

Podcast Tribaal Denken

Werner Van Horebeek: In onze gezellige studio schuift vandaag Koen Verhaeghe aan, VLAIO bedrijfsadviseur en - in de context van deze podcast niet onbelangrijk - Groei en Cultuur Coach bij VLAIO Team Bedrijfstrajecten. Met hem wil ik het graag hebben over Tribaal Denken. Een relatief recent (hoewel intussen toch ook al weer 10 jaar oud) concept om organisaties en bedrijven te verrijken met de inzichten van de culturele antropologie. We doen dat deze keer niet op basis van 1 concreet boek maar vatten meerdere bronnen samen. Die bronnen vind je - zoals steeds - terug in de show notes van deze opname.

Welkom Koen

Koen Verhaeghe: Dag Werner

Werner Van Horebeek: De insteek om iets te vertellen over tribaal denken kwam van jou, Koen. Waarom vind je dat belangrijk? Wat heb jij er zelf mee en waarom moeten onze luisteraars hun oren spitsen?

Koen Verhaeghe: De natuur heeft mij eigenlijk altijd al bijzonder gefascineerd, van de kleinste eencelligen tot de heel complexe levensvormen. Telkens die verwondering bij elke ingenieuze stap die de natuur neemt wekt zo veel voldoening op. Neem de fotosynthese bijvoorbeeld, een echt wonderlijk proces waarbij water en koolstofdioxide, onder invloed van energie uit licht, omgezet wordt in zuurstof en glucose. Als je alle stappen overloopt is dat een zeer ingewikkeld biochemisch proces die bovendien erg veel energie vergt. Het is de bron van zoveel leven op aarde. Maar goed, we zijn nog maar van start gegaan en we dwalen al meteen af.

Of toch weer niet want de complexiteit die je in de natuur terugvindt, vind je ook terug in de maatschappij waarin we leven. Die complexe maatschappij vereist een grote wendbaarheid, een sterke veerkracht, een duurzame benadering en het vermogen om met diversiteit om te gaan, zowel van overheden, organisaties, bedrijven, individuen. Allemaal goed en wel, maar hoe realiseer je dat nu? Welke kapstukken hebben we?

De mens is een enorm creatief en adaptief wezen. Als enig organisme op deze wereld zijn we sterk verhalend en beschikken we over een immense verbeeldingskracht. We hebben ook onze onhebbelijkheden, zeer zeker, maar daar zullen we het hier in deze podcast niet over hebben.

Het tribale denken leunt volledig op de kracht van verhalen en zorgt daarom voor verbinding. Verhalen die verbinden leiden tot actie en om hedendaagse uitdagingen aan te gaan hebben we collectieve actie nodig. In de ideale wereld is de mensheid 1 grote tribe. Dat we nog heel ver verwijderd zijn van die ideale wereld is geen verrassing. Als we er ooit zullen in slagen is nog maar de vraag. Wel kan elk van ons bouwen aan die weg en daar past tribaal denken wonderwel in. In deze podcast ontdek je hoe dat in elkaar zit

Werner Van Horebeek: Misschien moeten we eerst nog wat dieper ingaan op de terminologie die we hanteren. Ik sprak over 'culturele antropologie' waar dit hele denken is ontstaan. Maar welke tak van de wetenschap is dat precies.

Koen Verhaeghe: Ethologie of gedragsbiologie is een onderdeel van de zoölogie waarin de studie van het gedrag van dieren centraal staat. Desmond Morris is daar een bekende exponent van. Ik heb zijn boeken verslonden tijdens mijn humaniora, er meerdere werkjes over gemaakt en waarschijnlijk is daar ook een vonk overgesprongen want het is een blijvende interesse gebleven.

De studie van het gedrag van de mens, eigenlijk ook een zoogdier, wordt antropologie genoemd.

Antropologie kent 4 deeldomeinen en culturele antropologie is daar eentje van. Ook wel "volkenkunde of etnologie" genoemd. Het bestudeert het sociale gedrag, de economische structuur en de ideologie (inclusief religie) van volken en bevolkingsgroepen.

Antropologie is ontstaan in de 19de eeuw en kenmerkt zich ook wel door de tijdsgeest. Toen werden volkeren ingedeeld gaande van primitief tot beschaafd, uiteraard vanuit de Westerse koloniale bril.

We zijn die tijd gelukkig al lang voorbij en de hedendaagse culturele antropologie is de wetenschap die bij uitstek de onderlinge samenhang van verschillende culturen bestudeert. We hebben met zijn allen op deze planeet zeer veel gemeen. Dat kan niet genoeg benadrukt worden.

Werner Van Horebeek: Vervolgens hebben we het over tribes of stammen. Hoe definieer jij dat? Wat is een tribe? Wanneer is een bedrijf of organisatie een stam?

Koen Verhaeghe: Tribaal denken verwijst naar een manier van denken die gebaseerd is op de principes en dynamieken van tribale samenlevingen, waarin mensen in nauwe gemeenschappen samenleven en sterk met elkaar verbonden zijn door gedeelde identiteit, cultuur en waarden. Deze concepten kan je ook toepassen in organisaties om inzicht te krijgen in groepsdynamiek, samenwerking en cultuur.

Werner Van Horebeek: De eerlijkheid gebied me toe te geven dat ik daar - uiterst persoonlijk, uiteraard - vooraf een wat negatieve associatie bij heb. Ik denk dan spontaan aan het liedje "when two tribes go to war, one is only you can score" van Franky goes to Hollywood. Of aan Lord of the Rings, of recenter nog King of Thrones. In mijn beleving - mijn beperkte historische opleiding, I suppose - is er altijd op zijn minst een parfum van oorlog/agressie gekoppeld aan de terminologie: stammentwisten, Kain en Abel? Maar allicht is het niet daarom dat het draait.

Koen Verhaeghe: Och, je zal zeker niet de enige zijn met die associatie en dat maakt ook dat je "mens" bent. Mss moet ik dat wat toelichten. Heb je runderen al zien vechten tot de dood? Ook varkens zijn zeer vredelievende dieren en worden bovendien als intelligent beschouwd. Wolven die in roedel leven, doden elkaar niet, ook zal de alfa wolf geen welpen doden. Territorium gevechten met andere roedels kan wel gevechten opleveren tot de dood. Bij apen is het gekend dat de mannelijke exemplaren zelfs baby aapjes uit de eigen familie doden. Bij de mensapen is het begrip en betekenis van de apenrots alom bekend. Ook daar zijn al wat boeken over verschenen met de link naar management. Groepen van mensen, stammen of tribes zoals je wil, clashen nogal eens, maar sta me toe dat vooral toe te wijzen aan het mens zijn, en veel minder aan het feit van stammen. Brandweer, Artsen Zonder Grenzen zijn ook tribes en helemaal niet gewelddadig. Ik kan ook de voetbalstam en de rugbystam als illustratie nemen dat, hoewel het allebei over mensen gaat, er toch duidelijk "tribale verschillen" zijn die tot expressie komen in hoe rivaliteit beleefd wordt. Ideaal zijn samenlevingsvormen als kuddes of als zwermen of als kolonies, echter zijn we mooi aangeklede primaten met territorium gedrag en apenrotsen, zoals in het boek elegant verwoord wordt en ontsnappen we niet aan de menselijke aard, die ook een destructieve kant kent.

Werner Van Horebeek: Ik probeer nog een laatste keer tegen te prikken, Koen. Just for the arguments sake. Werden recent niet ook bv. de Brexit, de overwinning van Trump of het fenomeen van de social media bubbles aan een soort van tribaal denken gelinkt? Het wij/zij denken? Zwart/wit? De goeden tegen de slechten, quoi?

Koen Verhaeghe: En jij verwacht van mij een helder antwoord op één van de meest complexe vragen waar de maatschappij mee kampt. Wat prikken betreft kan deze zeker tellen.

Ik doe een poging om toch een antwoord op je vraag te geven, wel een persoonlijke benadering, gevormd door mij wat te verdiepen in de wijze waarop de mens denkt, en vooral heel veel foutief denkt (*Thinking fast en slow van Kahneman, De Ongelovige Thomas heeft een punt van Johan Braeckman*) Daar wordt wetenschappelijk uit de doeken gedaan waarom de mens zo vatbaar is voor complotverhalen en patronen. We hebben er samen ook nog een podcast over gemaakt .

Combineer dit met drang van de mens om ergens bij te horen, aangestuurd door het limbaal brein, en met de bouwstenen van tribaal denken en je hebt een recept om allerhande ideeën ingang te laten vinden. Het is een open deur intrappen als we zeggen dat de sociale media kanalen een gigantische versterker zijn van die dynamieken. Hadden de sociale media in 1500-1600 bestaan dan had de renaissance veel sneller haar ingang kunnen vinden. Niets is zo krachtig als een idee waarvoor de tijd rijp is, en dat geldt voor goede ideeën maar evenzeer voor minder goede en toxische ideeën. Het wij/zij denken, het zwart/wit denken zijn de valkuilen van ons denken waar we zo vaak blindelings intrappen, net omdat het zo makkelijk en comfortabel aanvoelt.

Werner Van Horebeek: Nu heb ik je voldoende geplaagd en geteased, Koen, laten we in de materie duiken en bekijken wat organisaties kunnen leren van tribaal denken. Een eerste vaststelling die de antropologen maken, is dat we op onze werkvloeren vooral in functies denken, hij rapporteert aan haar, zij hoort bij die afdeling, ... Maar dat werkt niet altijd zo efficiënt als het lijkt.

Koen Verhaeghe: Wat het tribale daar tegenover stelt zijn de rollen. Is het verhaal van de tribe duidelijk dan weet ook eenieder veel makkelijker welke rol kan vervuld worden. Tot de verbeelding sprekend zijn bijvoorbeeld de jagers van een stam. Zet 5 fantastische speerwerpers samen en je zal geen performante jacht hebben. Je hebt een spotter nodig, een speerwerper, een boogschutter, een spoorzoeker en niet te vergeten een sterke jager die ook de prooi kan dragen. De jagers weten wat hen te doen staat en hoe ze elkaar onderling aanvullen en versterken. Ze weten ook goed dat ze zonder prooi eigenlijk niet kunnen thuiskomen. Een kleinere prooi is nog aanvaardbaar maar toch ook wel een beetje beschamend voor de jagers waarvan verwacht wordt de stam te voorzien van voldoende voedsel.

Nieuwe, jonge jagers die groep zullen aanvullen hebben voordien al talloze jachtverhalen gehoord waardoor ze al voor een stuk zijn "opgeleid" of ingewijd. Elke nieuweling weet ook wat het best past bij de eigen vaardigheden, is het boogschieten, of toch eerder spoorzoeken. Dit vertaalt zich in de corporate wereld bijvb naar de sales. Elk bedrijf bepaalt zelf welke sales verhalen het best passen bij hun dna en ambities. Belangrijk is dat er gecommuniceerd wordt met elkaar met het stambelang voorop, niet het individueel belang. Als een corporate individuele prestaties beloofd dan weet je op voorhand dat het tribaal denken en werken geen kans op slagen heeft. Als enkel de boogschutter alle pluimen krijgt zal de spoorzoeker mogelijks roet in het eten gooien de volgende jacht. Het is bij sales niet anders.

Net zo goed kun je de rol van de magiër en het stamhoofd illustreren in de corporate wereld. Het is aan de CEO om te beslissen als bijvb een bereikte mijlpaal gevierd wordt of niet. Het is aan de

magiër, dat kan de cultuurcoach zijn, de happiness coach, welzijnsverantwoordelijke, HR om de wijze waarop gevierd wordt te bepalen. Anders gezegd, het ritueel wordt door de magiër vormgegeven, de beslissing en het tijdstip waarop iets doorgaat door het stamhoofd. Concreet vertaald: de wijze waarom een aanwervingsproces en onboardingsproces verloopt ligt in handen van de magiër, de timings, de snelheid van het proces, de ambities, de criteria liggen bij het stamhoofd (de CEO) . Beiden kennen het verhaal van de corporate door en door, daarom ook dat beiden hun rol zelf kunnen invullen, zonder dat daar een functiebeschrijving voor nodig is. Zo heb je ook nog de verzamelaars, die verzorgen de kerntaken van de organisatie, de subchefs, spreekt voor zich, de elders, kan RvA zijn, aandeelhouders, ..)

Werner Van Horebeek: Een belangrijk kenmerk, de essentie zelfs van een tribe is de gedeelde én beleefde cultuur. Vooral dat beleven is cruciaal. Met een mooi opgemaakt mission statement, een helder opgesteld visiedocument of een leuk vormgegeven waardenoverzicht alleen geraak je er niet, leer ik. Wat is er dan wel nodig?

Koen Verhaeghe: Je zal het heel graag horen Werner. Het gaat over verhalen vertellen. Kijk, een groep mensen is nog geen tribe, dat is gewoon een groep mensen, een crowd, een menigte. Een groep evolueert naar een tribe als ze met elkaar verbonden zijn, verbonden met een leider en verbonden met een idee. Die drie elementen zijn essentieel. De sleutel tot succes van sterke tribes is communicatie, met name het vertellen van verhalen, verhalen die voor onderlinge verbinding zorgen. Dus zorg vooral dat je samen verhalen vertelt. Niet 1 verhaal maar een pallet van verhalen is noodzakelijk, voor elke archetype. Dat zijn niet noodzakelijk dezelfde verhalen, liever niet zelfs. Wel moeten al die verhalen verenigbaar zijn. Elke sterke tribe heeft duidelijke en verbindende verhalen. Mensen die zich aangetrokken voelen tot die verhalen sluiten zich aan. Het zijn die verhalen die ook intakken op ons limbisch brein en voor verbinding, verlangen en beleving zorgen. Die verhalen zijn cultuur creërend. Verhalen over verbinding creëren verbinding, verhalen over wij tegen zij creëren polarisatie. De mensheid heeft haar kennis doorgegeven van generatie op generatie door verhalen. De mens is bij uitstek een verhalend wezen, het enige wezen trouwens op deze aarde die dit doet. Luister maar eens naar de podcast "Kracht van verhalen of Waarom we van fictie houden" beide van Johan Braeckman. Ons brein is een verhalen bedenkende en consumerende biologische computer. Onze meest definiërende mentale eigenschappen zijn hieraan gekoppeld: Theory of mind, mentale manipulatie, mentaal tijdreizen. Mooie inspirerende voorbeelden in de ondernemerswereld zijn de Vynckeniers van bedrijf Vyncke , of de Calliers van bedrijf Callens.

Werner Van Horebeek: Een inspirerend advies dat ik bij Jitske Kramer - één van onze bronnen - vond: schaf vergaderingen af, bouw kampvuren, organiseer ontmoetingen. Klinkt fijn, maar wat bedoelt ze precies? En nog belangrijker misschien hoe maken we dat als organisatie waar?

Koen Verhaeghe: Over kampvuren aansteken alleen al besteedt Jitske 30 pagina's. Het principe komt uit Bostwana en daar noemt het KGotla. In essentie gaat het over "waarachtige gesprekken" met oprechte aandacht voor elkaar en voor elkaars inzicht en mening. Het gaat over oprechte participatie, alle standpunten, alle stemmen worden gehoord. De stem van de minderheid weerklinkt in de besluiten zonder dat het een compromis of consensus wordt. De wijsheid van de groep wordt ingezet. Niet te min is er belangrijke rol weggelegd voor de besluitnemer, die moet kanaliseren, al of niet integreren en wijs besluiten. Een wijs besluit bevat de kristallisatie van die collectieve wijsheid. Je kan het dus zeker beschouwen als een autocratisch besluit, maar dan wel met de veel ingezamelde wijsheid. Duurt deze besluitvorming langer? Zeer zeker, maar de gedragenheid is veel groter en dat is absoluut een belangrijke winst.

Ondertussen is dit kampvuur benadering terug te vinden in de principes van sociocratie 3.0, deep democracy. Bouwstenen zijn bijvoorbeeld de check-ins bij de start van meeting, de check-out, het delen en dumpen, popcorn style vergaderingen. Hoe maken we dit als bedrijf waar vroeg je me. Wel onthoudt vooral dat de kern van die kampvuur benadering het houden van “waarachtige gesprekken” is.

Een doorgedreven vorm van kampvuurgesprekken vind je in deep democracy, het conflict gesprek en de screaming conversations waarbij angst, pijn, woede de stuwende krachten zijn. Dit is veel minder aan de orde bij organisaties.

Mochten meerdere bedrijven al de stap naar waarachtige gesprekken zetten en inspanningen leveren om de collectieve wijsheid te integreren en de stem van de minderheid een kans te geven springen we al heel ver. Alles bij elkaar toch een stevige opdracht.

Werner Van Horebeek: In tribale samenlevingen spelen identiteit en verbondenheid een cruciale rol. Hoe speelt dat een rol binnen hedendaagse organisaties en bedrijven, Koen?

Koen Verhaeghe: Nu meer dan ooit hoor je dat de persoonlijke waarden van de medewerkers best overeenstemmen met de (of toch een belangrijk deel) waarden van de organisatie. Die waarden veruitwendigen zich in gedrag en handelingen. Wil je hebben dat je geen organisatie van sheepwalkers wordt dan is identiteit en verbondenheid een voorwaarde om geëngageerde medewerkers te hebben. Die identiteit komt uit het dagelijkse handelen en de verbondenheid komt uit de gedeelde verhalen. Wil je als bedrijf veerkrachtig en wendbaar zijn, dan heb je best een sterke verbondenheid, een sterk verhaal die uitdagingen in een snel veranderende wereld kan weerstaan. Ben je producent van verbrandingsmotoren dan kan je niet eeuwig blijven teren op je roemrijk verleden, je zal met een stevig verhaal mogen afkomen. Produceer je als bedrijf wapentuig dan zal je niet veel pacifisten in dienst hebben. Hedgefonds traders zul je niet snel terugvinden bij bedrijven met uitsluitend een maatschappelijk doel. Identiteit en verbondenheid maken wel degelijk een verschil. Ben je een Trekkie of een Warsie, Beatnik of Hippië, een Belieber of een Swiftie, een Vynckenier of een Calliers

Werner Van Horebeek: Rituelen, symbolen, gedeelde verhalen dragen bij aan die identiteit en die verbondenheid. Wat kunnen we daaruit leren volgens jou?

Koen Verhaeghe: Het moet vooral een coherent geheel vormen. En dat geheel wordt cultuur genoemd. Cultuur is een verzameling van wat we goed en fout vinden. Het heeft altijd betrekking op een groep en niet te onderschatten: taal is de drager van cultuur en met taal worden verhalen gemaakt

Het mogen zeker verschillende verhalen zijn die meerdere personaliteiten aanspreken. Echter de verzameling van verhalen moet wel sporen en 1 groter geheel vormen, het moet een verenigbaar geheel vormen.

Ook de symbolen moeten passen in het beeld. Allen eenzelfde T-shirt dragen kan een symbool zijn, rijden met een bepaald merk van auto ook, de kaart van openbaar vervoer trekken kun je ook als symbool zien, een regenboog pin dragen, high tech gadgets, noem maar op.

Rituelen komen in alle gedaantes, het begroeten van elkaar, de collega van de maand, de sales rep van de maand, srcum meetings, maandelijkse bijeenkomsten, samen lunchen, vieren van nieuwkomers, onboardingsprocessen, 5 jarig bestaan, wekelijkse fruitmanden, ... allemaal rituelen. En over de waarde en kracht van verhalen hebben we het al gehad.

Wat kunnen we daar uit leren vroeg je me. Vooral dat dit alles coherent moet sporen, het moet samen een verenigbaar geheel vormen, een geheel dat gaandeweg ook groeit. Als je merkt dat door een ritueel een eerder ongewenst gedrag ontstaat moet je bijsturen. En je kan zeker niet alles voorspellen. Inzetten op harde individuele kpi's omdat je wenst het beste in ieder naar boven te

halen zou wel eens kunnen een negatief effect hebben op de samenwerking. En als samenwerking de kern van je dna bepaalt stuur je beter meteen bij. Als samenwerking minder belangrijk is heb je een goede stap gezet met de invulling van die individuele kpi.

Werner Van Horebeek: Over leiderschap lijkt dat tribale denken ook interessante inzichten te bieden. Er komt zelfs een beetje magie bij kijken, zo lijkt het wel. Waarin verschilt dat "magische" leiderschap binnen een tribe van hoe we vandaag naar leiderschap kijken?

Koen Verhaeghe: Tribaal leiderschap is niet in een formule te vatten. Ken je de formule dan is het een algoritme, is de formule niet gekend spreekt men van AI. Daar doet het me, met een vreemde zijsprong, aan denken. Tribaal leiderschap ziet er, van buitenaf bekeken, wat uit als een black box. Kenmerkend voor tribaal leiderschap is het vermogen en de vaardigheid om verschillen, in allerlei vormen, te overbruggen. Om er te zijn op de grens van de verschillen en daar vooral te faciliteren. Het wordt soms de "boundary spanning" genoemd. Wie dit goed beheerst is een sterke tribale leider. Tribale leiders regelen zeer goed de interactie en de besluitvorming, sturen diversiteit aan, zoeken de grenzen op en navigeren vlot en zelfzeker in de liminale fase, dat is de overgangsfase, de fase tussen wat voorbij is en nog komen moet. Tribaal leiderschap streeft harmonie na. Harmonie betekent niet de afwezigheid van conflict, maar het goed oplossen van conflicten. Wil je harmonie, erken en accepteer elkaars verschillen

Het boek besteedt daar een uitgebreid hoofdstuk aan. Termen van toepassing en die ongetwijfeld een belletjes doen rinkelen zijn: co-creatie, inclusiviteit, openstaan, waarheden uitdagen, spanningen omarmen, dilemma-denken, uitersten verbinden,

Werner Van Horebeek: Verandering. Change Management. We hebben het er in deze podcast regelmatig over. Niet heel verwonderlijk in economische tijden die om wendbaarheid, om flexibiliteit vragen, natuurlijk. Tot 70% van zulke veranderingstrajecten lopen faliekant af zo leren studies ons. Ook hier reikt tribaal denken oplossingen aan. Welke? Hoe?

Koen Verhaeghe: Ook hier terug de kracht van verhalen, maar nu echt verhalen als verandertool. In het boek de corporate tribe vond ik vooral het overzicht achteraan het boek enorm waardevol. Daar krijg je een toolbox aangereikt opgedeeld in 5 verander trajecten: cultuur creatie, culturele continuïteit, culturele heroriëntatie, culturele genezing en culturele transformatie. Afhankelijk welk traject je wenst of moet bewandelen kun je checken waar je moet op inzetten. De rol van de leider wordt beschreven, welke emoties dienen gemanaged te worden, welke rituelen het best geschikt zijn, welke verhalen je best brengt.

Een voorbeeld. Patronen doorbreken bij culturele heroriëntatie terwijl je net patronen moet bevestigen en vieren bij culturele continuïteit. Succesverhalen delen versus droom scenario's vertellen bij culturele creatie.

Werner Van Horebeek: Ook inclusie en multiculturaliteit spelen een belangrijke rol bij het al dan niet succesvol zijn van tribes. "Heb je de juiste perspectieven aan tafel zitten?" adviseert Danielle Braun ons. Staan de onderlinge relaties tijdens een ontmoeting/ vergadering open? We moeten onszelf niet klonen maar net andere visies omarmen. Waarom?

Koen Verhaeghe: Het omarmen van andere visies, het onbevangen openstaan voor die andere meningen is een zeer sterke voedingsbodem voor creativiteit, voor vernieuwing, andere inzichten, voor innovatie en levert altijd beter en wijzere beslissingen op. Mispak je niet, het is een zeer moeilijke oefening en ego's, eigen gelijk, ervaring zijn duchtige spelbedervers. Waarom de meeting daarom niet gewoon beginnen met de bevestiging dat we allen een andere mening hebben, een ander inzicht, een andere werkwijze en vooral willen verkennen waar overal de waarde in zit.

Vertrek vanuit de rijkdom van diversiteit. Een tribaal leider is daar op z'n best. Te veel collega's die op onszelf lijken is een verschraling voor de organisatie. We zijn allen uniek en authentiek. Het is de kunst om dit te vangen in wijze besluitvorming. Hoe kan een directie van 50 plussers voeling houden met een klantengroep van twintigers ?

Werner Van Horebeek: Opvallend vond ik jouw voorzet dat de aanpak van de hongersnood in Vietnam tribaal denken in actie is. Kun je dat even delen met onze luisteraars.

Koen Verhaeghe: Graag zelfs. Jerry Sternin werd als hulpverlener naar Vietnam gestuurd om de hongersnood in de dorpen aan te pakken. Zijn erg vernieuwende aanpak heeft geleid tot wat we nu kennen als de power van de positive deviance, de positieve afwijking. Zijn aanpak heeft 2 miljoen kinderen van de hongerdood gered.

Het is het verhaal van de moeder die naast het traditionele voedsel haar kinderen ook zoete aardappel en kleine garnaaltjes en krabbetjes gaf die ze vond in de nabijgelegen rijstvelden. Producten waarvan de gemeenschap stellig van overtuigd was dat het ziekmakend was voor de kinderen. Ook gaf ze haar kinderen 3 tot 4 maal per dag eten ipv de traditionele 2 keer per dag . Jerry heeft dan vooral geholpen om die moeder de mogelijkheid te geven te tonen aan de anderen hoe zij het eten dan klaarmaakt, dat in heel kleine groepjes die het vervolgens konden uitproberen om zo te ontdekken dat het niet ziekmakend was en dat het hun kinderen hielp beter te worden. En zo gaandeweg meer en meer groepjes. In andere dorpen waren het geen zoete aardappel of garnaaltjes, maar dan weer noten, sesam zaadjes, gedroogde vis. Het type voedsel was niet belangrijk, wel belangrijk was het opsporen van de "positieve deviant" de positieve afwijking --> in tribaal denken is de moeder die haar kinderen een ander dieet voorschotelt de (tribale) leider (hoewel ze zichzelf natuurlijk niet als leider zag, dat is ook kenmerkend voor tribaal denken, iedereen kan leiderschap vertonen, het initiatief daartoe ligt bij ieder)

Het bewezen succesvol voeden van de kinderen die anders grote kans maken op hongersnood is het verbindend verhaal. Een verhaal met sterke emoties, met een sterke verbindende kracht. I.p.v. tactieken te importeren van buiten die communities, of technieken die al elders werden toegepast te introduceren, wat eigenlijk de norm was in ontwikkelingshulp, zocht Jerry de families op die niet aan hongersnood leidden, die het eigenlijk relatief goed deden. Hij maakt het vervolgens makkelijk voor de moeders om hun manier van leven, hun inzichten te delen met anderen. Dit is in tribaal denken het creëren van een communicatievorm en platform.

Het verhaal van Jerry, als je het zo aanhoort, lijkt zeer triviaal, voor de hand liggend. Weet wel dat hij de eerste was die deze werkwijze heeft toegepast, tegen alle geldende normen in. Op zijn beurt is Jerry ook een tribaal leider geworden.

In ondernemingen kun je dezelfde succesvolle werkwijze toepassen. Vind de medewerkers die het anders doen, of die het gewenste gedrag vertonen, de juiste dingen doen, die oplossingen vinden voor organisatorische problemen.

Versterk hun werk, zet hun in de spotlight. Geef hen een platform, moedig hen aan om vooral verder te doen zoals ze bezig zijn, maak het hen makkelijker. Help hen om volgers te vinden, moedig anderen aan om te volgen. Een zeer praktische en haalbare aanpak om tribaal denken in de praktijk toe te passen

Werner Van Horebeek: We hebben het tribale denken nu wat met omtrekkende bewegingen verkend. Ik hoor dat je er behoorlijk enthousiast over bent en wellicht daardoor luisteraars er mee warm voor hebt gemaakt. Maar hoe beginnen die luisteraars daar dan aan? Waar kunnen ze mee starten? Hoe pakken ze het vast?

Koen Verhaeghe: Een mooie slagzin die ik tegenkwam met betrekking tot het tribale denken was : “je leert wat je al wist” en dat komt omdat het zo goed spoort met ons limbisch brein. We zijn als mens nu eenmaal zo geëvolueerd, het ligt dus zeer dicht tegen onze naturel. Dat inzicht is de eerste, maar wel heel belangrijke stap.

Vervolgens vul je dan zelf in hoe je verder wil induiken in deze fascinerende wereld. Je kan de boeken doornemen die we hier bespreken, maar andere bronnen zijn evengoed hoor. Beluister eens wat podcast, of enkele webinars, praat vooral met collega-ondernemers die al die weg zijn ingeslagen, zet kleine experimenten op in je eigen bedrijf, zie hoe dat loopt, stuur bij en zorg dat het kan groeien.

De juiste mensen aan boord krijgen, aan boord houden en zorgen dat ze ambassadeur worden voor je organisatie. Medewerkers die met goesting komen werken omdat ze er als het ware van nature bijhoren. Dat alleen zou al een meer dan voldoende reden moeten zijn om hiermee aan de slag te gaan. En deze one liner kent iedereen “Culture eats strategy for breakfast” Voldoende redenen dus om in te zetten op tribaal denken.

Werner Van Horebeek: Heel erg bedankt Koen om jouw inzichten rond tribaal denken met ons te delen. Ik kijk alvast uit naar een volgende podcast met jou.

Koen Verhaeghe: Altijd fijn om met jou in gesprek te gaan, echt waarachtig en met plezier tot een volgende keer Werner