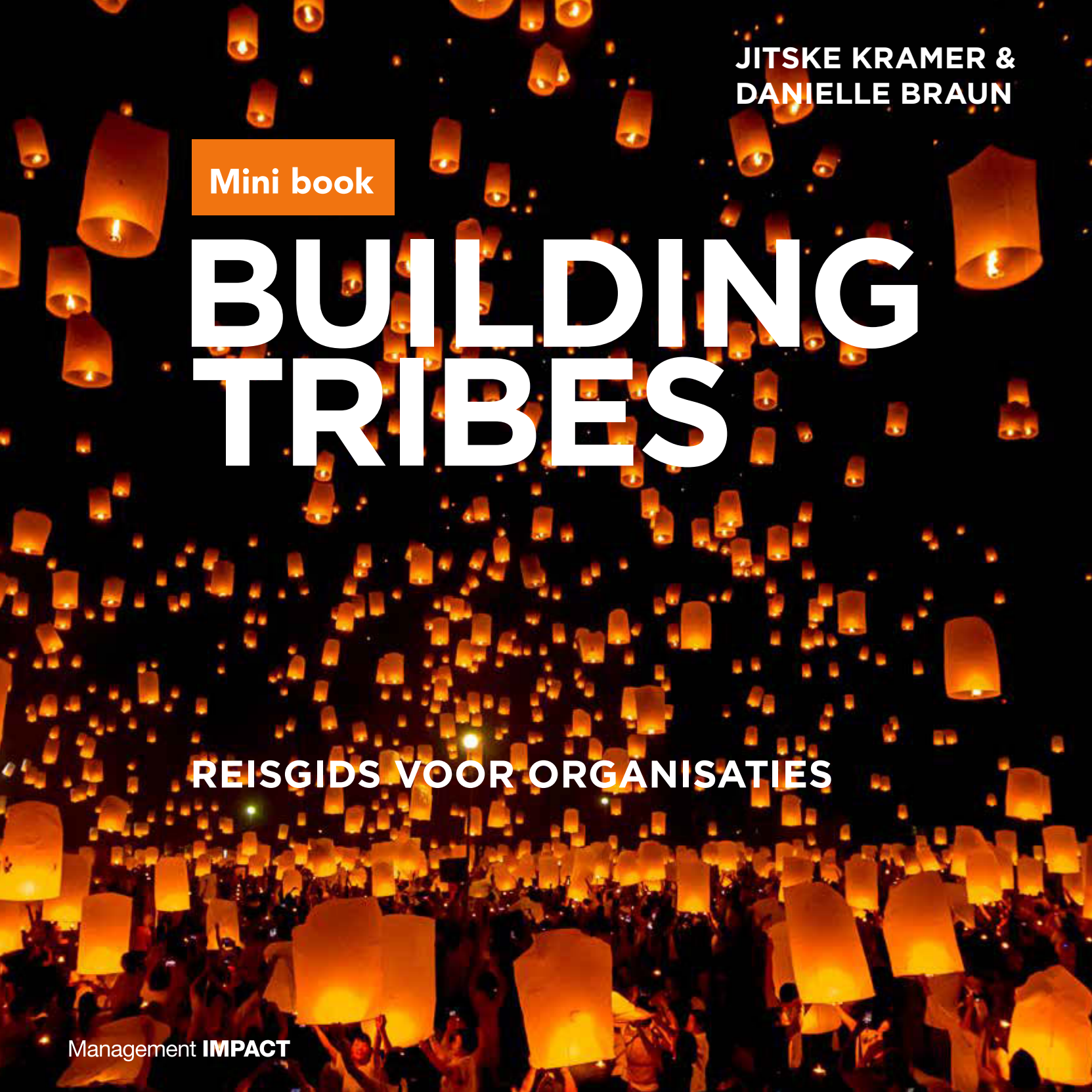


The background of the entire cover is a photograph of a large number of glowing, rectangular paper lanterns floating in the dark night sky. The lanterns are lit from within, creating a warm, orange glow. They are scattered throughout the frame, with some appearing closer and larger, and others further away and smaller. The overall effect is one of a vast, celebratory event.

**JITSKE KRAMER &
DANIELLE BRAUN**

Mini book

BUILDING TRIBES

REISGIDS VOOR ORGANISATIES

Mini book Building Tribes

Na het eerder verschenen, prijswinnende *De Corporate Tribe* een nieuw boek met organisatielessen uit de antropologie. In *Building Tribes* geven Jitske Kramer en Danielle Braun antwoord op de vraag: hoe dan? Hoe schep je een excellente cultuur, hoe maak je een tribe van je organisatie, welke antropologische lessen kun je toepassen als leider, veranderaar, consultant?

Dit mini book bevat 104 van de 408 pagina's van *Building Tribes*. Voor dit boek reisden Braun en Kramer opnieuw over de wereld om in verschillende culturen antwoorden te vinden op veelgehoorde organisatievraagstukken. Via prachtige verhalen maak je kennis met leiders, tribeleden en veranderaars van over de hele wereld. Je neemt plaats op hun stoel en kijkt hoe ze dialogen voeren, besluiten nemen en van een groep mensen een tribe maken.

Building Tribes is geen doorsnee managementboek, maar een boek waarin je leert van wat je al wist. En ook een praktisch boek, vol met antropologische inzichten en concrete activiteiten die je vandaag nog met je team, afdeling of gehele organisatie kunt ondernemen. Wanneer we organisaties benaderen als levende tribes ... dan hoeven we nooit meer te vergaderen, maar steken we kampvuren aan.

Ben je nieuwsgierig geworden naar alle 408 pagina's van Building Tribes?

Bestel het dan online. www.managementimpact.nl/buildingtribes

Dit mini book wordt aangeboden door de auteurs Jitske Kramer & Danielle Braun en uitgeverij Management Impact, dé kennisplek voor managers en organisatieprofessionals.



Op de cover staat een foto met wenslampionnen (in Thailand). We vinden dit een prachtige foto die de boodschap van ons boek symboliseert. We willen hiermee echter geenszins het oplaten van wenslampionnen propagieren.

Management Impact is een onderdeel van Vakmedianet.

Deze pdf is een keuze van 112 pagina's uit het complete boek *Building Tribes*.

Ontwerp omslag en binnenwerk: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp ^{bno},
www.douwehoendervanger.nl

Beelden op omslag en pagina's 4 t/m 9: Shutterstock

ISBN 978 94 6276 175 9

©2018 Vakmedianet, Deventer, www.managementimpact.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

De uitgever heeft getracht alle rechthebbenden op copyright van fotomateriaal te bereiken. Zij die desondanks menen aanspraak te kunnen maken op deze rechten, kunnen zich tot de uitgever wenden.

JITSKE KRAMER &
DANIELLE BRAUN

Mini book

BUILDING TRIBES

REISGIDS VOOR ORGANISATIES

Management Impact



STOP ...





... MET VERGADEREN.



A large, intense bonfire burns on the left side of the frame, casting a warm, orange glow. In the center and right, a group of people are seen from behind, holding hands and dancing in a circle. The scene is set at night, with the fire providing the primary light source. The text "STEEK KAMPVUREN AAN." is overlaid in white, bold, sans-serif capital letters on the right side of the image.

**STEEK
KAMPVUREN
AAN.**

INHOUD

**VOOR IEDEREEN DIE LIEVER
EEN TRIBE BOUWT DAN EEN
ORGANISATIE BESTUURT**
– INLEIDING

DEEL 1

BUILDING TRIBES

ZO DOE JE DAT



1 DE ESSENTIE VAN EEN TRIBE

- 1.1 Mensen organiseren zich in tribes
- 1.2 Traditionele en moderne tribes
- 1.3 Tribale heimelijke genoegens
- 1.4 Power en love in tribes
- 1.5 Sterke tribes: in vrijheid samenwerken
- *Bronnen hoofdstuk 1*

DEEL 2

KAMPVUREN AANSTEKEN

– WERKELIJKE ONTMOETING



7 BESLUITEN NEMEN

– KGOTLA, BOTSWANA

- 7.1 Heb jij dat ook?
- 7.2 Let's meet ...
- 7.3 Hoe het werkt
- 7.4 De kracht van dit verhaal
- 7.5 Kampvuorgesprek voor inclusieve besluitvorming
- *Bronnen hoofdstuk 7*

8 FUSIES EN OVERNAMES

– HUWELIJKSRITUELEN, LAS VEGAS

- 8.1 Heb jij dat ook?
- 8.2 Let's meet ...
- 8.3 Hoe het werkt
- 8.4 De kracht van dit verhaal
- 8.5 Kampvuorgesprek bij een zakelijk huwelijk
- *Bronnen hoofdstuk 8*

EN DAN IS HET AF, OVER EN UIT

Over de auteurs

VOOR IEDEREEN DIE LIEVER EEN TRIBE BOUWT DAN EEN ORGANISATIE BESTUURT – INLEIDING

Organisaties zijn meer dan de optelsom van organogrammen, budgetten en KPI's. Het zijn levende gemeenschappen waarin mensen handelen naar eeuwenoude tribale logica. Ook in de context van informatisering, projectplannen en taakstellingen reageren we vanuit onze oeroude menselijke behoeften aan geborgenheid, vertrouwen, verbinding, macht, loyaliteit, samenwerking en leiderschap. Wie de antropologische wetmatigheden die bepalen hoe mensen samenwerken en samenleven begrijpt, kan sterke tribes bouwen. Zo ontstaan organisaties met energie, veerkracht en het vermogen om wendbaar met tegenslagen en veranderingen om te gaan.

Je hebt een praktisch boek in handen. Vol met antropologische inzichten over hoe mensen dat doen, tribes bouwen, en vol met concrete activiteiten die je vandaag nog met je team, afdeling of gehele organisatie kunt ondernemen. *Building Tribes* is geen doorsnee managementboek, maar een boek waarin je leert van wat je al wist. Met culturele best practices van volkeren over de hele wereld, door ons vertaald naar de context van organisaties. Wij willen je hiermee verrassen, aan het denken zetten en tot actie uitlokken. Want wanneer we organisaties meer

gaan zien als levende tribes met chiefs in plaats van managers, met dorpspleinen in plaats van vergaderzalen, dan kunnen we met meer bezieling projecten realiseren, producten maken, klanten helpen, cliënten ondersteunen, kinderen opvoeden, technieken verbeteren en ... hoef je nooit meer te vergaderen.

Culturele best practices

Danielle Braun en Jitske Kramer zijn corporate antropologen. Zij reizen de wereld rond om te leren van wat we al weten. Steeds op zoek naar wijsheden die organisaties kunnen gebruiken om stevige tribes te worden en te blijven. Zij willen van organisaties tribes maken die diversiteit omarmen en goed op veranderingen kunnen inspelen. Vanuit hun werk in en met verschillende organisaties en ieders eigen ondernemerschap binnen de Academie voor Organisatiecultuur (Danielle), en HumanDimensions (Jitske) zagen zij hoe iedereen telkens weer bezig is met dezelfde organisatiethema's. Het zijn de terugkerende vraagstukken in organisatieland, die al eeuwenlang op de menselijke agenda staan: hoe kom je tot goede daadkrachtige besluiten waarin iedereen zich gehoord voelt? Hoe zeg je sorry? Hoe kom je tot een succesvolle fusie? Wat moet je doen voor goede verkopen en stevige klantrelaties? Hoe kun je een verandering ontketenen? Hoe blijf je stappen voor op je concurrenten? In reactie op deze vraagstukken begonnen Danielle en Jitske hun zoektocht naar best practices die deze menselijke thema's aanpakken. Zij keken daarbij niet naar organisaties, maar naar verschillende culturele gebruiken van volkeren van over de hele wereld.

Tijdens hun zoektocht struinden zij het internet af, bestudeerden zij boeken en artikelen en reisden zij, soms ieder voor zich, soms samen, naar verschillende uithoeken van de wereld om dialoogvormen, riten en activiteiten te observeren en ervaren. Voor dit boek hebben zij het vliegtuig gepakt naar Iran, Engeland, Indonesië en De Verenigde Staten, en op nog veel meer plekken talrijke formele en informele interviews afgenomen. Ondertussen reflecteerden zij op hoe al deze wijsheden vertaald kunnen worden naar de zakelijke praktische wereld van organisaties. Het zoeken en ophalen van al deze prachtige verhalen was een waanzinnig mooi, leerzaam, confronterend en creatief proces. Soms kwamen mensen en verhalen als vanzelf naar hen toe. Soms moesten ze graven en zoeken naar de juiste ingang om het verhaal te vinden of er zelfs voor in het huwelijk treden. En een enkele keer liet het zich niet vangen.

Sommige verhalen komen vanzelf naar je toe

Danielle reisde naar Sumatra om van de Batak, een van de stammen die vroeger koppensnelden, te leren hoe je een stevige, trotse, concurrerende tribe bouwt.

“Het leek me niet heel makkelijk om de goede contacten te vinden én om de relatie te leggen tussen de oude traditie van kannibalisme en de werkelijkheid in organisaties. Echter, al op de eerste dag in het hotel kwam mevrouw Tobing bij mij aan de ontbijttafel staan. Als uit het niets. De oude mevrouw Tobing, eigenaresse van het hotel, bleek de kleindochter van de laatste Batakkoning te zijn. Zij liet zich heel graag interviewen en raakte niet uitgepraat over de trots van haar volk, over de oude Batak-koningen, over hoe ze als kind nog weleens een hapje mensenvlees had genomen: ‘Al moesten we dat allemaal niet overdrijven.’ En over hoe je een goedlopend hotel opbouwt gebaseerd op Batakwaarden en -normen en waarom je je eigen portret boven de kassa moet hangen. Hoe je concurrenten te slim af bent.”

Soms willen verhalen niet verteld worden

Jitske reisde naar de Egyptische Sinai-woestijn. Op zoek naar bedoeïenenverhalen over leiderschap en besluitvorming, en om erachter te komen hoe mensen daar met alle conflicten in hun omgeving omgaan. Maar elke poging om haar gezochte verhaal te vinden mislukte. Het was duidelijk niet het verhaal dat verteld wilde worden.

“De woestijn van de Sinai: rotsen en zandvlakten in allerlei kleuren geel en rood, de lucht trilde van de warmte, af en toe de schreeuw van een raaf. Op een hoogvlakte midden tussen de bergen sloegen we ons kamp op. Twee kamelen, twee bedoeïenenmannen, een Nederlandse reisgids en ik. Een van de mannen was de zoon van een lokale sjeik. Ik had gehoord dat die sjeik zo goed was in bemiddeling, dat ook andere stammen bij hem te rade gingen. Dat kon tot mooie gesprekken en inzichten bij het

kampvuur leiden, had ik zo gedacht. Maar het liep anders. Ik leerde door een klein voorval vooral veel over kwetsbaarheid, wilskracht, de grootsheid van iets kleins, eenzaamheid, verbondenheid en het samenspel tussen mens en natuur. Dit was het verhaal dat verteld wilde worden ...

Tijdens het middagdutje schrok ik gillend wakker: een dabour, een woestijnwesp, had de aanval ingezet op mijn kleine teen. Nog nooit heb ik zoveel pijn gehad. Acuut kwam iedereen in actie: terwijl de een de steek dichtschroefde met een vlamvend houtje en mijn voet inwikkelde met in citroensap gedrenkte doeken, rende de ander de woestijn in op zoek naar semwa: een geneeskrachtig kruid waar ik de thee van moest drinken en mijn voet in moest baden. Ondanks alle inspanningen bleef de vlamvende pijn. En de verhalen bij het kampvuur gingen niet meer over leiderschap en besluiten, maar over geneeskrachtige kruiden en dat de natuur alles in zich had om voor problemen te zorgen, maar ook alles om dezelfde problemen weer op te lossen.

De zwelling bleef de eerste dag uit, maar de volgende dag werd mijn voet dikker. Het was nodig om terug te gaan. Langer blijven was geen optie want het water raakte op. De terugreis betekende eerst ruim een uur te voet over een rotsachtig en moeilijk begaanbaar bergpad. Met moeite kreeg ik mijn schoen aan. Diep ademhalen en doorlopen. De grootsheid van de natuur, de toenemende hitte, het gezoem van vliegen. Op het ritme van de rammelende pannen in de bepakking van de kamelen, die net als wij voorzichtig het zigzaggende pad namen, strompelde ik verder. Als er geen andere weg is, moet je door. Eenmaal in de andere vallei was mijn voet tot enorme proporties opgezwollen. Wat verlangde ik naar een ijskompres en een hangmat. Maar niets daarvan, eerst nog een paar uur op de kameel. Met steeds meer ontzag keek ik naar de ons omringende bergen en rotspartijen. Niks geen verhalen over sjeiks, maar gedachten over de impact van een kleine actie van een betrekkelijk klein beestje.

Onderweg wezen de bedoeïenen mij op alle boompjes en soms minuscule plantjes. Zij vertelden mij de namen van die kruiden en waarvoor je ze kon gebruiken. Ik heb het niet onthouden, omdat ik geen kapstok heb om deze verhalen aan op te hangen, geen oren om ze te verstaan. Het deed me beseffen hoeveel prachtige verhalen, wijsheden en inzichten we in ons leven en in organisaties laten vervliegen in de wind omdat we ze niet kunnen horen, of omdat we naar iets anders op zoek zijn.

Terug uit de woestijn nestelde ik me in mijn hangmat bij mijn rieten hutje aan het strand. Mijn voet was rood en pijnlijk gezwollen. Ik voelde me kwetsbaar en alleen en tegelijkertijd diep verbonden met het land en de mensen. Van alle kanten kreeg ik hulp. IJsblokjes voor op mijn voet, internet om kennis te checken over insectenbeten en allergieën. Iemand reed zelfs twintig kilometer naar de apotheek voor een goede zalf. Hoe een kleine actie een hele zoektocht naar zingeving en verbondenheid tussen mensen en netwerken teweeg kan brengen. Bijzonder.

Ik nam afscheid van de Sinai. Voor het verhaal over sjeiks en leiderschap en besluitvorming moet ik nog een keer terugkomen. Ik koester de inzichten die ik heb gekregen door de krachtige interventie van die ene dabour. De saamhorigheid die ik heb gevoeld met vreemden en het diepere besef dat het verhaal waar je naar op zoek bent niet altijd het verhaal is dat gevonden wil worden. Verhalen laten zich niet vinden, maar dienen zich aan. Als je maar luistert ...

Hoe te lezen

Deel 1 van dit boek maakt inzichtelijk aan welke knoppen je kunt draaien om een levendige tribe te bouwen. Antropologische tribale logica laat zien hoe leiders en medewerkers door hun tribale rol te vervullen stevige en gezonde tribes vormen. In deel 2 lees je over thema's die voor elke organisatie belangrijk zijn. We presenteren ze in de vorm van kampvuurgesprekken, met concrete gespreksvoering en prachtige kleurrijke verhalen. Praktische tips, stappenplannen en gespreksmodellen doorspekt met wereldse wijsheden en makkelijk te implementeren ingrediënten voor leiders en leden van de tribe. Het eerste deel geeft je

de achtergrondinformatie om de lessen en praktische tips uit het tweede deel te plaatsen en strategisch te kunnen inzetten. Lees dit boek van A tot Z of kriskras. Laat je verrassen en verbazen. Onze hoop is dat we van organisaties en bedrijven levende community's kunnen maken waarin mensen ertoe doen en verschillen er mogen zijn.

Mensen zijn primaten en leven van oudsher in tribes: in groepen waarin we ons thuis voelen, die ons beschermen en waaraan we onze loyaliteit willen en kunnen geven. We hebben elkaar nodig om te kunnen leven. Mensen zijn geen solisten. We werken samen, worden verliefd en maken ruzie. Altijd al gedaan. Doordat mensen samen leven en werken ontstaan er culturen. En deze culturen vormen op hun beurt weer het denken en doen van mensen. Building tribes, levende organisaties, betekent het inzetten van power en love, van kracht en verbinding. Het draait om het neerzetten van een duidelijke visie en het openstellen voor verschillen, om het bij elkaar brengen van mensen die in hetzelfde geloven en tegelijkertijd verschillende benaderingen hebben om het doel te bereiken. We willen intense dialogen voeren en hartstochtelijke debatten aanmoedigen. We gaan van rust naar drukte en van donker naar licht. Tribes ontstaan door relaties die mensen onderling aangaan. Verbindingen worden gelegd door met elkaar te praten, overleggen, smoezen, roddelen, ruziemaken, onderhandelen, af te spreken ... het is zo oud als de mensheid. Communicatie, dialoog en debat, vormt de samenhang. Besluitvorming en verhalen maken en vertellen is de corebusiness van leiders.

Safe travels.

Jitske Kramer
Danielle Braun

1

DEEL 1
BUILDING TRIBES
ZO DOE JE DAT



Inleiding

Waarom gaan zoveel mensen met tegenzin naar hun werk? Hoe kan het toch dat we in organisaties zo vaak verdwalen in regelgeving en procedurele rompslomp? Hoe zet je een vastgeroeste organisatie in beweging? Hoe moeten we nu toch omgaan met die buitenwereld van burgers en cliënten die tegenwoordig over alles willen meepraten? Hoe zorgen we voor minder gedoe tussen teams, afdelingen en sowieso tussen mensen? Waarom worden leiders zo vaak gebasht? En waarom wordt er zoveel gemopperd op passieve medewerkers die geen eigen verantwoordelijkheid of persoonlijk leiderschap zouden laten zien?

Een greep uit de vragen die ons de afgelopen tijd hebben beziggehouden doordat klanten ermee bij ons aanklopten. En omdat we ieder in onze eigen onderneming een zo mooi en sterk mogelijke tribe willen neerzetten. Dus, hoe bouw je een gezonde tribe? Met goede onderlinge relaties, duidelijke focus, heldere ondersteunende processen, plezierig om bij te werken, met impact in de wereld en commercieel kloppend.

Omdat wij ervan overtuigd zijn dat alle vraagstukken in de loop van de menselijke geschiedenis al eens voorbij zijn gekomen, en we als mensheid al talloze oplossingen hebben gevonden op bovenstaande vragen, wisten we dat we geen nieuwe antwoorden hoefden te bedenken. Dus zijn we op zoek gegaan naar wat we al weten, naar de antropologische wetmatigheden waarmee mensen tribes bouwen. We zijn gaan praten, lezen, denken, reizen, uitproberen en opnieuw uitproberen. Op zoek naar de best practices van tribes.

In dit eerste deel beschrijven we de essenties die we gevonden hebben op onze zoektocht. Is het daarmee volledig? Vast niet. Zijn er nog andere inzichten mogelijk? Vast wel. Is alles wat mensen op aarde bedenken dan goed? Hell no ... ook wij zagen gebruiken, politieke regimes en *mad practices* voorbijkomen die ons deden huiveren. We weten heus niet hoe alles in elkaar zit. Maar hebben wel een paar belangrijke antwoorden gevonden op de vraag hoe mensen dat doen, tribes bouwen. We hopen dat onze antwoorden jou weer zullen inspireren om eigen verhalen te vertellen en gezonde organisaties te bouwen.

Sterke tribes

Succesvolle tribes weten hoe zij met dilemma's, tegenstellingen en conflicten moeten omgaan. Zij creëren momenten om waarachtige gesprekken te laten plaatsvinden en de dialoog in de tribe op gang te brengen en houden. Momenten waarop de gezamenlijke verhalen, mythen en imaginaire ordes gedeeld worden en zo nodig ter discussie gesteld en verbeterd worden. Ze gebruiken de wijsheid van het collectief, luisteren naar de stem van de minderheid, durven besluiten te nemen en ervoor te zorgen dat deze worden gevolgd door daden. Ze scheppen momenten van dialoog, schrikken niet terug voor tegenstellingen en moedige besluiten. Ze gebruiken de kracht van het vuur en steken kampvuren aan. Ze grijpen de minderheidsstemmen aan om de horizontale uitwisseling tussen broers en zussen, tussen collega's en gelijkgestemden te regelen, maar ook bij de verticale communicatie, bijvoorbeeld tussen ouders en kinderen of leiders en medewerkers. De succesvolle tribe kent duidelijke besluitvormingsprocessen waarbij iedereen weet wie waarover gaat, ondersteund door heldere werkprocessen en systemen. Hoe dit er precies uitziet in gedrag en afspraken verschilt per tribe.





1 DE ESSENTIE VAN EEN TRIBE

Tussen de 13.000
en 9500 jaar oude
grotschilderingen uit
'Cueva de las Manos',
Patagonië.



Het gevoel van kampvuren, grotten en buffeljacht. Elke ochtend wakker worden en op jacht gaan naar eten: noten verzamelen, herten vangen. En 's avonds verhalen vertellen, irritaties uitspreken en verliefd worden. In slaap vallen als de zon ondergaat, opstaan als het weer licht wordt. Ruzies met de burens beslechten. Je proberen te weren tegen de kou. De mens van zo'n 50.000 jaar geleden was vermoedelijk even intelligent als wij nu, leefde in totaal andere omstandigheden, en deed wat wij nu ook nog doen: tribes vormen.

Heb je een organisatie weleens als een tribe bekeken? Wij wel. Een organisatie is een levend geheel, met dorpspleinen en raadhuizen (vergaderzalen), met steegjes en kroegen waar de echte gesprekken plaatsvinden (rookhokken, koffieautomaten) en met chiefs (leiders), elders (toezichthouders), jagers (verkopers), magiërs (IT, HR, verandermanagers, consultants) en verzamelaars (*fee earners*, bezig met de kerntaken van de organisatie). Tribes zijn voortdurend in beweging, bestaan in de gezamenlijke verhalen en ontstaan in dialoog. Een tribe zien wij niet als een bundeling individuen maar als een geheel van relaties, die goed of slecht geregeld kunnen zijn. De afspraken over hoe we met elkaar, tijd, ruimte en de goden behoren om te gaan, noemen we cultuur. Vanuit dit standpunt kun je naar een organisatie kijken als een levend organisme waarin mensen zich bewegen.

1.1 Mensen organiseren zich 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 de opvattingen over goed en fout. Dit maakt de wereld voor ons behapbaar, logisch en zinvol. Mensen zijn in wezen primaten die in groepen leven. Sterke tribes zijn zowel een solide geheel van gelijkgestemden, als een open systeem met aandacht voor diversiteit dat verstikking tegengaat en groei waarborgt. Mensen vormen sterke tribes door op allerlei manieren contact en interactie met elkaar te hebben. Voor de meeste problemen en uitdagingen heeft de mens in de loop der eeuwen al allerlei oplossingen gevonden.

In het prachtige boek *Sapiens* zet Yuval Noah Harari onze menselijke geschiedenis fantastisch uiteen. Zo'n zeventigduizend jaar geleden begon de diersoort homo sapiens complexere structuren van samenleven op te zetten, culturen te

creëren, tribes te vormen. Harari laat zien hoe drie belangrijke revoluties de loop van de geschiedenis hebben bepaald: de cognitieve, de agrarische en de wetenschappelijke. In een notendop geven we in deze paragraaf de geschiedenis zoals beschreven door Harari weer. We raden iedereen aan zijn boek te lezen voor meer detailinformatie en een dieper begrip. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt duidelijk waarom het voor de vorming van moderne organisaties belangrijk is om zover terug te gaan in de tijd.

Vuur

Lange tijd waren er verschillende menssoorten, die gezamenlijk de underdogs van de savanne waren. Miljoenen jaren joegen mensachtigen op kleine dieren en verzamelden ze wat ze konden, terwijl ze zelf belaagd werden door grotere roofdieren. Pas de laatste honderdduizend jaar stootte de mens door tot de top van de voedselketen. De beheersing van het vuur gaf daarbij de doorslag. Vuur was een betrouwbare bron van licht en warmte en een dodelijk wapen tegen roofdieren. En dankzij het vuur kon er gekookt worden, waardoor onverteerbare gewassen (tarwe, rijst, aardappels) bronnen van voedsel werden. Vuur gaf macht ten opzichte van andere dieren, ook al was de mens fysiek de mindere.

Cognitieve revolutie: roddelen

De homo sapiens, onze menssoort, heeft zijn roots in Oost-Afrika waar hij vanaf zo'n honderdvijftigduizend jaar geleden leefde. Pas ongeveer zeventigduizend jaar geleden trok deze menssoort via het Arabische schiereiland de gehele Euraziatische regio in. Onze voorouders vochten met andere menssoorten en leefden in kleine groepjes. In de loop der tijd ontstonden er nieuwe manieren van denken en communiceren. De mens ontwikkelde niet alleen taal om informatie uit te wisselen over leeuwen en andere gevaren, maar ook over wie er binnen de tribe een hekel had aan wie, wie het met wie deed, wie eerlijk was en voor wie je op moest passen. De cognitieve revolutie gaf de mens het geheime wapen van *effectief roddelen* in handen. De mogelijkheid om stiekem over anderen te praten en bondgenootschappen te sluiten, bleek een revolutionaire stap in de vorming van tribes. De emotionele bankrekening was geopend.

Dankzij de zich verder ontwikkelende taal konden de kleine groepjes zich uitbreiden tot grotere groepen en ontstonden er steeds nauwere en verfijndere



samenwerkingsverbanden. Informatie-uitwisseling over wie wel en niet te vertrouwen was, was hiervoor essentieel. De maximale ‘natuurlijke’ grootte van een door roddel verbonden groep ligt op zo’n honderdvijftig personen. Ook in onze moderne organisaties geldt dat de meeste mensen boven deze grens de anderen niet allemaal meer persoonlijk kennen en derhalve niet effectief over hen kunnen roddelen en informatie over hen kunnen onthouden. Onder de grens van honderdvijftig kun je zonder formele wetboeken en rangen de orde te bewaren, omdat iedereen elkaar kent en de persoonlijke banden het collectieve geheugen vormen. Tribes vormen zich in onderlinge relaties. Boven de grens van honderdvijftig kunnen we ons gezamenlijk geheugen blijkbaar niet meer bij elkaar roddelen. Grotere groepen hebben daarom regels, formelere afspraken, processen en procedures nodig. Bij groei dient de systeemwereld zich aan.

Het geloof in fictieve verhalen is een ander aspect van de cognitieve revolutie, aldus Harari. Mensen ontwikkelden het vermogen om over dingen te praten die niet bestaan. Zo ontstonden legenden, mythen, goden en religies. Mensen konden nu niet alleen ‘Pas op een leeuw!’ roepen, maar ook zeggen ‘De leeuw is de beschermgeest van onze tribe’. Dankzij onze taal kunnen we verhalen verzinnen waarin grote groepen kunnen geloven. Denk aan het Bijbelse scheppingsverhaal, de nationalistische mythen van moderne staten en de strategische missies en visies van organisaties. Dankzij het gezamenlijke geloof in bepaalde mythen kunnen we succesvol samenwerken met grote aantallen vreemden. Dat maakt de mens anders dan de andere dieren. Zoals Harari zo treffend zegt: ‘Je krijgt een aap heus niet zover dat hij je een banaan geeft door hem oneindig veel bananen na de dood in de apenhemel te beloven.’ Bij mensen krijg je dat wel voor elkaar.

Kerken, naties, rechtssystemen, scholen, zorgstelsels ... alle zijn geworteld in collectieve fantasieën, gemeenschappelijke constructen. Niets heeft betekenis van zichzelf, mensen geven er betekenis aan. We hebben in de loop der tijd een complex geheel van verhalen bedacht die we telkens weer aan elkaar vertellen. Zo bestaat en functioneert de wet alleen als we er allemaal in geloven en het verhaal doorvertellen. Een stukje papier is alleen vijftig euro waard als we dat allemaal aannemen, geloven en eraan handelen. Een nieuw merk in de wereld zetten draait om verhalen vertellen en mensen zover krijgen dat ze erin gaan geloven. En als dat lukt, heb je macht.

Cultuur ontstaat in interactie, in dialoog, in besluitvorming, in verhalen. We gedragen ons naar het verhaal waar we in geloven. Zo zijn verschillen tussen mannen en vrouwen een biologisch gegeven, maar de culturele verhalen bepalen hoe de seksen met elkaar omgaan. Het gedrag van mensen verandert als het verhaal, de mythe, het geloof verandert. Nieuw verhaal? Ander gedrag. Handeldrijven met vreemden? Dan creëer je onderling vertrouwen door je te richten tot een gemeenschappelijke god, een mythische voorouder of een gedeeld monetair systeem. Building tribes doe je door verhalen te bedenken en zo door te vertellen, dat iedereen erdoor gegrepen wordt. Cultuur ontstaat in dialoog en, zoals we verderop zullen zien, in de bijbehorende besluitvorming.

Jagers en verzamelaars

Onze voorouders van zeventigduizend tot dertigduizend jaar geleden hadden vergelijkbare cognitieve vermogens als wij nu. Tot tienduizend jaar geleden leefden zij als nomadische jagers en verzamelaars. Helaas is er weinig bekend over onze jagende en verzamelende voorouders. Er zijn geen geschreven bronnen en de meeste werktuigen waren van hout en zijn vergaan. We kunnen ons wel een beeld vormen via de antropologische observaties bij de moderne verzamelaarsvolken, maar moeten voorzichtig zijn hieruit te grote conclusies te trekken. Zeer waarschijnlijk waren er veel verschillende soorten tribes, elk met eigen mythen, gewoonten en gebruiken. Misschien wel met beroemde musici, heersers en filosofen. We zullen het nooit weten.

Uit de beperkte informatie die we hebben, kunnen we afleiden dat deze vroege tribes in verwantengroepen leefden. Met andere groepen werd gevochten om bestaansmiddelen, maar werden ook vriendschappelijke banden gesmeed om groepsleden uit te wisselen, spullen te ruilen, allianties te vormen en religieuze feesten te vieren. Het grootste deel van de tijd bracht men echter door binnen de eigen groep van familie en vrienden, zwerfend op zoek naar voedsel. Vaak zag men maandenlang geen vreemden. De onderlinge relaties binnen de eigen tribe waren dan ook erg belangrijk. Net zoals kennis van de natuur waar de tribe doorheen trok. De natuur was voor onze voorouders bezielde. Als je het hen zou kunnen vragen, zouden ze je vertellen dat elke plek, elk dier, elke plant en elk object een bewustzijn heeft en dat mensen rechtstreeks met deze geesten of *spirits* kunnen communiceren via spraak, dans, zang en rituelen. Mensen zijn on-



derdeel van de natuur, staan er niet boven. Er zijn geen grenzen tussen mensen en andere wezens en er zijn geen goden die de wereld van boven besturen. Deze animistische manier van leven en kijken komt ook nu nog voor op verschillende plekken op de wereld.

Animisme

Op Bali worden elke dag allerlei offers gebracht aan de spirits van bomen, waterleidingen, winkels en auto's. In Suriname ga je het woud niet in zonder daarvoor toestemming te vragen aan en een ritueel uit te voeren voor, de spirits van het bos. Aboriginals communiceren via hun dreamworld met de geesten van water, land en lucht. In Haïti gieten mensen een beetje olie over geldbiljetten zodat het kapitaal zich vermeerderd. En hier ... geven sommige ouders hun kind een geluksarmbandje of steentje mee naar school bij een examen.

Agrarische revolutie: het schrift

Zo'n tienduizend jaar geleden begonnen mensen op verschillende plekken in de wereld de natuur naar hun hand te zetten. Men ging aardappels en tarwe verbouwen, geiten hoeden en paarden dressereren. Deze agrarische revolutie voltrok zich in een proces van eeuwen, met steeds een kleine verandering in het dagelijks leven. Eerst verbleef men een tijdje bij een oogstplek en geleidelijk groeiden deze plekken uit tot dorpen. Door de toenemende voedselvoorraad begon de bevolking te groeien. En vrouwen konden vaker kinderen krijgen doordat ze niet de hele tijd van plaats naar plaats hoefden te trekken. Tegelijkertijd werd het voedselpatroon eenzijdiger en kwamen er steeds meer ziekten in de vaste nederzettingen. Terug naar de oude leefwijze van jagen en verzamelen kon niet meer, daarvoor was de populatie inmiddels te groot. Bovendien was de samenleving heel geleidelijk na vele generaties zo getransformeerd, dat niemand zich de oude manier van leven nog kon herinneren.

Met het verbouwen van voedsel kregen mensen ook meer zorgen over de toekomst, want: wat als de oogst mislukt? Anderzijds waren er nu ook regelmatig voedseloverschotten, die verdeeld en verhandeld konden worden waardoor het

voedingspatroon gevarieerder werd. Al met al zorgde de landbouw voor nieuwe en omvangrijkere samenwerkingsverbanden. De gemeenschappelijke mythen die mensen tot dan toe hadden, waren voldoende voor de nomadische los-vastverbanden, maar voor samenwerking binnen grote dorpen, steden en later wereldrijken had de agrarische mens nieuwe mythen nodig. Zo ontstonden verhalen over vaderlanden, bondgenootschappen en ruilmiddelen. Ook de relatie met en de verhalen over de spirituele wereld veranderden: het animisme maakt plaats voor machtige goden, die de nieuwe hiërarchie tussen mensen bekrachtigen. De nieuwe samenwerkingsverbanden zijn niet meer gebaseerd op persoonlijke contacten of oerinstincten, maar steeds sterker op het geloof in nieuwe, gemeenschappelijke mythen. Mensen geven samen betekenis aan de wereld en creëren een orde, een hiërarchie. Deze wereldorde is niet objectief waar, maar bedacht door mensen, vaak de machthebbers. Cultuur wordt dan een wapen. Zij die het verhaal mogen schrijven en beïnvloeden, hebben macht. Ook de mensen die binnen het verhaal het spel goed kunnen spelen, hebben macht. Deze sociale constructen, ordeningen en hiërarchieën helpen ons enorm. Ze zorgen ervoor dat mensen die elkaar niet kennen, weten hoe ze elkaar moeten behandelen zonder dat ze er tijd en energie aan moeten besteden om iemand eerst persoonlijk te leren kennen.

Als mensen niet meer in een bepaalde orde geloven, stort de boel in. De kennis zit immers niet in ons DNA, maar geven we aan elkaar door in verhalen, liederen en heilige boeken. Tribes vormen en stabiliseren zich in een voortdurende dialoog en debat. Je kunt ook geweld, wetten en kracht gebruiken om mensen aan de bedachte orde en structuur te verplichten, maar uiteindelijk heb je geloof in de verhalen nodig voor een duurzame en gezonde tribe. Daarom is het fijn als mensen geloven dat een bepaalde orde is gebaseerd op een objectieve realiteit, die geworteld is in de wetten van de natuur of het bovennatuurlijke. Daarom voeden we mensen op in een web van verhalen die we op allerlei manieren telkens weer terug horen. Op televisie, in kranten, toneelstukken, films, sprookjes, architectuur, mode et cetera. De grote wereldwijde imaginaire orde veranderen, bijvoorbeeld rond issues als geld, rassenongelijkheid, religie, is daarom een complexe klus.

De les voor organisaties die als tribe willen functioneren, is dat zij een verhaal moeten vertellen, een mythe moeten verspreiden, dat aan alle kanten klopt. Beleid, werkwijze, aansturing van mensen, klantbehandeling alle uitingsvor-



men, gedachten en gedrag moeten bijdragen aan en voortkomen uit hetzelfde verhaal. Een bestaand verhaal waarin iedereen is gaan geloven, kan alleen veranderen als we gaan geloven een in nieuw verhaal, een alternatieve mythe die de werkelijkheid een andere orde geeft. Deze orde zal altijd imaginair zijn, want door mensen bedacht en geconstrueerd.

De steeds groter en complexer wordende samenwerkingsverbanden en behoeften tot handelen zorgden voor andere mythen en goden, maar ook voor de noodzaak om meer en grotere getallen te kunnen onthouden. Iets wat men tot dan in de geschiedenis niet nodig had gehad en waar onze hersenen slecht op ingesteld zijn. Toen rond 3000 v.Chr. de Soemeriërs een manier vonden om grote hoeveelheden cijfers te noteren, was de weg open voor het ontstaan van steden en koninkrijken, aldus Harari. Met de komst van het schrift was handel op grote schaal mogelijk, doordat de handel niet meer gelimiteerd werd door ons geheugen. We hoefden niet meer te onthouden wat we met wie hadden geruild. We konden dat noteren en kregen dus systemen die het collectief geheugen ondersteunden. Het kunnen begrijpen van deze systemen bracht ook een nieuwe machtsfactor in tribes. In organisaties zie je dat je, wanneer je de systeem- en cijfertaal niet spreekt, je het beleid van de organisatie niet kunt beïnvloeden. Je kunt pas variatie in het verhaal aanbrengen als je de taal van het verhaal spreekt.

Uit eigen ervaring kunnen we zeggen hoe natuurlijk de groei van een systeemwereld zich aandient wanneer je organisatie en het aantal klanten groter wordt. Wat eerst nog informeel en op basis van gesprekken geregeld kon worden, lukt niet meer wanneer de projecten talrijker en complexer worden. Een complexe administratie kunnen voeren is essentieel voor organisaties. Waarbij zich acuut ook het dilemma aandient: hoeveel regel je in systemen en hoeveel laat je over aan de inschatting van en relaties tussen mensen: *trust your people, not your systems ... of* gaat het dan juist mis doordat we dingen vergeten en varen op vriendsjespolitiek?

Levensritme

Toen onze leefgroepen groter werden dan honderdvijftig mensen, hadden we het schrift nodig om kennis onderling te delen en ons collectieve geheugen aan te vullen. Maar door letters voelen we ons nog niet echt onderling verbonden, een noodzakelijk gevoel voor tribale verwantschap. Hier hebben tribes een fantastische oplossing voor gevonden: muziek!

Overall ter wereld, door alle tijden, vind je muziek. Muziek geeft je ritme en raakt diep in je hersenen. Het zet diepe emoties en herinneringen in beweging, waardoor je via klanken diep contact met jezelf en anderen kunt ervaren. Uit onderzoek van de Duitse Kathleen Wermke blijkt dat mensen een bijzonder muzikaal instinct hebben; baby's overal ter wereld huilen met vergelijkbare muzikale intervallen: 'maamaaa'. Muziek is vibratie. Het is energie die je in je hele lichaam kunt voelen. Sterker nog, het verbindt ons zelfs op hormonaal niveau.

Als je alleen thuis bent, wat doe je dan vaak als eerste? Muziek aanzetten. Muziek geeft ons het gevoel dat we samen zijn, minder alleen zijn. Muziek geeft connectie. We hebben connectie nodig om ons goed te voelen. Het liefst ook via persoonlijk en fysiek contact. Bij aanraking van een ander maken we het knuffelhormoon oxytocine aan. Het bijzondere is dat uit verschillende onderzoeken blijkt dat wanneer we samen zingen de hoeveelheid oxytocine met de helft toeneemt. Muziek verbroedert. Slimme tribes maken hier gebruik van. Door reclame en bedrijfs filmpjes met herkenbare tunes. Door opzwepende, of juist rustgevende, muziek bij evenementen en in wachtkamers. Muziek draagt emoties en roept ze op. In de politiek, bij sport, op festivals ... en dus ook in organisaties.

Wetenschappelijke revolutie: op ontdekkingstocht

De laatste vijfhonderd jaar heeft de mensheid enorme technologische veranderingen doorgemaakt en is de wereldbevolking explosief toegenomen. De zoektocht naar kennis en nieuwe technologieën is in ieder geval in Europa in een versnel-



ling gekomen toen mensen gingen twijfelen aan de verklaringen van het tot dan toe dominante verhaal dat God de schepper is van alle dingen. Door het besef van onwetendheid over belangrijke vragen stortte de mens zich in onderzoek en deed ontdekking na ontdekking. Het heeft ons de wetenschappelijke revolutie gebracht. Allerlei vondsten prikten collectieve mythen door, onder meer dat we niet dood gaan door de goden, maar door ziekten en lichamelijke mankementen. Ook in deze revolutie speelt macht weer een belangrijke rol, zoals Harari uiteenzet. We volgen niet blind en spelend onze nieuwsgierigheid. Het meeste wetenschappelijke onderzoek wordt gefinancierd omdat iemand gelooft dat er politieke, economische of religieuze doelen mee behaald kunnen worden. Ieder mens leeft en beweegt altijd in een complex geheel van imaginaire ordes, mythen en verhalen. Het is vrijwel onmogelijk om hieraan te ontsnappen.

Wat deze revolutie ons precies gaat brengen, is nog gissen, we zitten er middenin. Dankzij het wereldwijde virtuele web heeft ook onze oeroude zoektocht naar geborgenheid en partners nieuwe dimensies gekregen. Partners kunnen we vinden via onlinedaten en voor seks zijn slechts een paar swipes op Tinder nodig. Maar ook aannemers, hotels of dokters hoeven we niet meer via via te vinden. De achtergrond en de cijfers van organisaties zijn online te vinden. Tegelijkertijd hebben we nog steeds wel rekening te houden met onze tribale hersenen, die voornamelijk gevormd zijn tijdens de duizenden jaren van jagen en verzamelen. Mensen zoeken ondanks alle ontdekkingen en technologische ontwikkelingen toch ook gewoon in de realiteit tribes op waar ze geborgenheid, eten, seks, geld, goede verhalen en zingeving vinden. We blijven primaten die zonder samenwerken niet kunnen leven. We vinden het prettig om coalities te vormen. We zijn groepsdieren die anderen nodig hebben.

De grote hoeveelheid hippe kantoorconcepten waar zelfstandige ondernemers of reizende nieuwe werkers een tijdelijke, flexibele werkplek vinden, stijgt enorm. Interessant gegeven: eerst wilde iedereen graag de kantoorpanden uit, zelfstandig zijn, vanuit huis werken, niet meer in een traditioneel dienstverband stappen. De ultieme vrijheid; waarom zou je nog bij een baas op een vaste locatie werken als je virtuele tribes hebt? Maar met de vrijheid groeide ook de eenzaamheid van al die wer-

kers. En ontstonden de hippe los-vasttribes. Moderne hubs met goede koffie, een collectieve vibe, whatsappgroep, sportzaal maar bovenal ... geborgenheid.

Tot zover de uiteenzetting van de ontwikkeling van tribes, vrij vertaald naar het werk van Yuval Noah Harari en gemixt met onze eigen ervaringen.

1.2 Traditionele en moderne tribes

Naast de traditionele tribes van groepen verwanten, kennen we tegenwoordig ook moderne tribes. Denk aan voetbalclubs, organisaties, modemerken, muziekbands, hobby's et cetera. Dit zijn tribes die ontstaan rondom een thema, een gedachte, een activiteit. Vaak ook rond een leider die het verbindende idee in de wereld heeft gezet. Zoals Seth Godin het in zijn boek *Tribes* verwoordt: "Een tribe is een groep mensen die verbonden zijn met elkaar, een leider en een idee."

Mensen zwermen als het ware rond een centraal idee samen, vaak vertegenwoordigd door een voorwerp (mode), een activiteit (voetbal) of een goeroe (artiest, *thought leader*). Vooral dankzij internet kunnen deze zwermen, deze moderne tribes, zich snel over de wereld verspreiden, over de grenzen van de traditionele tribes heen. Dit betekent niet alleen dat elke moderne tribe een online- en offlinerealiteit heeft, maar ook dat individuen tegelijkertijd van meerdere tribes lid zijn: familie, organisatie, vakvereniging, religieuze groep, sportclub et cetera. Ze moeten daarmee in zichzelf, en in de verschillende groepen, soms tegenstrijdige, verhalen en waarheden met elkaar zien te verenigen. Best verwarrend soms. Je wordt als mens voortdurend uitgenodigd om je aan verschillende tribes te verbinden. En binnen de tribes is het de uitdaging om met anderen een geheel te zijn en tegelijkertijd met de enorme diversiteit aan mensen en meningen om te gaan. Daarbij heb je ook nog te maken met steeds schuivende, poreuze en vloeibare grenzen tussen tribes. We zoeken wat af in onze matrixorganisaties, cocreatienetwerken, ketenorganisaties en zwermende groepen zzp'ers.



Traditionele tribes: gesloten systemen

Traditionele tribes zijn gesloten systemen: hiërarchisch, eenduidig, plaatsgebonden en je bent lid van maar één tribe. De grenzen zijn duidelijk en je wordt vaak in een tribe geboren en je kunt niet zomaar lid worden van een andere tribe. De tribe heeft duidelijke rituelen die de saamhorigheid voeden en de bestaande hiërarchie en het verhaal overdragen en bestendigen. Er is een duidelijke sociale orde met een indeling die vaak door verwantschapsbanden wordt gevoed. De onderlinge loyaliteit is groot en belangrijker dan geschreven wetten of regels. Er is een duidelijke chieft, die samen met de middenchiefs de normatieve ordening bewaakt, zodat iedereen weet hoe het hoort. Het belang van de tribe staat altijd voorop en de totem is voor iedereen helder. Met rituelen wordt er orde gebracht in de seizoenen en worden bijzondere gebeurtenissen gemarkeerd en begeleid. Veel aandacht gaat naar de voortgang van de tribe, naar het herhalen van het verleden, naar het regelen van de juiste onderlinge reciprociteit of wederkerigheid.

Het tribale leven geeft rust en ordening. Tegelijkertijd wordt er vaak negatief gesproken over tribalisme als iets ouds, oneerlijks en gevaarlijks. Juist omdat tribes zorgen voor zo'n grote binding tussen de leden, is het lastig om goede en cocreërende banden aan te gaan met andere tribes. Is de ander je vriend of vijand? En het maakt het lastig wanneer je in meerdere tribes leeft: van wie ben je nu meer? Kun je met een dubbel paspoort wel loyaal zijn aan beide groepen? De behoefte aan traditionele tribale energie zorgt voor stevige onboardingprogramma's en initiatierites. Traditionele tribes kunnen ruige plekken zijn, zeker voor nieuwkomers. Denk bijvoorbeeld aan straatbendes en grote multinationals met een harde top-downstructuur en een stevige onderlinge concurrentie. Maar eenmaal binnen voelt de tribe voor de leden die goed in het verhaal, het culturele frame, zitten heel vertrouwd, veilig en ondersteunend.

Moderne tribes: open systemen

Moderne tribes hebben andere kenmerken dan de traditionele tribes. Moderne tribes zijn meer divers, zijn te vinden op verschillende locaties en bestaan zowel online als offline. Net als de antropoloog Robin Fox in *The Tribal Imagination* spreken wij over *open* systemen versus de traditionele *gesloten* systemen van tribes. Moderne tribes, open systemen, zijn pluralistisch, divers en streven naar onderlinge gelijkheid en zo min mogelijk hiërarchie. Ze hebben poreuze en

flexibele groeps- en organisatiegrenzen, met vaak meerdere samenwerkingsverbanden en een meepratende, betrokken buitenwereld van klanten, cliënten en burgers. Door de snelle en flexibele organisatievormen kunnen moderne tribes goed met complexe vraagstukken omgaan. Veel beter dan de centraal gestuurde, traditionele tribes. Moderne tribes zijn gericht op samenwerking, op cocreatie. Ze gaan weer terug naar de flexibele vormen van onderling vertrouwen en relatienetwerken en zoeken manieren om de nodige systeemwereld anders te gebruiken. De macht ligt niet meer bij wie de kennis heeft, maar bij degene die de verschillende expertises en kennisgebieden goed met elkaar kan combineren. Deze tribes stellen de ordening voortdurend ter discussie en veranderen de spelregels als de mensen, doelstellingen en context daarom vragen. En omdat mensen niet zonder ordening kunnen, ontstaan in moderne tribes de volgende leefregels:

- Eerlijke transparante informatie-uitwisseling, zonder verborgen agenda's of alternatieve feiten.
- Egovrij delen van ideeën en posities.
- Rationele afwegingen om tot goede beslissingen te komen.
- Kritische houding, altijd zoeken naar alternatieven in plaats van zoeken naar het eigen gelijk.
- Tolerantie en voortdurend op zoek naar andere ideeën, de afwijkende mening.
- Acceptatie van een onvoorspelbare realiteit van verandering gericht op groei en vernieuwing.
- Sterke autonomie en een morele verantwoordelijkheid van alle betrokkenen, zonder te leunen op een leider.

In de managementliteratuur vallen in dit verband de termen 'zelfregie', 'zelforganisatie', 'zelfsturing' en 'zwermen'. Er wordt gezocht naar vormen van organiseren die de oude meer militaristischere en top-downbenadering kunnen vervangen. Werken zonder functieomschrijvingen maar vanuit het principe 'when you see a job it is yours', zoals Martijn Aslander in zijn boek *Nooit af* zo mooi zegt. De gedachte is dat een moderne tribe zich bottom-up organiseert door voortdurende, snelle interactie tussen mensen van de verschillende onderdelen van het grotere geheel. Het idee is dat mensen zich via een proces van



natuurlijke zelforganisatie spontaan organiseren, zonder sturing van buitenaf, waardoor er als vanzelf orde en structuur ontstaan, zonder toedoen van centrale regie of sturend leiderschap.

Wij zien dat veel moderne tribes zoeken naar hoe ze leiderschap, besluitvorming en controle moeten invullen. Aan de ene kant is er het geloof dat een groep zichzelf als van nature zal gaan organiseren en zal gaan doen wat goed is. De functie van manager is niet meer nodig, omdat iedereen met IT en apps managementtaken kan uitvoeren als planning, werkverdeling en het bijhouden van de voortgang. In deze visie moet je vooral voorkomen dat je met regels en kaders de energie in de tribe blokkeert en dingen ‘dichtregelt’. In wezen is de grote zorg dat regels verstikkend gaan werken. Aan de andere kant staat de visie dat je alleen via duidelijke kaders, heldere regelruimte, taakomschrijvingen en bevoegdheden kunt voorkomen dat een groep stuurloos wordt, alle kanten gaat uitzwermen en vervalt in ondoorzichtige, schimmige loyaliteitsverbanden. In wezen is de grote zorg dat relaties verstikkend gaan werken. In moderne tribes is dit dilemma vaak nog niet uitgekristalliseerd en dienen zich nu allerlei nieuwe sturingsmechanismen en samenwerkingsvormen aan, met namen als agile, scrum, spotify-model, tribes (ING), zelforganisatie, gespreid leiderschap, zwermen ...

Traditionele tribes (leefgemeenschappen)	Moderne tribes (organisaties, activiteiten, thema's)
— gesloten systemen — lid door geboorte of huwelijk — gesloten grenzen — één moedertaal — hang naar tradities — voorouders, goden — geografisch bepaald — leiders: familie, religieus — offline — continuïteit — kennis is macht — de groep organiseert het leven in alle facetten (geboorte, huwelijk, dood) — gedeelde moedertaal, religie, verwantschap — lid van één tribe	— open systemen — lid bij keuze — poreuze, flexibele grenzen — meertalig — hang naar vernieuwing — ouderlingen, nieuwe helden — non-lokaal — leiders: goeroe, thought leaders — online en offline — ad hoc — delen en verbinden van kennis is macht — de groep organiseert zich rond een thema, activiteit, idee — divers in culturele achtergrond, taal, religie — lid van meer tribes

1.3 Tribale heimelijke genoegens

Wanneer je een groep mensen in een ruimte zet, ontstaat er niet uit zichzelf een open democratisch systeem met wisselend leiderschap, transparante informatie-uitwisseling en voortdurende nieuwsgierigheid naar andere manieren van kijken en denken. Dit zien we bij onze klanten, bij onze eigen ondernemingen en we zien het elke avond weer op het journaal. Om open, inclusieve culturen te creëren moet je met elkaar waanzinnig hard werken: verschillen uitspreken, comfortabel zijn met het niet-weten, ego's aan de kant zetten, bereid zijn geraakt te worden door wat een ander zegt en leren omgaan met de angst voor verandering. Voor ons is werken in zwermen een prachtig ideaal, een mooie stip aan de horizon waar we ons volledig voor inzetten, maar ... we zijn geen vogels, we zijn apen. En apen hebben nu eenmaal apenrotsen en territoriumdrang.

De meeste mensen met wie wij spreken, zeggen dat zij graag willen werken in een open inclusieve werkcultuur waar iedereen tot zijn of haar recht komt, talenten worden benut, ellenlange vergaderingen zijn vervangen door werkelijke gesprekken en besluiten worden genomen door de mensen die ermee moeten werken. Vergelijkbare wensen en idealen vinden we terug in talloze visiestukken en kernwaardenoverzichten. Alle managementliteratuur gericht op modern organiseren gaat uit van, of streeft naar, open systemen met rationele besluitvorming, weg van de militaristische top-downstructuren en gesloten systemen waarin kennis macht is.

Dus, als iedereen het wil, de technologie er klaar voor is, waarom zien we op veel plekken dan een heel andere werkelijkheid? Namelijk een praktijk van hokjesdenken, mensen labelen, handelen naar verworven rechten, complexe rangordevraagstukken, echte vraagstukken uit de weg gaan, elkaar vliegen afvangen, dubbele agenda's en roddelen op de gang. Ons antwoord op deze waaromvraag is dat ons tribale bloed kruipt waar het niet gaan kan. We *willen* wel zonder belemmering van ego en andere tribale behoeften samenwerken, maar we *kunnen* het gewoon nog niet zo goed. En omdat we vinden dat we het wel moeten kunnen, geworden onze basale menselijke en antropologische behoeften tot taboe, tot iets wat wij *tribale guilty pleasures*, heimelijke genoegens, hebben genoemd. En wellicht heel, heel diep in ons hart, willen heel veel van ons al die moderne



open vormen van samenleven en -werken eigenlijk helemaal niet. Of in ieder geval niet elke dag en op elk levensgebied.

Tribale guilty pleasures; welke herken jij bij jezelf?

We willen een leider

Eigenlijk ... willen we een charismatische leider die ons de weg wijst als we het even niet weten, die ons troost als we verdriet hebben en moeilijke beslissingen neemt die we zelf niet durven nemen. Daarvoor willen we iemand best meer betalen en onze mooiste vrouwen of mannen geven. Als de leider maar goed voor ons zorgt en ons actief beschermt als er gevaar dreigt.

Niks geen inspraak op elk voorstel. Juist even vrij van de voortdurende persoonlijke individuele verantwoordelijkheid om werk en leven vorm te geven. Even klaar met zelfregie, zelforganisatie, zelfsturing en zwermen. Vrij van persoonlijk ondernemerschap, autonomie en morele verantwoordelijkheid. Gewoon iemand anders die de kaders bepaalt, die je kunt vertrouwen en blind kunt volgen; op een zonnige dag, maar zeker ook als het moeilijk, emotioneel, ingewikkeld en complex is. Heerlijk volgerschap.

We willen egovoeding

Eigenlijk willen we gezien en erkend worden. Voor wie we zijn en voor wat we doen. Liefst elke dag. Met complimenten voor ons werk, persoonlijke erkenning voor onze eigen prestaties, onze briljante ideeën en mooie ogen.

Niks geen: mijn idee is ons idee. Of: ik ben want wij zijn. Of: zoeken naar alternatieven in plaats van mijn eigen gelijk. Maar meer van: wauw, wat heb jij dat goed gedaan! Niemand zo fantastisch als jij. Natuurlijk krijg jij hier een extra bonus voor! Hebben jullie gezien hoe goed ...?! Schouderklopjes, applaus en staande ovaties. Omdat we bijzonder zijn, ons bijzonder willen voelen.

We willen ongelijkheid

Eigenlijk willen helemaal niet gelijk zijn aan de anderen in het team of de organisaties. Er zijn nu eenmaal goede en betere mensen. Niet iedereen is even slim, mooi en sexy.

Niks geen: iedereen heeft gelijke rechten. Of: laten we zorgen dat echt elke stem gehoord wordt. Maar juist het pikordespel spelen tot aan het gaatje. Gewoon lekker met dubbele agenda's, foute grappen, alternatieve feiten en wandelgangengepraat. Even niet dat (politiek) correcte. Maar juist streven naar persoonlijke privileges en die vooral niet delen. Veel te lekker en comfortabel.

We willen ergens bij horen

Eigenlijk willen we gewoon heel ontzettend graag ergens bij horen. Liefst op uitnodiging, zodat je niet zelf ergens naartoe hoeft te zwermen en toegang en plek moet zien te verwerven in de groep en de kantoor-tuin. We willen onvoorwaardelijk lidmaatschap van de groep, zonder risico op uitsluiting. Met geborgenheid, duidelijke symbolen, T-shirts, logo's, strijdlieden en rituelen.

Niks geen zoeken naar eigen identiteit, maar er gewoon een krijgen. Met eenduidige loyaliteiten en een vanzelfsprekende reciprociteit. Als broers en zussen, als familie, thuiskomen. Met een duidelijke 'wij' van de eigen groep en dus een 'zij' van alle andere groepen. Die we ook echt minder, anders, stommer, dommer en gevaarlijker vinden. Dat zijn namelijk de mensen die niet bij ons horen. Dus.

We willen weten waar we aan toe zijn

Eigenlijk willen we gewoon weten waar we aan toe zijn. Voortzetten van wat was. Met heldere afspraken, vaste rollen, richtlijnen, functieomschrijvingen en rituelen. Doen wat we al deden. Routine en vastigheid.

Niks geen verandering gericht op groei. Weg met de onvoorspelbaarheid en het voortdurend zoeken naar nieuwe ideeën en mogelijkheden.



Geef ons gewoon heldere kaders en opdrachten en normatieve richtlijnen van hoe het hoort.

We willen gedoe, roddel en opstootjes

Eigenlijk vervelen we ons dood als het te vredig, harmonieus, rationeel en soepel verloopt. Dan gaan we op zoek naar roddels, ongein en ander gedoe. Te veel vrede is saai. We willen leven in de brouwerij, reuring, rebelse energie en opstootjes. Vinden we leuk, krijgen we energie van. Als er geen conflict is, weten we er altijd wel een te creëren.

Niks geen rationele weloverwogen besluiten. Veel liever maken we emotionele en impulsieve keuzes. We willen geen eerlijke informatiedeling, maar juist de spanning van verborgen agenda's en samenzweringen. Dan hebben we iets om over te klagen, roddelen en mopperen. En een robbertje (verbaal) vechten op z'n tijd is gewoon leuk, om zelf te doen of om naar te kijken.

We willen macht, geld en aanzien

Eigenlijk hebben we helemaal geen zin om te delen en te denken aan anderen. We willen gewoon zelf de hele bonus hebben. Zorgen voor ons eigen hachje. Genieten van alle applaus en aanzien. Zonder schuldgevoel, zonder te delen.

Niks geen: samen zullen we alles delen, of de kracht van wij. Gewoon ikke, ikke, ikke en de rest kan stikken.

We willen liefde, passie en seks

Eigenlijk zijn we ook gewoon heel vaak bezig met hoe leuk, lief en knuffelbaar die ene collega is. Vrouwen dromen van Coca-Cola-light-breaks en mannen denken twintig keer per dag aan seks. We proberen goed voor de dag te komen, flirten en verleiden om onze projectvoorstellen erdoor te krijgen. Stiekem dan hè, want dit kan natuurlijk echt niet in een kantooromgeving.

Niks geen beslissingen op basis van rationele argumenten en competentieprofielen, maar gewoon op *looks* en *gut feeling*. Geen keurig professioneel vakmanschap, maar gepassioneerde opwindende relaties met collega's, klanten en cliënten. Op het randje van wat mag en kan. Er wordt wat geflirt, gedroomd en gedatet. Wist je dat volgens het CBS bijna twintig procent van de samenwonende stellen elkaar op het werk hebben ontmoet?

Onze tribale hersenen

Vaak doen we in gesprekken en vergaderingen alsof we volledig rationeel en los van onze eeuwenoude tribale behoeften zouden kunnen handelen. Weloverwogen en verstandig, op basis van heldere argumenten. Verrassend nieuws: zo werkt het niet!

Pas de laatste tweehonderd jaar werken mensen op grote schaal in kantoren en fabrieken. Pas enkele decennia kunnen we op afstand intensief met elkaar communiceren. Dat is een ogenblik in vergelijking met de tijd waarin we alleen contact konden hebben via bloed, zweet en tranen. Hoewel onze hersenen wel zijn meegegroeid in de evolutie, reageren we volgens evolutionair psychologen nog steeds volgens eeuwenoude menselijke patronen en voorkeuren. Onze stelling en ervaring is dat indien we deze tribale behoeften als feit meenemen in ons denken en handelen, we er minder door misleid worden. Dan zijn het geen heimelijke genoegens, guilty pleasures, meer, maar behoeften waarmee we rekening moeten houden om goed te functioneren. Daarom een uitstapje naar de bio-antropologie, zodat we niet alleen weten wat onze tribale guilty pleasures zijn, maar ook waar ze vandaan komen. Voor meer gedetailleerde informatie kunnen we het boek *The Tribal Imagination* van de antropoloog Robin Fox van harte aanbevelen.

In de loop van de menselijke geschiedenis zijn onze hersenen gelukkig meegegroeid met alle veranderingen. Alleen niet zo snel als we wel zouden willen en bovendien stierven bij de ontwikkeling van nieuwe hersenfuncties de oudere niet af. Zo zijn onze stressreacties en onze behoefte aan calorierijk voedsel geworteld



in heel oude delen van ons brein. En ook bij groepsvorming zullen we, hoe hip en modern ons kantoorpand er ook uitziet, voor we het weten denken en handelen vanuit ons jager-verzamelaarsbrein.

Hoe zit dit brein nu globaal in elkaar? Voor de eenvoud delen we het complexe hersenorgaan op in drie breinen. Allereerst het oerbrein. Dit is het oudste brein, dat in je hersenstam zit. Hierin zitten onze intuïtie en drijfveren. Het oerbrein, ook wel reptielenbrein genoemd, stuurt de primaire lichaamsfuncties en ons overlevingsmechanisme aan. Hierin ligt de basis voor onze levenskracht en ons geluksgevoel. Daaroverheen ligt het limbische systeem, ook wel het zoogdierenbrein of het middenbrein genoemd. Hierin zitten onze emotionele responsen. Het limbische systeem stelt ons in staat om ons emotioneel te verbinden met anderen en met de wereld om ons heen, daarom spreken wij van het tribale brein. Het regelt onze impulsen als het gaat om groepsvorming, leiderschap, erkenning, verlangens en emoties. En tot slot hebben we de cortex, ook wel het rationele brein genoemd. Hierin worden onze logische denkprocessen georganiseerd, zoals redeneren, analyseren, interpreteren, plannen, spreken en organiseren. Deze cortex onderscheidt ons van andere dieren.

Wanneer het gaat over menselijke impulsen en behoeften, wordt ons tribale brein eerder geactiveerd dan ons rationele brein. Dus wanneer het spannend wordt in een relatie, wanneer we ons wel of niet gaan verbinden met een groep, dan worden we meer geleid door onze tribale behoeften dan door weloverwogen rationele denkprocessen. Dat is een van de redenen waarom open systemen, moderne tribes, zo waarachtig lastig zijn om consistent en groots te organiseren.

	Rationele brein	Tribale brein	Oerbrein
	Cortex denken kennis oordelen controleren	Limbisch systeem emotie verlangen verbinden beleven	Hersenstam intuïtie drijfveren gewaarworden adem

Zodra emoties de kop opsteken, weten we dat we gestuurd worden door onze tribale hersenen. Maar wanneer we dat ouderwets, kinderachtig of onprofessioneel vinden, worden deze basale tribale behoeften guilty pleasures. Als we onze tribale behoeften ontkennen, krijgen we enkel nog meer stress en angst. Dan komt ook ons oerbrein in beroering omdat we ons niet veilig meer voelen in onszelf en de groep.

Of je het nu leuk vindt of niet, we zijn gewoon een groep heel mooi aangeklede aapjes die er samen het beste van moeten zien te maken.

1.4 Power en love in tribes

Naast de heimelijke genoegens zijn in een tribe voortdurend en gelijktijdig verschillende diepmenselijke krachten werkzaam. Elke tribe, elke organisatie, elk team, vindt zijn eigen unieke manier om met deze universele krachten om te gaan. Deze reacties maken een tribe uniek en geven de groep een eigen taal en cultuur. Deze antropologische krachten kun je niet opheffen, maar je kunt er wel mee leren spelen. In dit spel vorm, verander en bestendig je cultuur. Wij vatten deze menselijke krachten samen met de termen *power* en *love*.

Power. Aan de ene kant speelt de kracht van power, met de behoefte aan differentiatie, diversiteit, grenzen stellen, doelgerichtheid, tegenstellingen, concurrentie, de beste willen zijn, conflict opzoeken, debat aangaan, excelleren als individu en jezelf zijn. Het gaat over de krijger in ons, de animus, de jager.

Love. Aan de ander andere kant staat de kracht van love, met de behoefte aan integratie, collectief excelleren, relatiegerichtheid, harmonie, eenheid, samengang, overeenkomst, dialoog, versmelten, samenwerken, fuseren en aanpassen. Het gaat over de moeder in ons, de anima, de verzorger.

Chimpansees en bonobo's

Primatoloog Frans de Waal wijst ons erop dat in onszelf zowel de chimpansee als de bonobo te vinden is. Hij verwerpt het idee dat de mens alleen maar tot macht en agressie gedoemd is 'omdat we apen zijn'. De



Waal nodigt ons uit om vooral niet te vergeten dat chimpansees agressieve, dominante apen zijn, die vechten met andere tribes, maar dat we ook nauw verwant zijn aan de bonobo's, die als ze een andere tribe tegenkomen vooral denken aan seks en samen picknicken. Power en love ... het zit allebei in ons.

In sterke tribes wordt de chemie van beide krachten optimaal benut. Mensen willen en moeten samenwerken. Vanuit de verbindende, verzorgende 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 ze gewoonten. Vanuit de meedogenloze en dominerende kracht van power ontstaan groeps grenzen, keuzes, nieuwe inzichten en uiteindelijk nieuwe verbindingen. Onderlinge relaties zijn de bindende factor van tribes. Sterke tribes verbinden waar het kan, vechten waar het moet, herstellen waar mogelijk en gaan uit elkaar als het niet anders kan, zoals prof. dr. André Wierdsma tijdens zijn colleges zo mooi weet te zeggen: “Vechten waarbij herstel niet meer mogelijk is, is een slecht idee, dan is het tijd om uit elkaar te gaan.”

Tribes en hormonen: bio-antropologie

De meeste mensen die werken in het vakgebied van vormen en veranderen van tribes en organisaties, zijn zich wel bewust van de gedragsaspecten en de impact van overtuigingen die leven in menselijke groepen. De bio-antropologie, een discipline die zich bezighoudt met de biologische aspecten van menselijke groepsvorming, gaat nog een stap verder. In het werken en leven in groepen blijkt ook onze hormonale huishouding een erg belangrijke rol te spelen. Simon Sinek laat in zijn boek *Leaders eat last* prachtig zien hoe leiders hierop zouden moeten inspelen. Geïnspireerd door zijn uiteenzetting zijn wij tot de volgende inzichten gekomen in ons werk met tribes.

De twee krachten power en love zien we niet alleen terug in gedrag en gedachten van mensen, maar ook in de hormoonhuishouding van mensen als individu en als groep. In mensen bepalen vier wezenlijke hormonen in belangrijke mate de balans in ons doen en laten.

Aan de ene kant staan de prestatiegerichte hormonen. Die zorgen dat het systeem ‘aan’ gaat: endorfine en dopamine. Endorfine wordt aangemaakt als we langdurige prestaties leveren en wordt ook wel het hardloophormoon genoemd. Belangrijk voor tribes, want het zorgt ervoor dat we werk lang kunnen volhouden. Dat je acht uur lang aan beleidsplannen kunt werken, terwijl je lichaam eigenlijk na drie uur aangeeft dat het wel genoeg is. Dopamine is het hormoon dat zorgt voor de snelle kick, intens maar kort werkzaam. Het zorgt voor een instant lekker gevoel en piekprestatie en is zeer verslavend. Dopamine kan vrijkomen door drugs, alcohol, de drie dolle dwaze dagen van de Bijenkorf, whatsapppiepjes, social media-likes, scoringsborden op de salesafdeling, heftige seks, sport. In organisaties zien we het door een salarisverhoging – met meestal maar een kort tevreden gevoel – of een schouderklopje van de baas.

In organisatietribes worden deze prestatiegerichte hormonen maar wat graag en veel gestimuleerd door allerlei acties in de trant van hogere taakeisen, to-dolijstjes en beloning op resultaat. Tribes die alleen deze powerkant stimuleren, hebben een grote kans dat ze hun mensen opbranden. De powerhormonen endorfine en dopamine zijn echte ‘burners’. Gelukkig is er tegenwicht.

Aan de andere kant vinden we de hormonen die zorgen voor rust en stabiliteit. Wij noemen ze de lovehormonen: serotonine en oxytocine. Serotonine is het gelukshormoon. Het maakt dat we ons op een opgewekte manier blij voelen. Dat we trots op elkaar zijn. En die trots op het werk en de prestaties van een ander geven een goed gevoel: ‘Onze jongens zijn wereldkampioen’. Als de organisatie of haar leider positief in de krant staat, voelt iedereen dat. Het gaat over samen vieren. Over geloofsbijeenkomsten. Oxytocine wordt ook wel het knuffelhormoon genoemd. Het is het hormoon dat hoort bij liefde, aandacht, iets voor de ander over hebben, borstvoeding geven, zorgen voor elkaar. Het gaat stromen als we aandacht voelen, elkaar aanraken, samen zingen en samenzijn. Het maakt dat we ons verbonden voelen en willen samensmelten. Dat we iets voor de ander willen doen uit betrokkenheid.



Tribes en hormonen

Power	Love
Dopamine: piekbeloning Geeft een kick, goed gevoel, zeer verslavend	Oxytocine: liefde, betrokkenheid Gevoelens van samen, tactiliteit, aanraking, inclusie, vriendschap, verbinding, liefde, loyaliteit, veiligheid, geborgenheid
<i>Aanzetten door:</i> to-dolijst afvinken, deadline halen, sociale media, applaus, scoren, directe beloning op resultaat	<i>Aanzetten door:</i> fysiek contact, samenzijn, aandacht, luisteren, muziek, zang, dans
Endorfine: uithoudingsvermogen Maskeert fysieke pijn, volhouden, <i>runner's high</i>	Serotonine: trots op elkaar, statusboost Trots op elkaar, beter voelen door prestatie van anderen, zelfvertrouwen door de trots van anderen, versterkt relatie tussen leiders en volgers
<i>Aanzetten door:</i> hogere taakeisen, focus op langetermijnresultaat, hogere KPI's, opleidingseisen hoger	<i>Aanzetten door:</i> feesten, vieren, twitter, complimenten, anderen laten stralen

Stevige tribes zorgen ervoor dat zowel de kracht van power als die van love een plek heeft in denken, doen en handelen. Power zorgt vaak voor veel piekbeloning, waardoor de andere kracht nogal eens ondergesneeuwd raakt. De lovehormonen werken doorgaans wat trager en stromen minder snel in grote hoeveelheden door de tribe, waarbij de effecten door een hoeveelheid dopamine nogal eens over het hoofd worden gezien of als minder belangrijk en sexy ervaren worden. Overigens kunnen organisaties en teams ook volledig wegzakken in de lovekrachten en het heel gezellig hebben met elkaar, maar weinig doen aan resultaatverbetering en concrete actieplannen en onderlinge feedback. In dat geval zijn mensen elkaar professioneel aan het doodknuffelen en komt de productiecapaciteit in gevaar.

De Zo'é-indianenstam in het Amazonewoud heeft een cultuur die helemaal draait om het laten stromen van oxytocine. Vanaf jonge leeftijd hebben de stamleden veel fysiek contact met elkaar. Meisjes en jongens doen hun eerste seksuele ervaringen op door massages van oudere stamleden. Beide seksen zijn polygaam. Tot op hoge leeftijd raken de Zo'é elkaar veel aan. Oudere mannen en vrouwen worden dagelijks gemasseerd en met olie en klei ingewreven. Veel tijd wordt besteed aan het versieren van elkaars en het eigen lichaam, mooi maken van wimpers en wenkbrauwen en maken van verentooien.

1.5 Sterke tribes: in vrijheid samenwerken

Wij geloven ontzettend in het ideaal van open inclusieve culturen, van in vrijheid samenwerken en onderlinge verschillen omarmen en benutten. Binnen organisaties en daarbuiten. En we zijn regelmatig teleurgesteld in onszelf en anderen over hoe moeilijk dit in de praktijk blijkt te zijn vanwege de enorme behoefte van iedereen aan grenzen, regels, erkenning, thuishavens. De afgelopen jaren zijn wij er tijdens ons werk in allerlei organisaties, door het lezen van vakliteratuur en met het creëren van onze eigen tribes, diep van doordrongen geraakt dat de principes van moderne open en inclusieve tribes tegen bepaalde antropologische wetmatigheden indruist. Democratie komt niet van nature. Daar moet je met elkaar waanzinnig hard voor werken, in organisaties en op het wereldtoneel. Mensen zijn nu eenmaal tribale wezens, met tribale behoeften en impulsen die ons eerder naar gesloten dan naar open systemen leiden.

Idealisme

Een ideaal is iets om na te streven. Ieder van ons tweeën werkt zelf in ieder geval met hart en ziel aan tribes waarin iedereen met passie zijn of haar talenten kan inzetten en waarin mensen samen strijden voor het hoogst haalbare. Dit doen we ieder voor onze eigen onderneming en voor de tribes van klanten. Daarbij hebben we ontdekt dat het paradoxaal genoeg essentieel is om te beginnen bij de tribale menselijke behoeften voor gesloten systemen, om van daaruit een zo open mogelijk systeem te creëren. We kunnen onze menselijke behoeften na-



melijk niet negeren of diskwalificeren, want dan steken ze voortdurend en soms venijnig de kop op onder noemers als: weerstand, machtsstrijd, dikke ego's, onruststokers, onveiligheid, stuurloosheid, teleurstelling, vleugellam, achterstelling en talrijke soorten van lamlendigheid.

Terug naar het creëren van moderne tribes waarin mensen zwermen van thema naar thema, van complex vraagstuk naar complex vraagstuk. Dit krijgen we alleen voor elkaar als we tijdens het zoeken naar andere manieren van samenwerken ook aandacht hebben voor de eeuwenoude tribale behoeften aan leiderschap, rituelen, onderlinge loyaliteiten en rangorde. Sterke tribes accepteren de tribale behoeften, vinden nieuwe vormen en gebruiken deze diepe emoties. Wij hebben veel discussies gevoerd over de vraag of mensen uiteindelijk echt, echt, echt gaan kunnen werken in moderne, open, inclusieve tribes. In het nastreven van dit ideaal ervaren wij twee kanten. Aan de ene kant kun je zeggen: *Het is wat het is*. Mensen zijn nu eenmaal tribaal en daarom moeten we er gewoon alles aan doen om dit zo goed mogelijk te regelen met elkaar. Dan is een voetbalwedstrijd met veel vuurwerk en rookbommen een heel gezonde manier om de tribale drang tot vechten van 'wij tegen zij' een uitlaatklep te geven. Aan de andere kant kun je zeggen: *We kunnen beter*. Mensen moeten en kunnen deze tribale krachten overwinnen, als ze maar willen. Dan regel je een voetbalwedstrijd vanuit de gedachte dat het eigenlijk bijzonder is dat dit nodig is en zoek je naar manieren om dit met minder tribalisme te organiseren.

Open systemen functioneren alleen onder koningen en goeroes

Het lijkt erop dat de meest stabiele democratieën functioneren onder een constitutionele monarchie. Koningen die voor een onpartijdige eenheid zorgen die boven de wisselende politieke leiders staan. Zo'n koning zorgt kennelijk voor loyaliteit, legitimiteit en continuïteit die boven, door en onder de verschillende fracties en subgroepen gaat. Daardoor kan de uitvoerende macht telkens vredelievend van partij wisselen.

Goed lopende organisaties met veel zelfsturing hebben vaak een duidelijke, sterke, charismatische leider die door velen als goeroe wordt gezien; mensen als Ricardo Semler (Semco) en Jos de Blok (Buurt-

zorg). Zelfsturende, democratische systemen hebben een vreemde paradoxale strijd te strijden. Zij bloeien onder leiders die ervoor zorgen dat de organisatie niet dichtslibt met nieuwe regels en managementlagen, die grenzen aangeven en neutraal door de verschillende partijen heen kunnen ingrijpen en bijsturen waar nodig. Het lijkt erop dat open democratische en inclusieve culturen duidelijke leiders nodig hebben die, zoals Wouter Hart dat noemt, mensen niet zozeer loslaten als wel anders vasthouden.

Volgens primatoloog Frans de Waal krijgt en behoudt de alfa-aap zijn positie niet alleen maar door fysiek overwicht of geweld, maar juist ook door de capaciteit om ruzies in de groep te beslechten, op te komen voor zwakkeren en te troosten. Bij fysieke of mentale afwezigheid van leiderschap, voelen teamleden zich onveilig.

BRONNEN HOOFDSTUK 1

Fox, R. (2011). *The tribal imagination. Civilization and the Savage Mind*. Cambridge: Harvard University Press.

Godin, S. (2009). *Tribes. Jij moet ons leiden*. Utrecht: Bruna.

Harari, Y.N. (2016). *Sapiens, een kleine geschiedenis van de mensheid*. Amsterdam: Thomas Rap.

Hart, W. (2017). *Anders Vasthouden*. Deventer: Vakmedianet.

Kramer, J. (2014). *Wow! Wat een verschil*. Zaltbommel: Thema.

Sinek, S. (2014). *Leaders eat Last. Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. New York: Penguin.

The Music Instinct: science & song. Documentaire: <https://www.youtube.com/watch?v=m5pwSMDTD4M>

Waal, F. de (2013). *De aap in ons*. Amsterdam: Olympus.

Waal, F. de (2015). *De bonobo en de tien geboden*. Amsterdam: Atlas Contact.

Waal, F. de (2016). *Chimpanseepolitiek*. Amsterdam: Olympus.

Welke wolf voed jij? Bewerkte versie van blog op <http://www.begripdoorinzicht.nl/index.php/info/76-welke-wolf-voed-jij>



DEEL 2
**KAMPVUREN
AANSTEKEN**
– WERKELIJKE
ONTMOETING





Een Maorivrouw en -man
doen hongī (traditionele
Maoribegroeting), Te Puia,
Rotorua, Nieuw-Zeeland.

Beeld: Blaine Harrington III / Alamy Stock Photo

Wanneer heb jij voor het laatst iemand werkelijk ontmoet? Op een manier dat je geraakt werd? Of anders gezegd, dat je bereid was geraakt te worden? Zo'n magisch moment waarin energie van de een naar de ander stroomde ... met of zonder woorden. In sterke tribes stromen de onderlinge relaties voortdurend. Is er niet alleen verbinding, maar ook werkelijk contact, met jezelf en met elkaar, met de hoogte- en de dieptepunten, de vragen en de oplossingen. En wanneer er tussen mensen of groepen een blokkade dreigt te ontstaan, worden de pijnpunten zo snel mogelijk besproken en opgelost. In harmonie zijn met elkaar betekent namelijk niet streven naar een situatie zonder conflicten. Integendeel: je zoekt sluimerende conflicten juist op en spreekt ze uit. Want harmonie, vrede en vertrouwen zijn het resultaat van samen goed omgaan met conflicten. Hoe? Daar heeft elke tribe, elke cultuur, haar eigen manieren voor gevonden.

De manier waarop Maori's elkaar begroeten, is een prachtig voorbeeld van elkaar ontmoeten vanuit werkelijk contact. Waar wij met onze handdruk laten zien dat we ongewapend komen, begroeten de Maori's elkaars ziel. Tijdens deze

groet, die de *hong*i heet, leg je de voorhoofden en neuzen tegen elkaar aan. Met de hong*i* deel je elkaars levensadem, ontmoet je elkaars ziel. De adem is de belangrijkste bron van leven. Als je elkaars adem deelt, deel je ook elkaars ziel en erken je elkaar volledig als medemens en niet als vijand. De Maori geloven dat iedereen onderdeel is van hetzelfde grotere geheel, en daarmee dat alles en iedereen onderling verbonden is. Met de hong*i* deel je dit besef met elkaar.

In deel 1 heb je kunnen lezen aan welke knoppen je kunt draaien om een organisatie tot een levendige tribe te maken, waar interactie, debat, dialoog en besluitvorming belangrijke elementen zijn. In dit tweede deel vind je thema's die voor elke organisatie belangrijk zijn, weergegeven als kampvuurgesprekken, met concrete gespreksvoering en prachtige, kleurrijke verhalen. We geven praktische tips, stappenplannen en gespreksmodellen, doorspekt met wereldse wijsheden en makkelijk te implementeren ingrediënten voor leiders en tribeleden. Met deze kampvuurgesprekken kun je de inzichten uit deel 1 praktisch benutten in het bouwen van een tribe.

Uiteraard zijn er veel meer soorten kampvuurgesprekken denkbaar dan de gesprekken die we hier beschrijven. Wij hopen dat je met deze voorbeelden van veel voorkomende vraagstukken al meteen praktisch aan de slag kunt. En dat je daarnaast met de gedachten en principes die wij uiteen hebben gezet zelf je eigen kampvuren rond uiteenlopende vraagstukken kunt ontwerpen en ontsteken. Met een paar technieken en een beetje magie maak je van een gemiddelde bijeenkomst of vergadering een kampvuurgesprek.

We wensen je veel plezier met vuurtje stoken.

Kampvuurgesprek

Tijdens kampvuurbijeenkomsten wordt er soms letterlijk een vuur ontstoken, maar meestal is dat bij wijze van spreken. Er is plek voor waarachtige gesprekken, gezamenlijke verhalen, zorgen, moed, successen, problemen en oplossingen. Kortom: er is werkelijk contact en oprechte aandacht voor elkaar, het te bespreken agendapunt en het doel van de bijeenkomst.





7 BESLUITEN NEMEN – KGOTLA, BOTSWANA

Langs de weg
in Francistown,
Botswana, 2014.



7.1 Heb jij dat ook?

Van die knagende problemen die schreeuwen om een besluit. Onderwerpen die al een tijdje liggen en waarbij het lijkt alsof je in kringetjes draait. Je hebt gewoon even geen nieuwe ideeën rond een terugkerend thema, of je loopt een beetje vast, mist inspiratie, je moddert maar wat aan. Misschien is er in het verleden wel een besluit genomen, maar je merkt dat jijzelf als leider of jouw middenmanagement het gewoon niet uitvoert. Of, je weet wel dat je een besluit moet nemen, maar je voorziet dat een besluit vanuit jouw ivoren toren, de directiekamer, zal stuiten op eindeloze weerstand en gedraai bij de implementatie. Daar heb je helemaal geen zin in.

Ergens weet je diep vanbinnen dat dit een besluit is, dat je niet in je eentje moet nemen. Dat het tijd is voor oprechte participatie, collectieve besluitvorming waarbij alle standpunten en stemmen gehoord worden. Je zoekt naar een besluit waarin de stem van de minderheid doorklinkt, zonder dat het een slappe consensus wordt. Je wilt serieus een knoop doorhakken, een stoer besluit nemen. Ben je klaar voor *tough leadership*?

Visio is een instelling voor onderwijs en zorg aan mensen met een visuele beperking. In de vergaderzaal en buiten in de tuin hebben zich zo'n zestig mensen verzameld. Ze zijn uitgenodigd om mee te denken over de strategische koers van de organisatie en over een paar belangrijke beslissingen daarbinnen. Visio heeft net als andere zorginstellingen te maken met ingrijpende veranderingen in de zorgfinanciering. Patiënten, cliënten en diagnoses worden op een andere manier geclassificeerd en gefinancierd. Hierdoor is het lastiger in te schatten welke cliënteninstroom en financiering er de komende jaren zal zijn. Bovendien vinden er ingrijpende veranderingen plaats in de zorgmogelijkheden rond visuele beperkingen. Dat is goed nieuws. Medische ontwikkelingen zoals vroege screening op oogafwijkingen bij premature baby's en betere operatietechnieken, zorgen ervoor dat het aantal visuele beperkingen zal afnemen. Informatisering, handige apps, voorleestechneken hebben ervoor gezorgd dat er veel meer mooie hulpmiddelen op de vrije markt verkrijgbaar zijn.

De uitgenodigde aanwezigen checken in. Ze stellen zich voor, eerst redelijk uitgebreid in kleine groepjes, dan met een enkele zin in de hele groep. Het is een bont gezelschap van stakeholders, allemaal mensen die zich vanuit zeer diverse rollen verwant voelen met Visio en geven om de toekomst. Zo is er de directeur van een van de regionale scholen, de teamleider uit een woonvoorziening voor blinde ouderen, een medewerker die de intakes voor revalidatietrajecten verzorgt, een ouder echtpaar dat in de woonvoorziening woont, een vrijwilligster op een school, een cliënt die net blind is geworden, een inwonende slechtziende en verstandelijk beperkte cliënt, een lid van de raad van toezicht, een hoogleraar oogheeskunde, een medewerker van de gemeente die zich inzet voor goede verlichting en bewegwijzering.

De vraag die vandaag wordt voorgelegd aan dit gezelschap, is hoe Visio zich de komende jaren moet profileren: als woon-zorgcentrum, als makelaar in het veld van alle mogelijkheden en toepassingen, als grote zorginstelling of kleine expertorganisatie? Ook wil de raad van bestuur graag antwoorden hebben op een aantal heel concrete vragen, om daar vervolgens besluiten over te kunnen nemen. Er wordt in kleine groepen en in de grote groep gewerkt, met woorden, met geluid en met voelbare presentaties, niet met powerpoints.

Inzichten, standpunten, emoties, creatieve ideeën worden verzameld en gedeeld. Met respect voor ieders rol en achtergrond. Een moment dat iedereen raakt is als blijkt dat een inwonende, verstandelijk beperkte cliënte (ik wil zelf naar het winkelcentrum lopen, maar niemand heeft tijd om mij te leren hoe dat moet) en de hoogleraar (hoe korten we de wachtlijst voor revalidatie in) dezelfde frustratie delen én met oplossingen komen. De dag wordt beëindigd met stevige scenario's en een reisplan voor de toekomst.



7.2 Let's meet ...

Afrikaanse dorpschefs. We stellen je niet voor aan één persoon, maar nemen je graag mee op reis om de diversiteit van de Afrikaanse volksraadplegingen aan den lijve te ervaren. Want overal worden ze gehouden: op stoffige dorpspleintjes, op mooie open plekken bij een grote boom, op speciaal aangelegde podia en kgotla-plekken, tot op het hoogste niveau in de politiek. Met name in Botswana en andere delen van zuidelijk Afrika. Deze volksraadplegingen zijn zeer divers en verschillend van vorm, maar ze hebben allemaal hetzelfde doel: de kracht van de hele gemeenschap inzetten om tot gemeenschappelijke, breed gedragen besluiten te komen. De hoofdrol is daarbij weggelegd voor de chieft, die de energie van het hele volk kanaliseert en samenvat tot een wijs besluit.

7.3 Hoe het werkt

Op een warme, stoffige vlakte, te midden van wat huizen en hutten staat een grote oude boom. Om de boom is met een schutting van palen een soort pleintje gemaakt met een overkapping tegen de zon. In een cirkel om de boom heen zitten de dorpingen op de grond, sommigen op een klein houten krukje of kussen. Kippen en honden scharrelen rond, kleine kindjes gluren nieuwsgierig en lachend om de hoek. Aan één zijde van de cirkel zit een man in een net jasje of in traditionele kledij op een net iets mooiere stoel dan de rest van het gezelschap: de *chieft*. Naast hem zitten enkele raadgevers en familieleden.

Een van de raadgevers opent de bijeenkomst. Hij vraagt de chieft om zijn droom te delen, of om zijn vragen of zorgen aan het dorp voor te leggen. De chieft begint te spreken. Eerst vertelt hij nog eens het verhaal over zijn afstamming. Wie hij is, van welke tribe of clan hij komt, wie zijn voorouders waren, met wie hij gehuwd is, wie zijn kinderen zijn. Ook de goede dingen die hij heeft gedaan voor het dorp komen nog eens voorbij. Er is geen haast. Al kennen de dorpingen dit verhaal allang, ze luisteren geduldig en laten de grootsheid van de chieft rustig op zich inwerken.

Dan is het tijd voor de vraag of de droom van de chieft. Hij vertelt wat hij de komende tijd van plan is, dat hij een school wil bouwen, of hij heeft een beslissing te nemen die hij eerst aan de dorpingen wil voorleggen. Het kan van alles

zijn. Een droom van de chieft zou kunnen zijn dat hij op formeel bezoek wil gaan naar een naburig dorp om de vriendschapsbanden aan te halen, of dat hij een bepaald stuk bos wil ontginnen voor landbouw. Een vraag zou kunnen zijn hoe ervoor gezorgd moet worden dat de jonge mannen zich beter gedragen tegen de meisjes, of hoe de ziekte van het vee bestreden moet worden. De chieft praat, de dorpelingen luisteren. Als de chieft klaar is met spreken, vraagt de raadgever aan de dorpelingen of ze de droom of vraag van de chieft goed begrepen hebben en of ze vragen willen stellen. Dat gebeurt.

Vervolgens begint het luisteren naar ieders mening. Iedereen die dat wil, kan zijn of haar mening geven. Het is verboden om elkaar te onderbreken. Om de uitwisseling van gedachten en opvattingen in goede banen te leiden, is er een *talking stick*. Een deelnemer die het woord neemt, pakt tegelijkertijd ook de stick. Pas als hij of zij helemaal is uitgesproken, legt de spreker de stick neer en kan een ander spreken. Een mening kan worden voorafgegaan door een introductie van wie iemand is, waar hij of zij vandaan komt, compleet met de hele familiegeschiedenis, en wat zijn of haar droom is. Sommige mensen praten een paar seconden, anderen een halve dag. Er wordt niet gereageerd op elkaar. Iedereen geeft opnieuw zijn of haar mening, al is die hetzelfde als van de voorganger. Sommige dorpelingen geven hun mening in de vorm van een verhaal, zang of dans. Het duurt zo lang het duurt. Soms een uur, soms dagen. Er wordt op gezette tijden gepauzeerd voor eten en drinken en intussen gaat het leven gewoon door: honden snuffelen rond, baby's krijgen drinken, kinderen een standje.

Als iedereen die iets te zeggen heeft, heeft gesproken, neemt de chieft een besluit. Soms trekt hij zich eerst terug. Om te eten en na te denken over alles wat hij heeft gehoord, of om met zijn familie en raadgevers te overleggen. Dan komt hij terug en vertelt wat hij gaat doen. Soms zijn dat een paar besluiten tegelijk. De chieft doet dat in een mooie, gedragen speech waarin iedereen uitgebreid bedankt wordt voor de wijsheid die zij hebben ingebracht. Het dorp luistert. Ze vertrouwen erop dat de chieft hen goed heeft gehoord en begrepen en dat zijn beslissingen tot stand zijn gekomen en worden gedragen door het dorp als geheel.



Op talloze plaatsen in Afrika worden in traditionele gemeenschappen dorpsvergaderingen belegd die op een vergelijkbare manier leiden tot breed gedragen besluiten.

Indaba op de klimaattop

De klimaattop van 2016 dreigde vast te lopen, totdat werd besloten een grootscheepse *indaba* te houden. Een indaba is een volksraadpleging zoals die wordt gehouden door de Zoeloes en Xhosa's in Zuid-Afrika. In verschillende sessies, die dag en nacht doorgingen, werd er in cirkels gewerkt. Iedereen werd gevraagd niet te discussiëren of 'politiek' te bedrijven, maar om rechtstreeks en persoonlijk vanuit zichzelf te spreken. Ook werd gevraagd om de eigen grenzen aan te geven: de no-go zones en de punten die niet onderhandelbaar zijn. Tegelijk werd gevraagd om mee te denken over het gemeenschappelijke draagvlak waarop je bereid was tot een oplossing te komen. Het werkte en voor het eerst in de geschiedenis kwamen 195 landen tot eenduidige afspraken. Voor veel mensen was dit een enorm indrukwekkende gebeurtenis en volgens de *Guardian* een vorm van overleg die vaker gebruikt zou moeten worden bij dit soort gelegenheden.

7.4 De kracht van dit verhaal

Welke lessen kunnen we nu trekken uit de vergaderingen op de Afrikaanse dorpspleinen voor onze boardrooms en werkvloeren? Wat is de grammatica van een goede kgotla, een goede Afrikaanse volksraadpleging?

- Rond vergaderen
- Direct besluiten
- Luisteren naar de tribe
- Luisteren naar de chief

Rond vergaderen

Als we deze gespreksvorm vergelijken met vergaderingen in onze westerse organisaties, dan valt direct op dat een Afrikaanse volksraadpleging letterlijk rond is, terwijl onze westerse vergadertafels vaker rechthoekig dan rond zijn. Ook in congreszalen is de opstelling rechthoekig: een spreker staat tegenover rechte rijen stoelen met publiek. Ook in figuurlijke zin is er een verschil tussen dit ‘ronde’ gesprek op het dorpsplein en onze ‘vierkante’ overlegvormen, tussen rond en vierkant leiderschap. Als wij vergaderen, discussiëren we meer. We onderbreken, overtuigen, argumenteren, zoeken medestanders, zijn strategisch, proberen tegenstanders de mond te snoeren. Bij ronde vergadertechnieken wordt gezocht naar zo veel mogelijk verschillende meningen, doen dromen en afkomst ertoe, zijn draagvlak en gehoord worden belangrijk, zijn zang, dans en verhaal communicatievormen. Vierkant vergaderen gaat over ‘ik’, is individualistisch. Een leider of lid van het team heeft een standpunt dat hij of zij wil verkopen. Rond vergaderen gaat over ‘wij’, is collectivistisch. De oplossing is nog niet voorhanden, maar ligt besloten in de wijsheid van de groep. Slechts de groep als geheel kan de wijsheid ontsluiten. Vierkant vergaderen heeft strakkere procedures, een agenda, notulen, mijlpalenplanningen en vooral een eindtijd. Rond vergaderen gaat zoals het gaat en duurt zo lang het duurt.

Ubuntu

We kunnen de essentie van de Afrikaanse volksraadpleging beter begrijpen met behulp van het Afrikaanse begrip *ubuntu*. Het is lastig ‘ubuntu’ letterlijk te vertalen. Het gaat over menselijkheid, één zijn als gemeenschap, andermans pijn of verdriet net zo erg voelen als dat van jezelf. De meest gebruikte vertaling is: ‘Ik ben omdat wij zijn’. Afrika heeft een meer collectivistische cultuur dan het Westen. Het kan onmogelijk goed gaan met jou als individu als het slecht gaat met je dorp, tribe of familie. Zelfs met de overleden voorouders ben je verbonden. Je bestaat als onderdeel van het grotere geheel.

Er is een spelletje dat kinderen in Afrika graag spelen. Ze zitten in een kring en met hun voeten vormen ze een cirkel. Het doel is om zo veel mogelijk ‘ronde’ woorden te verzinnen. Wie geen woord weet, is af en



verlaat de kring. Om beurten noemen de kinderen een rond woord. Dat begint makkelijk: bal, maan, sinaasappel, wiel ..., maar dan zijn de voor de hand liggende woorden op. Waarschijnlijk zouden wij tegen deze tijd de kring moeten verlaten, maar Afrikaanse kinderen stappen dan heel makkelijk over op woorden die in figuurlijke zin rond zijn: familie, samenwerking, dorp, overleg, kgotla, water halen ... Zij zien veel meer begrippen en gebeurtenissen als 'rond' en 'samen'.

Direct besluiten

Een ander sterk punt van de Afrikaanse volksraadpleging is dat er ter plekke, zichtbaar voor het oog van allen een besluit wordt genomen. En dat vergeten wij nogal eens in het Westen. Er zijn veel leiders en managers die serieus met hun medewerkers in gesprek gaan. Maar vaak eindigen dergelijke bijeenkomsten dan met woorden als: 'Dankjewel voor je input, we nemen het mee naar het MT.' En vervolgens hoor je er als medewerker nooit meer iets van. De kracht van de Afrikaanse volksraadpleging zit erin dat de chieft zich terugtrekt en dan een besluit neemt voor het oog van de hele gemeenschap. Dat is de ultieme transparantie, waardoor lobbyen en wandelgangengedoe minder goed mogelijk zijn. De tribe kan direct beoordelen of de chieft al dan niet goed heeft geluisterd en een wijs besluit heeft genomen. De chieft erkent de wijsheid van het collectief direct en niet een paar maanden later in een beleidsnotitie. Het kampvuurgesprek bij een Afrikaanse volksraadpleging mag dan tijd kosten, die tijd win je ruimschoots terug in de implementatiefase. Je hoeft niemand meer te overtuigen van de noodzaak een besluit uit te voeren of een verandering in te zetten. Iedereen was erbij en het besluitvormingsproces van de chieft is navolgbaar. Ook al ben je het er niet mee eens; je hebt gehoord wat de input van het dorp is geweest. En een wijze chieft neemt de minderheidsstandpunten op in zijn of haar besluit. Een besluit is zo een daadwerkelijke stolling van collectieve wijsheid.

Luisteren naar de tribe

Een verstandige chieft luistert werkelijk naar de wensen van de tribe. Uiteraard zullen er tegengestelde belangen en ideeën tot uiting komen. Maar vaak tekent zich duidelijk een gewenste richting af. Aan de chieft om die te bekrachtigen.

Neemt de chief een besluit dat wezenlijk afwijkt van de opvattingen van de tribe, dan zal hij of zij hiervoor een erg goed en overtuigend verhaal moeten hebben.

Luisteren naar de chief

Als de chief heeft besloten, heeft de chief besloten. Goede volgers volgen en zetten de besluiten om in actie. Uiteraard schuilt hier het gevaar van machtsmisbruik door de chief en onnadenkend volgen van het dorp. Maar dit is een misvorming van een in de kern zeer daadkrachtige manier van collectieve besluitvorming.

7.5 Kampvuorgesprek voor inclusieve besluitvorming

Op zoek naar echte besluitvorming? *Tough leadership*? De wijsheid van het collectief gebruiken? Besluiten nemen op het podium in plaats van in de wandelgangen? Volg de methode van de Afrikaanse volksraadplegingen.

1. De voorbereiding

De chief (CEO, bestuurder, leider, manager, proceseigenaar) speelt een belangrijke rol bij de Afrikaanse volksraadpleging. Hij of zij bepaalt waarover een besluit wordt genomen, welke vraag voorligt en neemt uiteindelijk een besluit. Dat is spannend. Chiefs zijn vaak zenuwachtig, zeker als het hun eerste volksraadpleging is. Voor de facilitator ligt hier een belangrijke taak om de chief te helpen de vraag goed te formuleren en te vertellen hoe het zal gaan. In ons werk hebben we veel te maken met nerveuze chiefs die zich dan twee dagen voor de geplande bijeenkomst opeens realiseren dat ze echt ter plekke een besluit moeten nemen. 'Uhuh ... Ik kan dus niet eerst terug naar het MT-overleg?' 'Nee, je kunt wel ter plekke even met je collega MT-leden overleggen, maar je neemt wel echt die dag nog een besluit.' 'Maar je bedoelt ... echt een besluit.' 'Ja, een echt besluit dat je ook echt gaat uitvoeren de weken erna.' 'Maar zo doen we dat eigenlijk nooit, dan kun je er dus niet meer op terugkomen.' 'Nee, daarom doen we het juist op deze manier, zodat je het ook echt gaat doen, er echt iets verandert en dat niemand nog kan terugkrabbelen.' 'Dus je bedoelt echt een definitief besluit.' 'Ja, zeker ... Doen?'

Het is belangrijk dat de chief samen met de kampvuurbegeleider goed bedenkt wat voor soort besluit er genomen moet worden en wat de kaders zijn van de



input die hij of zij wil krijgen. Is het een ja-neebesluit (kappen we wel of niet een stuk jungle voor landbouwgrond; bouwen we wel of niet een nieuwe vestiging), of meer een brainstorm (hoe gaan we om met de ziekte van ons vee; hoe kunnen we onze strategische koers vormgeven). Denken we aan een toetsende consultatie (mogen de vrouwen vaker naar de markt; we zijn van plan een nieuwe cliëntengroep aan te spreken, wat vinden jullie ervan), of een opdracht die om uitwerking vraagt (er wordt een school gebouwd, hoe zorgen we voor het onderhoud; er komt een nieuwe planning & controlcyclus, hoe introduceer jij dat in jouw team). Natuurlijk check je als facilitator goed of de juiste chieftaan tafel zit. Of hij of zij wel echt beslisbevoegd is over het thema. Zo niet, zoek het dan hogerop of zorg dat de collega's met wie een chieftaan mogelijk wil overleggen er ook zijn.

Bij een Afrikaanse volksraadpleging zijn drie partijen betrokken: de chiefta (CEO, proceseigenaar, leider, manager), de neutrale facilitator, het volk. Er wordt gebruikgemaakt van de collectieve wijsheid. Het is daarom van belang dat zo veel mogelijk verschillende perspectieven op tafel kunnen komen. Breed en divers uitnodigen geeft kracht. Ook de onverwachte invalshoek werkt: managers die medewerkers in de kring uitnodigen, een zorginstelling die bewoners betreft bij de strategische verkenning, de fabrikant die kinderen vraagt mee te denken over een nieuwe chipsverpakking. De facilitator moet zeer neutraal zijn en niet worden gezien als verlengstuk of handlanger van de chiefta of het volk. Hij of zij is echt intermediair en zorgt er vooral voor dat het proces goed verloopt en de volgorde der dingen gehandhaafd blijft. Als het moeizaam gaat, de groep cirkelt rond of durft zich niet goed uit te spreken tegen de chiefta, is het de facilitator die de groep kan vragen een tandje bij te zetten. De kampvuurbegeleider is er ook voor de chiefta. Zonder oprechte compassie voor de chiefta en begrip voor zijn of haar zware verantwoordelijkheid om een wijs besluit te nemen, heeft het geen zin. Het is nooit en te nimmer de bedoeling dat de kampvuurbegeleider de chiefta expres laat falen, ook als het niet zo'n wijze bestuurder of CEO is. Als je baalt van de chiefta, vraag dan iemand anders om te faciliteren. De kampvuurbegeleider hoeft geen inhoudelijke kennis te hebben over het thema, liever niet te veel zelfs. Hij of zij is een neutrale procesbegeleider.



De setting van de Afrikaanse volksraadpleging is boven alles rond. Het is belangrijk dat je daadwerkelijk een halve cirkel kunt maken met de chieft en de facilitator aan de open kant. Een zaal met vast stoelen en tafels, collegezaal, langwerpige zaal, theaterzaal of zaal met pilaren is echt ongeschikt. Doe nooit concessies aan de inrichting: tafels eruit, comfortabele stoelen erin. Helemaal mooi is een plek buiten met een echt kampvuur, een oude boom in het zand in de duinen, op picknickkleden in een tuin of park. De chieft heeft een speciale plek op een mooie stoel of een kussen, naast de boom. De kampvuurbegeleider zit links van de chieft, net even een stukje naar achteren. Zo maak je duidelijk dat het een buitenstaander is met een speciale en neutrale rol. In het midden ligt een talking stick. Dat kan een mooie rituele stok zijn, maar ook een microfoon als de groep groot is, of een simpele overheadstift of pen als je niet zo van soft houdt.

Een Afrikaanse volksraadpleging kun je notuleren of filmen. Dat is vaak fijn, omdat er zoveel waardevolle standpunten boven water komen, dat de chieft de behoefte voelt om alles later nog eens rustig terug te zien of te lezen. Heel belangrijk is dat je alleen opschrijft wat er gezegd wordt en niet door wie. Het gaat erom dat alle rollen, alle perspectieven gehoord en vastgelegd worden. Het is niet de bedoeling dat mensen later worden afgerekend of gecompimenteerd voor hun inbreng. Doel is alle aanwezige kennis en wijsheid uit het collectief te halen; niet om ego's te laten groeien.

Omdat er een groot gevoel van saamhorigheid ontstaat en de deelnemers echt het gevoel hebben dat ze hebben bijgedragen aan een belangrijk besluit en een stap voorwaarts in de organisatie, is het een mooi idee als er na afloop een bedankje of cadeautje is voor alle deelnemers. Een symbolisch geschenk als een kaars, vuurblok of iets lekkers voor thuis is passend. Ook de uitnodiging om na een tijd weer bij elkaar te komen om te horen hoe het proces verder is gegaan, wordt dikwijls heel belangrijk gevonden. Immers, als je zo betrokken bent, ben je ook benieuwd naar de toekomst.

2. Het kampvuur aansteken

De kampvuurbegeleider heet iedereen welkom en beschrijft het voorbereidingsproces, waarom iedereen hier is en hoe het kampvuorgesprek zal verlopen. Eventueel volgt daarna een presentatie over Afrikaanse volksraadplegingen om

in de stemming te komen. Om iedereen in te checken kun je de volgende vragen gebruiken:

- Wie ben je, waar werk je, waarom denk je dat juist jij voor vandaag bent uitgenodigd?
- Het thema van vandaag is ... (de bezuinigingen, toekomststrategie, wel of geen fusie aangaan met een ander bedrijf, invulling van de nieuwe bestuursfuncties enzovoort). Wat komt er als eerste in jou op als je aan dit thema denkt? Hoe verhoud jij je tot dit thema?

Vat samen wat er gezegd is. Zorg dat iedereen incheckt, dus ook de begeleider, helper en chief.

3. Het kampvuur: Afrikaanse volksraadpleging

Dan is het tijd om met de Afrikaanse volksraadpleging te beginnen. Dat gaat als volgt.

a. De vraag

De chief legt zijn of haar vraag voor aan de deelnemers in de vorm van een IK-boodschap. Hij of zij moet vanaf het begin duidelijk zijn dat de chief de eigenaar van de vraag is en er een besluit over gaat nemen. Het helpt als een chief als volgt formuleert:

- We hebben als ... deze ambitie ... en willen graag ... bereiken.
- Ik wil dit ... graag bereiken.
- Dit ... heb ik al gedaan of geprobeerd.
- Ik wil graag jullie hulp bij ...
- Het zou misschien zo ... of zo ... kunnen.
- Ik zit nu met de vraag ...
- Willen jullie mij helpen bij ...
- Ik hoor graag jullie mening over ...

b. Verduidelijking

De vraag zo formuleren dat iedereen direct begrijpt wat je bedoelt, is best lastig, misschien wel bijna onmogelijk. Daarom geeft de kampvuurbegeleider de

deelnemers de kans om de chiefto verduidelijking te vragen. Over de betekenis van de vraag mag bij niemand een misverstand bestaan. De talking stick wordt in deze fase nog niet gebruikt. Het is goed mogelijk dat de oorspronkelijk geformuleerde vraag ter plekke nog verandert. De facilitator helpt de chiefto zo precies mogelijk te formuleren en vraagt hem of haar een paar keer de vraag nog eens te herhalen. Het is geen teken van zwakte als in deze fase de vraag van de chiefto verandert. Integendeel, het betekent dat de deelnemers nu al verantwoordelijkheid nemen voor de uitkomst.

c. Collectieve wijsheid delen

De kampvuurbegeleider vraagt de deelnemers eerst tijd te nemen om hun eigen mening te vormen. Daarna is het tijd om de collectieve wijsheid te delen. Er wordt geluisterd naar de visie van elke deelnemer die iets wil zeggen. Iedereen die het woord neemt, begint met te vertellen vanuit welke rol hij of zij spreekt. Degene die spreekt loopt naar het midden en pakt de talking stick of microfoon. Zo wordt voorkomen dat mensen elkaar in de rede vallen. Elke spreker richt zich tot de chiefto en het is niet de bedoeling om met elkaar in debat te gaan. Het delen van meningen duurt zo lang het duurt. Op een gegeven moment is het ‘op’. De meningen zijn op, of (in het Westen) de tijd is op.

De kampvuurbegeleider checkt regelmatig bij de chiefto of alle soorten advies aan bod komen. Of hij of zij nog zienswijzen mist. De begeleider kan een signaal geven als hij of zij vindt dat er gezichtspunten ontbreken, dat de deelnemers te voorzichtig zijn, om de hete brij heen draaien of op een andere manier nog niet optimaal de waarheid hebben gedeeld.

4. De climax

De climax van de Afrikaanse volksraadpleging is het besluit. De kampvuurbegeleider vraagt de chiefto te vertellen wat voor hem of haar de opbrengst is en wat hij of zij verder gaat doen met het onderwerp.

Soms heeft de chiefto nog tijd nodig om alle inbreng te overdenken en wil hij zich daarom even terugtrekken. Wij zeggen dan: de chiefto gaat in bad. De kampvuurbegeleider schermt de chiefto dan goed af voor deelnemers. Het is niet de bedoeling dat er gelobbyd gaat worden. Wel kan de chiefto bepaalde ‘wijzen’ (bij-



voorbeeld mededirectieleden) mee in bad nemen. De begeleider gaat sowieso mee in bad met de chief en helpt hem of haar om een wijs besluit te nemen door vragen te stellen als:

- Wat heeft je geraakt in alles wat net gezegd is?
- Wat heeft je verrast?
- Wat ga je doen (besluit)?
- Wat ga je nog uitzoeken (uitzoekbesluit)?
- Wat ga je niet doen, maar wil je wel benoemen, zodat deelnemers weten dat je mensen goed gehoord hebt?

Het is belangrijk dat de chief nu echt enkele stevige besluiten neemt. Zo wordt ter plekke duidelijk dat hij of zij echt iets doet met de energie en inbreng van de deelnemers. Hoe het besluit wordt medegedeeld, is wezenlijk voor het succes van het kampvuorgesprek. Het is van belang dat de chief een mooie chiefspeech houdt waarin hij of zij de deelnemers bedankt, recht doet en oproept om mee te werken aan de toekomst.

Een charismatische chief:

- luistert met hoofd en hart;
- gaat met de goede mensen 'in bad';
- voelt wat hem of haar heeft geraakt;
- vertelt dat ook;
- laat zich door de deelnemers adviseren;
- gaat niet in op tussentijdse manipulatie of lobbypogingen;
- geeft geen samenvatting maar neemt een echt besluit;
- benoemt ook datgene wat hij of zij niet gaat doen, maar wel heeft overwogen;
- houdt een charismatische chiefspeech;
- bedankt de deelnemers oprecht.

De kampvuurbegeleider heeft het laatste woord. Ook hij of zij bedankt ‘het volk’, de deelnemers, stelt vast dat de chieft nu dus een besluit heeft genomen en zegt dat ze het daar mee zullen gaan doen. Hij of zij wenst iedereen succes toe met de uitvoering, vraagt hen de chieft te steunen en zich aan het besluit te houden. Zo maak je de kans op uitvoering groter en benoem je dat het niet de bedoeling is dat er na afloop alsnog wordt gelobbyd om op het besluit terug te komen. Zelf citeren wij op dit punt vaak de rijdende rechter: *‘Zo is besloten en zo zal het gebeuren.’*

Vervolgens geeft de begeleider de organisatie weer terug aan de chieft en trekt zich na de terugblik terug.

Deep Democracy-besluiten

In het kampvuurgesprek van de Afrikaanse volksraadpleging gemodelleerd naar de kgotla staat de chieft centraal met zijn of haar vraag. De chieft hoort wel alle stemmen, maar uiteindelijk wordt er een autocratisch besluit genomen. Een ander type kampvuurgesprek waarbij de wijsheid van de minderheid en de kracht van het collectief wordt benut, is *deep democracy*. Ontwikkeld door Myrna en Greg Lewis in Zuid-Afrika na de apartheid om een manier te vinden democratisch overleg te voeren bij grote landelijke stakingen en bij geweld in conflictgebieden als de Gazastrook. In deze diepdemocratische besluitvorming wordt gestemd nadat alle invalshoeken gehoord zijn. De meerderheidsstem bepaalt wat er gedaan zal worden, maar niet zonder de minderheid te vragen wat zij nodig hebben om mee te gaan in het besluit. De methode van het diepdemocratische kampvuurgesprek staat uitgebreid beschreven in het boek *Deep Democracy – De wijsheid van de minderheid* van Jitske Kramer.

5. Het kampvuur doven

Niet alleen de chieft is geraakt, heeft geleerd en heeft een besluit genomen, dankzij de grote betrokkenheid bij de volksraadpleging geldt dat voor iedere deelnemer. Bij de check-uit kan de kampvuurbegeleider bijvoorbeeld zeggen: ‘Niet alleen ... (naam van de chieft) heeft vandaag veel gehoord, geleerd, is geraakt,



heeft een besluit genomen. Dat hebben wij allemaal gedaan. Neem even de tijd om daarbij stil te staan. In stilte of heb het erover met je buurman of -vrouw. Wie daar iets over kwijt wil kan dat nu doen.' En dan is het tijd voor een zittend rondje uitwisseling met een korte zin of enkele trefwoorden, of delen door staand in de cirkel te stappen. Voorkom dat er wordt teruggekomen op het besluit: het is de bedoeling dat deelnemers over hun eigen besluit of ervaring vertellen, niet dat ze de chief alsnog beïnvloeden. Daar is het nu te laat voor.

6. Opruimen en terugblikken

De kampvuurbegeleider blikt terug met de chief, enkele wijzen (collega's van de chief) die mee in bad zijn geweest, de notulist als je die had en de organisatoren van de bijeenkomst. Belangrijk is dat de chief de gelegenheid krijgt om even flink stoom af te blazen. Hij of zij heeft net een groot besluit genomen en staat nu voor de stevige taak om dat te gaan uitvoeren. Heb het erover hoe hij of zij dat gaat doen. Wat er gecommuniceerd moet worden in de organisatie en naar wie. De begeleider wijst er nog eens op dat het ging om de rollen, niet om wie iets gezegd heeft. Is de chief toch geraakt, overmatig blij of boos op een van de deelnemers, dan vraagt de begeleider hem of haar daar dan niks mee te doen. Wijs de chief erop dat waarschijnlijk meer mensen die mening hadden, maar het niet hebben gezegd. Blik terug: was de vraag de goede? Waren de adviezen rijk? Zaten de juiste mensen rond het kampvuur? Hoe gaan we het de volgende keer doen en wie nodigen we dan uit? Waarschijnlijk moe, hopelijk voldaan ga je uit elkaar.

BRONNEN HOOFDSTUK 7

Hooft, L. van (2012). *De kracht van Afrikaans denken*. Zaltbommel: Thema.

Kramer, J. (2014). *Deep Democracy – De wijsheid van de minderheid*. Zaltbommel: Thema.

Lewis, M. (2008). *Inside the No – Five Steps to Decisions that Last*. Florence (OR): Deep Democracy Institute.

Liefde, W. de (2015). *African Tribal Leadership voor managers*, 2e dr. Deventer: Vakmedianet.

Moumakwa, P.C. (2012). *The Botswana Kgotla system: a mechanism for traditional conflict resolution in modern Botswana: Case study of the Kanye Kgotla*. University of Tromsø.



8 FUSIES EN OVERNAMES – HUWELIJKS- RITUELEN, LAS VEGAS

In de Little White
Wedding Chapel in
Las Vegas zijn sinds
1951 bijna één miljoen
koppels getrouwd.



8.1 Heb jij dat ook?

Het voornemen is er om te gaan fuseren. Maar voor het zover is, moet er nog van alles geregeld worden. Financiën, juridische haken en ogen, de lastige vragen van de or beantwoorden en zo veel mogelijk twijfels wegnemen over eventueel verdwijnende functies, logo's, productlijnen, verhuizingen van afdelingen, noem maar op. Soms stroom je over van de energie en soms heb je er ook helemaal geen zin meer in; laat maar zitten. Of je baalt omdat je fusiepartner loopt te klooiën en vertragen. Hoe dan ook brengt de praktische uitwerking van een fusie veel regel en stress met zich mee.

Misschien willen jullie samen verder uit ware liefde voor elkaars bedrijf, klanten, producten en diensten en hebben jullie visioenen van de businesskansen en -mogelijkheden die jullie om de oren zullen vliegen. Wellicht ook is het meer een huwelijk uit noodzaak, omdat je zonder samen te gaan niet zult overleven vanwege een krimpende markt en wereldwijde trends. En soms is een zakelijk huwelijk gearrangeerd door overheden en hoofdkantoren, een gedwongen samenwerking met een partner die je nooit zelf had uitgekozen en die je pas echt leert kennen na de officiële fusiedatum. Het kan ook zijn dat we het een fusie noemen, maar dat het in feite een overname is.

De cijfers liegen er niet om. Veel fusies en overnames eindigen voortijdig. En van de organisaties die wel doorzetten, blijven er maar een zeer beperkt aantal succesvol bij elkaar. Je vraagt je af wat jullie lot gaat zijn. Hoe kun je het voor iedereen goed regelen? Een van de problemen is dat fusiepartners in de zakenwereld vergeten elkaar diep in de ogen te kijken en zonder werkelijke interesse kennis te maken met elkaars familie (medewerkers), familiegeheimen (mislukte producten, geflopte diensten, leiderschapsschandalen), eigenaardigheden (bijzondere rituelen, dromen), vriendenkring (klanten, relaties, leveranciers), sterktes (producten, diensten, werkprocessen) en zwaktes (slechtlopende zaken, verkeerde systemen, onkunde). In plaats daarvan bestuderen de toekomstige partners slechts elkaars bankrekening, worden geheimen en zwaktes vakkundig afgeschermd en blijft het voor de medewerkers vaak onduidelijk of het een fusie of overname is. Geen wonder dat de meeste samenvoegingen niet duurzaam zijn.

En dat terwijl we overal ter wereld al eeuwen weten hoe we individuen en hele familiegroepen moeten samenvoegen. Vaak met veel voorbereiding, ceremonie, muziek, dans en eten. En van oudsher worden hele dorpen, families, voorouders en de goden betrokken bij de samenvoeging. Uiteraard zijn ook niet alle huwelijken rooskleurig en duurzaam en eindigen op veel plaatsen in de wereld relaties in een scheiding. Dat kan allerlei oorzaken hebben: er wordt te jong getrouwd, of te veel vanuit economisch perspectief of juist vanuit pure romantiek zonder oog voor de praktische kant van het leven. Of het huwelijk is volledig gearrangeerd zonder instemming van het echtpaar zelf of juist volledig zelfstandig zonder support van de familie. Mogelijk is de reden van het huwelijk een onverwachte zwangerschap of gaat men samenleven uit pure wanhoop en eenzaamheid. En zelfs de beste relaties kunnen stuklopen, gewoon doordat mensen uit elkaar groeien, en toch ... we kunnen in organisaties ontzettend veel beter fuseren als we meer gebruikmaken van de rijkdom die we als mensheid op dit gebied de afgelopen 50.000 jaar hebben verzameld. Hetzelfde geldt overigens voor betere huwelijken, maar dat is een ander boek. Klaar voor een succesvol fusieproces? Klaar voor het zakelijke ja-woord?

Wij, Danielle en Jitske, hebben vier jaar lang intensief samengewerkt en de Academie voor Organisatiecultuur opgericht. Inmiddels zijn onze ondernemerswegen gescheiden en zet Danielle de Academie voort en werkt Jitske weer vanuit haar eigen organisatie HumanDimensions. We hebben in onze samenwerking ondervonden dat fuseren als een zakelijk huwelijk is en als ieder daarna weer haars weegs gaat is dat als een zakelijke scheiding. Destijds, in ons eigen fusieproces van twee zzp'ers naar maatschap naar volledige samenvoeging in een bv, hebben we aan den lijve ondervonden dat zomaar even fuseren van twee bedrijven niet zo makkelijk gaat. Behalve dat je al zoekend afscheid neemt van een oude identiteit en bezig bent een nieuwe te vormen, zijn er ook allerlei accountants, juristen en fiscalisten die er iets van vinden. Wij wilden namelijk een samenwerkings- en aandelencontract met daarin mooie foto's en geschreven in een taal die we zelf begrepen ... dat bleek een hele opgave (en is uiteindelijk zes maanden later, na een accountantswissel en € 15.000,- verder gelukt). We vonden het schokkend te ervaren



hoe complex de fusie van twee zelfstandigen is, en dat is nog niks vergeleken bij wat er allemaal speelt als grote bedrijven samengaan. Door zelf dit proces op microniveau intens te doorleven, hebben we kunnen ontdekken welke antropologische wetmatigheden meespelen in fusies.

8.2 Let's meet ...

In de zomer van 2016 reisde Jitske naar Las Vegas om te onderzoeken wat we van huwelijksrituelen kunnen leren om het fusieproces in organisaties te verbeteren. Zij ontmoette Charolette Richards, toen 81 jaar. Miss Charolette heeft in haar Little White Weddingchappel in Las Vegas al bijna een miljoen mensen getrouwd, onder wie Frank Sinatra, Bruce Willis, Michael Jordan, Demi Moore en Britney Spears. De ontmoeting vindt plaats in miss Charolette's kantoor, waar ze met zachte stem vol liefde en trots vertelt over zichzelf, haar hond, de weddingchappel, liefde en God. Naast zakenvrouw is miss Charolette diepreligieus en citeert ze regelmatig uit de Bijbel. In haar eigen woorden: 'I am not a religious person, I am in love with God.' Ze drinkt niet, gokt niet en heeft geen behoefte meer aan mannen in haar leven. Haar hond is haar alles en krijgt tijdens ons gesprek veel aandacht en kusjes: 'Every other week I have her made beautiful. Look she even has nailpollish. Isn't she adorable.' Intens deelt miss Charolette, zoals ze door haar personeel liefdevol genoemd wordt, haar verhaal, af en toe onderbroken door aanwijzingen aan haar tuinman over het



Miss Charolette met auteur Jitske Kramer.

verwijderen van dode planten in de tuin. En dan weer terug naar de intensiteit, liefde en stilte van het gesprek.

Haar verhaal om uit te groeien tot Wedding Queen van Vegas begint in 1958. Ze vertelt hoe zij destijds op verzoek van haar man, die in Las Vegas werkte in een casino, met haar drie kinderen naar Vegas afreisde. Toen zij na een lange reis aankwam, bleek hij echter nergens te bekennen. Met de noorderzon vertrokken. Weken brengen Charolette en haar kinderen op straat door, zonder geld, zonder een dak boven hun hoofd, totdat Merle Edwards het gestrande gezin onderdak biedt. Miss Charolette vindt via hem een baan in een weddingchappel. Ze trouwen en nadat haar redder in 1982 overlijdt, gaat miss Charolette alleen verder. Het lukt haar om eigenaar te worden van de Little White Chapel en weet de kleine kapel tot een wereldberoemde trouwplek te maken.

Wat haar geheim is? 'Love, dedication, trust and hard work.' Altijd vooroplopen met nieuwe ideeën. Zo opent zij als eerste de snelle wedding-drive-thru, waarbij je vanuit de auto elkaar het jawoord geeft. Ook verzint ze het 'Elvishuwelijk', een hit en droom van velen zo blijkt tijdens de verschillende gesprekken die we met Vegasbezoekers voeren: 'Hell yeah, it's been my dream for ever to be married by Elvis!' Alle soorten ceremonies zijn mogelijk, zolang je het kunt betalen. En tegelijkertijd is het niet alleen maar business voor miss Charolette. Ze staat erop van elk huwelijk een belangrijk en speciaal moment te maken. Alcohol, drugs en te veel grappen en grollen zijn voor haar een no-go: 'If I'm here, and they kind of get a little off the wall, I say, "just a minute, we have to wait," and we have to start over again. You see, this is a sacred moment, not a funny moment.'

Fusielessen van miss Charolette

Jitske vraagt miss Charolette wat zij, met al haar levenservaring en bijna zestig jaar in de business of love, CEO's zou kunnen leren over het runnen van een liefdevolle organisatie en het creëren van gezonde fusies. Haar ogen lichten op. Allereerst moeten ze begrijpen wat werkelijke liefde is: 'Love is unconditional. Hurt me and I will still love you all the same.' Dat geldt in het leven, maar ook in het werk. Na alles wat haar eerste man haar en haar kinderen heeft aangedaan, zijn ze toch allemaal in de auto gestapt om hem na zijn overlijden respect te tonen. 'Now, that's love.'



En het is essentieel dat je elkaar regelmatig in de ogen kijkt: je collega-leiders, en je medewerkers. En *echt* kijken, want de ziel praat via de ogen: ‘Your eyes are a picture of the soul. They show someones story and worries.’ Hoe dat dan praktisch zou moeten in organisaties? Eenvoudig, zegt ze. Zelf roept ze haar medewerkers regelmatig bijelkaar voor een meeting: ‘And you know what we talk about? Love! About how to love the people you work with, how not to be a smarty-pants to think you are better then others, but how to be forgiving and thankfull to others.’

Voor succesvolle huwelijken en ondernemingen is het volgens miss Charolette belangrijk om nooit lang boos op elkaar te blijven, nooit te gaan slapen voor een ruzie is bijgelegd en nooit te liegen. Roddelen is daarbij ook uit den boze, omdat het vaak halve waarheden zijn die anderen onnodig veel pijn doen: ‘Love is all about sacrifice. Make sure you never hurt people; God gives us forgiveness. Make sure you use it.’

How to get a loving business? Six lessons from miss Charolette

- 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.

8.3 Hoe het werkt

Overal ter wereld vormen mensen langdurige relaties waarin zij samen kinderen krijgen, families met elkaar worden verbonden en huishoudens worden samengevoegd en opgebouwd. Van oudsher is een huwelijk, in alle culturen, ook altijd een economisch en strategisch verbond. Het nieuwe stel vormt samen een

huishouden en er zullen kinderen moeten worden gevoed en grootgebracht. Met het huwelijk worden er bovendien niet slechts twee mensen maar hele families aan elkaar verbonden. Soms wordt er daarom gekozen om trouwverbonden te sluiten met potentieel vijandige tribes, zodat er vriendschapsbanden blijven bestaan. Of men sluit strategisch handige verbonden waarbij bijvoorbeeld bergvolken trouwen met de leden van tribes die aan zee wonen. Zoals de antropoloog Edward Tylor zegt: 'Marry out or die out.' Binnen de eigen tribe kiest men vaak huwelijkskandidaten uit andere clans om de onderlinge verbanden blijvend te versterken. Het idee van romantische liefde is in het licht van de eeuwenlange menselijke geschiedenis pas iets van de laatste jaren.

Hoe een huwelijk gevormd en gevierd wordt, is van streek tot streek erg verschillend. Wie met wie mag trouwen, of er een bruidschat betaald moet worden, hoe de trouwerij eruitziet, wie daarna bij wie gaat wonen ... het zijn allemaal issues die bij alle culturele groepen spelen maar overal anders worden ingevuld. De principes om mensen en hele families samen te voegen zijn wereldwijd vergelijkbaar, maar de invulling kent talloze variaties. De huwelijksceremonie zelf varieert van met z'n tweeën in tien minuten trouwen in Vegas, met tientallen trouwparen tegelijk in China, of een dagenlange ceremonie in India waarbij honderden familieleden samen het echtpaar een gelukkig toekomst in feesten.

Volgens goed antropologisch gebruik is het om een fenomeen te begrijpen belangrijk zo veel mogelijk participatief te observeren. Wij hebben zelf uiteraard de nodige trouwerijen van familie en vrienden in Nederland bijgewoond, van hippe we-doen-alleen-een-feest-in-de-kroegceremonies tot boerenbruiloften tot een modern Marokkaans-Nederlands bruiloftsfeest. Op onze reizen in Azië en Afrika waren we allebei regelmatig onverwachts te gast tijdens grootse partijen en Danielle heeft in Nederland haar eigen trouwerij mogen vieren. Voor dit boek wilden we de kracht van het huwelijk onderzoeken op de plek die ook wel de *Wedding Capitol of the World* wordt genoemd: Las Vegas. En natuurlijk met zo veel mogelijk begrip van binnenuit, want wat is de rituele kracht van een Vegashuwelijk? Vastberaden om te begrijpen en ervaren hoe het is om in Vegas te trouwen, vertrok Jitske met een bijzondere missie: zou het in deze stad waar alles kan, mogelijk zijn om met jezelf te trouwen? De ultieme participerende observatie.



Trouwen in Vegas

Op 26 Juli 2016 trouwt Jitske Kramer ‘with herself and the love of the world’ om de kracht van de huwelijksceremonie te leren begrijpen. Een verslag uit eerste hand.

Een beetje gek is het wel. Trouwen met mezelf. Onderweg naar Las Vegas ben ik er giecheligh van. Zou ik het geregeld krijgen? Na de check-in bij het over-de-tophotel moet ik eerst de schok van dit Disney World for Adults overwinnen. Wat een lawaai, muziek, lichten, shows, mensen. Nergens een klok, dagen die rimpelloos in nachten en weer in dagen overgaan. Terwijl de een aan het ontbijten is, drinkt de ander zijn eerste (of juist laatste) cocktail. Iedereen volgt zijn eigen ritme, altijd is ergens een feest gaande. ‘Are you having fun?’ is de meest gestelde vraag. Iedereen die ik vraag: ‘Why Vegas?’ antwoordt in de trant van: ‘To get away from it all’. Het is een sfeer van mensen die allemaal wachten op Het Geluk, The Moment ... ‘Go crazy, honey!’

Las Vegas, de Wedding Capital of the World, wordt ook wel Sin City genoemd. Ik vraag me af of die twee wel goed samengaan. Elk hotel op The Strip heeft zijn eigen kapel. Ik bezoek er een paar: keurige zaaltjes met mooie vloerbedekking, luxe stoelen, bloemen, piano’s en alle aankleding die bij een (Amerikaans) huwelijk horen. Hier komen mensen van over de hele wereld om te trouwen, vaak met z’n tweetjes, al dan niet in het geheim. Soms ook met hele families voor de ‘marriage packages: easy, convenient, fun and stress free!’ zoals de brochures beloven. Dat laatste blijkt bij rondvragen onder willekeurige Vegasbezoekers de belangrijkste reden om hier te trouwen. Zoals een 45-jarige dame van de West Coast, zo’n vier uur rijden hier vandaan, mij uitlegt: ‘I had the traditional wedding long time ago. You can’t imagine the stress it took to make it into the perfect day! It almost killed our relation. Now I tell all my friends: go to Vegas! And they do. It’s easy, just set a date, make some phonecalls and invite all your friend to be here and share in the fun!’ Wel maakt ze zich zorgen over het aantal scheidingen: ‘Over seventy percent they say! Yeah, well, maybe we do get married too easy nowadays.’

Downtown vind je alle oudere wedding chapels en drive-thru-windows. Je kunt ook trouwen op een zelfgekozen locatie, in een helikopter of vanuit de auto. Alles

kan. Zelfs trouwen voor een nacht begrijp ik van een dame: 'I saw this guy and new I wanted to spend my weddingnight with him, just the night if you know what I mean ... So we got married, I had the best night of my live and we got divorced the next day.' Alles kan in Vegas. Wat is nu de kracht van een Vegas huwelijk, hoe regel je dit? Ik besluit naar de beroemde Little White Chapel te gaan met de vraag of ik met mezelf kan trouwen.

Met jezelf trouwen blijkt nog nooit gedaan, 'but, well, why not! We've never said no to anyones money (...) actually it is a really nice thing to do!' Trouwen met jezelf blijkt een firsttimer, zelfs voor Vegas en The Little White Chappel, waar ze al bijna een miljoen mensen in de echt hebben verbonden. 'So that's one in a million, your writing history, honey!' We kiezen tijd en datum, ik krijg de beste Elvis (Jessy), regel de roze Cadillac voor tijdens de ceremonie, de fotograaf, de film, het kaarsenritueel ('makes it way more meaningful') en de witte limo die me in mijn hotel zal ophalen. Ik kan alles kiezen uit een itemlijst, binnen vijftien minuten is het geregeld en mag ik voor 650 dollar met mezelf trouwen. Bovendien wordt er een exclusief interview met de stichtster van de kapel, Charolette Richards geregeld. Het voltallige personeel is prettig opgewonden en besluit om op hun vrije dag speciaal naar de kapel te komen om dit huwelijk-met-mijzelf bij te wonen. Ik ga nog even langs het gemeentehuis, waar mensen voor een officieel huwelijk hun trouwvergunning ophalen. Uiteraard geldt dit voor mij niet, maar op deze manier doorloop ik de hele route. Als je echt wilt, kun je in Vegas binnen anderhalf uur getrouwd zijn, van vergunning ophalen tot en met de ceremonie.

Nu ik ga trouwen, besluit ik ook een vrijgezellenavond te hebben met mezelf en andere brides-to-be. Na rondvragen schijnen deze te vinden te zijn bij de workshop paaldansen van stripper 101. Ik slik even, schrijf me in en ga een tikkie ongemakkelijk naar binnen. Ik vind er dertig uitgelaten vrouwen, maar geen bruiden. Geen interviews dus, maar wel de mogelijkheid mijn lap- en paaldansvaardigheden bij te spijkeren. Daarna door naar de pikante show Thunder From Down Under en dat blijkt de bachelorrettes spot bij uitstek. Tientallen brides-to-be, honderden gillende dames en tien prachtige (bijna) blote mannen. Voornamelijk veel meiden uit de 'omgeving' blijkt bij het rondvragen; van de west coast tot de mid-west. De meesten die ik spreek, gaan niet trouwen in Vegas: 'Oh my god, no, never!' Waarom niet? Een huwelijk in Vegas zal voor hen altijd het imago hebben van



‘quick and dirty, not lasting’, vertellen ze. ‘You marry with family and friends at home. In Vegas you go wild, you know, what happens in Vegas, stays in Vegas!’ Later hoor ik van een trouwkleidingverhuurder dat het voor mensen uit Latijns-Amerika en Europa juist vaak wel een statussymbool is om hier te trouwen. En dat de meeste mensen die in Vegas trouwen dit voor hun tweede, derde of vierde huwelijk doen. Die zullen hier dan ook geen vrijgezellenfeesten vieren.



Jitske Kramer met Elvis tijdens de huwelijks-ceremonie.

En dan is het 26 juli 2016. Vandaag is de dag. Mijn jurk hangt klaar. De vriendschap-met-mijzelf-armband en de huwelijkscadeautjes voor de gasten zijn gekocht. Aan het zwembad schrijf ik mijn huwelijksgeloftes. Best leuk om te doen. Wat zal ik mijzelf gaan beloven? Kan ik eigenlijk ooit nog scheiden van mezelf? Hoe blijf je jezelf trouw en toegewijd voor de rest van je leven? Op internet blijken een heleboel standaardgeloftes te staan, net zoals je sinterklaasgedichten van het web kunt plukken. Ik kom tot de volgende tekst:

‘I take me as I am, loving myself for who I was, who I am now and who I am yet to become. I promise to listen to myself carefully, never stay angry with myself for too long, not to cycle and edge around my choices in life for too long and learn from my mistakes. I will always support myself and promiss to ask for support if I can’t deal with things myself. I will celebrate my triumphs and mourn my losses and those of others as though they were my own. I will do everything I can to be

loving to myself and others, without forgetting to be strong and powerful when needed. Power and love go together, and I will never forget that.'

En dan bedenk ik me opeens dat ik vergeten ben de getuigen te regelen! En precies op dat moment spreken Michael en Thomas me aan: wat ik aan het schrijven ben? 'Yes, we love to be your witness! What a great idea!' Om 8 uur 's ochtends stipt haalt de limo mij en mijn nieuwe vrienden en tevens getuigen op. In de Little White Chappel moeten we nog even wachten tot alles klaarstaat. Ik teken de papieren van mijn huwelijksceremonie, wat officieel een friendship-ceremony is omdat ik natuurlijk niet echt met mezelf kan trouwen. Dan heb ik het voorbereidende gesprek met de voorganger die mij zal begeleiden. Ik heb een minuut de tijd om aan hem uit te leggen wat voor mij belangrijk is en hoe ik het me voorstel. Dan moeten we door. Elvis is in the house. We kunnen beginnen. De ceremonie vindt plaats bij de roze cadillac, die buiten klaarstaat in wat ze noemen de Tunnel of Love. Terwijl Elvis *Love me Tender* zingt, loop ik over de loper naar de roze cadillac. De camera loopt. De voorganger houdt een korte toespraak en we gaan door naar de repeat-after-me-zinnen. Zodra dat klaar is, mogen de getuigen mij de vriendschapsarmband aangeven en is het tijd voor mij om mijn huwelijksgelofte te doen, hardop tegen mezelf. En daarna de kaarsen. Met twee kleinere kaarsen steek ik de grote 'unity candle' aan: *in friendship with me forever*. Voor Elvis zijn slotlied inzet, vraagt de voorganger of ik hem nu kan betalen. Hij is een ingehuurd freelancer en zit niet in de totaalprijs. Even een praktische onderbreking waarin ik snel moet bedenken hoeveel fooi gebruikelijk is. Dan zing en dans ik samen met Elvis *Like a teddybear* en is de ceremonie alweer afgelopen. Een kleine tien minuten. En nog vijf minuten voor de fotoreportage.

Blij en vol energie rijd ik samen met mijn getuigen in de witte limo terug naar het hotel. 'Yes! You did it! Wow, how will I tell my friends back home about this. This is so awesome. There should have been television present!' Aan de bar toosten we op de geslaagde ceremonie. We grappen over de aankomende huwelijksnacht. Hoe heb je een goede huwelijksnacht met jezelf? De onvermijdelijk schuine grappen ontbreken niet. In de dagen die volgen, ga ik in ieder geval nog op huwelijksreis, naar de Grand Canyon. Als je iets doet, moet je het goed doen.



Trouwen met jezelf was voor Jitske een manier om antropologisch veldwerk te doen, om de kracht van een huwelijksceremonie te kunnen ontcijferen. Er blijken echter ook mensen te zijn mensen die hier bewust voor kiezen. Dit fenomeen heet *sologamie*. Het is een serieuze stroming van mensen die het fijn vinden om single te zijn en voor wie trouwen met zichzelf een rituele stap is op weg naar volwassenheid. Sologamie is onder andere in Japan in opkomst, waar een groeiend aantal vrouwen wel een trouwdag wil, maar geen relatie. Het solohuwelijk wordt gezien als het vieren van je eigen onafhankelijkheid, of gewoon als een bijzondere gelegenheid om een mooie jurk aan te trekken voor een bijzonder fotomoment. Weer eens wat anders dan monogamie of pologamie.

Huwelijk in twaalf stappen

Overal op aarde worden huwelijken gesloten, en elke tribe heeft eigen waarden om mensen en families te verenigen. In schril contrast met het snelle trouwen in Vegas, staat het uitgebreide huwelijksproces van de Bakhtiari, Iraanse nomaden. Tijdens onze reis om te leren over verkoop en klantrelaties van de tapijtenhandelaars aan de oude zijderoute (zie hoofdstuk 10), waren we onverwachts te gast bij een huwelijksceremonie van de Bakhtiari. Al snel dansten we met iedereen mee en terwijl we kraakhelder bergwater dronken en van banaantjes en chocoladekoekjes snoepten, leerden we dat het bruidspaar bij stap 4 van het trouwproces zat. Stap 4!?! Niks geen snel ‘drive-thru’-huwelijk, maar een traditioneel huwelijk dat zich voltrekt in een uitvoerig proces van maar liefst twaalf stappen die in totaal wel een jaar kunnen duren.

Stap 1: De ouders doen de matchmaking. Vervolgens bezoekt de moeder van de man de familie van de toekomstige bruid. Er volgt een gesprek, geen ceremonie.

Stap 2: Een grotere familiedelegatie met de ouders, broers en zussen van de man gaat op bezoek bij de familie van de vrouw, om in klein gezelschap het voorgenomen huwelijk te vieren. Er wordt ons verteld dat tot zo’n vijftientig jaar geleden dit ook het moment was waarop de moeders van het bruidspaar gezamenlijk de maagdelijkheid van de vrouw checkten.

Auteurs Jitske Kramer
en Danielle Braun op een
Iraans huwelijksfeest.



Stap 3: Bruid en bruidegom laten hun bloed medisch onderzoeken op drugs- en alcoholgebruik. Tegelijk wordt onderzocht of er geen te nauwe bloedverwantschap is. Alles goed? Feest met de familie!

Stap 4: De familie van de vrouw betaalt een bruidschat, de mehria, aan de ouders van de man. Een bedrag van tussen de twintig miljoen en vier miljard rial, met een minimum van honderdentien munten. Nadat de handtekeningen zijn gezet, wordt het hele dorp uitgenodigd voor een feest, dat soms wel twee dagen duurt. De man mag voor het eerst naast zijn vrouw zitten, hij mag haar hand vasthouden en haar misschien een voorzichtig kusje geven. Tot dit moment hebben ze elkaar nog niet echt ontmoet en is er nog geen aanraking geweest.

Stap 5: De papieren worden officieel gemaakt bij de lokale overheid. Het paar heeft nu de formele toestemming om te trouwen. Feest met de familie en tijd voor de eerste cadeautjes. Als na deze stap het huwelijk alsnog wordt afgeblazen, en het stel heeft al seks gehad, moet de man de volledige bruidschat terugbeta-



len. Wordt de verbintenis vebroken zonder dat het stel het bed heeft gedeeld, dan is de man de helft van het bedrag verschuldigd aan de familie van de vrouw.

Stap 6: Shopping-time! Alle kleding voor de ceremonie wordt aangeschaft, de ringen, het goud. De slimme bruidegom koopt in deze fase een mooi cadeau voor zijn schoonmoeder.

Stap 7: Dansceremonie, waarmee de man laat zien dat hij klaar is voor het echte huwelijk. Het is een klein feestje voor zo'n honderd familieleden en vrienden.

Stap 8: Man en vrouw ontmoeten elkaar steeds vaker om elkaar beter te leren kennen, maar er zijn altijd anderen bij aanwezig. Het is niet de bedoeling dat ze elkaar onder vier ogen ontmoeten, laat staan dat ze al een seksuele relatie hebben.

Stap 9: Het huwelijk! Groot feest, met mooie kleding en lekker eten. Familie van beide kanten is uitgenodigd, vaak zijn er wel zo'n duizend gasten. Iedereen neemt een cadeau mee voor de bruidegom.

Stap 10: De huwelijksreis, traditioneel naar Mashad, het belangrijkste bedevaartsoord van Iran. De jongere generatie reist verder, bijvoorbeeld naar Turkije.

Stap 11: Pahgousha, een aaneenschakeling van bezoeken van het verse bruidspaar aan de verschillende ooms, tantes, neven en nichten, met cadeautjes van de huwelijksreis. Dit is een belangrijke stap die nooit overgeslagen mag worden, werd ons op het hart gedrukt. Hier laat je zien dat je je betrokken voelt bij je familie, haar eert en niet vergeet. Mensen die je vergeet te bezoeken, zullen teleurgesteld zijn en zeggen dat het bruidspaar zichzelf heeft verloren tijdens het trouwen.

Stap 12: Kinderen. Wanneer er geen kinderen komen, mag de man het huwelijk ontbinden. Of een tweede (derde, vierde) vrouw nemen als hij rijk genoeg is.

Zoals je ziet, een uitgebreid samenvoegingsproces dat is te vergelijken met due-diligenceonderzoek en waarbij alle stakeholders zorgvuldig en ceremonieel bij elke stap worden betrokken. Na de matchmaking, de checks en de financiële

afhandeling volgt (hopelijk, wat ons betreft dan) de liefde, geborgenheid en loyaliteit bij de beide partners.

8.4 De kracht van dit verhaal

Wanneer organisaties gaan fuseren, kun je de fusie vergelijken met een huwelijk. Bij zo'n zakelijk 'huwelijk' passeren dezelfde thema's de revue, omdat we mensen zijn die diep vanbinnen weten wat we moeten doen om ons aan elkaar te binden. Want als je gaat fuseren, of je voegt twee afdelingen samen, hoe zorg je er dan voor 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 voeren met andere partijen 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'. En bij ons zelf in het klein: behouden we onze eigen identiteit, totem, websites, bedrijfsnamen, of bouwen we samen aan iets nieuws?

Wat doe je met verschil in omzet, kapitaal en bezittingen? Intensieve waarde-bepalingen, boeken open, due diligence, buy-out, earn-out, risico's inventariseren? Het is niks anders dan onderhandelen over een bruidschat in India of de Arabische wereld. Wat ben je allebei waard, in kennis, producten, netwerk, en hoe bepaal je dat? In de antropologie spreken we van het betalen van een *dowry* of een *brideprice*. In het eerste geval reist de rijkdom met de bruid mee naar de nieuwe familie. In het tweede geval betaalt de nieuwe familie de familie van de bruid. Vertaald naar de zakelijke wereld: moet je je inkopen of betaalt de andere partij jou om samen te gaan werken? Uiteraard heeft dit invloed op de gevoelde en feitelijke machtsverhoudingen.

En wat doen we met de *extended family*. Hoe licht je je netwerkpartners, klanten en medewerkers in over de fusie? Zullen ze de fusie verrijkend vinden of bang zijn dat de relaties veranderen? Zijn ze bang om opgeslokt te worden, verheugen



ze zich op het overmeesteren van de ander of stappen ze in een gelijkwaardige relatie? Met welke taal praten de verschillende partijen over de fusie? Hoe houd je de identiteit, de ziel van de verschillende organisaties levend, of hoe zorg je er juist voor dat deze samensmelten tot een nieuwe totem? En praktisch: vier je het fusiefeest in kleine kring of geef je een groot huwelijksfeest met minstens duizend gasten?

In contact met onze klanten hebben we gemerkt dat de metafoor van relatievorming helpt bij gesprekken over integratie van cultuur bij fusie, of na een mislukte fusie. Als je bijvoorbeeld merkt dat er een afdeling bij de jouwe komt en medewerkers zijn nogal lacherig over de ‘slome nieuwelingen’ die erbij 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 ervoor nodig is om je een beetje welkom te voelen als je wordt ‘uitgehuwelijkt’ zonder dat je daar zelf voor kiest. Of als een fusiebespreking vastloopt omdat een van de partijen halverwege met een andere fusiepartner is gaan praten. Heb je eigenlijk afspraken gemaakt over of dat kan ... tijdens je verloving buiten de deur kijken? Hebben jullie überhaupt een cultuur van monogamie? En de fusiepartner? Of komt die uit een organisatiecultuur waar polygamie, in de zin dat netwerken met meerdere partijen, heel gebruikelijk is? Waren jullie eigenlijk al verloofd? Zo kom je er in het gesprek met twee bestuurders achter dat de ene partij de bruidsjurk bij wijze van spreken al gekocht had terwijl de andere partij alleen nog maar wat aan het flirten was. Onuitgesproken verwachtingen en gebrek aan rituelen, met veel frustratie als gevolg. Met een gesprek over de aard van de relatie en metaforen over trouwen en verbinden van over de hele wereld kom je snel onder de waterlijn met je fusiepartner. En rituelen helpen om een fusie te bestendigen.

Bij een zakelijke fusie stel je jezelf vergelijkbare vragen als bij een huwelijk. We hebben deze samengevat in vijf punten:

- Waarom samen verder?
- Web van relaties.
- Ranking en besluitvorming.
- Samenvoegen en verschillen.
- Cruciale momenten markeren.

We lopen deze punten langs met voorbeelden van onze klanten en de totstandkoming van ons eigen zakelijke huwelijk destijds in de Academie voor Organisatiecultuur.

Waarom samen verder?

Echte liefde of verstandshuwelijk?

Mensen gaan vanuit verschillende motieven samen verder door het leven. Soms is het puur vanuit romantiek en soms zijn er rationele motieven met daarbij de hoop dat geborgenheid en liefde later zullen groeien. In de organisatiewereld gaat het net zo. Wanneer je uit liefde met een andere organisatie of afdeling samengaat, moet je niet vergeten om de rationele contracten goed op orde te maken, voor als het fout gaat. En als je uit rationele overwegingen fuseert, is het belangrijk om tijd te nemen om de liefde voor elkaars producten, mensen en bedrijfsaanpak te laten groeien.

Eigen keuze of gearrangeerd?

Wie heeft de fusie geïnitieerd? Het maakt veel uit of je hier zelf zeggenschap in hebt gehad of dat dit door regelgeving of van hogerhand is besloten. Om een goede start te maken doe je hier niet geheimzinnig over.

Strategisch huwelijk of toevallig?

Dit gaat over de vraag waarom je eigenlijk met deze organisatie, deze afdeling, dit team of deze persoon samengaat. Kwam je elkaar tegen op een borrel en leek het jullie wel leuk of interessant? Is de ander een van je concurrenten en heb je besloten dat het gunstiger is om samen verder te gaan dan om elkaar te bevechten? Ben je strategisch op zoek gegaan naar een fusiepartner die aanvullende kwaliteiten heeft, zodat je samen sterker staat?

Gelijkwaardigheid of een overname?

Vaak is er helemaal geen sprake van een gelijkwaardige keuze tot samenvoeging. Meer dan eens is er een sterkere of rijkere partij die onder het mom van fusie de ander overneemt, al dan niet met geweld. Het is zeer verstandig om hier serieus bij stil te staan en het juiste en eerlijke samenvoegingsverhaal te vertellen. Anders ontstaan er allerlei geruchten en ondergrondse verzet- en wraak-



acties bij de overgenomen partij. Vooropgezet natuurlijk dat je er uiteindelijk samen sterker uit wilt komen en je ernaar streeft dat beide partijen loyaal gaan samenwerken.

Bride kidnapping

In allerlei culturen, op alle continenten, komt het voor dat de man de vrouw die hij wil trouwen kidnap. Soms wil zij dat ook en is ontvoering de enige manier om de ingewikkelde matchmaking te omzeilen en door zwangerschap goedkeuring van de relatie af te dwingen. Zoals in een organisatie verschillende projectgroepen zonder strategische goedkeuring gaan samenwerken en door de ontwikkelde gemeenschappelijke producten en diensten intensieve samenwerking of fusie noodzakelijk wordt.

Soms wordt de bruid gekidnapt tegen de wil van de vrouw in, bijvoorbeeld om geen bruidsschat te hoeven betalen. Dan verleiden mannen vrouwen bijvoorbeeld door hen een rit naar huis aan te bieden, waarop hij haar vervolgens in zijn hut opsluit. Bride kidnapping zonder instemming wordt, ook lokaal, eerder gezien als een seksuele misdaad dan als een (gedwongen) huwelijk. In organisaties zie je dergelijke agressieve overnames wanneer investeerders of bestuurders zonder gesprekken met de betrokken partijen besluiten dat er een fusie moet komen. Vaak met boze en verontwaardigde reacties bij de verschillende partijen. Niet zo gek eigenlijk.

Web van relaties

Hoe en wanneer vertel je het anderen?

Niets leuker dan te roddelen over een mogelijke verliefdheid of een ophanden zijnde relatie, of fusie. Is het serieus? Passen ze wel bij elkaar? Welke locatie wordt het? Zorg ervoor dat je tijdens het fusieproces met elkaar bespreekt wie je wat en wanneer gaat vertellen. En net zoals in een familie- en vriendenkring zijn er altijd organisaties, klanten en relaties die je het nieuws als eerste moet vertellen. Persoonlijk en niet via sociale media.

Wat te doen met de schoonfamilie?

Naast het regelen en verdiepen van de relatie met de nieuwe zakenpartner, krijg je er ook altijd een schoonfamilie bij. Dit zijn de leveranciers, de pool van freelancers, de groep klanten, ontwikkelaars, lopende contracten. Mensen voor wie je niet direct hebt gekozen, maar die je er door de samenwerking automatisch bij krijgt. En net zoals in een privérelatie zul je manieren moeten vinden om met hen vriendschappelijke banden aan te gaan.

Ranking en besluitvorming

Dowry of brideprice betalen?

Vaak zullen de fusiepartners een verschillend kapitaal inbrengen. De een heeft een dikkere portemonnee en een goed gevulde klantenportefeuille, de ander betere producten en meer vastgoed. De een trouwt als het ware omhoog en de ander naar beneden. Wil je gelijkwaardig in de nieuwe relatie stappen, dan moet er vooraf afgerekend en ingekocht worden en moeten er heldere percentages in aandelen worden afgesproken. Degene die zal profiteren van de succesvolle productielijn of de verzamelde gegevensbank zal goodwill moeten betalen. In antropologische termen betekent dit dat er ofwel een *dowry* (een van de partners koopt zich in, neemt geld, producten en vastgoed mee) of een *brideprice* (de armere partij moet de ander betalen) betaald moet worden. Hoeveel? Dat zullen de verschillende partijen in overleg moeten bepalen. Punt van aandacht is hierbij de vraag of het wenselijk is dat de betalende partij zich gaat gedragen als bezitter van de ‘aangekochte waar’. Wanneer je gelijkwaardig wilt instappen, betekent dit dat je bij de afrekening zorgt dat de machtsongelijkheid wordt geneutraliseerd.

Als er niet gelijkwaardig wordt ingestapt, is het geen fusie maar een overname. Dan blijft een van beide de sterkere en zal dit nog jarenlang voelbaar en zichtbaar blijven in de organisatie. Wanneer dit de insteek is, wees daarover dan duidelijk zodat de rust op de apenrots zo snel mogelijk terugkeert. Ongelijkheid zal altijd vragen oproepen over wie wat mag beslissen, zeker als het onterecht een fusie wordt genoemd.

Wat wij tijdens onze bescheiden fusie van twee goedlopende eenmanszaken fascinerend vonden, was dat onze accountants met zo’n vijf verschillende re-



kenmodellen aan de slag gingen. Elk rekenmodel geeft een andere waarde van de organisatie weer, met verschillen die bij grote bedrijven in de miljarden kunnen lopen. Ben je net verliefd, verloofd en aan het daten, moet je dus kiezen met welk rekenmodel je wilt werken om tot de juiste waardebepaling te komen. Het werd ons duidelijk dat het gebruikelijk is dat beide fusiepartners een eigen belangenbehartiger in de arm nemen om er voor zichzelf een zo goed mogelijke deal uit te slepen. Dit vonden wij een slechte start voor een gelijkwaardige, intensieve samenwerking. Liever wilden wij ervoor zorgen dat we beiden met honderd procent tevredenheid de overstap konden maken, zonder het gevoel van winnen of verliezen. Daarom hebben we voor elkaar onderhandeld, tot grote verwarring en verbazing van onze accountants, fiscalisten en juristen. Om ons verschil in rijkdom en goodwill op te lossen en een gelijkwaardige start te maken hebben we er allebei voor gezorgd dat de ander er zo goed mogelijk in kon stappen. Financieel en juridisch. Ons motto: maximaliseren voor de ander.

Wie heeft de broek aan en beheert de huishoudpot?

En net zoals in elke relatie zal het bij een fusie moeten uitkristalliseren wie wat mag bepalen. Hanteer je de regel dat wat je zelf verdient je ook zelf mag uitgeven, ofwel wie betaalt bepaalt? Geeft degene die meer geld binnenbrengt de ander ‘zakgeld’? Of gooi je samen alles op een grote hoop? En waardeer je interne taken, het huis op orde houden, evenzeer als externe taken? En lukt het om samen besluiten te nemen die goed zijn voor het grotere geheel, of gaat ieder voor zijn eigen belang? Succesvolle fusies besteden aandacht aan inclusieve besluitvormingsprocessen waarin alle stemmen gehoord worden, scheppen helderheid in criteria en zijn duidelijk over wie waarover mag beslissen.

Samenvoegen en verschillen

Wanneer ben je verloofd?

Wanneer is een date echt een date en wanneer is het alleen maar een fijn gesprek? Wanneer mag je zeggen dat je verkering hebt, dat het echt ‘aan’ is? Wanneer neem je de ander mee naar de buurtbarbecue, naar je ouders? Wanneer is de relatie zo serieus, dat je niet zomaar meer met anderen mag flirten en zoenen? Wanneer wordt intiem dansen met een ander vreemdgaan? Bij de samenvoe-

ging van bedrijven spelen vergelijkbare vragen: wanneer ga je samen naar een congres of beurs, wanneer stop je de samenwerkingen of onderhandelingen met anderen?

Wij werkten met een organisatie die een mislukte fusie achter de rug had, maar vanwege hun type werkzaamheden wel nog steeds met de ex-partner moest samenwerken. Dat gaf veel gedoe. Tijdens de pittige gesprekken die wij faciliteerden, bleek dat de een tijdens het afgelopen jaar had gedacht al ‘verloofd’ te zijn, de uitzet al was gaan verzamelen en het huis had opgeruimd om plek te maken voor de ander – lees: de werkprocessen had gestroomlijnd naar het mogelijke toekomstplaatje, sommige projecten in de koelkast had gezet in afwachting van de grote dag. De andere partij had het idee slechts een beetje geflirt te hebben en was ondertussen nog vrolijk met andere organisaties aan het daten. Het is voor ieders gemoed en de dynamiek in de betrokken organisaties gezond en efficiënt om overeenstemming te hebben over de status van de voorgenomen fusie.

Samenwonen of latten?

En dan is het serieus en ga je samenvoegen. Wie gaat zijn kantoorpand opzeggen? En maakt de ontvangende partij dan ook oprecht ruimte voor de nieuwkomers? Worden de bestaande faciliteiten eerlijk herverdeeld en is iedereen bereid om vergader routines en andere gewoonten te veranderen? Of ga je samen in een nieuw gebouw werken? Ook kun je kiezen voor een soort latrelatie, waarbij elke organisatie op de eigen locatie blijft werken. Om in dit geval een gezamenlijke identiteit en hechte relatie te krijgen moeten de verschillende partijen elkaar wel regelmatig kunnen ontmoeten en dingen samendoen. Anders krijg je wat we zagen bij een zorginstelling waarvan een bepaalde locatie zich geen onderdeel voelde van de nieuwe, overkoepelende organisatie. De medewerkers weigerden onderling de nieuwe instellingsnaam te gebruiken en voerden stil verzet tegen alle vernieuwingen. Slechts eens in de zoveel weken kwam er iemand van het hoofdkantoor langs. Op die ene dag deed iedereen ontzettend zijn best om in de nieuwe bedrijfstermen te praten en de schijn hoog te houden, zodat ze verder zo veel mogelijk met rust gelaten zouden worden. Een matige latrelatie waarbij je het schilderijtje alleen ophangt als je partner op bezoek komt, om daarna weer je eigen vrijgezellenleven op te pakken.



Van twee totems een maken

Samen verdergaan betekent vaak ook een nieuwe naam, nieuwe huisstijl, nieuw logo, nieuwe website. En iedereen die dit weleens heeft meegemaakt, weet dat dit gevoelige zaken zijn. Een naam of beeldmerk is niet iets dat je zomaar even kunt veranderen. Het zijn de symbolen die de ziel van de organisatie dragen. Het is de totem van de groep. Zorgvuldigheid is geboden, eventueel met een naamgevingsceremonie, al dan niet met beschuit met muisjes. Een nieuwe naam zal moeten groeien, zal zich moeten vullen met ervaringen, verhalen en emoties. Van oude namen moeten mensen rustig afscheid kunnen nemen. Anders krijg je wat we zagen in een chemische fabriek. Deze Hollandse organisatie werd overgenomen door een Amerikaans bedrijf, dat besloot om binnen een nacht de gekoesterde schilderijengalerie op te bergen en alle oude logo's op het hele terrein te vervangen door nieuwe. Het resultaat is dat jaren later mensen nog steeds de oude T-shirts onder hun nieuwe bedrijfskleding dragen en nieuwe medewerkers bij wijze van initiatierite op enig moment worden meegenomen naar de kelder met de oude schilderijen.

Monogaam of polygaam?

Verder is het belangrijk om afspraken te maken over hoe open jullie relatie is. Mag je nog steeds flirten en samenwerken met andere mogelijke partners, organisaties, afdelingen en teams? Zijn jullie onvoorwaardelijk trouw aan elkaar, of staan jullie open voor meerdere nieuwe partners en fusies? Welke cocreatie en samenwerkingsverbanden zijn vermeldenswaardig en welke niet?

Twee geloven op een kussen ...

Het gezegde twee geloven op een kussen daar slaapt de duivel tussen, geeft wel aan hoe moeilijk het vaak is om in een gemengd huwelijk te stappen. Daarbij kun je denken aan verschillende religies, culturen, sociale klassen. Ook in bedrijven kun je te maken hebben met zeer verschillende culturen, uitgangspunten en kernwaarden. Net als in biculturele huwelijken zul je met elkaar een modus moeten vinden tussen jezelf zijn en je aanpassen. Zeker op spannende momenten en in emotioneel geladen situaties kunnen de verschillen sterker worden beleefd. De remedie is: blijven praten, compassie tonen en zoeken naar de overeenkomsten en het gezamenlijke vuur, de gedeelde passie, de overkoepelende missie, doelen en targets van de nieuwe organisatie.

Cruciale momenten markeren

Feestjes gegeven?

Bij een huwelijk hoort een trouwfeest, een ceremonie, met een jawoord, feestredes en een openingsdans. In de volgende paragraaf werken we dit verder uit in het kampvuorgesprek van dit hoofdstuk. Voorafgaand aan de huwelijksvoltrekking vieren beide partners vaak nog hun eigen vrijgezellenfeest en genieten ze nog een keer de voordelen van hun oude status. In organisaties betekent dit dat je nog een feest of bijeenkomst hebt met het oude team, de eigen organisatie. Om afscheid te nemen van hoe het was en je mentaal voor te bereiden op de toekomst.

De huwelijksnacht, de wittebroodsweken en de eerste ruzie

En natuurlijk is er een huwelijksnacht. Deze vertaalt zich in organisaties in een periode van aftasten, snuffelen en aanraken. Spreekwoordelijk, maar ook letterlijk. Omdat mensen nu eenmaal behoefte hebben aan fysiek contact. Het is de periode van teambuilding, vlotten bouwen, volleybaltoernooien, teamuitjes en bedrijfsbarbecues, al dan niet met aanhang. Vergeet niet met de nieuwe familie de algemene feestdagen goed te vieren: sinterklaas, kerst, Pasen, Suikerfeest. Geniet van deze spannende periode waarin iedereen elkaar beter leert kennen en schrik niet van de eerste ruzie. Dat hoort erbij. Na de zoektocht naar de overeenkomsten, komen de verschillen naar boven. Leer om tegenstellingen goed met elkaar uit te spreken, zodat je de onderlinge diversiteit kunt benutten. En zoals Charolette Richards zegt: lieg niet; ga nooit slapen voor je een ruzie hebt bijgelegd; laat irritaties nooit lang sluimeren; voer moedige gesprekken en zoek elkaars vuur op.

Liminale leider en weddingplanner

Net zoals je voor een groots huwelijk iemand vraagt te helpen met de organisatie, is dit voor een fusie ook belangrijk. Een weddingplanner, eventbureau, voor de praktische organisatie en aankleding van de feestelijke bijeenkomsten. En een liminale leider, iemand die het proces van samenvoeging begeleidt. In ons vorige boek hebben we dit *ondertussen*, deze fase van een verandering, de liminale fase genoemd. Een periode van cultuurvorming, van een nieuwe ordening vinden, waarin stevige dialogen en verdiepende kampvuorgesprekken essentieel zijn. Liminale leiders kunnen deze initiëren en eventueel met hulp van interne en externe begeleiders faciliteren.



Fusie als huwelijk – checklist

Waarom samen verder?

- Echte liefde of verstandshuwelijk?
- Eigen keuze of gearrangeerd?
- Strategisch huwelijk of toevallig?
- Gelijkwaardigheid of een overname?

Web van relaties

- Hoe en wanneer vertel je het anderen?
- Wat te doen met de schoonfamilie?

Ranking en besluitvorming

- Dowry of brideprice betalen?
- Wie heeft de broek aan en beheert de huishoudpot?

Samenvoegen en verschillen

- Wanneer ben je verloofd?
- Samenwonen of latten?
- Van twee totems een maken
- Monogaam of polygaam?
- Twee geloven op een kussen ...

Cruciale momenten markeren

- Feestjes gegeven?
- De huwelijksnacht, de wittebroodsweken en de eerste ruzie
- Liminale leider en weddingplanner

8.5 Kampvuorgesprek bij een zakelijk huwelijk

In het geval van een zakelijk huwelijk zijn er talrijke bijeenkomsten waarin het proces van fuseren en trouwen vorm krijgt, van de eerste flirt via de onderhandelingen tot de eerste ruzies en verzoeningsgesprekken. Elke stap in dit

proces kun je ritualiseren door verschillende kampvuurgesprekken te voeren. Van een zakelijk verlovingsfeest (voorgenomen fusie verklaring), een bepaling van de bruidschat (financiële afrekening) en een vrijgezellenfeest (het laatste feest in de oude context, zonder de nieuwe partner). In deze paragraaf richten we ons op het jawoord, het moment waarop de ringen worden uitgewisseld en twee families in voor- en tegenspoed aan elkaar verbonden worden. Elke culturele groep geeft deze ceremonie anders vorm. De gebeurtenissen in Vegas maakten nog eens extra duidelijk hoe belangrijk deze formele momenten zijn om te vieren en markeren. Voor jezelf, de ander en de hele *extended family*. Wat hierna volgt is een leidraad voor een goed fusiekampvuur, geïnspireerd op rituelen van over de hele wereld. Ander soort feest voor ogen? Pas het aan je eigen smaak aan.

1. De voorbereiding

Een groot deel van de voorbereiding van een huwelijk gaat op aan elkaar en ieders klanten, producten en diensten leren kennen. We gaan er in deze beschrijving vanuit dat dit allemaal goed is gegaan en dat beide partijen klaar zijn voor het serieuze publieke jawoord. Een officieel moment dat vraagt om een kampvuur waarbij de verschillende groepen elkaar diep in de ogen kunnen kijken en vieren dat ze samen verdergaan.

Zeker als het om veel mensen gaat, is ondersteuning van een professionele ceremoniemeester, een eventbureau, een goed idee. Het is net als met een echt huwelijk: wie nodig je uit (en wie dus niet), welke locatie kies je, wat doe je aan, wat voor eten en drinken, muziek, media inseinen of niet. Bij alles wat je kiest, bespreek je wat je wilt uitstralen en leer je elkaars wensen en de onderlinge verschillen en overeenkomsten steeds beter kennen. Daarnaast vragen enkele belangrijke momenten tijdens het kampvuur om ieders liefdevolle aandacht.

Huwelijksgeloftes

Wat ga je jezelf en de ander beloven? Waarom wil je fuseren? Waar hoop je op? Wat vind je spannend? Waarvoor bied je nu al je excuses aan? Wat zijn je voornemens? Bereid een ontzettend goede speech voor, recht uit het hart. Bepaal in overleg wie de speech gaat geven, de CEO, andere belangrijke spelers?



Openingsdans

Misschien letterlijk en anders figuurlijk. Een moment waarin jullie samen in de schijnwerpers stappen. Een dans, een film, een lied, een speech, een game, een projectverslag ...

Het vrijgezellenfeest

Geef iedereen de ruimte om voorafgaand aan het fusiekampvuur nog een keer te genieten van de oude club, verhalen op te halen en samen naar de toekomst te kijken. Maak budget en tijd vrij om afscheid te nemen van dat wat was. Laat mensen zelf aparte teamuitjes, etentjes, picknicks, borrels en afdelingsfeesten organiseren.

Iemand nog bezwaar?

Zijn er nog mensen die bezwaren hebben tegen de fusie? Organiseer gesprekken, kampvuren, waarin zorgen geuit kunnen worden. Neem deze weg waar het kan en beaam de spannende en wellicht verdrietige consequenties van de fusie. Bereid de verschillende extended families voor op het officiële moment.

2. Het kampvuur aansteken

Uiteraard begint de kampvuurbijeenkomst met een check-in. Goede vragen kunnen zijn:

- Wat ga je missen aan je vrijgezellenbestaan, aan de periode dat je nog niet samen was?
- Waar verheug je je op in de nieuwe samenwerking?

3. Het kampvuur: de huwelijksvoltrekking

Zorg dat alle betrokkenen in de ruimte zijn, of de bijeenkomst eventueel via live-streaming kunnen volgen. Maak de setting passend voor de type organisaties en de culturele context: formeel of informeel, veel eten en muziek, sobere aankleding.

Kleed de ceremonie aan met een toespraak en zegeningen van de ‘stamoudsten’, de toezichthouders, de oprichters. Geef daarna het woord aan de leiders en andere belangrijke actoren, zoals grote klanten en prominente medewerkers. Allemaal toespraken over vroeger en straks.

En dan is het tijd voor het jawoord. Een formeel moment dat als overgang dient van de oude naar de nieuwe situatie. Markeer dit goed. Haal de betrokken partijen naar voren. Teken eventueel contracten publiekelijk. Zeg letterlijk 'ja' tegen elkaar. Regel een dubbelinterview. Houd samen een toespraak waarin je de wensen en afspraken voor de samenwerking uitspreekt: de zakelijke huwelijksgeloftes. Eventueel koppel je daaraan de vraag of er nog iemand van de aanwezigen bezwaar heeft tegen de fusie: dan is dit het moment om die bezwaren uit te spreken of anders voor eeuwig te zwijgen.

Na het ja-woord zijn we in de nieuwe situatie. De fusie is een officieel feit. Het moment om de nodige feestelijke onthullingen te doen, zoals de nieuwe logo's, om kindervensen uit te spreken en toekomstdromen te delen. Allemaal speeches, filmfragmenten en interviews gericht op de gezamenlijke toekomst.

4. De climax

Je zou verwachten dat het jawoord de climax is. En dat is het ook, als je denkt in termen van overgang, van de markering van het aangaan van een langdurige samenwerking. Maar als je kijkt naar de samenvoeging en toenadering van alle betrokkenen, dan is de werkelijke climax wat er na het officiële moment gebeurt. Op de receptie, tijdens het informele samenzijn, worden immers de laatste roddels gedeeld en de eerste nieuwe verhalen gemaakt.

Zorg ervoor dat je dit informele moment goed benut. Laat de bijeenkomst niet als een nachtkars uitgaan met een kopje koffie en een koekje. Maar maak mogelijk dat de informele contacten kunnen groeien en mensen met elkaar kunnen praten over de nieuwe situatie en zich kunnen verbinden met het zakelijke huwelijk. Traditioneel doen we dit door eten, drinken, muziek, dansen, samen zingen, toneelstukjes en onverwachte emotionele toespraken. Voor sommige organisaties kan dit recept een-op-een worden toegepast, voor andere vraagt het een zakelijke vertaling. Denk bijvoorbeeld aan een workshopprogramma waarin de verschillende bloedgroepen samen aan iets werken, een conferentie met indrukwekkende sprekers, werkbezoeken aan de verschillende vestigingen. Zolang het maar werkelijke ontmoetingen mogelijk maakt en bijdraagt aan het nieuwe gezamenlijke verhaal.



Na de ceremonie volgen de huwelijksreis en de zogenoemde wittebroodsweken. Zorg ervoor dat mensen in de weken die volgen de gelegenheid krijgen mooie ervaringen met elkaar te delen en de onvermijdelijke eerste ruzies snel weer bij te leggen.

5. Het kampvuur doven

Het zakelijke huwelijk gaat door, maar de huwelijksceremonie moet wel goed worden afgesloten. Kies zorgvuldig welke check-uitvragen passen bij het proces, de gevoeligheden en het type organisatie. Behulpzame vragen zijn:

- Wat heeft je geraakt?
- Met welke gedachten stap je dit huwelijksbootje in?
- Waar kijk je naar uit in de samenwerking?
- En nu je toch al ja hebt gezegd, kan ik wel verklappen dat ...
- Wat wil je de anderen beloven?
- Welk hoogtepunt hoop je te beleven?

6. Opruimen en terugblikken

Meteen na het kampvuur bespreek je de eerste dingen die opvielen. Hoe leuk de verschillende toespraken waren en welke grappen mensen hebben gemaakt over de fusie. In de weken die volgen ben je allert op grappen en de eerste ruzies. Organiseer direct kampvuren zodra die zich aandienen. Ga nooit slapen zonder dat een ruzie is bijgelegd en leer als organisatie goed om te gaan met verschillen, tegenstellingen en conflicten.

BRONNEN HOOFDSTUK 8

Mijling-O'Prinsen, R. (2014). *Trouwen met jezelf – Verbinding in leven, liefde en werk*.

Enschede: Uitgever Schrijverspunt.

Wedding Chapel Tours – A Little White Chapel (Las Vegas, Nevada). <https://www.youtube.com/watch?v=LZLWavGniTs>

EN DAN IS HET AF, OVER EN UIT

Dat geldt voor dit hoofdstuk, dit boek en voor de samenwerking die wij, Danielle en Jitske, van het voorjaar 2013 tot het najaar van 2017 met elkaar hebben gehad. Zoals we zeiden aan het begin van dit hoofdstuk, afscheid hoort erbij. Bij het leven, bij tribes, bij organisaties. En de andere kant van afscheid is altijd een nieuw begin. In ons ondernemerschap betekent dit voor Danielle de voortzetting van de Academie voor Organisatiecultuur en voor Jitske de (her)oprichting van HumanDimensions. Zoals we in onze laatste gezamenlijke e-zine in december 2017 schreven:

‘Wij hebben vier jaar lang een prachtige reis samen gemaakt. Te gekke reizen en avonturen beleefd. Letterlijk, op onze vele reizen voor onze boeken. En figuurlijk, samen ondernemen, schrijven, prijzen winnen, voor groepen en op podia staan. We hebben ontzettend genoten van de vele belevenissen en van elkaar. Het heeft ons veel gebracht. We zijn er enorm door gegroeid, professioneel en persoonlijk. Verschillen zijn er altijd geweest. Prachtig en verrijkend en een bron van inspiratie over organiseren en veranderen. Die verschillen hebben van ons een erg sterk duo gemaakt. Maar met onze groei, zijn ook de verschillen gegroeid. Hebben we ieder steeds meer een eigen stijl en ambitie ontwikkeld. En nu ... hebben we besloten dat onze reis samen ten einde is gekomen. Dat het tijd is om ieder weer ons eigen professionele en levenspad te gaan volgen. We reizen allebei verder.’

| *Afscheid nemen is met zachte vingers, wat voorbij is, dichtdoen en verpakken in de goede gedachte der herinnering – Anoniem.*

We wensen iedereen, en onszelf, een behouden vaart en safe travels door de wereld van de corporate tribes.

Jitske Kramer
Danielle Braun
juli 2018



Beeld: Mirjam van der Linden

OVER DE AUTEURS

Jitske Kramer reist de wereld over om te leren van traditionele healers, leiders, verrassende innovators en willekeurige voorbijgangers. Ze kijkt naar de wereld en organisaties door het oog van een antropoloog. Culturele antropologie is de discipline die zich afvraagt wat het betekent om mens te zijn tussen mensen in organisaties en daarbuiten. Ze bracht Deep Democracy in 2012 naar Nederland en verzorgt hier samen met een team van instructors vele trainingen in. Ze is altijd op zoek naar manieren om sterke tribes te bouwen en onderlinge relaties te verstevigen. En brengt deze kennis via ijzersterke lezingen en masterclasses naar de wereld van organiseren, samenwerken en leiderschap. Om de slagkracht en resultaten van individuen en groepen te verbeteren (en de wereld gewoon een beetje mooier te maken). Ze leidt mensen op, zodat we nooit meer hoeven te vergaderen. Ze neemt je mee in verhalen die ruimte creëren voor nieuwe manieren van kijken en handelen. Gaandeweg wordt wat vertrouwd is vreemd. En wat vreemd is vertrouwd.

Drs. Jitske Kramer (1973). Corporate antropoloog. Spreker. Ondernemer. Facilitator. Oprichter van HumanDimensions. Trainer van het jaar 2013. Auteur van *Normaal is Anders*, *Deep Democracy – De wijsheid van de minderheid*, *Wow! Wat een verschil*, *De Corporate Tribe* (managementboek van het jaar 2016). Werktalen: Nederlands en Engels.

www.humandimensions.nl en www.deepdemocracy.nl



over de auteurs

Beeld: Mirjam van der Linden

Dr. Danielle Braun. Corporate antropoloog. Auteur van *De Corporate Tribe* – managementboek van het jaar 2016 en van *Da's Gek*. Ze neemt je mee op reis over de hele wereld om uiteindelijk weer te belanden in de spelonken van de eigen boardroom of organisatie. Leren van wat we al weten. Van tribes overal op aarde. Omdat voor elk organisatievraagstuk al eens ergens een oplossing is bedacht. Topspreker, boardroomfluisteraar, facilitator. Wetenschappelijk onderbouwd als het moet, vol humor als het kan. Ex-bestuurder, dus haar lezingen zijn altijd praktisch toepasbaar en bruikbaar in organisaties. Meeslepend, persoonlijk, vol prachtige beelden en interactief. Je loopt de zaal anders uit dan je erin kwam; ietwat verward én voorzien van uiterst praktische tools. Je wordt een beetje antropoloog.

Danielle is directeur van de Academie voor Organisatiecultuur, een platform voor corporate antropologie. Bij de Academie volgen honderd mensen per jaar de intensieve leergang Corporate Antropologie, trainingen Kampvuurgesprekken, Own Your Rank en cursussen Deep Democracy. Danielle voert samen met haar team cultuuronderzoeken uit en begeleidt bij verandering en teamontwikkeling.

www.academievoororganisatiecultuur.nl en www.deepdemocracyacademy.nl

MINI BOOK BUILDING TRIBES

Voor iedereen die liever een tribe bouwt
dan een organisatie bestuurt.

Het *mini book Building Tribes* wordt je aangeboden door Management Impact in samenwerking met de auteurs Jitske Kramer & Danielle Braun.

Management Impact is dé kennisplek voor managers en organisatie-professionals. Via de site, nieuwsbrief, boeken en events bieden wij toonaangevende content om je te inspireren, te verbinden en verder te brengen. Wil je verder lezen over organisatiecultuur, verandermanagement, teams, strategie of innovatie? Ga dan naar onze site.

www.managementimpact.nl

Wil je het boek *Building Tribes* bestellen?

Ga dan naar onze [webshop](#).

