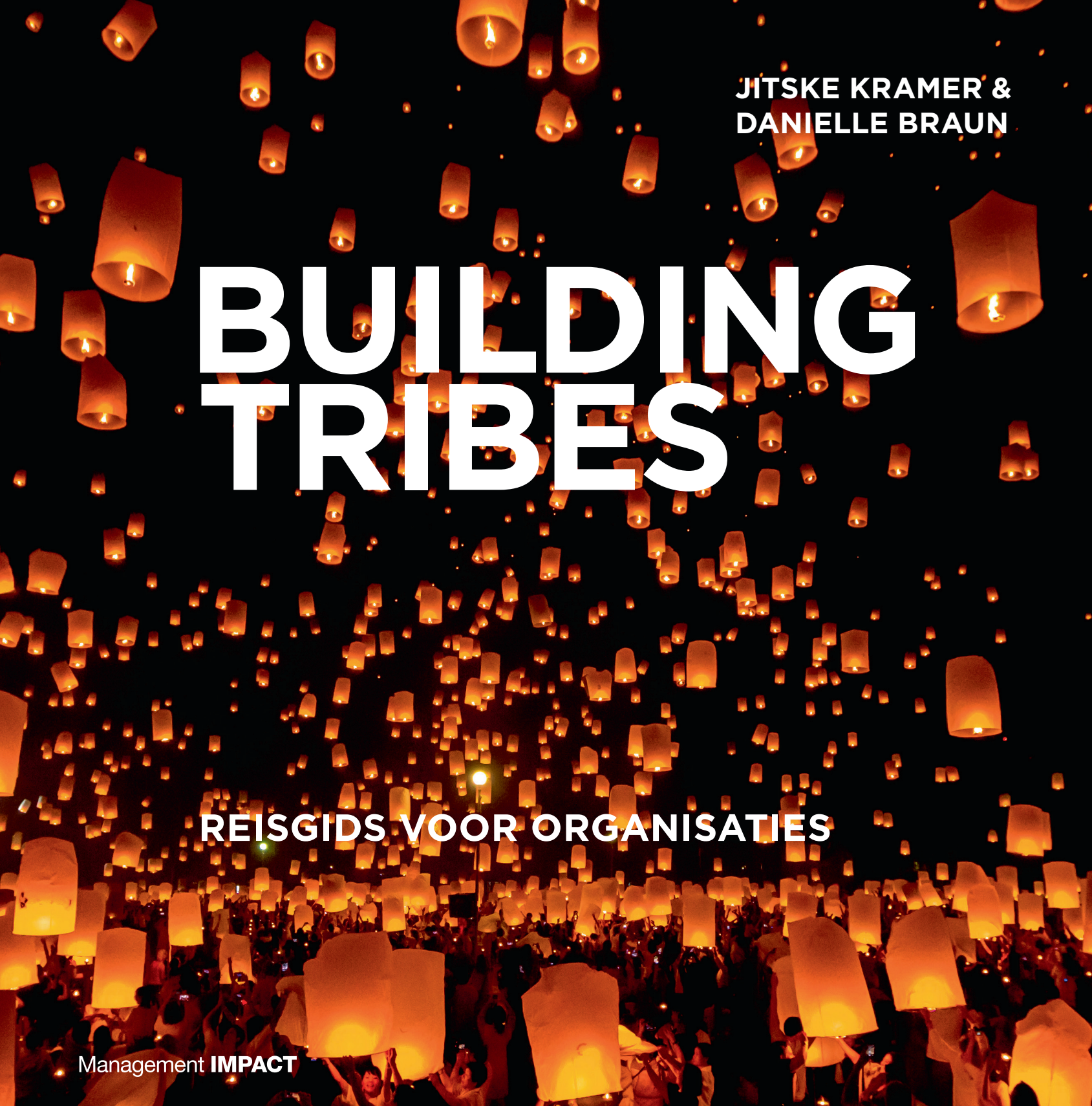




JITSKE KRAMER &
DANIELLE BRAUN

BUILDING TRIBES

REISGIDS VOOR ORGANISATIES

BUILDING TRIBES

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.

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

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 in the upper right quadrant.

**STEEK
KAMPVUREN
AAN.**

INHOUD

**VOOR IEDEREEN DIE LIEVER
EEN TRIBE BOUWT DAN EEN
ORGANISATIE BESTUURT**
– INLEIDING ¹⁷



DEEL 1

BUILDING TRIBES

ZO DOE JE DAT ²⁵



1 DE ESSENTIE VAN EEN TRIBE ²⁹

- 1.1 Mensen organiseren zich in tribes 30
- 1.2 Traditionele en moderne tribes 39
- 1.3 Tribale heimelijke genoegens 43
- 1.4 Power en love in tribes 49
- 1.5 Sterke tribes: in vrijheid samenwerken 53
- *Bronnen hoofdstuk 1 55*

2 DE ESSENTIE VAN CULTUUR ⁵⁷

- 2.1 Cultuur zit tussen mensen 58
- 2.2 Cultuur schept orde in chaos 59
- 2.3 Mensen vormen cultuur 61
- 2.4 Cultuur vormt mensen 61
- 2.5 Cultuur geeft unieke antwoorden op universele vragen 63
- 2.6 Cultuur is functioneel 64
- 2.7 Cultuur is zingend 65
- 2.8 Cultuur is speels 66
- 2.9 Cultuur komt in patronen 67
- 2.10 Cultuur geeft ritme 69
- 2.11 Cultuur bestaat uit subculturen 71
- 2.12 Cultuur verandert voortdurend 72
- *Bronnen hoofdstuk 2 74*

3 BUILDING TRIBES: INTERACTIE, DIALOOG EN BESLUITVORMING ⁷⁷

- 3.1 Building tribes: de hele dag door en op speciale momenten ⁷⁹
- 3.2 Building tribes: microdialogen, verhalen, kopieergedrag ⁸⁵
- 3.3 Building tribes: liefde voor verschillen en overeenkomsten ⁸⁹
- 3.4 Building tribes: creating and holding liminal space ⁹²
- *Bronnen hoofdstuk 3* ⁹⁷

4 DE ESSENTIE VAN TRIBAAL LEIDERSCHAP ⁹⁹

- 4.1 Trouwen of koppensnellen – power en love ¹⁰¹
- 4.2 Begrenzen en besluiten ¹⁰⁴
- 4.3 Ranking ordent wie mag ordenen ¹⁰⁸
- 4.4 Own your rank ¹¹²
- 4.5 Play your rank ¹¹⁵
- 4.6 Share your rank ¹¹⁷
- *Bronnen hoofdstuk 4* ¹²⁰

5 DE ESSENTIE VAN TRIBALE ROLLEN ¹²³

- 5.1 Tribale rollen ¹²⁴
- 5.2 De chief ¹²⁶
- 5.3 De verzamelaars ¹²⁹
- 5.4 De subchiefs ¹³³
- 5.5 De jagers ¹³⁷
- 5.6 De magiërs ¹⁴²
- 5.7 De elders ¹⁴⁸
- *Bronnen hoofdstuk 5* ¹⁵¹

6 KAMPVUREN AANSTEKEN ¹⁵³

- 6.1 Enscenering: magische, krachtige interventies ¹⁵⁵
- 6.2 De magiër als kampvuurbegeleider ¹⁵⁹
- 6.3 Zes fases van een kampvuurbijeenkomst ¹⁶⁹
- *Bronnen hoofdstuk 6* ¹⁸³

DEEL 2

KAMPVUREN AANSTEKEN

– WERKELIJKE ONTMOETING ¹⁸⁵



13

7 BESLUITEN NEMEN

– KGOTLA, BOTSWANA ¹⁸⁹

- 7.1 Heb jij dat ook? ¹⁹⁰
- 7.2 Let's meet ... ¹⁹²
- 7.3 Hoe het werkt ¹⁹²
- 7.4 De kracht van dit verhaal ¹⁹⁴
- 7.5 Kampvuurgesprek voor inclusieve besluitvorming ¹⁹⁷
- *Bronnen hoofdstuk 7* ²⁰⁴

8 FUSIES EN OVERNAMES

– HUWELIJKSRITUELEN, LAS VEGAS ²⁰⁷

- 8.1 Heb jij dat ook? ²⁰⁸
- 8.2 Let's meet ... ²¹⁰
- 8.3 Hoe het werkt ²¹²
- 8.4 De kracht van dit verhaal ²²¹
- 8.5 Kampvuurgesprek bij een zakelijk huwelijk ²³⁰
- *Bronnen hoofdstuk 8* ²³⁴

9 CONCURRENTIESLAG

– KOPPENSNELLEN, SUMATRA 237

- 9.1 Heb jij dat ook? 238
- 9.2 Let's meet ... 239
- 9.3 Hoe het werkt 242
- 9.4 De kracht van dit verhaal 245
- 9.5 Kampvuorgesprek onder koppensnellers 249
- *Bronnen hoofdstuk 9* 258

10 VERKOOP EN KLANTRELATIES

– IRAANSE TA'AROF 261

- 10.1 Heb jij dat ook? 262
- 10.2 Let's meet ... 264
- 10.3 Hoe het werkt 270
- 10.4 De kracht van dit verhaal 272
- 10.5 Kampvuorgesprek verkopen vanuit de ta'arof-gedachte 274
- *Bronnen hoofdstuk 10* 275

11 BEWEGING CREËREN

– SPELDENPRIKKEN UITDELEN IN LITTLE HAITI, MIAMI 277

- 11.1 Heb jij dat ook? 278
- 11.2 Let's meet ... 278
- 11.3 Hoe het werkt 284
- 11.4 De kracht van dit verhaal 287
- 11.5 Kampvuorgesprek met speldenprikken 294
- *Bronnen hoofdstuk 11* 303

12 CONFLICT EN POLARISATIE

– SCREAMING CONVERSATIONS, ZUID-AFRIKA 307

- 12.1 Heb jij dat ook? 308
- 12.2 Let's meet ... 311
- 12.3 Hoe het werkt 315
- 12.4 De kracht van dit verhaal 319

- 12.5 Kampvuurgesprek met screaming conversations 325
- *Bronnen hoofdstuk 12* 328

14 SORRY ZEGGEN

- SEPPUKU, JAPAN 333

- 14.1 Heb jij dat ook? 334
- 14.2 Let's meet ... 335
- 14.3 Hoe het werkt 336
- 14.4 De kracht van dit verhaal 339
- 14.5 Kampvuurgesprek om sorry te zeggen 342
- *Bronnen hoofdstuk 14* 346

15 VASTGELOPEN VRAAGSTUKKEN

- VERGADEREN IN STILTE BIJ DE QUAKERS 349

- 15.1 Heb jij dat ook? 350
- 15.2 Let's meet ... 351
- 15.3 Hoe het werkt 356
- 15.4 De kracht van dit verhaal 366
- 15.5 Het stiltekampvuurgesprek 371
- *Bronnen hoofdstuk 15* 375

16 AFSCHIED

- WATERBUFFELS EN TAU-TAUPOPPEN, SULAWESI 379

- 16.1 Heb jij dat ook? 380
- 16.2 Let's meet ... 382
- 16.3 Hoe het werkt 385
- 16.4 De kracht van dit verhaal 391
- 16.5 Kampvuurgesprek als afscheidsceremonie 396
- *Bronnen hoofdstuk 16* 401

EN DAN IS HET AF, OVER EN UIT 403

Over de auteurs 405

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. Dit 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 ontketen? 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 vlammend 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 vlamme 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.

Beeld: Shutterstock



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





6

KAMPVUREN AANSTEKEN

San of Bosjesmannen,
Namibië, Grashoek,
2016.

Beeld: Shutterstock



Voel de vibes van de Kalahari-woestijn in Nambië. Hete dagen en koele nachten. Na een lange dag voedsel vinden en bereiden, kinderen opvoeden, dieren verzorgen en water zoeken, valt de avond. Binnen een halfuur is het donker. Het koelt nu snel af. De tribe verzamelt zich rondom het vuur. Voor warmte, maar ook voor gesprekken. Over de dag, over gisteren en morgen. Levendig doen de jagers voor hoe ze de gemsbok bijna te pakken kregen. En vertellen ze over de goede waterplekken die ze gevonden hebben. Een van de stamoudsten neemt het woord en vertelt over vroeger, een verhaal vol ritmische zinnen en herhalingen. Men hoort het niet voor de eerste keer en knikt, humt en lacht mee bij alle verhaalwendingen.

In succesvolle organisaties wordt er hard gewerkt en zijn er voldoende momenten waarop de leden van de tribe en de leiders elkaar kunnen ontmoeten, targets afspreken, successen vieren, verwachtingen bijstellen, sorry zeggen, klantstrategieën uitwerken, fusies realiseren. De contacten verlopen deels online, via e-mail, Snapchat, Facebook, Meetup en andere platforms. Maar echt contact ontstaat pas wanneer mensen elkaar in levende lijve ontmoeten. En daar zit het geheim van een goede, stevige tribe: zo'n tribe biedt een omgeving waarin waarachtige, mooie, spannende, verdrietige en moedige gesprekken gevoerd kunnen worden, waar ideeën kunnen worden uitgewisseld. En, zoals Thijs Homan dat noemt, 'ideeënseks' kan ontstaan, waardoor er weer nieuwe ideeën geboren kunnen worden.

Een tribe, cultuur, ontstaat in interactie en besluitvorming hebben we in hoofdstuk 3 gezien. Een cultuur vormt zich in onderling contact tussen mensen, in geruzie, in liefde hebben voor elkaar en voor het doel van de tribe, in over grenzen gaan en sorry zeggen, in zorg voor elkaar, in samenzijn. Cultuur vormt zich in interactie, in contact, in gesprek, in dialoog. Soms in vierkante gesprekken met afvinklijstjes, spreadsheets en bulletpoints. Soms in cyberspace via e-mail, Facebook en Skype. Maar veelal en veel effectiever in ronde gesprekken met oprechte aandacht. Een goede vriendschap onderhouden vraagt om regelmatig echt contact. Hetzelfde geldt voor mensen die samen in een organisatie werken, een tribe vormen. Daarom roepen wij op om nooit meer te vergaderen, maar om kampvuren aan te steken. Soms letterlijk, meestal figuurlijk. Waarbij een kampvuur staat voor een moment van werkelijk contact, voor aandacht voor elkaar, het te bespreken agendapunt en het doel van de bijeenkomst.

Met een paar technieken en een beetje magie maak je van een gemiddelde bijeenkomst of vergadering een kampvuorgesprek. In dit hoofdstuk beschrijven we onze aanpak om van een reguliere bijeenkomst een magisch moment te maken. Deel 2 van dit boek bevat verschillende typen kampvuorgesprekken waarop je deze technieken los kunt laten.

“Expression is not the same things as communication. You can express your feelings to a stone, yet it is unmoved.”

– Gilbert Lewis, 1980

6.1 Enscenering: magische, krachtige interventies

Stel, je bent uitgenodigd voor een managementbijeenkomst. Om na een pittig jaar te praten over de toekomst. In de kleurrijke uitnodiging wordt je gevraagd om zomerse kleding aan te doen. De bijeenkomst vindt plaats in een strandhotel. Op de parkeerplaats word je welkom geheten door een vrolijk bandje en in de hal staat iemand klaar om je jas aan te nemen. Na het openingswoord wordt iedereen gevraagd naar buiten te kijken. In het zand staat met grote letters geschreven: Alles is weer mogelijk!

Je kunt dit een ritueel noemen. Je begint niet meteen met de agenda, maar schept eerst bewust een sfeer die je in een bepaalde stemming brengt. In een goed ritueel word je meegenomen om (tijdelijk) afstand te nemen van dingen die je kunnen afleiden. Je maakt jezelf klaar om er helemaal te zijn, zodat je in contact met jezelf, de anderen en de omgeving aan de slag kunt te gaan. Elk kampvuorgesprek en zeker elke kampvuurbijeenkomst heeft dit effect.

Stage setting: magie en rituelen

Het goed neerzetten van een bijeenkomst noemen we ook wel de enscenering of *stage setting*. De aankleding van de ruimte, de tekst op een uitnodiging, de hapjes, drankjes, muziek, de kleding van de gasten ... alles draagt bij aan een diepe verbinding tussen mensen en hun omgeving. Met een ritueel schep je als het ware een moment dat mensen buiten de dagelijkse lineaire tijd plaatst. Je creëert een magische tijd en ruimte waarin emoties en ideeën kunnen worden uitgewisseld en nieuwe verbindingen worden gelegd. Verbindingen in de fysieke



wereld, tussen mensen, maar ook in de niet-fysieke wereld, tussen ideeën, dromen, voorouders, oprichters, tijdsgeesten en vergezichten.

In de dagelijkse taal van organisaties spreken we meestal niet van magie en rituelen. Laat staan van sjamanen en spirituele werelden. We hebben het liever over taskforces, KPI's, meetings en prioriteitenlijstjes. En toch. Een ontzettend goede speech van de chieft kan een magisch effect hebben op de omzetcijfers. Een indrukwekkende heisessie kan als een sterk ritueel ervaren worden dat jaarlijks terug moet keren. En ook in onze kantoorgebouwen blijken de bijeenkomsten waarin we charisma ervaren, er een vonk overspringt en we geraakt worden, een hogere effectiviteitsscore te hebben dan de slaapverwekkende, enkel op de inhoud gerichte vergaderingen. Wanneer je ook maar een beetje magie durft toe te laten in de dagelijkse bijeenkomsten en interacties met anderen, zullen de harde cijfers hierop meebewegen. Aandacht voor stage setting, voor elkaar en voor rituelen draagt bij aan gevoelens van loyaliteit en saamhorigheid. Niet alleen voor tribes in de natuur, maar ook voor tribes in kantoortuinen. Hocus pocus? Een beetje wel. Theatraal? Dat ook. Maar vooral ontzettend effectief om een goede en stevige tribe te bouwen.

Magie is verbeelding, vormgegeven verbeelding. Met alles in contact zijn. Losmaken. Veranderen. Bestendigen. Verbinden. Oproepen. Charisma. Spelen. Ontdekken. Nieuwsgierig zijn naar het onbekende. Ruimte voor het onzichtbare. Magie is liefde en aandacht. Is power en love. Magie is de wereld van hier en daar en terug.

Corporate kosmologie

In ons vorige boek spraken we al uitgebreid over de verschillende manieren om het onverklaarbare te verklaren en om ordening te brengen in het bijzondere, het buitengewone. Dit geheel aan rituelen, religie en magie noemen antropologen *kosmologie*, of *corporate kosmologie* als het binnen organisaties gebeurt. Kampvuren organiseren is een heel concrete toepassing van corporate kosmologie, maar wel een die je met zorg dient in te zetten, omdat het zo'n krachtig middel is. Het is interventiekunde in het kwadraat. Als je krachtig leiderschap,

magie, rituelen en religie met elkaar verbindt, schep je mogelijk goeroes en machtige, charismatische leiders. Als je eenmaal de grammatica van kosmologie beheerst, vraagt de toepassing ervan ethische standaarden en integriteit. Een goed georganiseerd kampvuorgesprek zet een tribe daadwerkelijk in beweging. Dus ... *carefull what you wish for*.

Magische verhalen

Magiërs en magische leiders kunnen verhalen vertellen. Voor de Australische Aborigines bestaat er een plek voorbij tijd en ruimte waarin heden, verleden en toekomst volledig samenvallen: de droomtijd. Door het delen van *dreaming stories* worden belangrijke kennis, culturele waarden en betekenisssystemen doorgegeven aan nieuwe generaties. De Aborigines gebruiken hiervoor geen powerpointpresentaties, beleidsnotities of memo's, maar zang, dans en schilderijen. Letters raken mensen niet en creëren geen verbinding. Ritme en muziek wel. Goede verhalen maken de verbinding met het grotere geheel. In de corporate context gaan zingen en dansen wellicht niet op, maar oprechte verhalen en vergezichten zijn essentiële ingrediënten. Mensen willen voelen dat je zelf geraakt bent door je eigen verhaal, dat je gelooft in wat je vertelt, bezielde bent door de missie van de organisatie. Dat is magisch leiderschap.

Rituelen

Een ritueel schept de wereld opnieuw, zeggen de Yoruba in West-Afrika. We staan er niet zo vaak bij stil, maar ook ons dagelijks leven zit vol rituelen: de dagelijkse routines zoals bureau leegmaken, eerst koffie halen en dan e-mail checken, ordermappen netjes stapelen. Sommige van deze handelingen zijn routinehandelingen die we betrekkelijk makkelijk kunnen veranderen. Bij andere heb je het gevoel dat er iets niet klopt als je ze niet doet. E-mail kun je echt pas lezen met die eerste kop koffie in je hand. Het is een rituele handeling die een activiteit markeert. Wanneer je een ritueel bewust uitvoert, maak je van het alledaagse iets buitengewoons, van een moment een bezielde moment. Met een ritueel geef je betekenis aan tijd. De handeling benadrukt waar je van bent, waar je voor staat, wat er werkelijk toe doet. Je zou kunnen zeggen dat een ritueel cultuur in het kwadraat is, omdat het van het gewone iets buitengewoons maakt. Het onverklaarbare kan door een ritueel opeens verklaarbaar en hanteerbaar worden. Een onverwacht afscheid of omzetting krijgt bedding in een verhaal.



Het buitengewone, zoals trouwen of nieuwe tribeleden verwelkomen of juist uitzwaaien, krijgt zijn plek in het gewone door de dingen die er cultureel gezien echt toe doen in de schijnwerpers te plaatsen.

Rituelen kunnen complex, kunstzinnig, duur en uitvoerig zijn, maar ook eenvoudig, goedkoop en geïmproviseerd, traditioneel of zelfbedacht, feestelijk, heilig, religieus of tamelijk alledaags. Het gaat niet om de vorm, maar om de aandacht en de energie waarmee een ritueel wordt uitgevoerd. Bij een ritueel brengt iedereen een beetje aandacht in, waardoor er iets gezamenlijks ontstaat dat veel meer is dan de som der delen. Hoewel rituelen er overal anders uitzien, is het gebruik van ritme en muziek een algemeen kenmerk, dat ervoor dient om in een bepaalde stemming te komen, vaak gecombineerd met zang, dans en soms gebed. Ook worden wereldwijd tijdens alle rituelen verhalen verteld die passen bij het doel en de aanleiding van het ritueel.

Een goed kampvuur heeft de impact van een krachtig ritueel, door een grote aanpak of dankzij een klein maar intens gebaar. In de meeste organisaties zal men vreemd opkijken als we voor de kwartaalbijeenkomst opeens met elkaar gaan trommelen, hummen en dansen. Dat is ook niet wat wij nastreven. Net zoals elke cultuur en elk evenement eigen vormen van rituelen hebben, moet ook elke organisatie rituelen maken die passen binnen de werkcontext. Samenwerken zonder rituelen is echter altijd een slecht idee. Mensen hebben dit nodig om zich verbonden te voelen, cadans te creëren en geschillen uit te vechten. Geritualiseerde interactie is volgens ons essentieel om stevige tribes te bouwen.

Wanneer wij een kampvuorgesprek organiseren, benaderen we dit als een ritueel. Waarbij we van het gewone iets buitengewoons maken en het buitengewone weer invoegen in het gewone. Een kampvuur is een intense interventie om vraagstukken, tegenstellingen, issues, ideeën en antwoorden in de schijnwerpers te zetten, en om problemen op te lossen, relaties te verdiepen, vragen te stellen of antwoorden te vinden.

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:

403

‘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



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



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

LESSEN UIT DE ANTROPOLOGIE

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

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?

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. De auteurs interviewden op Sumatra de kleindochter van een Batakkoning over koppensnellen en concurrentie in de boardroom, leerden over de waardebeoordeling van producten volgens de Iraanse ta'arof, een samenhangend geheel van sociale etiquette en impliciete gedragsregels, dompelden zich onder in de stilte van quakermeetings om lastige vragen zonder woorden te beantwoorden en reisden naar de Little White Wedding Chapel in Las Vegas voor wel heel bijzonder veldwerk (trouwen met jezelf) om de essentie van fuseren te doorgronden. En nog veel meer.

Dit 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.

www.academievoororganisatiecultuur.nl
www.humandimensions.nl
www.managementimpact.nl



Jitske Kramer is opgeleid tot etnograaf. Als corporate antropoloog richt zij zich op de dynamiek van macht en verschil in organisatieculturen, in binnen- en buitenland. Auteur van onder andere de bestsellers *De Corporate Tribe* en *Deep Democracy - de wijsheid van de minderheid*. Zij is spreker, ondernemer, facilitator en oprichter van HumanDimensions.



Danielle Braun is corporate antropoloog en promoveerde op een proefschrift over sturing en cultuur binnen de politiek. Ze had diverse bestuurlijke functies binnen de asielopvang en de lokale overheid. Danielle is auteur van *De Corporate Tribe* en van *Da's Gek*. Ze is spreker, consultant, facilitator en directeur van de Academie voor Organisatiecultuur.

