



Danielle Braun



Jitse Kramers

COVER STORY 6 SEP '16 - 1 REACTIE

Trouwen of koppen snellen

Over Power & Love in organisaties

Overall ter wereld organiseren mensen zich in tribes. Tribes waarin mensen samen leven, werken, geloven, liefhebben, veranderen. Danielle Braun & Jitske Kramer reizen over de wereld, op zoek naar de wijsheid van tribes. Om die vervolgens te vertalen naar misschien wel een van de meest complexe tribes die we kennen: de Corporate Tribe. In dit artikel gaan we op zoek naar de relatie tussen Power & Love. Tussen de snoeiharde dynamiek van concurrentie en koppensnellen aan de ene kant en naar de aantrekkingskracht van fusie en samenwerking tijdens huwelijks-ceremonies aan de andere kant.

Reis mee de wereld over. Om te belanden in de spelonken van je eigen organisatie.

We organiseren ons in tribes

Overall ter wereld organiseren mensen zich in groepen, in tribes. Van oudsher worden we in tribes geboren. We komen ter wereld en worden opgenomen in een groep van verwanten, leren het verhaal van goed en fout. Dit maakt de wereld voor ons behapbaar, logisch en zinvol. Mensen zijn in wezen gewoon primaten die in groepen leven. Sterke tribes weten hoe ze zowel een solide geheel zijn met gelijkgestemden, als een open systeem met aandacht voor diversiteit om verstikking tegen te gaan en groei te waarborgen. Dit doen mensen door op allerlei manieren contact en interactie met elkaar te hebben. De meeste problemen en uitdagingen heeft de mens in de loop der eeuwen al ondervonden.

Power & Love

In een tribe spelen er voortdurend en tegelijkertijd verschillende diepe menselijke krachten. In elke levende community moeten grenzen worden getrokken en verbindingen worden gelegd. Mastenbroek bespreekt deze schijnbare tegenstelling die geen tegenstelling hoeft te zijn mooi in zijn *'Partijen in een Systeemmodel'* (M&O [Excellente organisaties; partijen of systemen](#), jan-feb 2014), in navolging van Lammers (*Organisaties vergelijkenderwijs*, 1983) die de twee perspectieven van partijenmodel en systeemmodel introduceert. Wij vatten deze menselijke krachten samen met de termen Power & Love. Aan de ene kant speelt de kracht van power, met de behoefte aan differentiatie, diversiteit, grenzen stellen, tegenstellingen, concurrentie aan gaan, de beste willen zijn, conflict opzoeken, debat aan gaan en jezelf zijn. Aan de andere kant is er de kracht van love, met de behoefte aan integratie, harmonie, eenheid, samenhang, overeenkomsten, dialoog, versmelten, samenwerken, fuseren en aanpassen. In sterke tribes wordt de chemie van beide krachten optimaal benut. Vanuit de verbindende kracht van love ontstaat een duidelijk gezamenlijk verhaal; een doel, een voorouder, een geloof, een missie, een bedoeling; de organisatietotem. En op basis van deze gemeenschappelijkheid vormen mensen zich tot een groep, ontstaat er een gezamenlijke taal en ontwikkelen zich gewoonten. Vanuit de begrenzende kracht van power ontstaan groepsgrenzen, keuzes, nieuwe inzichten en nieuwe verbindingen.

Sterke tribes verbinden waar het kan, vechten waar het moet en herstellen waar mogelijk. Vechten waarbij herstel niet meer mogelijk is, is een slecht idee. Onderlinge relaties zijn de bindende factor van tribes.

Koppen snellen

Laten we de verschillen tussen Power & Love, tussen harmonie & conflict, tussen concurreren & samenwerken eens stevig uitvergrooten om ze beter te begrijpen en de grammatica ervan te kunnen toepassen binnen de Corporate Tribe.

Reis mee... naar de binnenlanden van Papoea New Guinea. Land van de oude koppensnellers, de Asmat. Als we van iemand kunnen leren hoe power en concurrentie werkt dan zijn zij het wel.

Alles bij de Asmat draait om de levensziel. Er is ook een doodsziel. Die kent verschillende vormen; goede en slechte gedaantes. Ten alle tijde moet vermeden worden dat een ontevreden doodsziel je last bezorgt. Daarvoor is veelvuldig offeren en rituelen en ceremonies opvoeren onder leiding van een sjamaan nodig. De levensziel is overdraagbaar; het geloof is dat als je iemand ritueel vermoordt je zijn of haar kracht kunt overnemen.

Koppensnellen is niks anders dan het stelen van iemands levensenergie. Uit concurrentieoverwegingen, maar ook om je te wreken omdat iemand de kracht van jouw stam heeft verminderd of je heeft behekst. De schedels van de gekoppensnelde mensen werden op houten palen ten toon gesteld. Als symbool van kracht en overwinning. Soms kwam kannibalisme voor; door de tegenstander op te eten, kan je de levensenergie makkelijk tot je nemen. Het koppensnellen komt officieel- en voor zover we weten niet meer voor in Indonesië. In de 20e eeuw zijn nog enkele gevallen beschreven van missionarissen en buitenlanders die zijn gekoppensneld en zijn gegeten.

Asmat geloven niet in een natuurlijke dood. Elke dood van een stamlid moet dan ook gewroken worden. Als iemand overleden is onder verdachte omstandigheden, wordt er een bisjpaal gemaakt om de spirit van een overleden dorpsgenoot een plek te geven, zodat deze niet gaat ronddolen. De bisjpaal blijft staan totdat de dood van de overledene gewroken is, door een kop van de rivaliserende stam te snellen. Pas als dat gebeurt is heeft de spirit van de overledene rust en mag de bisjpaal worden neergehaald. De geesten van de doden worden zo zichtbaar. De bisjpalen zijn een belangrijk onderdeel van het bisjfeest; een uitgebreid dodenritueel.

Koppensnelpower in organisaties

Wat kunnen we nu leren van de meedogenloze stammenstrijd van de koppensnellers?

Koppensnellers leren ons om te gaan met kracht en power. Het enterpeneursbeest in jezelf los te laten. Te mogen concurreren. Conflict als positieve kracht aan te wenden. Niet bang zijn voor je eigen kracht. De oerkracht van de tribe te durven aanboren. Strijders maken van medewerkers. Koppensnellers energie is gaan voor de 110%. Het gaat over ondernemersvibes. Can you stand the heat...?

Als je je tribe wilt leiden vanuit de vibe van de koppensnellers en durft te concurreren, dan heb je vijf knoppen waar je aan kunt draaien.

1. Wees strijdvaardig

Wees niet te bang voor conflict. Niet met je burens, niet met je medewerkers, niet met je con-cullega's. Besef je af en toe dat de beste willen zijn ook vraagt om het volgen van je eigen koers. Heb lack aan jaloezie of mensen die vragen 'of je niet bang bent voor een terugslag' of die checken 'of je het succes nog wel trekt'. Wees trots op je succes. Kweek een olifantshuid voor opmerkingen dat je te gedreven of wel erg commercieel bent. Houd wel je ethiek goed in de gaten, maar koers daarbij op je eigen innerlijk kompas en niet op dat van mensen die 'het beste met je voor hebben en je willen waarschuwen'. Wacht niet op ongevraagde feedback of advies, maar vraag het actief aan mensen op wiens oordeel je echt vertrouwt. Vraag vooral aan mensen advies die in ondernemersstappen op je voor liggen en niet aan mensen die je aan je voeten naar beneden willen trekken. If you can't stand the heat, get out of the kitchen.... Watch your own head and back. Focus op je lange termijn plannen. Ga de strijd aan met concurrenten indien nodig. Gebruik geen verdoezelende taal. Wees eerlijk, oprecht en duidelijk. Klare taal.

2. Vier ceremonies

Vier vaak, veel, intens en overdadig. Nieuwe medewerker; feestje. Goede maand gedraaid; champagne. Omzet verdubbeld; weekendje weg. Communiceer dat naar buiten. Zet het op social media. Geniet ondertussen binnen de groep van elkaars gezelschap. Zorg dat elke medewerker verbonden is met de totem, de ziel, het oprichtingsverhaal van de organisatie. Moedig gedeelde humor, taal en bizarre rituelen aan. Herhaal regelmatig het oprichtingsverhaal van de organisatie. Zorg dat iedere medewerker de stamboom, het doel van de organisatie of het bedrijf kent.

3. Bouw muren

Vraag én bied als leider een 24/7 betrokkenheid van je tribemembers. Beschouw mensen die los zijn van de stamboom, niet loyaal zijn aan de bedoeling of aan de tribe als afvallige en heb daar een goed gesprek mee. Kies als leider nauwkeurig met wie je samenwerkt en met wie niet. Laat medewerkers en netwerkpartners kiezen. Grow or go. Steek niet al te veel energie in business clubs, netwerkborrels, kenniskringen, intervisiegroepen, 'een keertje samen sparren' koffieafspraken, brancheverenigingen, pro deo opdrachten, sociale vernieuwings-bewegingen, gratis optredens ... Of doe dit wel, maar dan omdat jij het wilt en niet omdat je geen nee durft te zeggen.

4. De klant beslist

De enige die bepaalt of je het goed doet is je klant. Communiceer vaak, direct en dienstbaar met je klanten. Ken ze, loop rond bij klantbalies en in je winkels. Je klanten hebben altijd gelijk. Weet wat ze willen. Nodig klanten uit op je strategiesessies en managementconferenties. Werk met mystery guests en klant-journeys. Geef medewerkers zo vaak en zo veel mogelijk een klantervaring. Word klant van je grootste concurrent om ervan te leren.

5. Omzet telt

Wees gericht op omzet of resultaat, houd je cijfers in de gaten. Geef je medewerkers volledige transparantie over je verdienmodel. Als jij op het inzetten van een medewerker bij een klant 30% winst maakt; wees daar dan volledig open over naar iedereen toe. Maak er naar binnen en naar buiten toe geen geheim van dat je ondernemer bent en dat je een tribe bouwt, jazeker, voor goed werkgeverschap en impact, maar ook voor resultaat en omzet. Je bent geen hobbyclub. Check regelmatig of je medewerkers tevreden zijn met hun waardering en beloning. Zo niet: heb het er over en pas aan. Beloon rijkelijk en meer dan je concurrent. Kan dat niet; neem afscheid van elkaar. Je hebt niks aan disloyale partners die het verdienmodel of eigenaarschap van de zaak ter discussie stellen.

Trouwen

En natuurlijk is er tegelijk en naast al deze beschreven power ook behoefte aan zachtheid, verbinding en love. Tribes die alleen maar werken vanuit power gaan ten onder aan hun eigen kracht. In de power zullen we ook op zoek moeten gaan naar het verstevigen van relaties en naar samenwerken. Met interne en externe partners. Wellicht zelfs met een fusie als eindresultaat. Hoe doe je dat dan?

Wat wij in onze werkpraktijk bijzonder vinden is dat er zoveel fusie- en samenwerkperikelen in organisaties zijn. Terwijl we eigenlijk heel goed weten hoe dat moet, relaties vormen en een verbond sluiten. Mensen doen het al eeuwen, samenwerkingsverbanden tussen families organiseren...

Reis mee... naar huwelijk-ceremonies overal ter wereld. Misschien beland je wel aan je eigen keukentafel. Of bij een grote Indiase bruiloft met 1000 gasten. Of... in een Wedding Chapel in Las Vegas. Dat deden wij. Om meer van fusies en samenwerking te begrijpen deed Jitske iets unieks. Als eerste en enige ter wereld, trad ze in de zomer van 2016, in the White Wedding Chapel in Vegas, in het huwelijk... met zichzelf 'and the Love of the World'. Beloofde zichzelf trouw en steun in voor- en tegenspoed. Compleet met alle rituelen van een goed Vegas huwelijk als limousine, getuigen, Elvis zanger en vrijgezellenparty. Volledige participatieve observatie zoals antropologen dat doen om een fenomeen of tribe te begrijpen. We interviewden vervolgens miss Charolette Richards, de grand lady van het Vegas huwelijk; ceremoniemeester en goede ondernemster die de Little White Wedding Chappel tot een wereldwijd begrip wist te maken. Op onze vraag wat er nodig is om een 'loving business' te creëren, kregen we van haar dit bijzonder duidelijke 6 puntenlijstje.

Zes lessen voor een goed (zakelijk) huwelijk:

- › Never forget that love is unconditional
- › Look each other in the eye, that's where the soul is
- › Use your intuition and wisdom, especially as leaders
- › Have zero tolerance on gossip. Use the understanding and forgiveness that God gave you
- › Never lie and make sure you stop people from lying
- › Love is a sacrifice; ask yourself if you have ever sacrificed anything for the one you love, or for the people you work with. You should, even if it is something small.

Een lijstje dat prachtig is om eens langs te lopen in je eigen relatie of huwelijk en zich moeiteloos laat vertalen naar fusieonderhandelingen en samenwerkingsgesprekken. Is er genoeg Love in jullie fusie- of samenwerkvoornemens of gaat het alleen maar om Power en om hoe haal ik er het beste uit voor mijn eigen organisatieonderdeel? Heb je elkaar als fuserende bestuurders al eens echt diep in de ogen gekeken? Letterlijk, minstens vier minuten lang? Weet je al hoe elkaars kinderen heten en wat de ander in het weekend doet? Ben je eerlijk of ben je stiekem ook onderhandelingen aan het voeren met een derde partij? Voel je een gezamenlijke missie die beiden zal laten vliegen?

Trouwen en love in organisaties

Als je gaat fuseren, of je voegt twee afdelingen samen... Hoe zorg je dan dat het een geslaagd huwelijk wordt? Stel je 'huwelijkse voorwaarden' op in de vorm van dichtgespijkerde contracten of is vertrouwen de basis? Ontmoet je elkaar vanuit Power (*belangen, dit ben ik, overtuig me maar, ik kan je aan*) of vanuit Love (*dit zijn wij, nieuwsgierigheid, uitgaan van vertrouwen, gunnen*)? Gaan we een monogame relatie aan, of mag je ook verkennende gesprekken met anderen voeren die willen instappen in de BV. En als je dan gaat fuseren; bij wie ga je inwonen. Als twee ziekenhuizen gaan fuseren, wat wordt dan de hoofdlocatie. En als jij dan de hoofdlocatie wordt, maak je dan plaats voor 'de meubels' van de ander, of worden de overgenomen medewerkers slechts 'getolereerd'. Houden we onze eigen identiteit, totems, websites, bedrijfsnamen in de lucht of bouwen we samen aan iets nieuws. Wat doe je met verschil in omzet, in kapitaal, in bezittingen. Intensieve waardebeoordelingen, boeken open, due diligence, buy-out, earn-out, risico's inventariseren... het is niks anders dan onderhandelen over een bruidsschat in India of de Arabische wereld. Wat ben je allebei waard, in kennis, producten, netwerk. En hoe bepaal je dat. En *'what about de kids'*. Ofwel: hoe licht je je netwerkpartners, klanten, deelnemers in over de fusie? Zullen ze het verrijkend vinden of bang zijn dat de relatie met een van ons verandert. Hoe houd je de totem, de ziel van het bedrijf dat je zelf met zo veel aandacht hebt opgezet levend in een groter geheel. Fuseer je in kleine kring of geef je een groot huwelijksfeest met 1000 gasten. En krijgen beide partners voldoende gelegenheid voor een spetterend vrijgezellenfeest?



In contact met onze klanten hebben we gemerkt dat de metafoor van relatievorming helpt bij het aangaan van gesprekken over fusie en samenwerking. Als je bijvoorbeeld merkt dat er een afdeling bij de jouwe komt en medewerkers zijn nogal lacherig over de 'slome nieuwen' die er bij komen, dan helpt een goed gesprek over hoe het is om bij je schoonfamilie te gaan inwonen zoals meisjes in India dat doen. Hoe angstig dat is. En wat er voor nodig zou zijn om je een beetje welkom te voelen als je zonder dat je daar zelf voor kiest wordt 'uitgehuwelijkt'. Of als een fusiebespreking vastloopt omdat een van de partijen halverwege met een andere fusiepartner is gaan praten.

Building tribes. Strong tribes.

In sterke tribes dealen leiders en medewerkers met dilemma's. Worden er stevige dialogen gevoerd. En durven mensen te luisteren. Vanuit power en vanuit love. Vanuit de kracht en vibe van koppensnellen en vanuit de kracht en vibe van diepgaande verbindingen. En er wordt gekozen, beslissingen genomen. Er is er sprake van en / en denken, in plaats van of / of denken.

Er is nu eenmaal sprake van partijen en van een overkoepelend systeem. Maar niet tegelijkertijd. Er is een tijd van power en een tijd van love. Duidelijk, afgebakend. Geen slap mengsel van beiden, maar beiden to-the-max uitnutten. Ga je trouwen? Doe het dan goed en met volle overgave. Ga je koppensnellen? Krachtig doorpakken.

In de volgende situatie, het volgende jaar, kan de keuze weer een andere zijn. Tribes zijn geen statische groep mensen, meer een bewegend geheel die samen voor het hoogst haalbare gaan.

Strong tribes. Ready for change!

Auteurs: Danielle Braun & Jitske Kramer. Corporate Antropologen. Founders van de [Academie voor Organisatiecultuur](#). Auteurs van managementboek van het jaar 2016 'de Corporate Tribe'. en 'Deep Democracy – de wijsheid van de minderheid' (Jitske).