

# UIT

## BLINKEN!

VIER | 9 Juni 2017 | nummer 4 | € 8,95

“Doe wat je  
leuk vindt.”

– Jos Nijhuis –

**WASEEM** ALKHATEEB | **DANIELLE** BRAUN | **DICKY** GINGNAGEL  
**FRED** HILSTER | **THEA** NIJHUIS-KUIJPERS | **JOS** NIJHUIS | **ROB** NIJHUIS  
**VERA** VERHOOF-HORSTEN | **MARIAN** VERKERK | **INEKE** WALRAVENS

A close-up portrait of Danielle Braun, a woman with dark, curly hair, smiling warmly. She is wearing a red top and a thin gold necklace. The background is dark and out of focus.

“Hoe relaties werken, vind ik het ingewikkeldste wat er bestaat. Alles wat ik daarover kan leren, en vanuit die zoektocht aan mensen kan vertellen, vind ik geweldig. Of dat nou bij organisaties is of in mijn privéleven.”

**Danielle** Braun

“Mijn werk is mijn leven en mijn leven is mijn werk.”

# Danielle Braun

Tekst Ineke Walravens | fotografie Boudewijn Bernardus

**Achttien jaar was je toen je voor antropologie koos. Hoe bepalend is die keuze voor je carrière gebleken?**

“Het is mijn levenslange passie. Ik kom uit een multireligieus gezin met een joodse vader en een katholieke moeder. Ik heb ook nog op een christelijke school gezeten. Toen ik vijftien jaar was, zocht ik in de Koran, de Thora en de Bijbel naar overeenkomstige teksten. Ik was totaal gegrepen door het idee dat het geloof en daarmee de hele levensinvulling van mensen zo verschillend kan zijn. Voor mij was het allemaal hetzelfde. Ik begreep niet dat ze elkaar daar de hersenen voor insloegen.

Af en toe krijg ik van die meewarige blikken. Gaat het wel goed met je *work-life balance*? De mythe dat hard werken slecht is. Voor mij is mijn werk mijn leven en mijn leven is mijn werk. De vraag is hoe je dat op een goede manier doet. Veldwerk is tegelijkertijd vakantie. Ik vind het fantastisch om met vrouw en kinderen naar een Toraja-begraffenis te gaan. Het is zo mooi dat je dat met elkaar kunt delen. Natuurlijk balen ze als ik vervolgens twee uur zit te schrijven. Maar ze snappen ook heel goed dat ze juist door mijn vak zo'n bijzondere gebeurtenis kunnen bijwonen.

Mensen zeggen soms dat ik een heel stabiele carrière heb. Dat is niet zo, ik heb tien jaar nauwelijks gewerkt. Met volle passie ben ik thuismoeder geweest en heb ik voor een couveusekindje gezorgd. Ik zeg altijd tegen vrouwen die besluiten een tijdje eruit te gaan, en tegen mannen ook, dat het niet het einde van de wereld is. Zolang je gepassioneerd blijft, kun je op allerlei manieren weer je loopbaan oppakken.”

**Samen met Jitske Kramer schreef je *De Corporate Tribe*. Het is Managementboek van het Jaar 2016 geworden! Hoe ontstaat zo'n enorm succes?**

“Veel mensen vroegen ons wat we toch deden in die directiekamers. ‘Jullie kijken anders. Kun je mij dat ook leren?’ Eerst zeiden we altijd nee, dat is van ons. Totdat Jitske en ik bij elkaar zaten en zeiden dat het eigenlijk wel cool zou zijn om het wél te doen. Maar dan echt goed. Laten we een leergang beginnen! Lachen, een leergang. Ik dacht dat als we vijf mensen zouden krijgen, het al geweldig zou zijn. Kregen we er meteen achttien.

Voor die leergang hebben we gezocht naar een soort van canon van de corporate antropologie. Echt gezocht. Het was er niet. Toen hebben we het zelf maar geschreven. Allebei hebben we tien jaar studie en twintig jaar werkervaring in de leergang gestopt. De blogs en korte verhaaltjes die we al publiceerden, hebben we verzameld. We zijn de bedding erbij gaan schrijven en een inleiding. Toen hadden we een boek.

De ambitie zat er vanaf het begin in, maar meer nog een beetje grappend. Bij de uitgever stelden we wel de vraag: ‘Wat moeten we doen om managementboek van het jaar te worden?’ Dat je het dan ook nog wordt! Het is nu bijna 20.000 keer verkocht. Dat is veel voor Nederland. Ik ben ook echt verbaasd over hoe mensen het gebruiken. Het ligt als een soort

van bijbel op bureaus. Bij een van de ministeries hebben mensen kaartjes met de opdracht om bladzijde 200 van *De Corporate Tribe* te lezen en daar een teamplan op te maken. Daar kan ik echt ontroerd door raken. Het boek is in april in het Engels uitgekomen. We hebben al uitgeverijen in Zwitserland, Iran, Indonesië en Korea! Het gaat maar door. Bizar.”

**‘Wees jezelf en pas je aan’ is jouw motto. In veel organisaties is dat een heel groot dilemma. Hoe ga jij daarmee om?**

“Ik weet dat boekenwijsheid niet werkt. Daar ben ik me heel erg van bewust. Ik mag heel veel zeggen in de bestuurskamer. Niet met het doel om te kwetsen, maar met het doel om het beter te maken. Vanuit volledige compassie. Mijn werk bij het COA en daarvoor bij de politie is bepalend geweest voor hoe ik tegen organisaties en leiderschap aankijk. Ik geloof heel erg dat je het menselijke in organisaties moet houden.

In organisaties wordt vaak geprobeerd de verschillen te dimmen. Maar juist door de verschillen te vergroten, eerst, kan het daarna versmelten. De vraag is niet of je aan conflict doet. Er is conflict. Altijd. In jezelf, in groepen, tussen twee mensen of twee landen. De vraag is wat je doet met dat conflict. Mijn ervaring is dat het conflict vaak verdampt als je het genoeg aandacht geeft. We zouden echt meer de dialoog op het scherpst van de snede moeten durven voeren. Ook in managementoverleggen.

29 jaar was ik toen ik als directeur de sleutel kreeg van een COA-centrum met een bezetting van 800 mensen. Ik herinner me nog heel goed het moment dat ik gebeld werd door de hoogste baas. ‘Je krijgt er 200 asielzoekers bij’, zei hij. Ik sputterde nog even dat we al bomvol zaten, maar had snel door dat als hij zelf belde het niet de vraag was óf maar hoe ik dat ging regelen. Een uur later stonden er 200 mensen voor me met alleen een tandenborstel in de hand. Toen heb ik echt geleerd dat je niet moet denken dat je in control bent. Het enige wat je dan kunt doen, is aan je medewerkers vragen: ‘Jongens, hoe gaan we dit doen?’ Improviseren. De plaatselijke shoarmatent bellen. Zelf een mobiele wc pakken en die ergens neerzetten. In drie weken tijd ben ik volwassen geworden.

*Holding space*  is voor mij dat je mensen de ruimte geeft om zelf hun transitie vorm te geven. Dat je magische tijd schept waarin in organisaties het echte, moedige gesprek kan worden gevoerd. Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden. Je moet de voorwaarden scheppen om dat met elkaar in dialoog te doen. Dat is *holding space*. Dat is ook wat ik probeer te doen, voor een zaal met duizend mensen of voor drie bestuurders, of waar dan ook.

Ik geloof heel erg dat mensen behoefte hebben aan zorg in leiderschap. Dus bijna de moederlijke, of vaderlijke als je man bent, vorm van leiderschap. Echt luisteren naar je mensen en naar de stem van de minderheid. Elke mening telt. Het is geen pleidooi voor polderen. Het wil ook niet zeggen dat je iedereen gelijk geeft, maar wel dat alles er mag zijn. Dat kan



“Wees jezelf en pas je aan.”

CV

1968	GEBOREN IN AMSTERDAM
1991	CULTURELE ANTROPOLOGIE, VU AMSTERDAM
1993 - 1996	ADVISEUR/TRAINER REGIOPOLITIE KENNEMERLAND
1996 - 1998	SENIOR CONSULTANT ERNST & YOUNG
1998 - 2000	DIRECTEUR COA
1999	PROMOVEERT, VU AMSTERDAM
2000 - 2002	REGIODIRECTEUR COA
2002 - 2003	DIRECTEUR BURGERZAKEN GEMEENTE HUIZEN
2003 - 2013	CONSULTANT, TRAINER EN THUISMOEDER
2013 - HEDEN	ACADEMIE VOOR ORGANISATIECULTUUR
2016	DE CORPORATE TRIBE, MANAGEMENTBOEK VAN HET JAAR 2016
2017	ENGELSTALIGE UITGAVE THE CORPORATE TRIBE

DANIELLE BRAUN

als je als leider een bedding maakt waarin mensen zich ontwikkelen en zichzelf kunnen zijn. Als je totaal accepteert wat er is, ook al vind je het niet leuk. Ik werk veel met *deep democracy*, een methode uit Zuid-Afrika. Daarin luister je naar de stem van de minderheid en neem je een beslissing pas nadat je alle perspectieven hebt meegewogen.”

**Je bent samen met Jitske een bureau aan het bouwen, een tribe zoals je het zelf noemt, zodat je meer organisaties kunt bedienen. Het boek gaat internationaal. Dit alles gaat groot worden. Waar doe jij het voor?**

“Ik heb geen idee waar ik over tien jaar sta, ik heb mijn loopbaan nooit gepland. Mijn checklist is impact, lol en geld. Zo simpel. Vaak krijgen we de opmerking dat Jitske en ik commercieel zijn en een grote mond hebben. Dat is zo Nederlands. De mythevorming over vrouwen die zich laten zien en horen. Hou eens op met te miepen over succes. Ik hou van grote zalen, om op het podium te staan en de grens tussen theater, wetenschap en de praktijk op zijn kop te zetten. Ik wil vooral impact vergroten. Dat er overal in organisaties moedige gesprekken en goede dialogen worden gevoerd. We kunnen zo veel leren van wat we al weten. De wereld is zo gaaf, zo mooi. Het is allemaal al bedacht. Alles is er al.

Samenwerken met Jitske is fantastisch. *Working independently together*. Jitske gelooft dat mensen in principe goed zijn, en soms niet. Ik denk precies andersom. Mensen worden beesten als je ze niet in toom houdt. Uiteindelijk willen we gewoon die sterke leider, ook al weten we dat het niet goed voor ons is. We willen iemand die ons in toom houdt. Als we die niet hebben, gedragen we ons niet netjes naar elkaar. Ten diepste geloof ik dat je mensen moet leren dat het niet vanzelf gaat om je een beetje te gedragen. Beschaving en democratie is gewoon knetterhard werken met elkaar. Daar zit mijn passie. Dat ik daar een bijdrage aan kan leveren.” **U**

“Ik blijf hoop houden dat we het met elkaar beter kunnen.”