



Voor veel zakelijke vraagstukken hebben volken uit andere culturen al oplossingen bedacht, zegt corporate antropoloog **Danielle Braun** in de derde aflevering van een serie over werkrelaties. ‘Soms is het zelfs goed om iemand letterlijk uit te roken, zoals dat met geesten gebeurt.’

Door Map Oberndorff • Illustratie: Petra Eriksson

## HET NUT VAN RITUELEN OP HET WERK

‘Als je uitzoomt, zie je scherper wat er misgaat in de samenleving, in je gezin en op de werkvloer’, aldus Braun.

‘Als kind keek ik al met verwondering naar hoe mensen met elkaar omgaan, op het gebied van harmonie en conflict. We gaan relaties aan en zeggen hoe fijn het is dat het allemaal goed gaat. Maar na verloop van tijd hebben we toch behoefte aan reuring. En als die er niet is, creëren we die zelf wel. Dan gaan we roddelen of veroorzaken we ander gedoe. Het is een soort wetmatigheid die me altijd heeft geïntrigeerd. Die fascinatie met omgangsvormen bracht me ertoe antropologie te gaan studeren. Daar leerde ik dat we nog steeds als primaten op onze apenrotsen voortdurend bezig zijn met macht en ranking, ook al willen we dat liever niet.’

‘Ver weg van je eigen omgeving herken je terugkerende patronen bij mensen veel beter. Je hebt dan minder last van blinde vlekken. Als je uitzoomt en abstraheert van een situatie, zie je scherper wat er misgaat in de samenleving, je gezin en op de werkvloer.’

‘Zo’n twee tot drie maanden per jaar ga ik op reis om inspiratie op te doen bij andere volken. Voor veel vraagstukken op de werkvloer zijn ergens anders op de wereld al oplossingen bedacht. Die neem ik vervolgens mee in mijn advieswerk bij organisaties, bijvoorbeeld bij verandertrajecten.’

‘Zo was ik afgelopen jaar in

Georgië, waar dreiging vanuit Rusland altijd een rol speelt. Veel inwoners zijn bang dat Poetin na Oekraïne zijn pijlen op hun land zal richten. Ik was benieuwd hoe ze daarmee omgaan. Wat me opviel, is dat in Georgië een oude familiecultuur heerst. Die zie je terug bij de *supra*’s: grote diners of lunches, waarbij alle deelnemers worden uitgenodigd hun verhaal te delen of een toespraak te houden. Zo wordt de sfeer goed gehouden en de rust systemisch bewaard. Dat is ook de Georgische houding tegenover Rusland: *don’t make a wave*, niet te veel provoceren. Sommigen vinden dat Zelensky daar te weinig rekening mee heeft gehouden. Ik zie dat als westerling anders, maar ik vind het wel een interessant perspectief. Hier hebben veel leiders en politici de neiging om iedere hype te reageren en aan incidentenmanagement te doen. Ze zijn zo mediagestuurd dat ze de langetermijndoelen uit het oog verliezen. Met dit verhaal over Georgië laat ik in masterclasses zien dat leidinggevend ook de keuze hebben om de emoties te dempen door de rust te bewaren.’

‘In het begin vond ik het spannend om mezelf corporate antropoloog te noemen en bij organisaties te spreken over termen als stammenstrijd, kampvuren en rituelen. Ik was bang dat mensen dachten dat ik in een paarse wierookjurk binnen zou komen en rare dingen zou doen.



**DANIELLE BRAUN**

(1968) is als corporate antropoloog expert op het gebied van organisatiecultuur en leiderschap, en directeur van de Academie voor Organisatiecultuur. Ze schreef o.a. ‘De Corporate Tribe’ (samen met Jitske Kramer; Managementboek van het Jaar 2016), ‘Da’s gek’ en ‘Tribaal Kantoor-gedoe’.



Daarom sprak ik eerst een soort dubbeltaal. Vanuit mijn eerdere functies, als directeur in de asielopvang en bij de gemeente, kende ik de werkvloer zelf ook als leidinggevende. Maar ik merkte al snel dat ik juist met die oude taal anderen op een dieper niveau wist te raken. Het spreekt meer tot de verbeelding om te zeggen dat je een tribe gaat bouwen dan dat je een organisatie moet managen. Met dat eerste hebben we namelijk allemaal ervaring, of dat nou binnen ons gezin is of op de camping met vrienden. Daarmee trek je meteen een andere lade met leiderschapsinterventies open.’

### Post-its

‘Ik begeleid regelmatig fusies. Die vergelijk ik vaak met een huwelijk. Je moet afspraken maken over waar je gaat wonen, of je monogaam blijft of dat anderen mee mogen doen, of je in gemeenschap van goederen trouwt of op huwelijksvoorwaarden, of je wel of niet een feest geeft en welke rol je schoonouders krijgen. Wat ik eigenlijk doe, is oude, bestaande kennis aanboren. Een fusie lijkt iets heel groots en nieuws, maar met relaties hebben we allemaal ervaring. Zo laat ik zien dat wat er allemaal in organisaties gebeurt helemaal niet zo spannend is.’

‘Als een directielid van een ziekenhuis of fabriek mij vertelt dat hij worstelt met het formuleren van een nieuwe visie of strategie, zeg ik: ‘Je bent een beetje je totem kwijt.’ In het begin kijkt zo iemand mij met grote ogen aan, maar na een halfuur neemt hij als vanzelf het taalgebruik over. En dan praten we ineens over de ziel van de organisatie in plaats van over protocollen en procedures.’

‘Een van de mooiste totempalen die ik heb gezien, is ‘de muur’ in het Antoni van Leeuwenhoek. De wand in de ziekenhuishal hangt vol

met post-its die mensen achterlaten voor zichzelf, geliefden of medewerkers. De berichtjes als ‘R.I.P. lieve Gerrit’, ‘Yes, ik ben schoooooon’ en ‘Dank je wel voor de fantastische aandacht voor mij, AvL’ers’ maken indruk. Voor de medewerkers staat ‘de muur’ symbool voor de aandacht voor patiënten, die ze hoog in het vaandel hebben staan.’

‘Overal ter wereld worden rituelen ingezet om overgangsmomenten te markeren. Daarmee zeg je duidelijk: ‘Vanaf nu gaan we het anders doen.’ Als je als organisatie echt wilt veranderen, moet je dit ook doen. Anders vervaarlost je het tribale brein. Zo benadruk ik bij een fusie het belang van een feest, om je netwerk te laten weten dat je niet meer twee organisaties maar één eenheid bent. Ook adviseer ik een soort vrijgezellenfeest te geven, waarbij ze nog één keer met de oude club samenkomen om alles goed af te sluiten. Anders zit je over drie jaar nóg in allerlei gescheiden appropiesjes.’

‘Ook is het belangrijk om stil te staan bij het afscheid van collega’s. Op het Indonesische Sulawesi bezocht ik de Toraja, een klein volk met een enorme dodencultus. De bevolking is voortdurend bezig met het hiernamaals en leeft letterlijk met de doden. Een overledene wordt gemummificeerd en pas na een jaar of drie begraven. Zo’n begrafenis duurt meerdere dagen. Er worden toespraken gehouden over de rol en betekenis van de overledene voor het dorp, er wordt gedanst en gezongen.’

‘Zo’n ritueel afscheidsgebeuren zou bij organisaties ook mooi zijn. Dat er bij een borrel wordt verteld hoe goed Frank altijd zorgde voor de sfeer of hoe Barbara steeds nieuwe klanten wist binnen te halen. Dan bespreek je daarna wie die rol in het vervolg op zich kan nemen. Een afscheidsborrel is dus niet eens zozeer van belang voor de vertrekkende collega, maar vooral voor de achterblijvers.’

‘Soms is het zelfs goed om iemand letterlijk uit te roken, zoals dat op allerlei plekken in de wereld met geesten gebeurt. Ik begeleidde ooit een familiebedrijf, waarvan oprichter Piet inmiddels stokoude en licht dementerend was. Hoe-

wel hij er bijna nooit meer was, ademde het hele bedrijf nog steeds Piet. Het personeel bleef urenstaatjes invullen die nergens toe dienden en niemand durfde in zijn werkkamer te zitten, ook al heerste er fors ruimtegebrek. Op een dag besloten we dat het de hoogste tijd was om afscheid te nemen. We hebben het teakhouten bureau uit zijn kamer op de binnenplaats gezet en er een jerrycan benzine overheen gemieterd. Pas toen we het in de hens staken, verdween Piet echt.’

‘Sinds de coronacrisis en de toename van thuiswerken voelen veel organisaties als los zand. Dat vind ik een zorgelijke ontwikkeling. We komen niet alleen op ons werk om een klus te klaren of geld te verdienen maar ook om te lachen, te flirten en mooie dingen met elkaar te creëren. Nu zitten we soms hele werkdagen achter ons Zoom-scherm. Met als gevolg dat we geen gemeenschappelijke totems en verhalen meer hebben. De duurzaamheid lijkt uit werkrelaties te zijn verdwenen. Overal zie je per-

sonneelsgebrek, jongeren die van baan naar baan hoppen, managers die niet langer dan drie jaar op een project zitten, politici die en masse optappen.’

‘Yogales ‘Ook zitten we sinds de affaires rondom MeToo en ander grensoverschrijdend gedrag in een autoriteitscrisis. Mag de baas nog wel de baas zijn? Veel leidinggevenden zijn handelingsverlegen, merk ik. Ik doe veel adviesklussen bij de politie. Daar is nu de regel dat een leidinggevende die een corrigerend gesprek heeft met een medewerker, de deur openlaat. Maar zo kun je dus ook geen vertrouwelijk gesprek meer hebben.’

‘Het is goed dat we de keerzijde van macht ter discussie stellen, maar we moeten niet doorslaan. Met het terugtrekken van je autoriteit kun je als leidinggevende ook je zorgzaamheid verliezen. Bij een provincie die ik onlangs bezocht, worstelde een teamleider met het bericht van een medewerker dat hij op woensdagochtend niet aan het teamoverleg kon deelnemen vanwege yogales. Mocht hij daar als baas wel iets van zeggen? Onder-

### Yogales

tussen baalden de teamleden van hun afwezige collega. Zo kun je de verbinding volledig kwijtraken.’

‘Als we de menselijkheid niet terugweten te brengen in organisaties, maken we robots van medewerkers. Dat lijkt misschien efficiënt, maar als samenleving zullen we er een hoge prijs voor betalen. Want het leidt tot veel eenzaamheid en overspannenheid. Met een uitzendbureau zoek ik nu uit hoe de horeca meer jongeren aan zich kan binden door ze in tribes aan te nemen. Ze mogen als groepje vrienden solliciteren. Op vrijdagdag krijgen ze een gezamenlijk pizzamoment en ze mogen gratis naar vier popfestivals per jaar. Als iemand uit de groep vertrekt, moeten ze zelfvervangend regelen. Zo hopen we weer organisaties te creëren waar medewerkers zich thuis voelen.’

‘Met het terugtrekken van je autoriteit kun je als leidinggevende je zorgzaamheid verliezen’