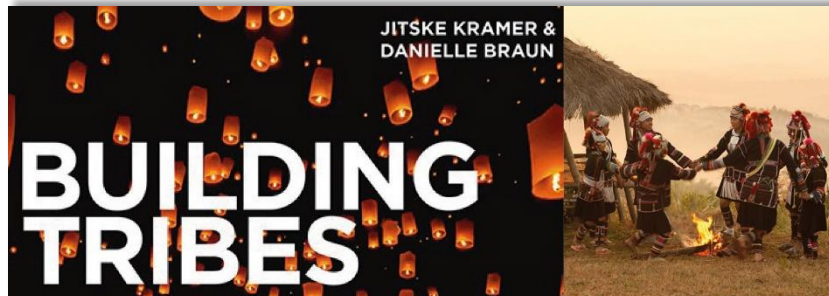


Building Tribes - creëer flow in jouw organisatie



Dorien van der Heijden

Geïnspireerd door de verhalen en inzichten uit het boek 'De Corporate Tribe' komt de vraag naar **boven: hoe maak je een tribe van jouw organisatie?** Met Building Tribes geven de auteurs hier mooie inzichten en handvatten voor. Tijdens een bijeenkomst van de Yellow Cats zijn we door Danielle Braun, een van de twee auteurs, meegenomen in de wereld van Building Tribes.

Maar eerst kregen we een kijkje in de keuken bij Amgen. Amgen zit in de **transformatie** van leverancier van geneesmiddelen naar aanbieder van succesvolle behandelingen. Een nieuwe visie op wat de **essentie voor Amgen** is en wanneer de organisatie succesvol is, vraagt om verandering in de cultuur. De cultuur moet mee-ontwikkelen met de gewenste transformatie. De **corporate values**, die Amgen breed sterk verankerd zijn, vormen hierbij een belangrijk fundament. Amgen kiest niet voor een 'groot' cultuurprogramma, maar gebruikt reguliere gebeurtenissen in de organisatie om de cultuur steeds stap voor stap te laten meebewegen met de **gewenste transformatie**. Een voorbeeld is hoe de nieuwe start van het flexwerken is benut om verbinding te leggen naar de nieuwe visie. Mooie voorbeelden hoe Amgen bouwt aan het relevant en sterk houden van **haar Tribe**.

Liminale fase

Building Tribes gaat over het realiseren van een organisatie met een cultuur die past bij waar de organisatie voor staat. **Wat is cultuur?** Cultuur kun je niet pakken, of van bovenaf organiseren. Cultuur is er gewoon, altijd, de hele dag. Cultuur zit tussen mensen. Cultuur is een ordenend principe dat maakt dat je over veel niet hoeft na te denken, je weet 'dit zijn onze manieren'. Dat is handig en vertrouwd. En dat maakt het **veranderen van cultuur** juist zo uitdagend. We vinden een beetje vernieuwing wel leuk, maar oud en vertrouwd is vaak toch ook wel erg fijn. Te veel culturele stretch die dichtbij komt is niet fijn. Dat maakt ons onzeker. Dit is eigenlijk **de kern** waar het om draait bij **veranderen**. Juist in de onzekere tussentijd waar het oude al is losgelaten en het nieuwe nog niet is begonnen staan we open voor verandering en zijn we heel **leerbaar**.

Veranderen doe je in drieën. Het ongemak van de tussentijd maakt dat we vaak de neiging hebben deze fase zo kort mogelijk te houden, we willen meteen weer zekerheid hebben. Maar juist dat ondertussen (de **liminale fase**) kan een waardevolle en krachtige fase zijn. Belangrijk is een leider in deze fase, een 'liminale leider' die het verhaal van de verandering blijft vertellen. Waarom doen we dit en zijn we hier, wat is de bedoeling die betekenis geeft aan het ondertussen via verhalen en rituelen. Een **prachtige illustratie** van de liminale fase en het belang hiervan om te kunnen veranderen is de uitleg van Rabbijn Twerski over [hoe kreeften groeien](#).

Kampvuurgesprekken

Cultuur bestaat in de uitwisseling van betekenisgeving. Door het voeren van echte gesprekken, **transformatieve gesprekken**, waarbij alle betrokken na het gesprek wezenlijk veranderd zijn. Gesprekken die verder gaan dan het uitwisselen van informatie en het regelen van praktische punten (**transactionele gesprekken**). Gesprekken waarbij alle betrokken zich openstellen en echt luisteren. Het gaat om aandacht. Tijd is een kostbaar en schaars bezit. En het gaat om **dieper uitwisselen** dan op hoofdlijnen. Over veel zaken ben je het makkelijk met iedereen eens als je blijft hangen in containerbegrippen. Maar deze betekenen eigenlijk niets. Het gaat erom dat je met elkaar onderzoekt wat we nou eigenlijk echt bedoelen. Het begint met de vraag 'kun je echt van perspectief veranderen en **in de schoenen van de ander** gaan staan?' Als je een begrip niet ten diepste samen hebt onderzocht, heeft het geen waarde. Kampvuurgesprekken zijn hierbij onmisbaar. Kampvuurgesprekken zijn erop gericht om **alle stemmen te horen** en te besluiten zonder verliezers. Dit in tegenstelling tot de in onze organisaties meer gebruikelijke manier van de meerderheidsbeslissing. Het is westers denken dat mensen meegaan met de meerderheidsbeslissing, maar weten we eigenlijk allemaal niet allang dat het zo niet werkt? Het gaat erom de **wijsheid van de minderheidsstem** mee te nemen in een meerderheidsbesluit.



Cultuurtransitie

Hoe zorg je dat de cultuur in jouw tribe past bij **waar de tribe voor staat**? En wat doe je als je merkt dat dit niet meer het geval is en **cultuurverandering** gewenst is? De eerste stap is het stellen van een goede diagnose. Wat voor type cultuurtransitie is eigenlijk gewenst? De auteurs onderscheiden 5 typen cultuurtransities. Van **culturele creatie** tot **culturele transformatie**. Ieder van deze transitie kent een eigen focus, verhalen, leiderschapsstijlen, emoties en interventies. Dus geen vaste aanpak of werkwijze voor een cultuurtransitie, maar vanuit een **goede diagnose** gericht inspelen op waar de organisatie staat en naar toe wil. Hoe groter de gewenste verandering hoe belangrijker het is om **aandacht** te hebben voor **het ondertussen** en te beseffen dat mensen niet van 'ist' naar 'soll' gaan, maar dat juist de weg daarnaartoe ruimte biedt voor verandering. En juist in dit ondertussen is een belangrijk inzicht: 'cultuur regelt de dingen van alle dag, rituelen regelen het buitengewone'.

Met dank aan: Danielle Braun (Academie voor Organisatiecultuur) en Jannie van den Broek (Amgen)

[Meer informatie](#) over de Yellow Cats

[Meer informatie](#) over deze bijeenkomst (foto's, verslag en presentatie)