in het 'niet weten' te hangen. We willen zo graag weer naar 'normaal'.

Gelukkig hebben we als mensheid een unieke manier ontwikkeld in tegenstelling tot dieren, die maakt dat we toch kunnen omgaan met verandering, dat wij heel adaptief zijn. Die truc van ons brein noemen we rituelen. Door een ritueel in te zetten als we van de ene fase naar de andere overgaan, zeggen we eigenlijk tegen ons neurologisch brein, tegen de tribe: 'hee, let even op, er gaat iets bijzonders gebeuren, het oude is niet meer en maakt plaats voor iets nieuws'. Daarom zijn organisatierituelen en events meer dan zo maar een leuk feestje; het zijn de momenten dat het collectief systeem van een tribe wordt klaargemaakt voor een verandering óf waar geslaagde verandering wordt gevierd en bestendigd. Een goed ritueel brent ons van de ene fase naar de andere. Het is een rite-de-passage in de samenleving of voor een organisatie. Rituelen, vieringen en events: we kunnen eenvoudigweg niet zonder. Het is wat mensen uniek maakt. In deze tijd helpen rituelen ons bij acceptatie, verwerking en straks terugkeer uit de lock-down.

Veranderen zonder magie is kansloos

Wij mensen zijn enorm gevoelig voor een mooi ritueel. Maar dan moet het wel kloppen. Vorm doet er toe, naast de inhoud. Hoe consequenter een tribaal ritueel of een event is ontworpen, des te toegankelijker wordt ons tribale brein voor de boodschappen die ons worden gegeven. Decor, stagesetting, sfeer: het zijn elementen die we heel goed kunnen beïnvloeden.



Een open plek in het dorp in Tana Toraja, een traditioneel gebied diep in de binnenlanden van Sulawesi, Indonesië. Over een modderig pad loop je binnen. Overal komen groepjes mensen aanlopen in hun mooiste kleding. Mannen in sarongs en vrouwen in prachtige witte jurken met hoog opgestoken haar en zorgvuldig opgebrachte make-up. Zodra je onder de poort van het festivalterrein doorloopt, voel je dat er hier iets heel bijzonders aan de hand is. We zijn op een begrafenis. En begrafenissen in Sulawesi zijn groots. Natuurlijk is er veel verdriet over het afscheid, maar een begrafenis in Sulawesi is vooral een feest van ontmoeting, herverdeling van de bezittingen van de overledene en vieren dat de geest van de overledene nu eindelijk op reis kan gaan naar Puna, de geesteswereld. Doden worden in Tana Toraja namelijk pas na lange tijd begraven; de lichamen worden gebalsemd en de begrafenis is pas na

maanden of jaren. Al die tijd wordt het lichaam bovengronds in het gezin gekoesterd en heeft de overledene de status van 'zieke' in plaats van 'dode'. Dat is ook nodig, want het voorbereiden van de begrafenis kost veel tijd en geld. Op een begrafenis in Tana Toraja wordt kostbaar vee geslacht, waterbuffels en varkens. De Toraja's geloven namelijk dat de overledene naar Puna reist op de zielen van de geslachte dieren, dus hoe meer metgezellen hoe beter. Drie dagen lang wordt er gevierd, geslacht, gegeten, gedanst, gesproken over de overledene, erfenissen verdeeld, de familie gesteund, geflirt, ontmoet, gegokt. Het is behalve een begrafenis ook en vooral een sociaal samenzijn van dorpen en tribes. En alles klopt, is tot in perfectie geregeld. In een grote pop-up keuken worden zalige gerechten bereid van het net geslachte vee, er zijn goede artiesten en dansers en de duizenden gasten worden continue verwend met zoetheid. Voor iedereen is er een slaapplek en de ceremoniemeester zorgt voor bezieling en goede logistiek. Bij een begrafenis in Tana Toraja... klopt alles.

Het is tijd om na te denken over rituelen voor nieuw leven en terugkeer nu we - hopenlijk - over de grote corona piek en bijbehorende paniek zijn. Rituelen om zorgmedewerkers te bedanken voor hun grandioze inzet en te laten voelen dat we open staan voor hun moeheid en ervaringen. Rituelen in organisaties om medewerkers te herdenken die overleden zijn. Feesten om toch te vieren dat je van groep 8 naar de middelbare school gaat als je musical niet door kon gaan.

Stel je voor. Je bent uitgenodigd voor een terugkeer bijeenkomst van je organisatie. Jullie zijn een beetje uit elkaar gevallen lijkt het. Een deel van jullie organisatie heeft gewerkt 'in de frontlinie' en is heel druk geweest met bijvoorbeeld onderhoud van de publieke ruimte in een gemeente, handhaving bij de politie, logistiek in een supermarktketen. Maar een deel van de medewerkers heeft dat niet zo meegekregen en heeft veel thuis gewerkt.

In de kleurrijke uitnodiging word je gevraagd om je zomerse kleding aan te doen. Locatie een afgzet deel van het strand. Op de parkeerplaats word je welkom geheten door een vrolijk bandje. In grote letters staat in het zand: we zijn er weer. Je krijgt een picknickmandje mee vol lekkers, zorgvuldig in goeie omstandigheden ingepakt voor je, compleet met flesje handdesinfectiegel. Na het openingswoord van jullie bestuurders op een groot scherm wordt iedereen ingedeeld in koppels voor een strandwandeling. Thuiswerkers worden aan frontlinie medewerkers gekoppeld. Op een app op je telefoon wordt je door je wandelgesprek geleid: wat heb je meegemaakt, hoe was het om thuis te zitten of juist zo hard in de frontlinie te werken, hoe gaat het nu met je. Na

een uur komt iedereen terug. De plannen voor het werken in de nieuwe situatie worden verteld. Er is een emotioneel moment, waarin de drie collega's die de afgelopen periode zijn overleden worden herdacht met een speech. Er wordt afgesloten met een gezamenlijk lied, op een metertje afstand. Het is wat moeilijk hoorbaar door de wind, maar geeft toch een gevoel van saamhorigheid. tevreden gaat iedereen naar huis.

In een goed ritueel, bijeenkomst, event, word je meegenomen om (tijdelijk) afstand te nemen van dingen die je kunnen afleiden. Je maakt jezelf klaar om er helemaal te zijn, zodat je in contact met jezelf, de anderen en de omgeving aan de slag kunt te gaan. Elk ritueel en elk event heeft dit effect mits het goed georganiseerd is.

Met een paar technieken en een beetje magie maak je van een gemiddelde bijeenkomst of event een ritueel, een kampvuurmoment. Hoe maak je van een reguliere bijeenkomst een magisch moment?

Stage setting

Het goed neerzetten van een bijeenkomst noemen we ook wel stage setting. De aankleding van de ruimte, de tekst op een uitnodiging, de hapjes, drankjes, muziek, de kleding die iedereen draagt... alles draagt bij aan een diepe verbinding tussen mensen en hun omgeving. Met een ritueel schep je als het ware een moment dat mensen buiten de dag dagelijkse werkelijkheid plaatst. Magische tijd en ruimte. Je creëert een tijd en space waarin emoties en ideeën kunnen worden uitgewisseld en waar nieuwe tribale verbindingen worden gelegd. Verbindingen in de fysieke wereld, tussen mensen, maar ook in de niet-fysieke wereld, tussen ideeën, dromen, voorouders, oprichters, tijdsgeesten en vergezichten.

In de dagelijkse taal van organisaties spreken we meestal niet van magie en rituelen. Laat staan van sjamanen en spirituele werelden. We hebben het liever over taskforces, KPI's, meetings en prioriteitenlijstjes. En toch. Een ontzettend goede speech van de bestuurder kan een magisch effect hebben op de doelstellingen en omzetcijfers. Een impactvolle heisessie kan als een sterk ritueel ervaren worden dat jaarlijks terug moet keren. En ook in onze kantoorgebouwen blijken de bijeenkomsten waarin we charisma ervaren, er een vonk overspringt en we geraakt worden, een hogere effectiviteitsscore te hebben dan de ingedutte-enkel-op-de-inhoud-gerichte vergaderingen. Wanneer je ook maar een beetje magie durft toe te laten in de dagelijkse

bijeenkomsten, events en interacties met anderen, zullen de harde cijfers hierop meebewegen. Aandacht voor stage-setting, voor elkaar en voor ritueel draagt nou eenmaal bij aan gevoelens van loyaliteit en togetherness. Niet alleen voor tribes in de natuur, maar ook voor tribes in kantoortuinen. Hokus pokus? Een beetje. Theatraal? Dat ook. Maar vooral ontzettend effectief om een goede en stevige tribe te bouwen.

Rituelen ontwerpen

De antropoloog Erving Goffman beschrijft in zijn werk 'De dramaturgie van het dagelijks leven' ons bestaan en onze omgang met elkaar als een groot dramaturgisch theaterstuk. Waarin zorgvuldig rollen gekozen worden door de spelers in het drama dat leven heet en waarin beurtelings verschillende mensen de regie nemen. Zo zou hij kunnen beschrijven dat



bij de aftrap van een reorganisatie, de CEO en het hoofd Human Resources een rol spelen in het toneelstuk dat verandering heet. En dat ook de deelnemers aan de bijeenkomst verschillende rollen spelen van bijvoorbeeld hoop, bezorgdheid, cynisme, optimisme. Een toneelstuk speelt zich altijd af in een setting, een decor. Volgens Goffman is het van wezenlijk belang dat we dat decor zorgvuldig kiezen, omdat het de handelingen, het gedrag van de spelers in het toneelstuk sterk beïnvloedt. Stagesetting is allesbepalend. Met behulp van onderstaande 'tribale rituelen' checklist kan je als organisator van een bijeenkomst of event zorgen voor de juiste omgeving en zo de loop van het toneelstuk bepalen.

Tribale checklist voor impactvolle rituelen en events



Stagesetting: Een kampvuur of ritueel organiseer je op een goede plek. Denk in theatertermen als je een event gaat organiseren: decor, kleding, licht, geluid, locatie zijn allesbepalend. Zorg dat die bij elkaar aansluiten en duidelijk zijn. Kies voor een vast thema of voor een duidelijke boodschap om uit te dragen. Als je concepten door elkaar heen gooit, raakt ons tribale brein in de war. Dus doe geen wat ouderwets jazz ensemble als je een heel hip op de toekomstgerichte industriële locatie hebt omdat je vooruit wilt kijken in de bijeenkomst.

Functie van een ritueel: Mensen willen een richting. Denk na over je doel en bespreek dat heel goed met alle betrokkenen. Vertel een verhaal en bouw een duidelijke storyline met je opdrachtgever en alle participanten. Wat moet het ritueel doen? Een verandering inluiden, hoop geven, belonen dat er geweldige jaarcijfers zijn, uitnodigen tot verbetering, afscheid nemen? Zorg

dat iedereen zich bewust is van het doel en de storyline, ook de mensen achter de bar en de jassen.

Consequent: Help ons tribale brein aan duidelijkheid. Laat alles mooi en kloppend zijn. Alles wat je zegt en doet tijdens een ritueel heeft een functie. Details doen er toe. Geef je na afloop van het event een cadeautje mee? Laat ook dat in lijn zijn met je verhaal. Besteed energie aan het goed inpraten van iedereen die bijdraagt aan het event. Zorg dat de CEO of bestuurder in zijn of haar openingspeech ook de juiste toon neerzet. En natuurlijk heten de dames en heren bij de balie de gasten welkom op een manier die past bij de setting; tutoyeren ze bij een informele outdoorbijeenkomst en doen ze dat juist niet bij een formelere presentatie van de jaarcijfers. Neem geen genoegen met een routineaanpak; lever maatwerk tot in alle puntjes.

Verwantschap: Zorg dat je tribale verwantschapssysteem op orde is. Wie moet er bij zijn en wie niet? Kies zorgvuldig de genodigden en stem goed af met de opdrachtgever of je een bijeenkomst verplicht stelt of niet. Soms zijn originele gasten van grote meerwaarde. Klanten, stakeholders, netwerkpartners, politici: nodig eens verassend uit. De jaarlijkse medewerkersdag in een instelling voor mensen met een verstandelijke beperking verandert totaal als bewoners van de instelling een deel van het programma bijwonen.

Religie: Eer het verhaal van een tribe. Sluit aan bij wat al is en belangrijk is. Heb respect voor het bestaande narratief. Dat hoeft niet letterlijk een religie te zijn; we bedoelen hiermee dat je aansluit bij het verhaal, bij de waarheden van je publiek. Een event organiseren voor een bedrijf dat erg gelooft in 'we can do it if we want it' ziet er anders uit dan voor een organisatie waar het geloof is 'we zijn afhankelijk van politieke koers'. Gebruik bestaande verhalen, benut herkenning en herhaling en plaats ze in de grotere geschiedenis en bestaande paradigma's. Laat je dragen door bestaande verhalen, geloof en overtuigingen.

Ranking: Klopt de macht en positie van mensen op je podium? Zijn de mensen die een rol op het podium spelen acceptabel voor het publiek? Als je een CEO een verhaal laat doen die slecht ligt in zijn of haar organisatie, dan weet je dat je een moeilijk moment creëert in je programmering dat je zult moeten compenseren. Heeft die ene spreker wel genoeg aanzien voor de deelnemers? En de dagvoorzitter of eventbegeleider; is dat iemand waarin mensen zich kunnen herkennen of die ze bewonderen? Denk aan diversiteit in gender, leeftijd, culturele achtergrond, opleidingsniveau, aanspreekvorm. Een line up van alleen maar mannen pikken veel vrouwen echt niet meer. Als er

verschillende bloedgroepen in het publiek zijn, zorg dan dat iedereen zich vertegenwoordigd voelt.

Charisma: In een ritueel, een event willen mensen geraakt en meegenomen worden. Zijn de sprekers en artiesten die je programmeert de juiste? Check ze goed op geloofwaardigheid, betrouwbaarheid, consistentie en of ze een logisch verhaal met elkaar neerzetten. De functie van je dagvoorzitter of eventbegeleider is cruciaal. Hij of zij zorgt dat losse onderdelen een verhaal worden. Is diegene in staat om een goed verhaal te vertellen? Niet elke Bner die op zich heel leuk is, snapt dat een event een storyline heeft. Een goede verhaallijn die charismatisch wordt gebracht, is vaak belangrijker dan die ene klinkende naam.

Raak het hart: Laat de tribale serotonine door de tribe stromen. Bedank, zweep op, wees stil, sluit aan bij vibe van de de zaal. Herdenk mensen die zijn weggevallen. Durf te werken met veel emotie en zorg dat mensen tijd hebben voor ontmoetingen. Heb je bijvoorbeeld het lef om eens een wandeling van een half uur in te lassen, waarbij deelnemers elkaar bevragen op 'wat heeft jou geraakt de afgelopen tijd' in plaats van dat je alles plenair organiseert? Maak gebruik van menselijke behoeftes aan contact, aandacht en echte ontmoeting, ook in een anderhalve meter samenleving.

Breinbewust: Ons oude oerbrein is dol op sterke prikkels. Gebruik alle zintuiglijke waarnemingen en weet dat humor, seks en geweld ons brein in het bijzonder prikkelen. Durf dus te provoceren, zorg dat er wat te lachen valt, schep ook eerlijk de sombere toekomstscenario's en zorg dat mensen op het podium, maar ook deelnemers, er aantrekkelijk uitzien voor elkaar.

Timing: Respecteer het ritme van een organisatie. Wat is een goed moment, passend bij het ritme van een verandering, de heartbeat van een organisatie? Plan geen brainstormsessie als net iedereen heel druk is met routineklussen of vlak voor de kerstvakantie als iedereen doodmoe en verkouden is. Wees je bewust van diverse ritmes die tegelijk aanwezig zijn: het ritme van een organisatie of doelgroep zelf, maar ook het ritme van seizoenen, van het klimaat, van schoolpleinbeslommeringen van ouders met kinderen. Wees ritme-sensitief als je gaat plannen.

Als je deze checklist zorgvuldig toepast en als je je bewust bent van het feit dat ons oude oerbrein naast stevige inhoud ook erg houdt van passende stagesetting en van mooie vorm, dan maak je van een gewone bijeenkomst een magisch event. Rituelen zijn vluchttheuveltjes bij verandering. Ze helpen ons door crisis en en transformatie heen. En bieden nieuwe verbinding, geborgenheid en houvast in een moeilijke en uitdagende tijd.

