



BUILDING TRIBES.

READY FOR CHANGE.
SAFE FOR DIVERSITY

Heb je jouw organisatie weleens als een tribe bekeken? Wij wel. Een organisatie is een levend geheel, met dorpspleinen en raadhuisen (vergaderzalen) en steegjes en kroegjes waar de echte gesprekken plaatsvinden (rookhokken en coffee corners). Met chiefs (leiders), elders (toezichthouders), jagers (sales), magiërs (IT, HR, verandermanagers, consultants) en verzamelaars (de fee earners). En tribes zijn voortdurend in beweging.

Als je door de ogen van een antropoloog naar organisaties kijkt... zie je bijzondere zaken. Danielle Braun en Jitske Kramer zijn corporate antropoloog en nemen je mee op reis.

TRADITIONELE TRIBES & MODERNE 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 wat de wereld voor ons behapbaar, logisch en zinvol maakt. 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. Traditioneel regelen we dit via goede feesten, contact met geesten en goden, heldere handelsverbanden en huwelijken tussen de verschillende groepen.

Naast deze traditionele tribes kennen we tegenwoordig ook moderne tribes. Denk aan voetbalclubs, organisaties, modemerken, muziekbands, hobby's, etc. Dit zijn tribes die ontstaan rondom een thema, een gedachte, een activiteit. Mensen zwermen als het ware rondom een centraal idee samen, vaak vertegenwoordigd door een voorwerp (mode), een activiteit (voetbal) of een guru (artiest, thought leader). Door internet en alle moderne middelen kunnen deze zwermen, deze moderne tribes, zich snel over de wereld verspreiden. Door de grenzen van de traditionele tribes heen. Dit betekent niet alleen dat elke moderne tribe een online en offline realiteit heeft, maar ook dat individuen van meerdere tribes tegelijkertijd lid zijn. En in verschillende groepen dus verschillende en soms tegenstrijdige verhalen en waarheden tegenkomen. Best verwarrend soms.

POWER & LOVE

Om een tribe te kunnen bouwen, moet je de essentie van een tribe goed begrijpen. En dat is dat er voortdurend en tegelijkertijd verschillende diepe menselijke krachten



spelen. Wij vatten deze samen met de termen power & love. Aan de ene kant speelt de kracht van power, met de behoefte aan differentiatie, diversiteit, grenzen stellen, tegenstellingen, debat en jezelf zijn.

Aan de ander andere kant die van love, met de behoefte aan integratie, eenheid, samenhang, overeenkomsten, dialoog, versmelten 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. En op basis van deze gemeenschappelijkheid vormen mensen zich tot een groep, ontstaat er een gezamenlijke taal en ontwikkelen zich gewoonten. Vanuit de begrenzendende kracht van power ontstaan groepsgrenzen, keuzes, nieuwe inzichten en nieuwe verbindingen.

In de dynamiek tussen power en love komen we een aantal essentiële menselijke dilemma's tegen. En elke tribe vindt zijn eigen unieke manier om met deze universele krachten om te gaan. Deze antwoorden maken een tribe uniek en geven de groep een eigen taal en cultuur. Wat hier voortdurend doorheen speelt is het verlangen om je eigen zin te krijgen en tegelijkertijd beslissingen te nemen waarin iedereen aan boord is.

EENHEID & DIVERSITEIT

De antropologie beschrijft een tribe als volgt: een groep met mensen die samenwerken en/of leven en dezelfde taal en gewoonten met elkaar delen. Zij hebben een gemeenschappelijke voorouder, of vertaald naar organisaties, een visie en missie. Een gezamenlijke droom waar ze aan willen werken. Tegelijkertijd is een tribe, en zeker een



organisatie die zich tribe organiseert, geen homogene groep, omdat er altijd verschillende subgroepen in een groep zijn. Hoewel mensen werken aan eenzelfde verhaal, zijn er ook verschillen in leeftijd, senioriteit, culturele achtergronden, opleidingen, gender, anciënniteit, hiërarchie, etc. En gelukkig maar, want groepen zonder diversiteit sterven uit. Mensen hebben diversiteit nodig om door te ontwikkelen, nieuwe ideeën te genereren en zich aan de voortdurend veranderende omgeving aan te passen.

WEES JEZELF & PAS JE AAN

Daarmee is een van de belangrijkste paradoxen van een tribe 'wees jezelf en pas je aan'. Aan de ene kant stimuleren we ieders uniekheid en talent. En aan de andere kant willen we dat mensen zich conformeren en aanpassen aan de groep. Per regio en afwisselend in de geschiedenis leggen mensen de nadruk op een van beide kanten van de paradox. Zo is op het moment in de Amerika en Europa het denken vanuit de uniekheid van het individu dominant. Met veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, onafhankelijkheid en autonomie: ik ben uniek dus ik besta. Terwijl bijvoorbeeld in Azië en Afrika veel meer vanuit het collectief wordt gekeken, met veel aandacht voor de onderlinge afhankelijkheid, onderhoud van de onderlinge relaties en reciprociteit: ik ben want wij zijn. Wat beide aanvieligroutes gemeen hebben is dat de binding in een tribe ontstaat door de dynamiek in aandacht voor individu en groep. De gemeenschappelijke loyaliteit en veiligheid ontstaat door een voortdurend proces van aanpassen en jezelf zijn. Ongeacht aan welke kant van de paradox je begint.

Goede leiders, overal ter wereld, weten hoe zij met deze spanning om moeten gaan. Zij creëren momenten om waarachtige gesprekken te laten plaatsvinden en de dialoog

in de tribe op gang te houden. Ze gebruiken de wijsheid van het collectief, luisteren naar de stem van de minderheid, durven besluiten te nemen en te zorgen dat deze worden gevolgd door daden. Ze scheppen momenten van dialoog, schrikken niet weg van tegenstellingen. Ze steken kampvuren aan. Luisteren naar minderheidsstemmen. Zowel om de horizontale uitwisseling, tussen broers en zussen, tussen collega's en peers te initiëren, als om verticale communicatie, tussen ouders en kinderen, leiders en medewerkers te laten stromen.



SAMEN STRIJDEN VOOR HET HOOGST HAALBARE

In een sterke tribe willen mensen vanuit een gezamenlijk vuur samen vechten voor het meest hoogst haalbare. Een gemeenschappelijk gevoeld geloof, overtuiging, missie geeft saamhorigheid, loyaliteit en maakt dat mensen elkaar sneller vertrouwen. Een sterke tribe heeft een sterke totem. Een tribe voorziet hiermee in de diep gevoelde menselijke behoefte om ergens bij te horen. Een tribe is daarmee altijd begrensd. Deze kracht is, zoals dat gaat met alles, tegelijkertijd ook de achilleshiel van tribes. Vanuit deze enorme kracht tot gelijkgestemdheid, tot *sameness*, kunnen we niet altijd meer goed omgaan met tegenstellingen en *otherness*. Een sterke onderlinge verbinding kan leiden tot een te harde grens tussen de tribe en de omgeving en tot volstrekte blindheid en tegenzin om naar de eigen diversiteit en andere geluiden te luisteren. Een te sterke tribe kan sektarisch worden, een charismatische leider een dwingende goeroe, een dictator. Teveel inclusie en verbinding met 'ons soort mensen' leidt tot uitsluiting van anderen. In dit licht zijn discriminatie en apartheid geen fenomenen die ontstaan door uitsluiting. Maar door teveel inclusie, door insluiting.

TEGENSTELLINGEN OMARMEN

Een van de fundamentele 'wicked problems' van de mens, is het omgaan met het dilemma tussen 'wees jezelf en pas je aan'. Zodra we een tribe bouwen, in de binnenlanden van de Amazone, of op de afdeling inkoop van een multinational, maken we identiteit. Identiteit vormen, cultuur bouwen, genereert veiligheid en gedeelde waarden en normen (missie, totems) voor de ingroup. Maar direct volgt dan afzetten tegen, differentiatie met een outgroup. Bij inclusie hoort per definitie exclusie, bij insluiting hoort uitsluiting. En voor je het weet... hebben we last van stammenoorlogen, discriminatie, wij tegen zij, subculturen in de kantine, langs elkaar heen werkende afdelingen, alleen maar mannen in de top, een te wit leerlingenbestand, klanten die van kastje naar de muur lopen. Geen wonder dat omgaan met verschillen, diversity & inclusion, zo taai is.

In een tribe streef je naar gezamenlijke overtuigingen, gewoonten, taal en naar het verenigen van verschillende opvattingen. Ook als die niet gemeenschappelijk zijn. Dit staat uiteraard in contrast met de menselijke behoefte om uniek te zijn. En met de tegenstellingen en diversiteit die binnen elk tribe spelen, omdat mensen nou eenmaal allemaal anders zijn en verschillende karakters, ideeën en kwaliteiten hebben. En juist tribes met een sterke binding zullen spanningen ervaren met buitenstaanders en andere tribes. Want hoe verbindt een sterk team zich aan de gehele afdeling? Hoe zorgt een krachtige organisatie ervoor dat ze vernieuwende ideeën binnen blijven halen? Hoe zorgen de verschillende politieke partijen ervoor dat ze het gezamenlijke belang van een 'goed, mooi, prettig Nederland' niet uit het oog verliezen. Hoe gaat een Europa respectvol met de eigen grenzen om? Het is daarbij de kunst om in diepe verbinding onafhankelijk samen te werken. Zoals Malcolm Forbes het zo mooi verwoordde:

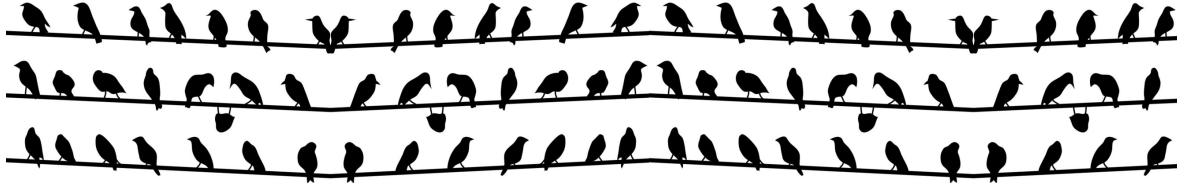
Diversity is the art of thinking independently together.

Tribes die slecht met tegenstellingen omgaan zijn voortdurend in conflict met hun omgeving. En binnen de tribe ontstaan allerlei rivaliserende subgroepen; silos, eilandjes, dwarslaesies. Paradoxaal verliezen we de gemeenschappelijkheid van het geheel wanneer we tegenstellingen geen ruimte geven.



HARMONIE EN CONFLICT

Het is aan de chiefs en tribe members om de verbindende en scheidende krachten serieus te nemen. Vanuit de eenheid van de tribe zelfstandig blijven nadenken, eigenheid toevoegen en openstaan voor nieuwe mensen en perspectieven. Deze voortdurende dans tussen begrenzing en samengaan, tussen kracht en verbinding, tussen inclusie en exclusie, tussen power en love, maakt een tribe tot een levende community van mensen van vlees en bloed met verhalen, dromen, wensen en behoeften. Goede chiefs en tribe members weten krachten te bundelen en het systeem open te gooien wanneer nodig. Met lef en met liefde. Dat zijn levende community 's, culturen in flow.

#HARRY

#Harry reist al een tijd met ons mee. Regelmatig duikt Harry op in onze trainingen, lezingen en adviestrajecten. Harry is een vreemde vogel. Een eigenwijze vogel. Harry staat symbool voor het andere standpunt, het andere geluid, de andere mening, de andere blik. Voor diversiteit. Voor vrijheid. Voor vieren van verschillen. Voor aan het begin van een vergadering zeggen 'wat heerlijk dat we hier vandaag allemaal zitten met een totaal ander standpunt'. Met daarbij de wens dat we de minderheidsstem, de afwijkende mening, verwelkomen in plaats van wegduwen. We hebben deze minderheidsstem 'Harry' genoemd... En wat zeggen we dan tegen Harry? 'Doe normaal, ga rechtop zitten'... Terwijl we beter kunnen zeggen: 'wat leuk Harry, wat zie jij toch daar vanuit je heel andere perspectief'.



drs. Jitske Kramer en dr. Danielle Braun zijn als corporate antropoloog werkzaam in (internationale) organisaties. Samen richtten zij uit passie voor het vak de Academie voor Organisatiecultuur op, van waaruit zij organisaties adviseren, lezingen en leergangen geven. In hun boek *'De Corporate Tribe'*, bekroond met de titel Managementboek van het jaar 2016, delen zij organisatielessen uit de antropologie. In de rol van spreker, auteur, trainer en facilitator struinen zij de Corporate Tribe af, in binnen- en buitenland.

Website: www.academievoororganisatiecultuur.nl

E-mail: post@academievoororganisatiecultuur.nl

**EVENT CORPORATE CULTURE**

Op 9 december organiseert MI Academy en Managementboek, in nauwe samenwerking met Danielle Braun en Jitske Kramer, een inspirerende reis door diverse organisaties en tribes en culturen, met als doel om beter te begrijpen hoe organisaties bewegen.

Ga mee op safari door je eigen organisatie.

Meer informatie en inschrijven: www.managementimpact.nl/corporateculture