



WHITEPAPER STERKE TRIBES

Mensen en tribes vinden al eeuwenlang antwoorden op dezelfde vragen.

Onze antwoorden variëren met de plaats, tijd en context, maar de vragen blijven. Dan is er veel te leren uit de antropologie. Dit *whitepaper* neemt je mee op reis. Een reis over hoe cultuur werkt, hoe mensen tribes vormen, over hoe mensen omgaan met verandering en hoe je dat goed kunt begeleiden.

Over universele vragen en unieke antwoorden, over interactie en besluitvorming, over *power* en *love*, en over hoe we als mensen omgaan met onvermijdelijke verschillen met anderen. Over tribale rollen, over macht en conflict, over hoe we rituelen en verhalen nodig hebben om verandering te duiden, te begeleiden en te vormen. Over hoe we verandering verleidelijk maken en hoe we bewegingen kunnen creëren in plaats van verandering managen.

Ga mee op reis en laat je inspireren door kennis en inzichten uit de *corporate* antropologie.



1. Hoe werkt cultuur?

1.1 Universele vragen, unieke antwoorden

Goed beschouwd is een 'organisatie' niks meer dan een zandbak vol mensen met belangen. En toch is een organisatie ook meer dan de verzameling individuen: volgens MIT professor Edgar Schein kun je de bedrijfscultuur van een organisatie zien als ziel van de onderneming. Een groep doet namelijk nooit zomaar iets; gedrag en collectieve overtuigingen komen altijd ergens vandaan. Culturele waarden, overtuigingen en gedragingen zijn functioneel of waren dat ooit.

Schein stelt dat iedere organisatie en iedere cultuur gevormd wordt door de unieke antwoorden op universele vragen: waar zijn we van, hoe gaan we met elkaar om en wat vinden we goed en fout, waar en niet waar, mooi en lelijk. Die set antwoorden vormen samen cultuur.

De verzameling van antwoorden die een groep vindt, leidt tot een soort interne logica (cultuur) van gedeelde overtuigingen, waarden en gedragsnormen. En dan wordt het interessant, want die set overtuigingen heeft de neiging te stollen in allerlei vormen zoals logo's, afspraken, protocollen, werkprocessen en beleid. Maar ook in een wagenpark, de inrichting van het kantoorpand en een personeelsbestand. En in ongeschreven, onbewuste en impliciete culturele afspraken en spelregels die je met elkaar hebt: 'zo doen wij dat hier.'

1.2 Interactie en besluitvorming

Die unieke antwoorden ontstaan meer dan dat je ze met elkaar bewust en expliciet formuleert. Niks heeft betekenis van zichzelf, daarom geven wij mensen overal betekenis aan. Dat is een voortdurend proces en gebeurt in doorlopende interactie. Als we collectief (of met een meerderheid) in een betekenis geloven, wordt dat de (tijdelijke) waarheid van een groep. Zoals Jitske Kramer zo mooi zegt: mensen vormen culturen, culturen vormen mensen.

Een andere belangrijke driver van cultuur is besluitvorming. Degene die mag bepalen wat normaal is, welk verhaal waar is, heeft definitiemacht. Antropologen gebruiken liever de term 'ranking' dan 'macht'. Ranking ordent wie mag ordenen en staat voor je relatieve machtspositie in een specifieke context. Ranking gaat over wie mag bepalen wat normaal is.

Mensen met een hoge ranking nemen makkelijker het woord, hebben privileges en er wordt beter naar hen geluisterd. Zij bepalen de norm. Macht vinden we vaak ingewikkeld, soms vies en stiekem best lekker. Maar macht is er altijd, formeel en expliciet of informeel en impliciet. Iedere organisatie heeft zijn eigen apenrots.

1.3 Power en love

In elke organisatie, bedrijf of groep spelen twee tribale krachten. Iedere groep vindt zijn eigen unieke manier om hieraan invulling te geven en geven de tribe zijn eigen unieke taal en cultuur. Adam Kahane (2009) schrijft hier prachtig over in zijn gelijknamige boek *Power and Love*, net als Kramer en Braun in *Building Tribes* (2018). Om de doelen van een tribe te verwezenlijken, heb je Power en Love nodig.

Power brengt kracht, begrenzing, doelgerichtheid, KPI's, met de energie van het wegnallen van to-do-lijsten en e-mails, de beste willen zijn, conflict opzoeken, jagen. Simon Sinek beschrijft in *Leaders eat last* (2014) dat power een 'burning energy' is, waarbij vooral de hormonen endorfine en dopamine in het lichaam vrijkomen; hormonen die verslavend werken en die ervoor zorgen dat je door kunt blijven gaan.

Love staat voor een gevoel van samenzijn, vertrouwen geven, van trots zijn op, harmonie, eenheid, samenwerken, dialoog en verbinden. De hormonen serotonine en oxytocine komen hierbij vrij, met empathische en verbindende energie. Voor een gezonde, sterke tribe heb je beide krachten keihard nodig. Aan leiders de taak om power en love in de community te laten stromen en optimaal te laten samenwerken.



2. Hoe bouw je een tribe?

2.1 Rollen

Heb je je organisatie wel eens als een tribe of een dorpsplein bekeken? In iedere tribe zijn er archetypische rollen of energieën die vervuld moet worden. Er ontstaat bijna altijd gedoe als de rollen vacant zijn of als er rolverwarring is. Kramer en Braun beschrijven deze rollen prachtig in hun boek Building Tribes.



Chief

De chieft, zoals de naam al doet vermoeden, is de leider van de tribe. Degene die het dag-dagelijkse ordent, die zorgt dat de winkel open blijft. Hiervoor geeft de chieft kaders, maakt beslissingen, zorgt dat de planning op orde is en zorgt dat mensen hun actiepunten uitvoeren. Daarnaast voert de chieft lastige gesprekken om conflicten op te lossen wanneer dat nodig is. De chieft is er zodat de oogst kan worden binnengehaald, en daar zijn rust en stabiliteit voor nodig.

dichtst bij de klant. Rust, reinheid en regelmaat is voor verzamelaars dan ook van belang. Het is een groep die door zijn interne karakter snel vergeten en ondergewaardeerd wordt. Maar wie goed kijkt, ziet dat de verzamelaars over een grote dosis interne macht beschikken; wanneer verzamelaars hun werk wel of niet goed doen, heeft dit grote impact op de organisatie. Denk aan het verplegend personeel in een ziekenhuis.



Subchiefs

In een grotere tribe opereert een chieft doorgaans niet alleen, maar wordt ondersteund door subchiefs of een managementteam. Subchiefs zijn de ogen en oren van de chieft, degene die informatie halen en verspreiden. Die acties en taken delegeren. Zij hebben contact met alles en iedereen en zijn de verbinding tussen de chiefs en de rest van het dorp. Ze hebben dus ook te dealen met verschillende werkelijkheden en ritmes van de verschillende clans, teams of afdelingen.

Wanneer er meerdere subchiefs bestaan in een tribe, zie je vaak interne concurrentie en eigen koninkrijkes. Iedere subchieft probeert zijn eigen macht te vergroten, maar subtoptimaliseert voor het grotere geheel.



Verzamelaars

De verzamelaars voeren de kerntaak van de organisatie uit, het primaire proces. Ze verzamelen en voeden volgens het interne ritme en staan het





Jagers

Jagers zijn degenen die het territorium van de tribe uitbreiden, de markt veroveren, en zijn daarom veel op pad. Zij zijn degenen die de specials binnenhalen. Ze acteren volgens een eigen ritme en zijn vaak creatief en innoverend. Jagers schieten vaak mis maar krijgen tegelijkertijd veel applaus en airtime als ze terugkomen met een buit en sterke verhalen. In organisaties zijn dit vaak de salesmensen of superspecialisten. Ze hebben behoefte aan vertrouwen van de tribe, aan vrijheid en ruimte om te experimenteren, om mis te mogen schieten en om niet in het ritme en keurslijf van HR geduwd te worden.



Magiërs

Magiërs ordenen het buitengewone en geven vorm aan de band tussen mensen en het 'hogere' via religie en ritueel. Het zijn de personen waar de tribeleden

naartoe gaan voor wijze raad. Magiërs staan dan ook in contact met iedereen en zijn een knooppunt van sociale informatie.

Magiërs zijn van de zingeving, de bedoeling, ze duiden de toekomst en organiseren rituelen. Waar sociale systemen zijn gebouwd op continuïteit, zijn magiërs vaak de begeleiders van verandering. Ze creëren beweging en nieuwe betekenis door kampvuren aan te steken, en transformatieel gesprekken te organiseren.

De magiër bevindt zich altijd in een spannende rol, want de grens tussen magiër en heks is maar heel dun. Als magiërs dingen zeggen die te spannend, confronterend of bedreigend zijn voor de bestaande ordening, lopen ze het risico verbannen te worden. Of erger. Je komt magiërs vaak tegen in de rol van consultant, trainers, HR en mensen met een vrije rol.

2.2 Relaties

Verschillen, diversiteit en inclusie

Iedereen is anders. Er is geen mens met dezelfde gedachten, ervaringen, talenten, emoties en belangen, iedereen is uniek. Dat is prachtig en daar voeden we ook onze kinderen mee op: word wie je bent, wees jezelf. Tegelijkertijd wonen, werken en leven de meeste mensen in groepen en om erbij te horen moet je je aanpassen aan de heersende groepsnormen, aan dat wat normaal gevonden wordt. Jitske Kramer schreef hier een mooi boek over, *Jam Cultures* (2019) met bijbehorende uitspraak over het grootse menselijke dilemma: 'wees jezelf en pas je aan'.

Cultuur zit tussen mensen

In een groep bestaan allerlei ongeschreven regels en overtuigingen. Je zou kunnen zeggen dat cultuur tussen mensen zit. Dan is het belangrijk dat alles wat belangrijk is ook daadwerkelijk gezegd kan worden, ook als het spannend, kritisch of ronduit ongewenst is. Als niet alles gezegd kan worden, mis je een deel van de informatie, kun je minder wijze besluiten nemen en krijg je gedoe in de onderstroom. Een tribe is dan ook zo sterk als de kwaliteit van de onderlinge relaties.

Inclusie, macht en conflict

In een wereld waar verschil en diversiteit een gegeven zijn, is er altijd potentieel conflict. Want wie mag bepalen wat normaal is? En wie moet zich aanpassen aan de heersende norm? Wat mag er niet zijn, of niet meer gezegd worden? Harmonie is dan ook niet zozeer de afwezigheid van conflict, maar eerder een reeks goed opgeloste conflicten. Diversiteit is een gegeven, hoe we daarmee omgaan is de uitdaging. Inclusie gaat over wie mag meedoen, meepraten en meebeslissen. Sterke tribes maken het veilig voor verschil.





3. Hoe begeleid je verandering?

3.1 Liminaliteit en leiderschap

In bedrijven veranderen we vaak in twee stappen, van oud naar nieuw. Antropologen hebben veel onderzoek gedaan naar hoe groepen mensen met verandering omgaan en daaruit blijkt dat er eigenlijk een derde fase is, een 'Ondertussen'. Antropologen noemen deze fase de 'liminale fase'. Deze fase is ongelooflijk belangrijk om de verandering te laten slagen, omdat onze lerende vermogens maximaal openstaan en omdat we met elkaar opnieuw betekenis moeten geven en de ongeschreven regels herschrijven.

Verwarring

Liminaliteit betekent verwarring en stevig ook. De antropoloog Victor Turner noemt deze fase 'betwixt and between'. Deze liminale fase vinden we ongemakkelijk, want het brengt veel onzekerheden met zich mee. We weten niet waar we aan toe zijn en volgens welke culturele ordening we moeten leven, en vaak zie je machtsstrijd, demonstraties, stakingen en allerlei vormen van sabotage.

Tegelijkertijd brengt het nieuwe kansen en mogelijkheden met zich mee. Hoop wordt afgewisseld met de vrees om dingen te verliezen of te moeten veranderen. Als mensen proberen we die fase zoveel mogelijk te verkorten of zelfs over te slaan. Terwijl die verwarring de ideale bedding is voor dialoog en voor nieuwe betekenisgeving – de essentie van verandering.

Dat betekent dat we veel beter moeten leren omgaan met onzekerheid. Het even niet weten zouden we kunnen gebruiken om elkaar te bevragen en moedige gesprekken te hebben. Gesprekken waarin we opnieuw betekenis geven aan wat het betekent om in deze samenleving mens te zijn.

Ongeschreven regels herschrijven

In tijden van transitie worden nieuwe spelregels geschreven. Dat betekent dat de macht verschuift en dat is spannend. Er is vaak een sterk appel op leiders om snel duidelijkheid te geven over waar het heen gaat en volgens welke regels het spel gespeeld moet worden. Je zou kunnen zeggen dat we in een liminale fase opnieuw betekenis geven aan de wereld en onze plek daarin. Dingen die we voorheen belangrijk vonden, blijken ineens helemaal niet zo belangrijk meer. En omgekeerd. Dan helpt het als we ruimte maken voor dit proces van betekenis geven.

Leiderschap en holding space

Als leider heb je dan een belangrijke taak: holding space. Een prachtige term uit Building Tribes (2018) om aan te geven dat het belangrijk is duiding te geven maar vooral ook ruimte te creëren voor gesprek. Geen schijnzekerheid geven, de pijn van verlies en onzekerheid er laten zijn en een plek geven. Niet de onzekerheid verkorten, maar opzoeken. Kampvuren aansteken. Rituelen organiseren. Echte gesprekken voeren. Verhalen vertellen zodat we de verandering doorvoelen. Zodat we onze lerende vermogens maximaal benutten. En zodat we bouwen aan een future-proof, duurzame en inclusieve samenleving.

3.2 Rituelen en magische tijd

Rituelen hebben een sterke verbindende kracht en zijn krachtige tools bij het begeleiden van cultuurverandering, in je eigen leven maar ook in een professionele omgeving. Rituelen zijn de momenten van duiding, zingeving, ontmoeting, verbinding en reflectie. Rituelen zijn een soort buitengewone tijd die een ander gesprek uitlokken en een andere energie hebben dan de dinsdagochtend vergadering met volle agenda en slechte automatenkoffie.

Mensen gebruiken rituelen vaak bij overgangsmomenten van belangrijke levensfasen, zoals geboorte, het huwelijk, de overgang naar volwassenheid, maar ook bij afscheid en rouw of het inslaan van een nieuwe weg of een nieuw begin. En dat doen we ook in organisaties. Om de fusie te bekrachtigen, om het binnenhalen van een grote nieuwe klant te vieren, om een nieuw jaar met elkaar in te luiden, om een voorbij jaar goed af te sluiten, om strategie te bepalen op de hei, of om een goede oogst te vieren. Om samen stil te staan, te vieren, vooruit te dromen. Om zulke transities te begeleiden hebben mensen rituelen uitgevonden.

Juist in tijden van ingrijpende verandering is er ritueel nodig om houvast te bieden en tegelijkertijd ruimte te geven aan onzekerheid, om emoties te kanaliseren, om het 'oude' steeds een beetje meer los te laten en het 'nieuwe' vorm te geven. Rituelen brengen ons terug naar onze kern, onze identiteit, naar gemeenschappelijke waarden en belangen. Dat kan heel groots met een VN-klimaatop, maar ook heel klein en dichtbij, in het dagelijks leven met een verhaaltje voor het slapengaan. Rituelen vertellen ons waar we zijn, geven ritme en creëren buitengewone tijd voor transformatie.

3.3 Verhalen en movements

In onze wereld heeft niks betekenis van zichzelf. Wij geven met elkaar betekenis aan plaats, tijd, gebeurtenissen, ervaringen en relaties. Die betekenisgeving bouwen en verspreiden we met verhalen. Die verhalen bieden ons een mentaal frame, een perspectief op de werkelijkheid en een interpretatiekader om mee naar de wereld en specifieke gebeurtenissen te kijken. Verhalen vertellen ons wat - volgens de culturele





overtuigingen van onze groep - waar is en wat niet waar is, wat goed is en wat fout, wat mooi en lelijk is en geven ons daarmee waarden, normen en gedragsregels. De invloed van een verhaal is gigantisch maar we zijn ons daar meestal onbewust van. Het fascinerende is dat je als mens in een bepaald verhaal opgroeit. Vanaf het allereerste moment vindt er een proces van onboarding plaats, en word je als het ware geïndoctrineerd met de waarheid van dat verhaal. Terwijl, het is maar één manier om naar de wereld te kijken. Was Nelson Mandela een terrorist, vrijheidsstrijder of vredestichter? Zijn windmolens een economische kans, noodzakelijk voor een duurzame energievoorziening of horizonvervuiling? Dat hangt maar net af van je perspectief en het verhaal waar je in zit.

Narrative of change

We denken dat het verhaal verandert als gevolg van veranderingen in de buitenwereld. Maar Sapiens (2011) van Yuval Noah Harari leert ons dat eigenlijk vaak het omgekeerde gebeurt: we veranderen het verhaal en gaan daar vervolgens naar handelen.

De les is dan ook: een nieuw verhaal leidt tot nieuw gedrag.

Bij iedere verandering hoort dan ook een veranderverhaal, een narrative of change. Waarom deze verandering? Vaak is het verhaal gebouwd rond een visie hoe de verandering de organisatie mooier of beter maakt, een 'blue sky', en een element van extreme urgentie, een 'burning platform'. Die urgentie kan wel kloppen, maar verandering gaat over het mobiliseren van mensen, over het creëren van een beweging van mensen die het anders willen doen.

Creating a movement

Een beweging ontstaat als mensen ergens bij willen horen. Niemand wil veranderd worden, terwijl iedereen verandert. Waarom veranderen we? Omdat het ons leven mooier, beter, rijker maakt. Omdat onze peers veranderen, onze buurman of directe collega. Of omdat we altijd hetzelfde gewoon saai vinden. Daarom is een sterk narrative of change zo belangrijk: het moet mensen verleiden in het nieuwe verhaal te stappen, en onderdeel van de beweging te worden om zo een nieuwe werkelijkheid te bouwen.

Voor wie meer wil lezen

Braun & Kramer	De Corporate Tribe (2015)
Godin, Seth	Tribes (2008)
Harari, Yuval Noah	Sapiens (2011)
Herrero, Leandro	Viral Change (2008)
Kramer	Jam Cultures (2019)
Kramer & Braun	Building Tribes (2018)
McCracken, Grant	Chief Culture Officer (1999)
Schein, Edgar	The Corporate Culture Survival Guide (1999)
Sinek, Simon	Why leaders eat last (2014)
Kahane, Adam	Power and Love (2009)