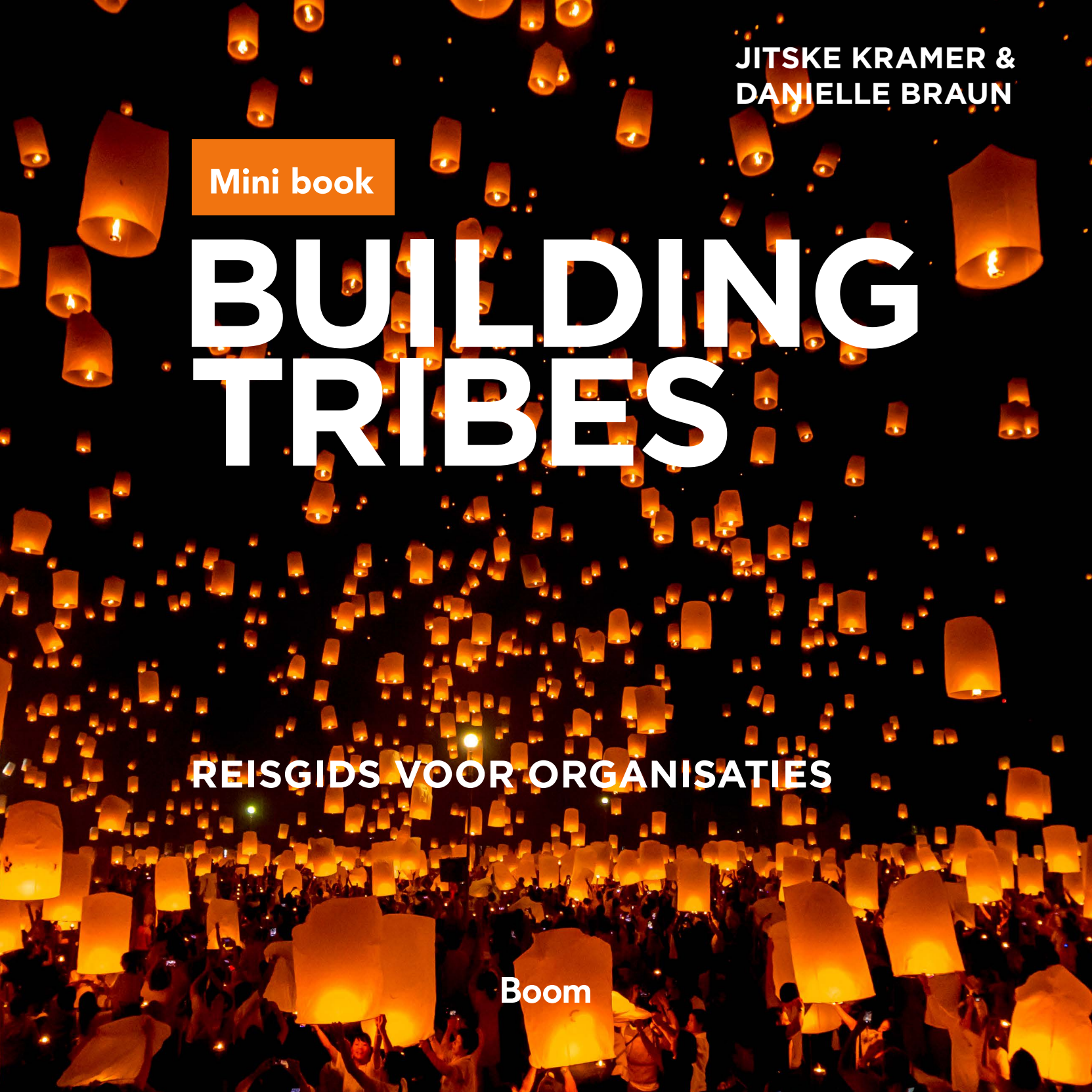




JITSKE KRAMER &
DANIELLE BRAUN

Mini book

BUILDING TRIBES

REISGIDS VOOR ORGANISATIES

Boom

Mini book Building Tribes

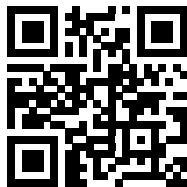
Na het eerder verschenen, prijswinnende *De Corporate Tribe* een nieuw boek met organisatielessen uit de antropologie. In *Building Tribes* geven Jitske Kramer en Danielle Braun antwoord op de vraag: hoe dan? Hoe schep je een excellente cultuur, hoe maak je een tribe van je organisatie, welke antropologische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

Dit mini book bevat 50 van de 408 pagina's van *Building Tribes*. Voor dit boek reisden Braun en Kramer opnieuw over de wereld om in verschillende culturen antwoorden te vinden op veelgehoorde organisatievraagstukken. Via prachtige verhalen maak je kennis met leiders, tribeleden en veranderaars van over de hele wereld. Je neemt plaats op hun stoel en kijkt hoe ze dialogen voeren, besluiten nemen en van een groep mensen een tribe maken.

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

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

Bestel het dan online. www.boom.nl/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.

Deze pdf is een keuze van 50 pagina's uit het complete boek *Building Tribes*.

Ontwerp omslag en binnenwerk: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp ^{bno},

www.douwehoendervanger.nl

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

ISBN 978 94 6276 175 9

©2018 Vakmedianet

©2019 Boom

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave 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 het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

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

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

JITSKE KRAMER &
DANIELLE BRAUN

Mini book

BUILDING TRIBES

REISGIDS VOOR ORGANISATIES

Boom



A person wearing a white t-shirt and a wide-brimmed straw hat is sitting in a small wooden boat. The boat is positioned on a vast, dry, cracked lake bed. The ground is composed of numerous large, irregular, reddish-brown polygonal blocks separated by deep cracks. In the background, there are some wooden structures and a line of trees under a hazy sky. The text "STOP ..." is overlaid in white on the right side of the image.

STOP ...



... MET VERGADEREN.



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

**STEEK
KAMPVUREN
AAN.**

INHOUD

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

**15 VASTGELOPEN
VRAAGSTUKKEN**

– VERGADEREN IN STILTE
BIJ DE QUAKERS

**EN DAN IS HET AF,
OVER EN UIT**

OVER DE AUTEURS

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

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

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

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

Culturele best practices

Danielle Braun en Jitske Kramer zijn corporate antropologen. Zij reizen de wereld rond om te leren van wat we al weten. Steeds op zoek naar wijsheden die organisaties kunnen gebruiken om stevige tribes te worden en te blijven. Zij willen van organisaties tribes maken die diversiteit omarmen en goed op veranderingen kunnen inspelen. Vanuit hun werk in en met verschillende organisaties en ieders eigen ondernemerschap binnen de Academie voor Organisatiecultuur (Danielle), en HumanDimensions (Jitske) zagen zij hoe iedereen telkens weer bezig is met dezelfde organisatiethema's. Het zijn de terugkerende vraagstukken in organisatieland, die al eeuwenlang op de menselijke agenda staan: hoe kom je tot goede daadkrachtige besluiten waarin iedereen zich gehoord voelt? Hoe zeg je sorry? Hoe kom je tot een succesvolle fusie? Wat moet je doen voor goede verkopen en stevige klantrelaties? Hoe kun je een verandering 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 vlamvend houtje en mijn voet inwikkelde met in citroensap gedrenkte doeken, rende de ander de woestijn in op zoek naar semwa: een geneeskrachtig kruid waar ik de thee van moest drinken en mijn voet in moest baden. Ondanks alle inspanningen bleef de vlamvende pijn. En de verhalen bij het kampvuur gingen niet meer over leiderschap en besluiten, maar over geneeskrachtige kruiden en dat de natuur alles in zich had om voor problemen te zorgen, maar ook alles om dezelfde problemen weer op te lossen.

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

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

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

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

Hoe te lezen

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

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

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

Safe travels.

Jitske Kramer
Danielle Braun





15 VASTGELOPEN VRAAGSTUKKEN – VERGADEREN IN STILTE BIJ DE QUAKERS

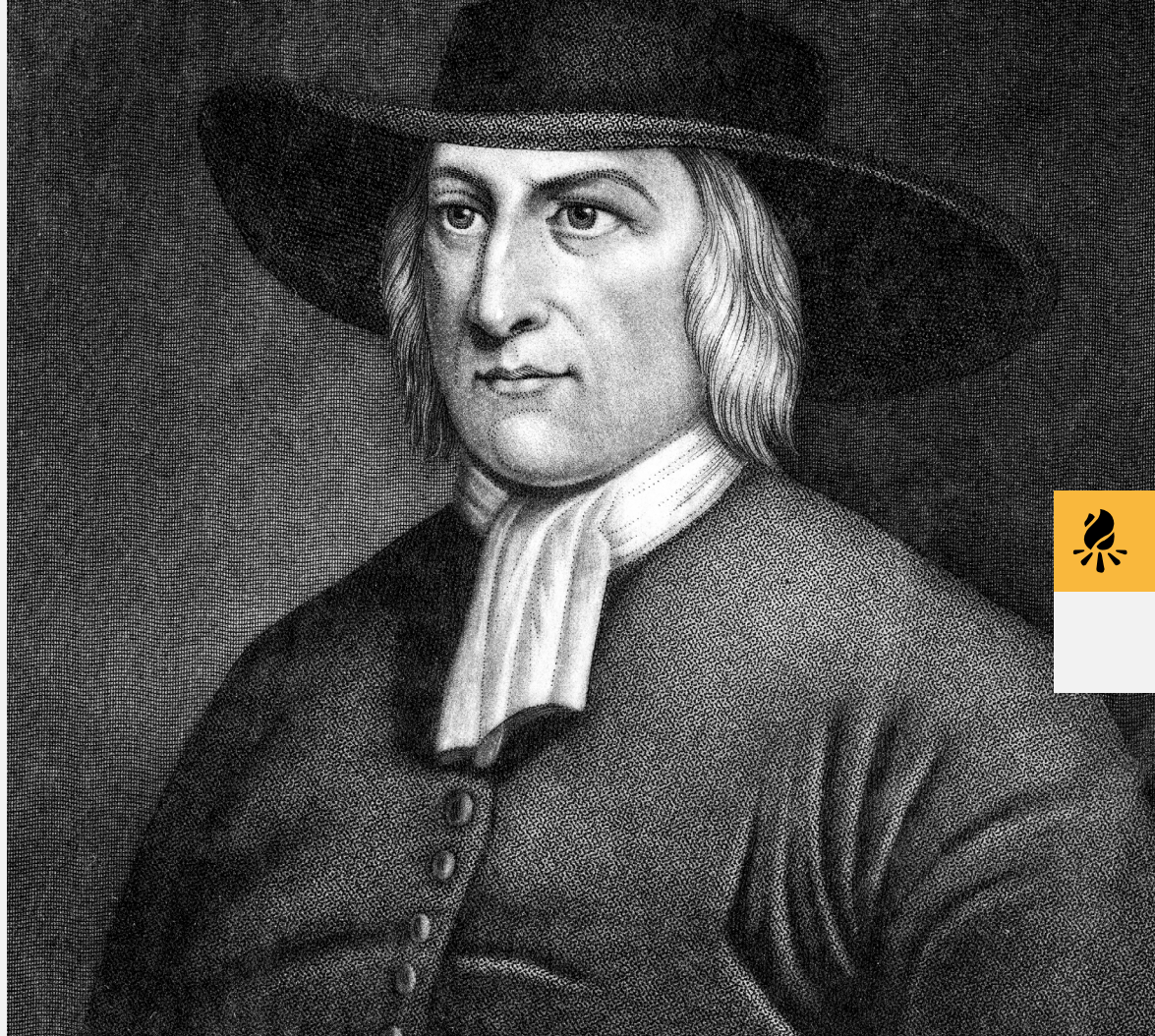
Vergaderzaal van
de quakers.



15.1 Heb jij dat ook?

Het zit vast. Alles lijkt al gezegd, of juist niet. Mensen houden dingen achter, denk je. Het lijkt wel alsof iedereen langs elkaar heen praat in plaats van met elkaar. Meningën vliegen over tafel, stokpaardjes worden vurig bereden, maar echt contact ... ho maar. Je weet het zelf eigenlijk ook niet meer. Of je bent juist heel zeker van je zaak, maar krijgt de anderen maar niet overtuigd. Soms is het een kakofonie en dan is er weer een lange ongemakkelijke stilte. Ondertussen gaat het werk gewoon door. Maar de werkelijke beslissingen blijven uit. Iedereen zit vast op zijn eigen eiland. Spannende tijden. Help! Hoe verder?

Je wilt dat mensen hun issues op tafel leggen, weer met elkaar praten en weer naar elkaar gaan luisteren. Een bijzondere route om uit een impasse, crisis of vraagstuk te komen is die van de stilte. Ken je het gezegde *silence speaks when words can't*? In de stilte wordt gezegd wat gezegd moet worden. Het antwoord hangt in de lucht, je hoeft het alleen maar vast te pakken, te ontvangen. Spreken is zilver en zwijgen is goud ... tijd voor een stille meeting. Niet praten en discussiëren, maar samen in stilte luisteren naar de essentie van de vraag die voorligt. In contact, maar zonder woorden. Vreemd? Ja. Spannend? Ja. Ongemakkelijk? Vast. Maar toch ... zoek de stilte op om de impasse te doorbreken. Ben je er klaar voor? Shhh



15.2 Let's meet ...

George Fox (1624-1691) groeide op in een roerige tijd in Engeland. Koning Charles I werd onthoofd, de republiek werd opgericht, scheuringen in de Kerk en overal waren gevechten gaande om de macht van Kerk en staat. Oude zekerheden stonden stevig ter discussie en er was angst voor enorme chaos door de talrijke religieuze groepen, die vaak ook een politieke agenda hadden. George was negentien, schapenhoeder, schoenmaker en zwaar teleurgesteld in de Kerk. Hij was eenzaam en zocht naar de zin van het leven. Hij pluisde de, in die tijd recent uit het Latijn vertaalde, Bijbel uit en trok het land in op zoek naar geleerden die hem verder konden helpen. Hij maakte zich boos over de hypocrisie

die hij tegenkwam. Op zijn drieëntwintigste kreeg hij een visioen, waarbij een zachte stem hem toefluisterde dat: *Christ has come to teach to people directly ...* De stem vertelde hem dat God in ieder mens zit en voortdurend tegen iedereen spreekt. Je hebt geen autoriteit buiten jezelf nodig om Gods woord te horen en te begrijpen. Deze autoriteit zit in ieder mens, je hoeft alleen maar te luisteren. Geen bijeenkomsten meer met voorgangers, gezangen en preken, maar samenkomen in stilte om te luisteren naar het licht, naar het goddelijke dat in ieder van ons zit. George verkondigde volstrekt tegen de tijdsgeest in dat je geen priester of predikant nodig hebt om Gods boodschap te ontvangen. Ieder mens, man of vrouw, jong of oud, wit of zwart kan 'in het licht staan' en zijn of haar eigen mening vormen en delen met anderen. George organiseerde *silent meetings* om gezamenlijk te luisteren naar de wil van God, waarbij iedereen vrij was zijn of haar ingevingen met de groep te delen.

George's boodschap en aanpak vielen niet bij iedereen in goede aarde. Zeker niet omdat hij er absolute gelijkheid tussen mensen aan verbond, wat maakte dat hij vrouwen in bijeenkomsten liet praten, iedereen tutoyeerde en de speciale aanspreektitels voor de rijken en machtigen in die tijd niet gebruikte. Hij werd regelmatig voor de rechter gesleept wegens godslastering, zeker wanneer hij weer eens preken van priesters verstoorde met de boodschap dat de Bijbel niet het belangrijkste was en dat ieder individu contact kon maken met het licht, de bron van waarheid. In de rechtbank weigerde George zijn hoed af te nemen voor de rechter, omdat alleen God die eer toekwam. Waarop de rechter riep: *'You should tremble and quake at the authority of this court.'* Waarop George antwoordde: *'No, it is thou judge, who ought to tremble and quake at the authority of Almighty God.'* De rechter legde George vervolgens een gevangenisstraf op, waarbij hij uitriep: *'What are you, some Quaker?'* Quaker werd een geuzennaam, omdat mensen zich tijdens bijeenkomsten diep bewogen voelden, ze de regels opschudden en ingingen tegen de heersende normen. Quakers noemen zichzelf ook wel de *Friends*.

De Quakerbeweging groeide explosief, ondanks zware vervolgingen. Op grond van het Bijbelse *'Laat het ja, dat gij zegt, ja zijn, en het neen, neen'* weigerden quakers bovendien een eed af te leggen. Eedweigering was de belangrijkste reden waarom quakers in de gevangenis terechtkwamen. George Fox zelf heeft in

totaal zes jaar in gevangenschap doorgebracht. Veel quakers vertrokken naar Amerika en verspreidden via missieposten en handel het quakergedachtegoed over de rest van de wereld.

De quakers, een bijzondere beweging die zonder duidelijke leiders al zo'n vierhonderd jaar voortleeft. Ze stonden al vroeg bekend om hun aandacht voor eerlijkheid en gelijkheid en hebben veel succesvolle ondernemingen in het leven geroepen, Barclays Bank, Lloyds Bank, Clarks Shoes, Western Union en Cadbury Chocolate. In Nederland is Kees Boeke (1884-1960) een van de bekendere quakers. Kees was pacifist en betaalde principieel geen belasting omdat een deel daarvan naar militaire doeleinden ging. Deze standvastigheid zorgde voor enkele gevangenisstraffen, financiële problemen en de situatie dat zijn kinderen niet meer naar school mochten omdat Kees geen belasting betaalde. Dit was de aanzet tot oprichting van De Werkplaats, een school waar de leerlingen 'werkers' worden genoemd en waar tot op de dag van vandaag gelijkheid, zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid leidend zijn. Wereldwijd zijn er ongeveer 400.000 quakers, waarvan zo'n 140.000 in de Amerika's, 200.000 in Afrika, 25.000 in Azië en 25.000 in Europa, waarvan 15.000 Engeland. In Nederland kent de beweging op het moment ruim honderd aanhangers.

Quakerwaarden

Om de quakers en de kracht van het ontmoeten in stilte te leren kennen, hebben wij quakers opgezocht in Nederland en Engeland. Bijzondere mensen, die ons zonder uitzondering met enorme toewijding en rust ontvingen. Mensen met vaak onconventionele carrièrepaden, eenvoudige kleding en aandacht voor maatschappelijke problemen. Ze omschrijven zichzelf met enige zelfspot vaak als zoekers, enigszins maf, wars van conflict. Niet zelden dragen ze sandalen en wollen sokken.

De inzichten en waarden van de quakers worden aangeduid als getuigenissen en zijn verzameld in een rood boek met de titel *Quakers Faith and Practice*. De inhoud van dit boek wordt elke generatie herzien, aangevuld en afgestemd op de maatschappelijke actualiteit. Het is geen heilig boek, maar een verzameling van citaten en wijsheden van quakers uit alle tijden. Ieder individu wordt aangemoedigd zelf te zoeken naar de essentie van leven, geloof en werk, uitgaande



van de vijf quakerprincipes: gelijkheid, vredelievendheid, integriteit, eenvoud en waarheid. De eerste quakers probeerden de wortels van conflicten en oorlog te ontdekken en in hun gedrag alle aanleiding tot gewapende conflicten en oorlog weg te nemen. Quakers zoeken niet naar een dogmatische waarheid, maar naar waarheid in de Hebreeuwse betekenis van het woord: trouw, betrouwbaarheid, geloofwaardigheid, integriteit, echtheid en duurzaamheid. De religieuze wortels liggen in het christendom, maar tegenwoordig hebben quakers allerlei verschillende theologische opvattingen, neigend naar religieus humanisme.

Quakers doen niet aan overbodige opsmuk. Allerlei onnodige versieringen laten ze bij voorkeur achterwege. Ze dragen eenvoudige kleding, zijn terughoudend met alcohol en tot in de negentiende eeuw was men kritisch over kunst omdat deze schijnwereld mensen zou afleiden van het zuivere leven. Inmiddels is deze houding versoepeld, maar de ruimtes waar quakers bij elkaar komen, zijn ook nu nog sober ingericht met weinig tot geen symbolische of religieuze artefacten. Quakers houden van eenduidige taal.

Quakers staan bekend om hun maatschappelijke betrokkenheid. Ze zijn standvastig, stellen misstanden aan de kaak en zijn ruimhartig in hun steun aan armen, zieken en minderheidsgroepen. Vanaf het begin hebben zij zich sterk gemaakt voor gelijkheid van vrouwen, onder aanvoering van Margaret Fell (1604-1702), die voor haar onverschrokken houding tien jaar in gevangenschap heeft doorgebracht. Lucretia Mott (1793-1880) trad in haar voetsporen en stond aan de wieg van de vrouwenbeweging. Ook hebben quakers zich volop ingezet voor radicale gevangenishervormingen en de afschaffing van de slavernij. En nog steeds zijn zij erg actief op thema's als eerlijke en duurzame verdeling van natuurlijke hulpbronnen, economische rechtvaardigheid, mensenrechten, ontwapening en kindsoldaten. Een duidelijk kenmerk van de quakers is dat zij niet alleen op zoek zijn naar de essentie, maar dat zij actie ondernemen op de thema's die hen raken. Zij voegen de daad bij het woord: niet alleen plannen maken, maar ook handelen en uitvoeren. Het gaat erom hoe jij jouw geestelijke ervaring uitdrukt in je leven.

Strijd tegen slavernij

John Woolman (1720-1772) heeft zich op verschillende manieren ingezet om de slavernij te stoppen. Een dagboekfragment uit 1756: 'Een buurman vroeg me zijn testament te schrijven. Ik maakte aantekeningen en hij vertelde me onder meer aan wie van zijn kinderen hij zijn jonge neger na zou laten. Ik realiseerde me dat hij in pijn en nood verkeerde en wist niet hoe dit zou eindigen, dus schreef ik zijn testament, behalve het gedeelte over de slaaf. Ik bracht het naar zijn bed en las het hem voor en vertelde hem toen op vriendelijke manier dat ik niet iets kon schrijven waardoor mijn medeschepselen tot slaaf gemaakt werden, zonder dat dit problemen voor mijn ziel opleverde. Ik zei hem dat ik niets in rekening bracht voor wat ik gedaan had en vroeg hem mij te verontschuldigen voor het niet doen wat hij had voorgesteld. Toen hadden we een ernstig gesprek over het onderwerp en toen hij er uiteindelijk mee instemde haar vrij te laten, rondde ik zijn testament af.'

Bron: Werkdocument 2016 – Quaker Geloven en Leven.





15.3 Hoe het werkt

De quakers kennen verschillende soorten bijeenkomsten, die wereldwijd verschillende stijlen kennen. In sommige groepen ligt meer nadruk op de religieuze component, andere hebben meer een humanistische of activistische sfeer. Ook is er verschil in procedures en mate van formaliteit. Wat alle quakerbijeenkomsten gemeen hebben, is het uitgangspunt dat antwoorden op vraagstukken gevonden kunnen worden in de stilte. Het centrale thema is *creating a space to listen and to be*. De stilte is hierbij geen doel op zich, maar geeft ruimte om in het lawaai van de wereld naar jezelf, elkaar en de stem van de spirits, het universum, het hogere, God en de goden te luisteren. ‘*Talk God, I am listening*’ in plaats van ‘*Listen God, I am talking*’.

De quakerbijeenkomsten vinden soms plaats in een huiskamer, soms in een formelere, grote ruimte. De inrichting van de ruimte is over het algemeen sober, zonder klokken, muziek of preekstoel. De muren zijn kaal en de stoelen staan in een cirkel of vierkant, met in het midden een tafeltje met daarop enkele boeken zoals een bijbel, en de *Quaker Faith and Practice*.

Vier soorten quakermeetings

Wij hebben in het najaar van 2016 in Engeland en Nederland verschillende quakermeetings bijgewoond. Ondanks de grote variaties daarin hebben we vier soorten bijeenkomsten kunnen onderscheiden, elk met een ander doel. In alle meetings is luisteren naar de wijsheid in de stilte een belangrijk onderdeel.

1. Worship meetings

Dit zijn de bijeenkomsten waarbij men samen in stilte luistert naar *the light*. Quakers zijn niet verbonden aan een bepaalde religie, waardoor iedereen hier in andere woorden over praat: luisteren naar de stem van God, de spirits, de essentie, het universum, de zingeving, de zachte stem in jezelf. Dit soort bijeenkomsten wordt vaak gehouden op een zondag, maar dat hoeft niet. Deze aanpak is ontstaan in de tijd van George Fox, die brak met het idee dat een dienst door een voorganger geleid moet worden met preken voor het volk. God sprak immers tot iedereen persoonlijk en door goed te luisteren kan iedereen boodschappen opvangen en doorgeven. Een quakerbijeenkomst heeft geen duidelijke leiding, alle aanwezigen zijn gelijk, de dienst leidt als het ware zichzelf. Wel zijn er door de groep aangewezen ‘voorgangers’ die zorgen voor een spirituele inbedding van de bijeenkomst. Zij heten nieuwkomers welkom, hebben extra oog voor ieders wel en wee en markeren het begin en einde van de meeting.

De meeting is begonnen zodra iemand in stilte op een stoel heeft plaatsgenomen. Langzaam nemen alle aanwezigen plaats en zo zitten zij een kwartier tot een uur in stilte bij elkaar. Soms pakt iemand een boek van het tafeltje, leest wat en legt het weer terug. Sommigen sluiten de ogen, anderen staren voor zich uit. Alle dagelijkse drukte verdwijnt langzaam naar de achtergrond en door in geconcentreerde stilte samen te zitten ontstaat er een proces dat *centring down* wordt genoemd. De stilte verdiept zich en gedachten en gevoelens gaan voorbij het alledaagse. Soms staat er iemand op en zegt wat, deelt een inzicht, leest een Bijbeltekst voor, zegt een gebed, leest een stukje uit de quakerliteratuur en heel soms wordt er weleens wat gezongen. Een spreker zoekt geen oogcontact met andere deelnemers en richt zich niet tot iemand in het bijzonder. Ook kan het gebeuren dat er een uur lang niets wordt gezegd, spreken is geen doel op zich. Het is niet de bedoeling dat je zomaar iets zegt, dat doe je alleen als je *under a leading* bent, als je een goddelijke of spirituele ingeving krijgt. De aanwezigen reageren



ook niet op wat iemand heeft gezegd. Na elke bijdrage volgt voldoende stilte om wat gezegd is tot je door te laten dringen. De bijeenkomst is niet bedoeld voor discussie of debat, mensen proberen te verwoorden wat diep vanbinnen in hen leeft. Een volgende spreker kan eventueel voortbouwen op iets wat gezegd is, of niet. Traditioneel kan iedereen tijdens een bijeenkomst maar eenmaal spreken.

Als het uur bijna voorbij is, kijkt de voorganger de kring rond en zoekt oogcontact met anderen. De meeting eindigt met de hand schudden van de mensen die naast je zitten. Dan is er ruimte om praktische agendapunten te bespreken, nieuwkomers voor te stellen, informele gedachten te delen en mededelingen te doen. Tot slot wordt iedereen nadrukkelijk uitgenodigd om bij een kopje koffie of thee te blijven napraten, maar meteen weggaan mag ook.

Wat ons opviel tijdens en na deze bijeenkomsten waren de opvallend open en reflectieve gesprekken na de periodes van stilte. Bij de thee wisselden persoonlijke en intieme verhalen vol twijfels en moeilijkheden zich moeiteloos af met grappen en praktische onderwerpen. Geen gewijde stilte, maar een collectieve concentratie gevolgd door down-to-earth gesprekken vol aandacht voor alle verschillende ervaringen en vragen.

2. Business meeting

Dit zijn de praktische bijeenkomsten waarin men gezamenlijke beslissingen moet nemen over de uitgaven, het onderhoud van het pand en dergelijke. De bijeenkomst wordt georganiseerd door iemand die de quakers de *clerk*, de schrijver, noemen. De *clerk* stelt de agenda op, stuurt deze rond en de groepsleden zorgen dat ze goed geïnformeerd en met open hart en geest naar de bijeenkomst komen. Een bijeenkomst is geen plek om je eigen gelijk te halen, rationele debatten te voeren of je politieke agenda uit te venten. Het is de bedoeling samen de weg te vinden naar de beste antwoorden op vragen, te luisteren vanuit verbondenheid en niet vanuit oordelen, en ruimte te geven aan bijdragen die leiden tot een gezamenlijke scheppende ervaring. *To follow the light*.

Na een moment van stilte worden de agendapunten in rustig overleg behandeld. Iedereen luistert daarbij zorgvuldig naar de anderen en geeft aan wanneer hij of zij het met iemand eens is. Mensen vallen elkaar niet in de rede en bepalen voor

zichzelf of ze niet in herhaling vervallen of te lang aan het woord zijn. Van iedereen wordt openheid en eerlijkheid verwacht, roddelen is ongepast en alle gezichtspunten en argumenten komen op tafel. Wanneer een agendapunt leidt tot een pittige discussie, wordt er op aanwijzing van de *clerk* een stiltemoment ingelast. In de stilte luisteren de aanwezigen naar de oplossing die zich aandient. Ze doorvoelen gezamenlijk wat de beste oplossing is voor het onderhavige probleem. In de stilte kunnen nieuwe inzichten en invalshoeken opborrelen en lossen verschillen ook regelmatig als vanzelf op. Wanneer er niet een duidelijke, breedgedragen oplossing is, wordt er niks besloten. De conclusie is dan dat er meer tijd voor bezinning nodig is. De meningen verschillen erover of elk agendapunt, of slechts de belangrijkste en meest wezenlijke, op deze manier behandeld moet worden.

Alle besluiten van een quakersgroep worden (zo veel mogelijk) genomen in een geest van eenheid. Er wordt niet gestemd of gezocht naar consensus. De groep zoekt naar de beste oplossing, de oplossing die God, de spirits en het universum bedoeld hebben. Het gaat er niet om te bepalen wie gelijk heeft, maar om te zoeken naar het beste besluit voor de situatie. Natuurlijk komt het wel voor dat iemand zich niet kan vinden in de door de groep gevoelde eenheid. Wanneer dit gevoel zwaarwegend is, kan deze quaker de anderen vragen het besluit nog niet te nemen. Ook kan deze persoon ervoor kiezen het gevoel van de vergadering te respecteren en het besluit niet in de weg te staan. Zijn of haar naam zal dan in de verslaglegging niet aan het besluit verbonden zijn.

Op deze manier overleggen en besluiten vraagt van alle betrokkenen een actieve deelname en veel discipline in het aangaan van verdiepende stilte en het vermogen om persoonlijke inzichten los te laten als deze niet in lijn zijn met de door de groep ervaren leiding en inspiratie van God en het universum. De mores is dat mensen die niet aanwezig zijn op een bijeenkomst, het besluit van de groep respecteren en steunen.

De rol van de *clerk* is hierbij erg belangrijk. Hij of zij heeft de taak de bijeenkomst met de juiste toon en energie te openen en te begeleiden, en mensen te herinneren aan het hogere doel van de verschillende punten. De *clerk* heeft zich goed ingelezen op de verschillende onderwerpen van de agenda en heeft eventuele commissies die agendapunten hebben voorbereid van tevoren gesproken om sa-



men met hen al duidelijke voorstellen te formuleren die de bijeenkomst richting zullen geven. Mochten er heikele punten zijn, dan wordt verwacht dat een voorbereidende commissie deze intern in quakerstijl oplost voordat die punten in de zakelijke groepsbijeenkomst behandeld worden.

De *clerk* stelt zich neutraal op en is er voor iedereen in gelijke mate. Hij vervult zijn taak serieus waar nodig en met humor waar mogelijk. De *clerk* zorgt ervoor dat iedereen gehoord wordt en nodigt mensen uit om eventuele sluimerende conflicten te bespreken, maar doet dit meer in aandacht dan in actief faciliteren van het gesprek. Wanneer een discussie verhit of verhard raakt, roept de *clerk* op tot een moment van stilte om in gezamenlijkheid in stilte te luisteren naar wat nog niet gezegd is, naar ieders innerlijke stem vanuit het gemeenschappelijke licht. De *clerk* zoekt en luistert naar de *sense of the meeting*, wat dus niet gaat over consensus, maar over *Gods will for this group at this time*. Wanneer de *clerk* dit gedragen gevoel te pakken heeft, vangt hij of zij het in woorden en zet die op papier. Vervolgens leest de *clerk* de samenvatting voor en vraagt hij de aanwezigen om instemming of bijstelling. Deze geschreven samenvatting wordt een ‘minuut’ genoemd, naar het Engelse *minutes* (notulen). De minuten worden altijd ter plekke gemaakt en aan het eind van de vergadering door iedereen ondertekend. Na ondertekening worden ze niet meer gewijzigd, behalve wanneer er feitelijke onjuistheden of grammaticale fouten in staan. Voor iedereen is nu helder wat er besloten is. Goede minuten zijn kort en bondig met voldoende uitleg, zodat iedereen het waarom van het besluit begrijpt en de discussie niet doorgaat. En die punten waarvoor geen minuten geschreven konden worden, worden tijdens de volgende bijeenkomst opnieuw behandeld.

Hoewel de *clerk* een specifieke taak heeft, is hij of zij niet de voorzitter die alles in goede banen moet leiden. Iedereen is volledig verantwoordelijk voor het slagen van de bijeenkomst en steunt de *clerk* waar nodig.

3. Clearness meeting

Dit zijn bijeenkomsten die speciaal georganiseerd worden voor mensen met een prangende vraag waar ze zelf niet uitkomen en die daarom hulp nodig hebben om tot een besluit te komen. Vaak gaat het om een persoonlijke levenscrisis, zoals wel of niet die nieuwe baan nemen, trouwen of niet, bepaalde risico's nemen

of niet. De quakergemeenschap roept op verzoek van degene met de vraag, de *focus person*, een groep mensen bijeen. De focus person schrijft ter voorbereiding een stuk over wat het probleem is, wat er zo verwarrend aan is, wat de verschillende overwegingen al zijn geweest. Dit krijgt iedere deelnemer aan de bijeenkomst van tevoren toegestuurd. De genodigden wordt gevraagd zich met hoofd en hart voor te bereiden op de bijeenkomst.

De bijeenkomst zelf begint met een mondelinge toelichting op het vraagstuk door de focus person. De groep luistert zonder te onderbreken, niet alleen naar de woorden die worden uitgesproken, maar naar de hele persoon, naar de kleine aanwijzingen in tekst en gebaar, naar de wisselende ladingen van de woorden. Dit proces noemen quakers *we hold the focus person in the light*, waarbij ze het als een groot cadeau ervaren om mensen te laten praten en werkelijk naar hen te luisteren. Wanneer de focus person is uitgesproken, stellen de aanwezigen feitelijke vragen om de situatie beter te begrijpen.

Daarna is het stil: een hoopvol wachten met verbinding en in liefde voor de focus person. Deze stilte duurt soms twintig minuten, soms drie uur. Het is maar net wanneer iemand zich geroepen voelt om iets te zeggen. Er worden geen oplossingen, antwoorden of adviezen gegeven, maar er worden louter en alleen verdiepende vragen gesteld. Vragen die leiden tot verdere reflectie, nieuwe invalshoeken, dieper gebed en grotere verbeeldingskracht. Denk aan vragen als: waarom krijg jij deze vraag in het leven aangeboden? Als de spirits de deur zouden sluiten voor deze nieuwe baan, hoe zou je je dan voelen? Wat ga je missen als je het niet gaat doen? De open vragen maken ruimte voor de spirits om antwoorden te geven en nieuwe inzichten te vergaren.

Wanneer alle vragen gesteld zijn, is het aan de groep om dit aan te voelen, is het aan de focus person om te reageren op de gestelde vragen, op emotioneel, rationeel en spiritueel niveau. Na deze reacties en uitgesproken gedachten en gevoelens, krijgen de aanwezigen ruimte om hier weer op te reageren. Wederom niet met advies, herkenning of ik-zou-het-zo-doen, maar met reacties op wat zij bij de focus person hebben waargenomen. Waar gingen de ogen van glimmen, waar zagen ze beweging, welke signalen vielen hen op? De filosofie hierachter is dat iedereen een klein stukje van de goddelijke waarheid kan waarnemen en die



inzichten op deze manier kan delen. Tot slot wordt de focus person gevraagd wat hij of zij gaat doen. Soms is er volstrektheid, en soms niet. Dan heeft het vraagstuk meer tijd nodig om uit te kristalliseren, maar nu wel vanuit de wetenschap en de ervaring dat je gedragen wordt door de gemeenschap, hetgeen de reis naar opheldering minder eenzaam en eng maakt.

4. Trashing meeting

Omdat quakers ook gewoon mensen zijn, zijn er ook situaties waarin er zoveel meningen over elkaar heen buitelen, dat onderzoeken in stilte niet voldoende is. In zulke gevallen kan er een *trashing meeting* worden belegd. Na een kwartier stilte wordt iedereen uitgenodigd zijn of haar gedachten en gevoelens de stilte in te gooien. Als iedereen alles eruit heeft gegooit, volgt weer een periode van stilte, om te luisteren naar de essentie van alles wat gezegd is. Net als in de *worship meeting* worden mensen hierin uitgenodigd alleen te spreken als zij een *calling* hebben. Na deze stilte volgt een gesprek waarin gezamenlijk wordt gezocht naar de oplossing voor het probleem, zoals dat tijdens een *business meeting* gaat.

De quakers en de indianen

Met de komst van de quakers naar Amerika, ontstonden er ook contacten met de *native americans*, de indianen. Met name in het door William Penn gestichte Pennsylvania werd gezocht naar een goede manier van samenleven en werken met de oorspronkelijke bewoners van het gebied. Wederzijds respect voor elkaars achtergrond en geloof speelden hierbij een belangrijke rol. De *native americans* deden regelmatig mee aan de stille bijeenkomsten, die hen erg deden denken aan de wijze waarop zij de 'Grote Geest' aanbidden.

Geconcentreerde stilte

Quakers vinden het moeilijk uit te leggen wat je precies doet in de stilte. Waar moet je precies naar luisteren? De quakertraditie biedt hiervoor maar weinig houvast, omdat er geen voorgeschreven methode is om met de stilte om te gaan. Het zwaartepunt ligt in ieder geval niet op verbaal bijdragen aan een meeting,

maar veel meer op meedoen aan de gezamenlijke zoektocht. Om collectief in stilte te luisteren naar goddelijke signalen, inzichten die voorbij je eigen persoon gaan. Woorden zitten vaak maar in de weg. Je wordt uitgenodigd voorbij de woorden te luisteren. Sommigen concentreren zich op hun ademhaling, anderen kijken rustig rond, maar er is geen methode of techniek behalve de (vrij vertaalde) aanwijzing van George Fox: wees rustig en kalm in hart en ziel. Laat je eigen gedachten los en vertrouw erop dat de goddelijke, spirituele levensbron in alle mensen is, dus ook in jou. Laat daarom een moment je eigen gedachten, je eigen streven, zoeken, verlangen en voorstellingen los. Maak jezelf leeg om nieuwe inzichten, het licht, te kunnen ontvangen.

De stilte doorbreken

Wanneer besluit je te spreken? De gedragen stilte doorbreek je niet zomaar. In *Quaker Geloven en Werken* wordt het gesprek vanuit stilte beschreven als een vijver met stil, helder water waar de gesprekspartners omheen zitten. De gesproken bijdrage is als een steentje dat in het water wordt geworpen. De bewegingen in het water zijn als de emoties die worden opgewekt door dat wat gezegd wordt. De deelnemers wachten vervolgens in stille aandacht hoe alle bewegingen en rimpeelingen in het water weer tot rust komen. Vanaf dat moment is er weer ruimte voor een nieuwe bijdrage. Aan het einde van het gesprek vormen de gegooide stenen een mozaïek dat iedereen nog lang kan overdenken en overwegen.

De stilte onderbreken is daarmee meer iets zeggen dat voortkomt uit de stilte en er ook weer in overgaat. Je spreekt niet zomaar elke gedachte uit. Je opent alleen je mond als je een grote drang voelt om de inspiratie die je ervaart te delen, als je een *calling* hebt, een boodschap die groter is dan jijzelf en verdergaat dan persoonlijke en triviale gedachten. Maar hoe weet je of jouw gedachten deze diepere laag in zich dragen? Het begint met het zorgvuldig afwegen van de motieven die je in jezelf voelt om iets te zeggen: is het je wil om te troosten, te imponeren, de aandacht te trekken, iemand terecht te wijzen? Je spreekt alleen uit wat werkelijk in jezelf leeft, dat uit je hart en ziel komt en bestemd is voor meer mensen dan jij alleen. Sommigen beschrijven hierbij het gevoel van warmte, van onrust in hun lijf, van de innerlijke rust en noodzaak iets te zeggen.



Proces van *discernment*: is dat wat je wilt zeggen werkelijk egovrij en het waard om hardop te zeggen? Vrij vormgeven naar een schema uit het stripboek *Gewoon quakers* van Erik Dries.

De bijeenkomst begint



Ga bij jezelf naar binnen en wacht

Krijg je een gedachte die van iets anders dan van jezelf afkomstig lijkt?

Lijkt de boodschap in die gedachte niet alleen voor jou bestemd?

Lijkt het bedoeld voor méér mensen dan alleen de laatste spreker?

Denk je dat deze boodschap bedoeld is om echt hier nu uit te spreken?

Kunnen anderen deze boodschap onjuist begrijpen als een politieke mening, een lezing of strikt persoonlijke mededeling

Heb je echt het gevoel dat je gevraagd wordt dit nu te delen?

Is deze boodschap – zeker weten – niet van jouzelf, maar van ...?

Moet je spreken?

Keer terug naar je innerlijk

Spreek

ja

ja

ja

ja

ja

Nee

ja

ja

nee

nee

nee

nee

nee

ja

nee

nee

Voor velen is het in stilte werkelijk luisteren naar jezelf, elkaar en al het andere tussen hemel en aarde zeker in het begin een vreemde en ongemakkelijke gewaarwording.

Quakers luisteren naar hun dromen voor signalen van God, de spirits. Ze luisteren vanuit hun hart, geest, lichaam en omgeving. Ze kennen geen geboden of regels, want deze staan maar in de weg om de werkelijke spirituele wijsheid te kunnen horen. Mensen worden gestimuleerd zelf na te denken en zullen zich nooit afvragen wat de kerk of de priester daarvan zou vinden. In de loop van de tijd zijn er wel allerlei raadgevingen en vragen verzameld die het individuele nadenken stimuleren, zoals: let je op de ingevingen in je hart? Koester je 'dat van God' in je? Maak je regelmatig tijd vrij om stil te zijn? Sta je open voor nieuw licht uit welke bron dan ook? Kom je met hart en ziel voorbereid naar bijeenkomsten? Ben je eerlijk tegenover jezelf? Kun je jouw gedachten loslaten en ontvankelijk luisteren? Deel je in elkaars vreugde en verdriet? Heb je respect voor verscheidenheid? Hoe ga je om met spanningen in een langdurige relatie? Leven kan avontuurlijk zijn, is jouw leven daarvan een voorbeeld? Erken je de wortel van conflicten in jezelf? Wat doe je als je vanuit een diepe overtuiging voelt dat je een wet moet overtreden? Steun je degenen die vanuit een bepaalde roeping handelen, zelfs al is hun weg niet de jouwe? Probeer je eenvoudig te leven en ben je je bewust van de invloed die jouw levensstijl heeft op de economie en het milieu wereldwijd? Ben je integer en eerlijk, ook onder lastige omstandigheden? Houd je er rekening mee dat het mogelijk is dat jij degene bent die zich vergist?

Diepe bekommernis op de agenda zetten

Ieder mens kent het gevoel van een sterke innerlijke drang om een bepaalde strijd aan te gaan, een actie uit voeren, een punt naar voren te brengen. Quakers noemen dit een *calling* of een *concern*. Iets dat groter is dan jezelf, roept je op tot actie. Afhankelijk van je religieuze frame is dit de stem van God, het universum, je intuïtie, jouw persoonlijke roeping, jouw *raison d'être*. Hoe je het ook noemt,



je voelt een grote beweging en enorme energie om iets te doen. En daarvoor heb je vaak ook anderen nodig.

Al vroeg in de geschiedenis van de quakers werden diepe bekommernissen, *concerns*, als erg wezenlijk beschouwd en werd het belangrijk gevonden de authenticiteit van iemands individuele roeping te toetsen. Om te voorkomen dat er mensen zomaar achter wilde plannen aan gingen hollen en daarbij mogelijk meer iemands eigen zin of persoonlijk gewin dienden dan het algemene goddelijke en menselijke belang, is de volgende aanpak van *discernment*, onderscheiding, ontstaan:

- Quakers die zich geroepen voelen hun diepe bekommernis, hun *concern*, onder de aandacht te brengen en deze willen inbrengen in de grotere quakergemeenschap, leggen hun *concern* voor aan hun lokale groep. Deze groep stelt vragen en overweegt de roeping. Tijdens de uiteindelijke besluitvorming om dit punt op de agenda te zetten of niet, is degene die het heeft ingebracht meestal niet aanwezig.
- Als de bekommernis gedeeld wordt door de groep, kan deze vervolgens voorgelegd worden aan andere quakergroepen, waar dan hetzelfde proces zal plaatsvinden. Het gevaar van subjectiviteit is het grootst als slechts een enkeling een beslissing over iets neemt, vandaar dat de kracht van de hele groep wordt ingezet om het *concern* te toetsen, af te wijzen of te verrijken, verspreiden en aan kracht te laten winnen.

15.4 De kracht van dit verhaal

We kunnen in organisaties veel leren van de manier waarop de quakers de kracht van de stilte inzetten om tot gezamenlijke en breedgedragen besluiten te komen. Hoewel voor veel quakers de religieuze bedding essentieel is, kun je luisteren naar God in de organisatiecontext vervangen door luisteren naar de visie, de bedoeling van de organisatie, het bestaansrecht van de organisatie, de geest van de oprichters. Allemaal andere woorden voor het diepergevoelde collectieve belang dat richting zou moeten geven aan alle te nemen beslissingen.



In ons veldwerk bij de quakers hebben we veel geleerd van de toewijding, het doorstaan en doorleven van de gedragen stiltes in groepen. Deze collectieve momenten van reflectie openen het gesprek over diepere gevoelens en gedachten die je in reguliere gesprekken niet met anderen deelt. Voor sommigen een religieuze ervaring, voor anderen een intens menselijke. En dat is allemaal goed. Door de periode van stilte duidelijk af te bakenen in tijd ontstaat de ruimte om het dagelijkse lawaai naar de achtergrond te laten verdwijnen. In de stilte luister je niet zozeer naar je eigen weg of behoeften, concentreer je je niet op je eigen ademhaling, maar op die van de groep. Je bent bezig met de gezamenlijke grondslag, met de goddelijke vonk die in ieder van ons is, met het hoogst haalbare voor jezelf en daarmee voor de groep op dat moment in tijd. Als we in tijden van crisis met stille kracht vooruit willen komen, kunnen we veel leren van de quakerwijsheden. De volgende lessen sprongen er voor ons uit:

- Gelijkwaardigheid van alle mensen.
- Waarheid geeft kracht.
- Sober en eenvoudig.
- De letter doodt de beweging.
- Vertrouw op het proces.
- De daad bij het woord voegen.
- Onverschrokkenheid.
- Vanzelfsprekende stilte.
- Discernment of onderscheid maken.

Gelijkwaardigheid van alle mensen

Alle mensen, jong en oud, zwart en wit, man en vrouw, arm en rijk, zijn gelijkwaardig en verdienen onze volledige aandacht. Zowel de behoeften van de machthebbers als van de onmachtigen moeten in volle omvang gehoord worden. Reageren vanuit macht, maar ook vanuit angst, staat vrede in de weg. Ongelijkwaardigheid is de oorzaak van veel conflicten. Vanuit deze gedachte is het onbestaanbaar dat je je wil oplegt aan een ander. Afgedwongen oplossingen zijn vrijwel nooit wezenlijke oplossingen en dragen de kiem voor nieuw gedoe en geweld in zich. Ook stemmen tijdens een besluitvormingsproces is geen oplossing: door te stemmen geef je mensen macht over anderen. Beter is het om net zo lang te spreken en af te stemmen tot de oplossing zich aandient.

Waarheid geeft kracht

Het valt niet altijd mee te luisteren naar de innerlijke stem in jezelf, laat staan deze hardop te laten klinken. Waarachtigheid, eerlijkheid en zelfkennis en geduld zijn nodig om stil te staan bij dat wat werkelijk onze aandacht verdient. En daarna is het zaak om je bevindingen in alle eerlijkheid naar jezelf en anderen toe om te zetten in daden. De waarheid spreken tegen jezelf en tegen de mensen om je heen, ook als je daarmee tegen de heersende norm of zittende macht ingaat, vraagt naast geduld ook doorzettingskracht, lef en moed.

Sober en eenvoudig

Benoem de zaken zoals ze zijn. Verlies je niet in allerlei uiterlijkheden. Laat je niet afleiden en ga op zoek naar de essentie. Spring duurzaam om met grondstoffen, mensen, de aarde en jezelf.

De letter doodt de beweging

Kies bij controversen geen partij: waarheid ligt in het midden. Er zijn geen voorschriften of heilige boeken waarin je de waarheid vindt. Wel kun je leren van de uitspraken en gedachten van anderen die weer tot diepere reflecties leiden. Vragen zijn betere richtlijnen dan voorschriften. Het quakerideaal vraagt voortdurende afweging van het ene tegen het andere. Een voortdurende voorkeur voor het blijvende en diepe boven het voorbijgaande en oppervlakkige. Je kunt niet iets voor eens en voor altijd vinden, dogma's zetten vast en zijn gevaarlijk. Het is belangrijk altijd te blijven zoeken naar het juiste antwoord voor dat moment. Zeker ook in organisaties kunnen de goede afspraken en heldere procedures verlammen wanneer we ze als absoluut vaststaand gaan zien en elkaar erop gaan controleren. Een organisatie is een noodzakelijk kwaad om een beweging gaande te houden, maar het levensgrote risico is dat de organisatie de beweging verlamt door dwingende regelgeving. De geestdrift, de ziel, is niet in een organisatieschema te vangen, die moet vrij kunnen bewegen, opdat mensen ermee in gesprek kunnen en zich erbij kunnen aansluiten. Uiteindelijk zijn al onze systemen, procedures en regels door mensen gemaakt en zal verandering en transformatie plaatsvinden via onze relaties met elkaar.

Vertrouw op het proces

Wanneer je zorgvuldig naar elkaar, alle meningen en de grotere bedoeling luistert, volgt het resultaat vanzelf. En als er geen resultaat komt, dan is het nog te vroeg en komt het later. Het kan daardoor wel langer duren voordat je tot beslissingen komt, maar wanneer een besluit dan eenmaal genomen is, is het robuust, solide, gedragen en bevlogen.

De daad bij het woord voegen

Alleen mystiek nadenken en voelen is niet voldoende: de hunkering naar een paradijs op aarde moet wel omgezet worden in concrete taken en acties. In daden krijgen dingen vorm en worden ze zichtbaar. Wanneer je in iets gelooft, zul je stap voor stap jouw fundamentele keuze moeten vertalen in handelen. Ondanks falen en tegenslag doorgaan met dat in de wereld zetten waar je voor staat, waar je in gelooft. En tegelijkertijd moet je blijven zoeken naar de verschillende manieren om naar je eigen fundamentele keuzes te kijken. Handel vanuit principes, niet vanuit regels en dogma's. Je moet vooral nuchter blijven, in actie komen en wat je doet hoeft niet altijd spectaculair te zijn. Het streven is dat ieder individu uiteindelijk zijn eigen ervaring in daden omzet, gevoed door de gezamenlijke kracht tijdens de bijeenkomsten. De ideale daadkracht ontstaat als je de levendige relatie voelt met de wereld en de mensen om je heen.

Onverschrokkenheid

De quakers laten zien dat vasthouden aan iets waarin je gelooft tot grote persoonlijke offers kan leiden. Streven naar gelijkheid in een ongelijke wereld kwam hen op gevangenisstraf te staan. Wil je een nieuwe beweging inzetten, wees dan niet bang voor tegenstand en ga onverschrokken door. Niet als kip zonder kop, maar in contact met jezelf, anderen en het universum. Zoals de vroegere quakers zich hebben ingezet voor de afschaffing van slavernij en de huidige quakers duurzaamheidsprojecten initiëren en steunen.

Vanzelfsprekende stilte

Naast dat de quakers hun stiltebijeenkomsten hebben, valt op dat zij ook tijdens alledaagse gesprekken regelmatig de rust nemen om echt te luisteren. Naar zichzelf, als hun eigen enthousiasme of andere emoties de boventoon voeren: 'Wacht even, laat ik even kijken hoe ik goed kan zeggen wat ik echt bedoel.' Maar ook



naar anderen: ‘Voor ik je antwoord geef, wat is precies je interesse, je vraag?’ Het is bijzonder om te ervaren hoeveel deze geconcentreerde stilte en aandacht van soms maar een paar seconden een gesprek kan verdiepen en richten. In dit verband spreken quakers over *tenderness*, over tederheid naar elkaar en zichzelf. Woorden kunnen zoveel verschillende dingen betekenen voor mensen. In de stiltes kunnen we de betekenis van woorden tot ons door laten dringen. In de stilte vorm je je mening en kun je ze bijstellen en veranderen.

Bij een dreigend conflict, een verhitte discussie, een spannende situatie hebben we de neiging om met elkaar in debat te gaan, om de competitie op te zoeken en te kijken wie er gelijk heeft. In zulke gevallen zegt de quaker: ‘Stop.’ Hij of zij roept op tot enkele minuten van geconcentreerde stilte om daarna het gesprek weer voort te zetten. Een prachtige manier om gedachten en gevoelens te ordenen. In de stilte komt de essentie van het dieper liggende issue regelmatig bovendrijven. En natuurlijk vraagt het moed om het gesprek vervolgens op dit niveau voort te zetten.

Discernment of onderscheid maken

Voor de quakers is het belangrijk dat mensen luisteren naar de stem van God, het hogere, het universum. Deze stem komt tot je in een *calling*. Het is een inzicht of gedachte die je diep raakt en je in beweging zet. Om ervoor te waken dat mensen hun eigen ego of persoonlijk gewin verwarren met een *calling*, hechten quakers veel waarde aan het proces om te onderscheiden of iets een persoonlijke opwekking is, of een dieper gewortelde menselijke bekommernis. Door een bekommernis op de agenda te zetten tijdens een business meeting en de voors en tegens ervan in geconcentreerde stilte af te wegen, wordt voorkomen dat mensen dwalingen begaan. Een goed idee om tijdens zakelijke bijeenkomsten en het bepalen van toekomststrategieën met regelmaat toe te passen.

Marina Abramovic

Deze Servische kunstenares is beroemd, geliefd en berucht om haar onconventionele performance art waarin ze de relatie tussen kunstenaar en publiek onderzoekt. In de eerste werken van Marina staat haar overtuiging centraal dat mensen tot onnoemlijk veel geweld in staat zijn. Zelfbeschadiging, geweld en uitputting zijn onderdeel van haar kunst-

werken. Ze stond drie weken bloot op een podium, en werd met name berucht en beroemd om haar tentoonstelling in een Duits museum. Hier ging ze op een tafel liggen omringd door voorwerpen die tot geweld uitdaagden: handboeien, pillen, alcohol, touwen, messen, zweepen, een geladen pistool. Er stond een bordje bij, dat het publiek alles met haar mocht doen wat ze maar wilde. Dat gebeurde. Marina werd bewusteloos naar een ziekenhuis afgevoerd. Eigenlijk had ze tot de dood willen gaan om aan te geven hoe gewelddadig mensen kunnen zijn als ze niet begrensd worden.

Later in haar leven ging haar kunst meer over aandacht, stilte en energie. Op een tentoonstelling in het Museum of Modern Art in New York zat ze maandenlang in totale stilte elke dag tien uur op een stoel tegenover steeds een nieuw persoon. Die persoon kreeg dan een minuut lang haar onverdeelde en volledige aandacht.

15.5 Het stiltekampvuorgesprek

De kracht van de stilte kun je op verschillende manieren inzetten. Korte stiltes tijdens reguliere bijeenkomsten zijn erg effectief. Wanneer er belangrijke besluiten moeten worden genomen, de spanning erg hoog is opgelopen of wanneer er input nodig is op ingewikkelde vraagstukken, is het een goed idee om een stiltekampvuur te organiseren. Als aparte bijeenkomst, of als onderdeel van een langer dagprogramma. Het kampvuur zoals hierna beschreven is geïnspireerd op een quakerbijeenkomst, maar is geen kopie hiervan. Het zijn geen harde richtlijnen en voel je vrij je er je eigen draai aan te geven.

1. De voorbereiding

Naast de kampvuurbegeleider heb je een *clerk* nodig. De eerste richt zich op facilitering van de bijeenkomst en de tweede op het juist en kort en bondig samenvatten en opschrijven van de besluiten.

De *clerk* bereidt zich inhoudelijk goed voor, leest de verschillende stukken en heeft eventueel voorgesprekken met verschillende projectgroepen en commis-



sies. Hij of zij zorgt voor duidelijk geformuleerde voorstellen die op de vergadering ingebracht worden. Op basis hiervan wordt de agenda van de bijeenkomst gemaakt.

De kampvuurbegeleider leest zich ook in, maar concentreert zich vooral op het organiseren van de juiste sfeer, zodat mensen met open hart en geest kunnen luisteren en zich tijdens de bijeenkomst welkom en op hun gemak zullen voelen. Dit vraagt een heldere uitnodiging en een prettige, lichte ruimte die eenvoudig en rustig is aangekleed. Zorg ervoor dat de stoelen in een kring staan, met in het midden een tafel met daarop materiaal ter inspiratie: folders, visiestukken, foto's, verslag van klanten, totems, dichtbundel, Bijbel, Koran et cetera.

2. Het kampvuur aansteken

De overgang van de dagelijkse drukte met volle agenda's, files en lange to-do lijstjes, naar luisteren in stilte is er een die je met zorg zult moeten inleiden en begeleiden. Voor sommigen zal de stilte op de lachspieren werken, anderen zullen zich verheugen op een bijeenkomst die in het teken van reflectie staat. We zijn het vaak niet gewend om de stilte toe te laten, zeker niet in een zakelijke context. Het is aan de kampvuurbegeleider om deze overgang goed in te leiden.

Na het welkomstwoord en de uitleg van het doel van de bijeenkomst, volgt een inleiding over het belang van stilte en contact. Wij geven hier een paar suggesties, maar zorg ervoor dat je inleiding aansluit bij de organisatiecultuur. Je kunt hiervoor bijvoorbeeld een filmfragment van Marina Abramovic gebruiken, maar ook een gedicht, een verhaal uit dit hoofdstuk of een geleide meditatie. De volgende tekst kan mensen helpen in de stemming van de geconcentreerde stilte te komen.

Inleiding van de kracht van stilte en aanpak van stilte kampvuren

Zorg dat je lekker zit. Kijk rustig rond, staar voor je uit of doe je ogen dicht. Wat jij fijn vindt. We zullen vandaag een meeting in stilte houden. Stilte is op zichzelf niet magisch. Het kan slechts leegte zijn, of de afwezigheid van woorden, geluid of muziek. Het kan een gelegenheid zijn tot slapen of slechts een dode vorm. Maar het kan ook een intense rust zijn. Een vitaliserend zwijgen, een creatieve vrede, een daadwerkelijk moment van diep contact met jezelf, elkaar en

het vraagstuk. Een stil proces waarin transformatie plaats kan vinden. Niet in je eentje, maar met elkaar. In de stilte iets vinden wat je alleen niet had kunnen vinden. Gezamenlijk stilstaan in de drukte van alledag. De betekenis van woorden proeven, vragen achter vragen ontdekken. Breng het persoonlijke in je tijdens deze bijeenkomst tot zwijgen, laat je eigen wil, gedachten, streven, zoeken, verlangen en voorstellingen voor nu los om ruimte te maken voor nieuwe inzichten en gevoelens. Om samen in stilte de diepte, rijkdom en waarachtigheid van het vraagstuk tot ons te laten doordringen.

Na deze input over het belang van stilte en aandacht is het tijd om in te checken. Mogelijke Check-invragen:

- Waar lig jij wakker van als je denkt aan de punten op de agenda?
- Jij en stilte, is dat een makkelijke of moeizame match?

3. Het stiltekampvuur

1. Aanleiding bijeenkomst

Iemand uit de organisatie, vaak de leider, geeft een inhoudelijke presentatie van maximaal vijftien minuten over waarom we bij elkaar zijn: wat is de ervaren impasse, de crisis, het vraagstuk?. Er is geen gelegenheid voor debat, dialoog of discussie. Wel krijgen mensen de gelegenheid om feitelijke vragen te stellen, zodat iedereen de situatie begrijpt.

2. Stilte, minimaal dertig minuten

Leid de stilte in met de volgende tekst:

Het is in ingewikkelde situaties vaak makkelijker als er iemand is die je vertelt wat de oplossing is, wat wel en niet mag, wat goed en fout is. Dan kun je dit volgen of ertegenin gaan. Of je zoekt samen naar de meerderheidsstem, of de consensus. Dat gaan we nu niet doen. In de stilte zul je allerlei gedachten, ideeën en gevoelens hebben. Over jezelf, de setting, de vraag, de anderen. We zitten hier bij elkaar vanwege [...]. Laat deze situatie door je lichaam gaan en probeer in de stilte te ontdekken wat er nodig is in deze situatie. En kijk of het lukt om onderscheid te maken tussen jouw eigen ideeën en meningen en een mogelijk diepere,



innerlijke intuïtie van wat er nodig is. Dit is het verschil vinden tussen: dit doe ik omdat ik denk dat dit nuttig en nodig is, en: dit doe ik niet omdat ik het begrijp, maar omdat ik voel dat dit de juiste stap is. Misschien geeft het komende halfuur je een vreemd en onwennig gevoel, omdat we zo'n collectieve stilte niet gewend zijn. Vaak zijn de eerste tien minuten het vreemdste. Laat je gedachten dwalen. Pak eventueel een boek, foto of voorwerp van de tafel om je gedachten te laten leiden. Wanneer je een inspiratie voelt die je erg graag wilt delen, sta dan op, zeg wat je te zeggen hebt en ga weer zitten. Het is niet de bedoeling dat anderen op jouw woorden reageren of vragen stellen. Geen discussie. Neem dat wat gezegd is mee in de stroom van gedachten en gevoelens, of niet. Pas na enige stilte is er ruimte voor een ander om weer wat te zeggen. Je kunt maar één keer opstaan om iets te delen. Het kan ook zijn dat niemand iets zegt, maar dat betekent niet dat de bijeenkomst dan mislukt is. Ook niets zeggen is prima. Het samenzijn op deze manier schept op zichzelf nieuwe mogelijkheden en verbanden. Mocht op enig moment de stilte te veel voor je worden, loop dan rustig weg en kom daarna weer terug. De kampvuurbegeleider zal na een halfuur een teken geven dat de periode van stilte voorbij is. Groet de mensen naast je en pak koffie, thee en wat lekkers. Tijd om uitgebreid met elkaar verder te praten, ervaringen en inzichten te delen. Daarna komen we weer in de groep bij elkaar en verzamelen we de inzichten die ons verder kunnen helpen.

3. Informeel samen zijn met koffie en thee

Geef mensen twintig minuten tot een halfuur om vrij met elkaar te praten. Over de stilte, over hun inzichten of over heel andere dingen.

4. De climax

De climax is aan de ene kant de explosie van stilte en aan de andere kant het delen van de inzichten die hieruit zijn voortgekomen. Iedereen gaat weer zitten. De kampvuurbegeleider faciliteert het gesprek, de *clerk* luistert naar alle (deel)besluiten die opborrelen. De rol van de clerk is om deze besluiten samen te vatten en op te schrijven; kort en krachtig, inclusief de beweegredenen om tot het besluit te komen. Een niet altijd makkelijke, maar wel een erg belangrijke functie. Want na elk besluit wordt gevraagd wie ermee kan instemmen. En aan het eind van de bijeenkomst zal het document door allen ondertekend worden.



De kampvuurbegeleider vraagt allereerst naar de inzichten die mensen hebben gehad, om vervolgens de vraagstukken en agendapunten langs te lopen. Wanneer er te veel tumult ontstaat, last de begeleider telkens één tot tien minuten stilte in. Ook in dit gesprek wordt iedereen gevraagd te blijven luisteren naar wat zich aandient, naar wat raakt en wat niet. Om te blijven onderzoeken of je niet je eigen mening of belang aan het verdedigen bent, in plaats van te luisteren naar het hogere doel, naar wat moet gebeuren.

De bijeenkomst eindigt met het ondertekenen van de aantekeningen van de *clerk*.

5. Het kampvuur doven

Tijd om af te ronden met een check-uit. Vragen die je kunt gebruiken zijn:

- Welk effect heeft de stilte op jou gehad?
- Welke vragen, gedachten of gevoelens neem jij mee om verder over na te denken?
- Moeten we vaker zo'n stiltebijeenkomst houden, of was dit eens en nooit meer?

6. Opruimen en terugblikken

De kampvuurbegeleider en de *clerk* ronden samen af, eventueel met de initiatiefnemers erbij. Hoe ging het? Lukt het om de stilte met elkaar te benutten? Hoe zou het nog krachtiger kunnen? Wat heeft de stilte gedaan met de begeleiders?

BRONNEN HOOFDSTUK 15

Biguenet, J. (2015). *Silence*. Londen: Bloomsbury Academy.

Dries, E. (2015). *Gewoon Quakers: wie zijn de Quakers en wat doen ze?: een stripboek voor beginners*. Uitgever: Literatuurcommissie Religieus Genootschap der Vrienden (Quakers).

Gardner, S. (2010). *Raw notes from the Quaker clerking workshop* (blogpost). <https://suegardner.org/2010/09/20/raw-notes-from-the-quaker-clerking-workshop/>

Gell, A. (1992). *The Anthropology of Time: cultural constructions of temporal maps and images*. Oxford: Berg.

Huijjer, M. (2015). *Ritme: op zoek naar een terugkerende tijd*. Amsterdam: Boom.

Prochnik, G. (2010). *In Pursuit of Silence: listening for meaning in a world of noise*.

New York: Anchor Books.

Quaker faith & practice - Fifth edition. The book of Christian discipline of the Yearly Meeting of the Religious Society of Friends (Quakers) in Britain. <http://qfp.quaker.org.uk/>

QuakerSpeak, a weekly video series (YouTube-kanaal). https://www.youtube.com/channel/UCsYcwjed9MSxvH7U_jwsv8g

Religieus Genootschap der Vrienden (Quakers). (2016). *Quaker geloven en werken: navolging van Jezus in de ervaring van de Nederlandse Jaarvergadering van het Religieus Genootschap der Vrienden (Quakers)*. Uitgever: Religieus Genootschap der Vrienden (Quakers).

EN DAN IS HET AF, OVER EN UIT

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

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

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

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

Jitske Kramer
Danielle Braun
juli 2018



Beeld: Mirjam van der Linden

OVER DE AUTEURS

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

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

www.humandimensions.nl en www.deepdemocracy.nl



over de auteurs

Beeld: Mirjam van der Linden

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

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

www.academievoororganisatiecultuur.nl en www.deepdemocracyacademy.nl

MINI BOOK BUILDING TRIBES

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

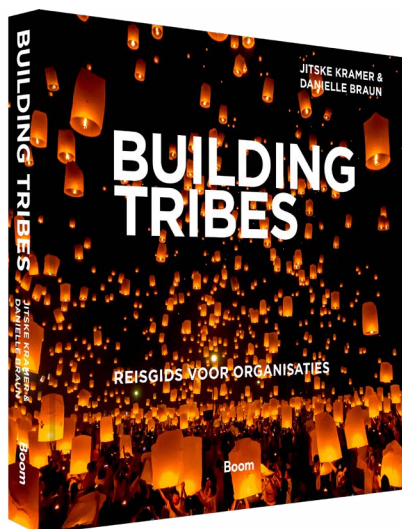
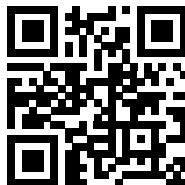
Het *mini book Building Tribes* wordt je aangeboden door Boom
Management.

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

www.boommanagement.nl.

Wil je het boek *Building Tribes* bestellen?

Ga dan naar onze [webshop](#).



Boom

academie voor
**organisatie
cultuur**



HUMAN
DIMENSIONS

