



De *kracht* van rituelen

Rituelen zijn een vergeten taal in de bedrijfswereld. “Nochtans zorgen ze voor meer verbinding in teams en betrokkenheid bij een gezamenlijk doel”, zegt Aniek Gavriilakis, die al meer dan 300 rituelen ontwierp voor zowel families als bedrijven. Drie bedrijven getuigen over de kracht ervan.

TEKST: MELANIE DE VRIEZE
FOTO'S: GF

Belangrijke mijlpalen in het privéleven zoals geboorte, volwassen worden, liefde en afscheid worden gemarkeerd met een ritueel. In de bedrijfswereld zijn ze minder ingeburgerd. “Rituelen helpen om kantelmomenten zoals een overname of een fusie te verwerken of te vieren”, zegt Aniek Gavriilakis. “De meerwaarde is evident als je kijkt naar de emotionele impact van een plots vertrek, een afscheid, een ontslag, pensionering, een onboarding van een leider of het verwelkomen van een nieuwkomer.”

Verleden, heden en toekomst

Een bedrijfsovername bijvoorbeeld gaat niet alleen gepaard met een formeel, juridisch aspect, maar ook met een emotionele factor. Gavriilakis begeleidde een familiebedrijf dat voor het

eerst werd overgedragen aan een extern managementteam. “Dat heeft een grote impact. Een ritueel kan helpen om zo’n diepgaande systeemverandering vlotter te verwerken.

Het biedt houvast. Dit komt niet alleen ten goede aan de gemoedsrust van de vorige generatie, maar ook aan de volgende.

Een plek goed opruimen, is een voorwaarde voor een succesvolle toekomst.” Ze past de vorm aan de bedrijfscultuur aan. “Het idee van een ritueel in een bedrijf is maatwerk.

Het begint met aandachtig luisteren naar de redenen waarom het nodig is, waarna de nodige handelingen en de beelden

“Met beelden, handelingen en symbolen wordt een ander deel van het brein geactiveerd, waardoor er sneller toegang is tot emoties.

-Aniek Gavriilakis-

duidelijk worden.” Ze volgt vaak een basisstructuur van verleden, heden en toekomst. Dit laat het team benoemen wat ze uit het verleden willen behouden

en wat ze willen loslaten.

“Voor managers biedt het waardevolle inzichten in wat het team belangrijk vindt en wil koesteren. Ook inchecken bij de relaties vandaag en het gedeelde toekomstperspectief komen aan bod.”

Nooit negatief

In haar boek *'Ritueel leven'* verwijst ze naar wetenschappelijke onderzoeken die aantonen dat rituelen werken. “Met beelden, handelingen en symbolen wordt een ander deel van het brein geactiveerd, waardoor er sneller toegang is tot emoties en een diepgaandere herinnering wordt nagelaten. Het brengt ook psychologische veiligheid. Je creëert een soort verbondenheid, waar je mag voelen en benoemen wat er is.”

Ze benadrukt dat rituelen altijd constructief zijn en nooit bedoeld zijn om iemand of iets te schaden.

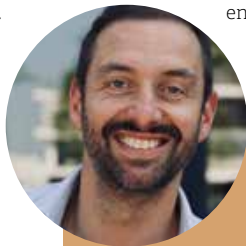
“Ze brengen de waarheid naar boven, wat soms confronterend kan zijn. Iemand beslist bijvoorbeeld om niet langer in het bedrijf te blijven, of benoemt een onbesproken probleem, de zogenaamde olifant in de kamer. Dit is niet negatief, maar een onderdeel van het proces om de waarheid te onthullen en te behandelen

van wat naar boven moet komen.”

Een ritueel kan nooit echt mislukken, voegt ze eraan toe. “Alles wat gebeurt, levert waardevolle informatie op. Als iemand weerstand voelt, is dat informatie die je verder kunt onderzoeken. Wat houdt deze persoon tegen? Het biedt altijd inzicht en richting voor de volgende stappen.”

Nieuw leiderschapsteam

Tom Dekkers, CEO van Merluno, en zijn leiderschapsteam lieten zich begeleiden door Anniek Gavriilakis. “We hebben nood aan rituelen”, zegt hij. “Je neemt afscheid van iemand met een begrafenis of viert de liefde door een huwelijk, maar er zijn zoveel cruciale overgangsmomenten. In een wereld van verregaande digitalisering en AI is de behoefte aan menselijke



“In een wereld van verregaande digitalisering en AI is de behoefte aan menselijke connectie nog nooit zo groot geweest.

-Tom Dekkers-

connectie nog nooit zo groot geweest. De directe beleving is veel belangrijker geworden.” Merluno, dat bedrijven helpt nieuwe groeiemarkten te vinden en hun go-to-market-strategie te versnellen, besloot een ritueel te

houden voor het nieuwe leiderschapsteam dat had meegeleuteld aan het bedrijf.

“De notaris leest alles voor, waarna

iedereen meerdere keren zijn handtekening plaatst, maar dat is vrij rationeel. Terwijl er wel iets speciaals in de groep gebeurt. In plaats van met hen op café te gaan, beslisten we een ritueel te doen.”

Anniek Gavriilakis bouwde het kantoor om tot een tempel met kaarsjes. “Ze faciliteerde de ruimte aan elk van ons om op dat moment te zeggen wat er gezegd moest worden en nodigde ons uit om de laatste zaken waar we afscheid wilden van nemen, achter ons te laten en uit te spreken waar we naartoe wilden.”

Het was een expliciete uitnodiging voor de medewerkers om hun rol op te nemen.

“Vroeger was er impliciet een verschil tussen de eigenaars van het bedrijf en de medewerkers. We wilden duidelijk maken dat we op dezelfde positie zitten. Daar kwamen wel wat emoties bij kijken. Omdat je aan het werk bent, bespreek je

bepaalde zaken niet. Door het ritueel ontstond een dieperliggende relatie.”

Het effect ervan heeft nog lang doorgewerkt, voegt Tom Dekkers eraan toe. “Het vroeg

“We zijn geen zweverige types, maar een team van kritische mensen die met beide voeten op de grond staan.

-Sarah Doomen-

tijd om het te laten bezinken en iedereen zich volledig comfortabel te laten voelen in zijn rol. Maar het was een overgang die werd gevierd, een officieel moment om te zeggen: de deur staat open, wandel er maar door.”

Verbondenheid

Sara Doomen werkt in de gevangenis van Hasselt als hulpverlener in het team Drugs en Detentie dat de drugsproblematiek in de gevangenis aanpakt. Dit jaar was het haar beurt om de teambuilding — meestal muurklimmen of paintball — te organiseren. Het moest iets speciaals zijn. “Onze coördinatrice Anja was al anderhalf jaar in behandeling voor borstkanker”, vertelt ze. “Die hele periode bleef ze werken en ons ondersteunen. De datum van de teambuilding kwam ongeveer tegelijk met het nieuws dat ze uitbehandeld was en haar situatie niet meer zou verbeteren.” Ze kwam in contact met Anniek Gavriilakis. “Iemand



anders moest het voortouw nemen, want wij stonden te dicht bij Anja. Anniek stak veel moeite in het leren kennen van ons team: wat we precies doen, waar onze interesses liggen en waar de moeilijkheden. Onze coördinatrice Anja wilde niet dat het alleen maar rond haar draaide. Ze wou geen afscheid.”

Het resultaat was een bijeenkomst van alle collega's in een authentieke villa. Daar voerden ze onder andere creatieve opdrachten uit. “We maakten een totem met bijpassende quote die ons symboliseerde en voerden rituelen uit over zaken die we wilden loslaten en vasthouden. Het algemene gevoel draaide rond verbondenheid en samen zijn.”

Twee weken erna stierf Anja, sneller dan verwacht. “Als we dit niet gedaan hadden, waren we in snelheid gepakt”, legt Sara Doomen uit. “Dan

hadden we nooit kunnen meegeven wat we voelden. We konden dit niet een voor een tegen haar zeggen, omdat ons team zo groot is. We zouden met veel vragen achtergebleven zijn en spijt hebben dat we niet benoemd hadden wat Anja voor ons betekende. Op de begrafenis hoorden we dat het ritueel ook voor haar veel betekend had. Anja wist dat ze een sterk team had opgebouwd dat verder kon en dat

“Het ritueel is geen tovermiddel, maar het werkt wel verbindend.

-Ellen Nijs-

warmte vond bij elkaar.” Sara Doomen benadrukt dat zij en haar collega's geen zweriger types zijn. “Ons team bestaat uit dokters, psychologen, psychiaters en verpleegkundigen, allemaal kritische mensen die met beide voeten

op de grond staan. Het ritueel voelde goed aan, was toegankelijk en menselijk.”

Nieuw bedrijf

Voor het samengaan van hun eenmanszaken, gespecialiseerd in coaching voor de gezondheidssector, wilden Ellen Nijs en Jasmine Buntinx een passend ritueel. De twee kenden elkaar vanuit hun hoofdberoep als docent aan de opleiding verpleegkunde en vroedkunde aan UCLL. “Samen met de boekhouder hebben we de vennootschap Flow & Care opgestart, maar dat was vooral zakelijk”, zegt Ellen Nijs. “We hadden het gevoel dat we te veel met ons hoofd bezig waren en wilden er ook wat zachtheid in brengen.”

Anniek Gavriilakis bedacht een ritueel voor de schone lei waarmee Ellen Nijs en Jasmine Buntinx wilden starten. Ze wandelden blind naar een plek, waardoor ze op elkaar moesten vertrouwen. Beiden hadden ook een voorwerp mee. “Ellen had een sleutel bij van het gebouw waar wij ooit via de UCLL hadden samengewerkt en waar we elkaar hadden gevonden”, zegt Jasmine.

Daarna omwindelden ze elkaar met een touw, terwijl ze allerlei zaken vertelden die hen tegenhielden. “Door samenwerkingen in het verleden ben ik soms achterdoch-

tig”, legt Jasmine Buntinx uit. “Toen we de touwen door-knipten, voelde dat aan als een opluchting en een teken om dat achter ons te laten.” Ellen Nijs en Jasmine Buntinx zochten zelf die speelse kant op. “Ondernemen is vaak serieus”, zegt Ellen Nijs. “Dankzij het ritueel werd het duidelijk wat we met ons bedrijf wilden doen en op welke manier. Trager ondernemen vinden we belangrijk. Het ritueel herinnert er ons aan om onszelf niet voorbij te rennen.” ■



Gavriilakis, Anniek (2024), *Ritueel leven, op het ritme van bijzondere momenten*, Kalmthout: Pelckmans, 44 blz., ISBN 978-94-6310-964-2.