



Interview met Danielle Braun

Plezier in het werk in verbinding met je eigen totem

Liesbeth Bezem

Danielle Braun gebruikt de benaderingswijze van de culturele antropologie om naar organisaties te kijken. Wat kunnen wij in organisaties leren van de wijsheid van tribes en oude rituelen? Hoe zorg je ervoor dat mensen plezier hebben in hun werk. “Plezier wordt gemakkelijker als je werk in verbinding staat met de totem van de organisatie en je eigen totem.”

Rituelen helpen in tijden van chaos

De kennis en methoden van de corporate antropologie leveren inzichten op voor het organiseren en veranderen binnen organisaties. Het geeft inzicht in hoe mechanismes in organisaties werken. Mechanismen zoals in- en uitsluiting, macht en gezag, introductie en afscheid. Tribale woorden en gebruiken, zoals totems en rituelen, kunnen behulpzaam zijn bij het vormgeven van veranderingen of het uitdragen van de missie. Als Danielle in een nieuwe organisatie komt, vraagt ze eerst: "Waarom kan ik zien waar jullie van zijn, waarom jullie warm voor lopen? Kan ik zien wat jullie willen? Wat is het gemeenschappelijke doel? Het is belangrijk dat organisaties weer teruggaan naar de vraag waarvoor zij bestaan. Ook vraag ik: Wat is jullie totem? Een totem geeft de gezamenlijkheid van een organisatie of afdeling weer. We zijn veel organisatietotems kwijt."

Je leert in het ondertussen

Ook bij veranderingsprocessen in organisaties kunnen we leren van andere culturen. In het Westen kennen we twee fases: *ist* en *soll*. Veranderingsprocessen in verschillende niet-westerse culturen kennen drie fases: oude situatie (oude rol), liminaliteit (het 'ondertussen'), en de nieuwe situatie (nieuwe rol). Een mooi voorbeeld van een veranderingsritueel zien we bij de Ndembu in Zambia. Het ritueel voor de volwassenwording van jongens kent de volgende drie fases: separatie, liminaliteit en re-integratie. Jongens tussen de twaalf en veertien jaar worden van hun familie gescheiden tijdens de separatiefase. Tijdens de tweede fase, de liminale fase ofwel het ondertussen, leven ze langere tijd met andere jongens in het oerwoud waar ze de tijd krijgen om de vaardigheden van volwassenen te leren. Vaardigheden zoals jagen, oorlog voeren en een huis bouwen. Na een maand of vier keren de jongens terug als 'man'. Een dergelijke langere overgangsfase is ook toepasbaar voor veranderingsprocessen in organisaties. Hiermee krijgen mensen de tijd zich de nieuwe vaardigheden, normen en waarden eigen te maken. "Je leert in het ondertussen. Tussen twee rollen in leer je het meest en is je persoonlijke kracht



Danielle Braun heeft culturele antropologie gestudeerd, richting corporate antropologie. Ze is geboeid door het concept van de culturele antropologie, en wat je daar in organisaties van kunt leren. Voor haar promotie heeft ze onderzoek gedaan naar de cultuur bij de politie. In 2013 richtte ze de Academie voor Organisatiecultuur op. Samen met Jitske Kramer schreef ze het boek *De corporate tribe, organisatielessen uit de antropologie*. Dit boek is in 2016 tot managementboek van het jaar gekozen.

www.academievoororganisatiecultuur.nl

het grootst. Onveiligheidsgevoelens hebben vaak te maken met het weghalen van het oude en het ontbreken van een dialoog. Bij veranderingsprocessen is het cruciaal om verhalen te vertellen. Overgangen moeten ook duidelijk gedefinieerd worden. Met rituelen maak je onderscheid tussen het gewone en buitengewone."

De wijsheid van de Harry's

Belangrijke vragen in organisaties zijn: Wie hoort erbij en wie niet? Hoe ga ik om met binnen- en buitengrenzen en met verschillen? Het is voor organisaties belangrijk om te zorgen voor zowel gemeenschappelijkheid (doelen, missie, normen en

waarden) als ruimte voor diversiteit. Cruciaal daarbij zijn de dialoog aangaan en vragen naar wat de ander beweegt.

'Wees jezelf en pas je aan' is één van de grootste dilemma's van mensen in een organisatie, en breder gezien in het leven. Mensen hebben behoefte aan eenheid en harmonie. Onderliggende afspraken zorgen voor harmonie. Je vraagt aan mensen om zich aan te passen om een tribe te kunnen bouwen, zodat wij veiliger zijn in een grot als er een mammoet voor de ingang staat. De uitdaging is hoe je een sterke cultuur opbouwt en tegelijkertijd openstaat voor de wijsheid van de minderheid, de Harry's of Harriettes, de mensen die afwijken. Van hen weten wij nog niet of ze gek zijn of briljant. De mensen die afwijken, zijn je opmaat, je venster naar innovatie. Wij gaan in gesprek met organisaties hoe ze kunnen innoveren door beter naar die afwijkende mening, de Harry's, te luisteren. Dit heet *Deep Democracy*. Dat je de wijsheid van de minderheidsstem toevoegt aan de meerderheidsstem. Mensen die eruit vallen zijn vaak Harry's die niet gehoord worden. Hoe zorg je er nu voor dat je de mening van de minderheid toevoegt aan de meerderheid? Dit doe je door bijvoorbeeld te gaan stemmen, een hiërarchisch besluit te nemen en op een gegeven moment met z'n allen te zeggen wij gaan linksom. Vaak zeggen een paar mensen dan: 'Moeten wij niet daar en daar op letten. Of rechts kijken?' Dan kunnen gedachten in je opkomen: daar heb je ze weer. Je kunt ook vragen: waarom moeten wij naar rechts kijken? Zo kun je de bezwaren die iemand heeft toevoegen aan het meerderheidsbesluit. Je kunt een rijker besluit nemen en iedereen wordt gehoord en erkend.

De stem van de minderheid

Ik werk veel met *Deep Democracy*. Dit komt uit de post-apartheidsperiode in Zuid-Afrika, waar mensen niet gewend waren aan democratie. Het is een methode waarmee recht wordt gedaan aan de stem van de minderheid. Wij hebben een rare overtuiging als wij zeggen 'de meerderheid beslist', en denken dat de minderheid dan vanzelf wel mee zal gaan en zich hierbij neer zal leggen. Veel afwijkers, minder-

heden, voelen zich buitengesloten. Als iemand niet gehoord wordt, dan gaat hij mogelijk saboteren. Dit kan er ook voor zorgen dat mensen zich uiteindelijk ziek melden. Of mensen gaan staken. Wij gaan niet polderen, maar stellen wel de vraag: wat heb jij nodig om aangehaakt te blijven, om bij de groep te horen en te blijven? Als bijvoorbeeld een meerderheid broodjes wil gaan halen en één iemand wil niet mee, dan kun je vragen: wat heb je nodig om toch aangehaakt te blijven bij het besluit van de

Wees jezelf en pas je aan' is één van de grootste dilemma's van mensen in een organisatie, en breder gezien in het leven

meerderheid om broodjes te gaan halen? Mogelijk heeft diegene een jas nodig omdat het buiten koud is, of moet geld lenen. Je neemt extra tijd om zo de wijsheid van de minderheid mee te nemen in de besluitvorming. Bij een veranderingsproces hoort vaak een nieuwe andere cultuur. Het kan zijn dat iemand daar niet meer in past. De vraag is dan hoe je op een fatsoenlijke manier uit elkaar kunt gaan."

Plezier gaat over relationele verbinding

Iemands plaats in de hiërarchie is belangrijk. "Een nieuwe cultuur heeft vaak ook een verandering in de machtsverhoudingen tot gevolg. Andere mensen passen dan beter op leidinggevende posities. Belangrijk aspect is hoe deze veranderingen in status te begeleiden. Ook hier gaat het weer om het in gesprek gaan over de veranderingen. En het verhaal achter de verandering te vertellen. Leidinggeven is verhalen vertellen."

Plezier is voor Danielle het werken vanuit de passie voor het vak en het samenwerken met elkaar. "Het begint met plezier in je werk. Dat wordt gemakkelijker als jouw werk in verbinding staat met het totem van de organisatie en jouw eigen totem." De scheidslijn werk-privé is bij haar de afgelopen

tijd ook veel kleiner geworden. “In het Westen is een sterke compartimentalisering van verschillende onderdelen van het leven. In sommige andere culturen is deze scheidslijn veel minder sterk. We moeten nieuwe vormen ontdekken waarop het werk het leven binnenkomt en hoe het leven het werk binnenkomt. Het maken van gezonde keuzes tussen werk en privé blijft natuurlijk belangrijk. Plezier gaat over relationele verbinding.”

Leidinggeven is verhalen vertellen

Loopbaanbegeleiding en corporate tribes

Voor loopbaanadviseurs zijn een aantal ideeën toepasbaar bij loopbaanbegeleiding:

- De totem van de organisatie moet in verbinding staan met de eigen totem. Tijdens loop-

baantrajecten is een belangrijke vraag: passen jouw normen, waarden en drijfveren nog bij de normen en waarden van de organisatie waar je werkt? Daarbij kun je het beeld van een totem gebruiken.

- Ook loopbaanbegeleiding vindt plaats in het ondertussen, in periodes van bezinning, de overgangperiode tussen twee banen en na een ontslag. Ook al is het ondertussen spannend en onzeker, het is de periode in je leven waarin je veel kunt leren.
- Het pleidooi om een dialoog te voeren en oprechte gesprekken aan te gaan. Ook voor loopbaanbegeleiders is het zinvol werknemers bij langdurig ziekteverzuim, arbeidsconflicten of ontslag te stimuleren het gesprek aan te gaan met hun leidinggevende, waardoor meer begrip ontstaat bij beide partijen. ■

Liesbeth Bezem, *redactielid LoopbaanVisie*

Uw docenten

Maaïke Kooter, Intelligence Group

Larissa Lodewijk, Stichting RegioPlus

“De nummer 1 training voor moderne loopbaanprofessionals”



Leergang Arbeidsmarktgedreven Loopbaanprofessional

Start dinsdag 15 mei 2018

Tijdens de Leergang Arbeidsmarktgedreven Loopbaanprofessional worden loopbaanadviseurs, jobhunters en mobiliteitsspecialisten getraind in het vertalen van arbeidsmarktkennis naar kansen voor werkzoekenden, werkgevers en overheden.

Met behulp van objectieve kennis gecombineerd met ervaring achterhalen we kansrijke opleidingen, beroepen en bedrijven. Met de nieuwste tooling en websites schetsen we een gericht arbeidsmarkt-perspectief met kansrijke banen.

Beoordeeld op Springest
met een 8,5!



Download de factsheet met
uitgebreide informatie op de website.

www.avamc.nl/loopbaan



academie voor
arbeidsmarkt
communicatie