

Corporate antropoloog Danielle Braun: “Het lijkt alsof de bullshit eraf kan en we het wezenlijke vasthouden.”



door **Joost van Oort** 28 maart 2020 10 min. leestijd

0

Danielle Braun is corporate antropoloog en oprichter van de [Academie voor Organisatiecultuur](#). Ze publiceert veel over het gedrag en de onderlinge relaties van mensen op de werkvloer en over leiderschap. Zo schreef ze samen met Jitske Kramer *De Corporate Tribe* dat in 2016 werd uitgeroepen tot [managementboek van het jaar](#). Als corporate antropoloog houdt ze mensen en organisaties graag een spiegel voor.

Hoe kijkt zij aan tegen onze omgang met de gevolgen van het coronavirus? Wat voor leiderschap wordt er op dit moment gevraagd? Wat doen alle uitdagingen en onzekerheden voor onze collegiale relaties? Het zijn vragen die ik Braun graag voorleg, want als antropoloog moet ze nu wel op het puntje van haar stoel zitten.

Deeltjesversneller

Braun beaamt dat het voor een antropoloog interessante tijden zijn. Onderling menselijk gedrag wordt uitvergroet: “Het is net of je in een soort deeltjesversneller komt. Ik vind menselijke processen altijd interessant en het is nu heel boeiend om te zien om te zien wat mensen nu onder stress doen, wat leiders doen en wat er in organisaties gebeurt.”

Antropologie gaat vooral over relaties tussen mensen. Alles wat we gewend waren is daarin aan het veranderen ziet Braun: “Het begon natuurlijk met de onhandigheid in handen geven. En inmiddels hebben we per dag een nieuwe uitdaging in hoe verhouden wij ons dan tot elkaar. Dat is heel interessant.”

Braun is antropoloog en geen viroloog of medicus. Ze kijkt dan ook met die bril naar wat er gebeurt in ons land en de rest van de wereld. Ieder land pakt het coronavirus aan op de manier die past bij de culturele aard van dat land. “Het is hier natuurlijk heel anders dan in China in week 1 waar mensen meteen in quarantaine gingen. Ik denk dat wij dat als Nederlanders ook niet zouden pikken. Wat daarin virologisch verstandig is, weten we pas over twee à drie jaar.”

Poldermodel

De Nederlandse aanpak zegt volgens de antropologe veel over wie wij zijn: “Ik vind dat Rutte het erg mooi doet. Het is wel interessant om te zien hoe Nederlands het is.” Ze verwijst daarbij naar het Nederlandse poldermodel: “Daar doen we vaak negatief over, maar het poldermodel is een heel mooi model dat is ontstaan toen wij water moesten verdelen tussen boeren en landheren. Het ging erover met elkaar moest zorgen dat de één niet telkens verzoop en de ander droog stond. We polderden samen: “Dan doe ik een slootje hier en graaf jij een geultje daar.” We overlegden zonder al te veel conflict. Dat moet ook omdat we burens waren. Daardoor zetten we het niet zo onder spanning.”

Boosheid gebruik je als heftruck om een volgende maatregel te nemen.

Danielle Braun, corporate antropoloog

Volgens Braun is de huidige Nederlandse aanpak van de gevolgen van het coronavirus ook polderend. Dat zorgt voor acceptatie onder de bevolking. “Eerst doe je de horeca dicht en moeten

mensen thuis werken, maar de scholen sluiten niet”, zegt ze ter illustratie. “Vervolgens worden de schooldirecteuren heel boos en die zeggen dat de scholen ook dicht moeten. En vervolgens wordt die boosheid gebruikt door allerlei belangengroeperingen en dan zit er bij De Wereld Draait Door een schooldirecteur boos te zijn. Die boosheid gebruik je vervolgens weer als heftruck om de volgende maatregel te nemen. En zo doen we dat per dag een beetje verder. Dan mag je nog wel de straat op en het bos in en dan zijn we ineens in te grote groepen. En dan doe je Grapperhaus op tv en dan kan de maatregel verder aangescherpt worden.”

Inspraak in directieve tijden

Danielle Braun gebruikt haar expertise om te kijken naar menselijk gedrag en leiderschap in organisaties. Ze is corporate antropoloog. We zoomen daarom in op de uitdagingen en onzekerheden waar werkgevers en werknemers nu mee kampen.



Allereerst signaleert Braun dat mensen nu vragen om duidelijkheid en dat er een herwaardering van sterk leiderschap en structuur is. Ze ziet het op alle plekken in de samenleving, ook in het bedrijfsleven. Voor het coronavirus had men het over de vraag wat goed leiderschap was. In organisaties ging het over veranderen met zo min mogelijk weerstand, zelfsturing en mensen eigen verantwoordelijkheid geven. Er lijkt nu een omslag in denken plaats te vinden.

“We leven in een tijd van crisismanagement. We accepteren nu toch weer stoerder en directiever leiderschap. Dat vinden we nodig. De vraag is dan hoe je het mooie van inspraak kunt vasthouden in directieve tijden en hoe je mensen ook weer kunt laten accepteren dat de baas gewoon weer zegt hoe het moet.”

Weg met de bullshit

Over een andere ontwikkeling is Braun erg enthousiast: “De laatste jaren hadden we steeds meer last van het verzanden in systemen, protocollen, bureaucratie, keurmerken enzovoort. En je ziet dat een heleboel bullshit er gewoon af kan. En dat blijkt gewoon te werken! Mensen zijn ontzettend creatief. Ik sprak laatst een directeur van een bank die al drie jaar bezig was om thuiswerken mogelijk te maken, met allemaal gezeik over privacy en services die niet vanuit huis mogen. Het was nu in een weekend geregeld.”

Braun is blij verrast dat er ineens zoveel kan. “Het lijkt alsof de bullshit eraf kan en we het wezenlijke vasthouden”, zegt ze in klare taal. “Ik ben heel benieuwd of we dat dan hierna zo blijven doen of dat we toch weer in de oude modus terugvallen.”

Het lijkt alsof de bullshit eraf kan en we het wezenlijke vasthouden. Ik ben heel benieuwd of we dat dan hierna zo blijven doen of dat we toch weer in de oude modus terugvallen.”

Danielle Braun, corporate antropoloog

De andere kant van het verhaal is natuurlijk dat mensen inkomsten zien verdampen en veel mensen onzekerheid hebben over hun baan. Braun voorspelt dat dat voor spanning kan zorgen op de werkvloer: “In de eerste week zag je dat werkgevers zeiden “We doen het met elkaar en niemand vliegt eruit. We zorgen voor elkaar.” Maar ja, kun je dat waar maken? Uiteindelijk zullen ondernemers directiever leiderschap gaan vertonen en voor hun eigen hachje gaan. Dat zet collegiale relaties onder druk. Er komt een soort tweedeling in het bedrijf met mensen in een vast contract die blijven zitten en mensen wie boven het hoofd hangt dat ze op straat komen te staan.”

Virtueel koffieapparaat

Dat we noodgedwongen ineens veel meer thuis werken heeft ook gevolgen voor de collegiale relaties. Braun ziet dat aan de ene kant digitale vaardigheden versterkt worden, terwijl we tegelijkertijd ook het diepe besef krijgen dat we echte aandacht en het menselijk contact vooral niet willen missen. Daar kunnen we zelfs ongelukkig van worden. Volgens Braun willen mensen namelijk aan elkaar snuffelen en onzin uithalen op de gang in het kantoor. “De sociale omgang die

je normaal gesproken in de wandelgangen hebt moet je nu echt gaan regelen. Want anders verdwijnt ie en daarmee verdwijnt een heel groot deel van het menselijk contact.”

Als werkgever moet je daar bewust van zijn en meer aandacht schenken aan hoe iedereen erbij zit. “Je ziet iemand niet met gebogen hoofd door de gang lopen”, zegt Braun, “dus je moet het echt vragen. Daar moet je echt tijd voor nemen. Meer tijd voor waar iedereen mee bezig is en wat er speelt. Je moet elkaar beter informeren, omdat je niet het gepraat bij het koffieapparaat hebt.”

We zeggen nu allemaal dat dit de digitale revolutie is en ik vraag me af of we over zes maanden niet zeggen “O, wat fijn dat ik weer in een stoffig conferentiecentrum mag zitten.”

Danielle Braun, corporate antropoloog

Volgens Braun is het raadzaam om te zorgen voor “een virtueel koffieapparaat”. Ze geeft als tip om bijvoorbeeld twee appgroepen aan te maken. Eén voor de koffieapparaathumor en één voor de serieuze dingen. “Anders gaat alles door elkaar lopen en dat is vermoeiend.”

Ze benadrukt dat het echt belangrijk is om ruimte te creëren voor de informele omgang: “Ik denk dat we nu er allemaal van doordrongen zijn dat de gewone tribale hub heel erg missen, waarin we fysiek contact hebben en in een groepje bij het koffieapparaat hangen. We zeggen nu allemaal dat dit de digitale revolutie is en ik vraag me af of we over zes maanden niet zeggen “O, wat fijn dat we elkaar weer live mogen zien. Wat fijn dat ik weer in een stoffig conferentiecentrum mag zitten. Ik ga nooit meer een webinar doen.” Daar ben ik heel benieuwd naar.”

Video-overleg

Nu we massaal overleggen via videoverbindingen moeten we aandacht besteden aan wat dat met ons doet en hoe we dat zo goed mogelijk kunnen doen. “Online overleggen werkt en is efficiënt, maar het is ook heel erg plat en koud”, aldus Braun. “Er zit iets onbenoembaars in mensen die samen in een ruimte zijn. Samen op kantoor zitten doet iets dat we niet helemaal kunnen pakken en dat ook niet rationeel verklaarbaar is. In de antropologie zien we ook wel dat we ons mens zijn, ons tribale oerbrein niet zomaar ontstijgen en uitzetten. We zijn niet alleen maar ons rationele brein. Ons limbisch brein, ons emotionele brein doet ook mee. En dat is heel moeilijk digitaal aan te raken. Daar kun je wel wat voor doen, maar het is ingewikkeld om dat te doen.”

Online overleggen werkt en is efficiënt, maar het is ook heel erg plat en koud. We zijn niet alleen maar ons rationele brein. Ons emotionele brein doet ook mee.

De vraag is dan natuurlijk hoe je dat emotionele brein aan kunt raken. Daar heeft Braun wel wat tips voor. Die heeft ze gedeeld in [een heldere video](#) en ook hier wil ze er graag wat over kwijt: “Bij digitaal overleggen is het goed om te beseffen dat je digitaal bent en dat dit anders is dan een fysiek overleg. Je moet tijd nemen om in te checken. Als je meteen over gaat op de inhoud mis je het natuurlijke moment dat je binnen komt, je jas ophangt en iemand een kop koffie of thee geeft. Dat aan elkaar snuffelen, dat mis je nu.”

Daarom vindt Braun het belangrijk dat je juist nu probeert om lief, warm en tactiel te vergaderen. “Wat helpt is voor je een meeting in gaat is om echt even een rondje te doen. “Hoe is het? Hoe zit je erbij? Hoe is het om je kinderen om je heen te hebben als je werkt? Hoe gaat het met je oude ouders? Ben je zelf gezond?”



“En ook als je uitcheckt van een online meeting kun je daar op letten”, zegt Braun. “Gewoonlijk blijf je nog even hangen of kan je nog even met je baas mee lopen om iets te bespreken. Dan heb je een soort overgangstijd. Als leidinggevende is het dus belangrijk om te zeggen “Ok, het is twee uur. De vergadering is afgelopen. Ik blijf nog even hangen. Wie nog even één op één wat wil

regelen kan blijven hangen.” Maak ook even een uitcheckrondje. “Was dit een prettige meeting? Hebben we nog tips voor elkaar hoe het beter kan?” Je moet als leidinggevende zorgvuldiger zijn.”

Braun waarschuwt ons dat we niet met zijn allen collectief uitgeput moeten raken aan het einde van de dag: “Thuiswerken is gewoon veel vermoeiender. Daar kunnen we echt nog veel in leren, zodat we de komende weken de harde werkelijkheid van online zachter te maken. Een rustige achtergrond zorgt voor weinig prikkels bij mensen aan de andere kant van het scherm. Houdt ook voldoende afstand tot het scherm, zodat je op een natuurlijke manier kunt praten. Als werkgever en werknemer moet je dus investeren in goede en rustige thuiswerkplekken.

Thuiswerken is gewoon veel vermoeiender. Daar kunnen we echt nog veel in leren, zodat we de komende weken de harde werkelijkheid van online zachter te maken.

Danielle Braun, corporate antropoloog

“We zijn nu bezig met al die techniek. Waar zitten de knopjes? Op een gegeven moment wordt het de kunst om ook te leren hoe je het rustig met elkaar houdt, minder vermoeiend. Dan moet je bijvoorbeeld ook meer pauzes inlassen. Als ik een workshop geef is één keer pauze wel genoeg, terwijl als ik nu een webinar geef je echt wel ieder uur pauze moet houden. Even de benen strekken of een kop thee halen. Anders houdt je het niet vol.”

Apenrots

Op afstand werken is natuurlijk al een tijd aan de gang, maar nu doen mensen het op een veel grotere schaal. Dat heeft gevolgen voor de verhoudingen binnen een organisatie. “Je organiseert allerlei natuurlijke menselijke tribale processen weg op het moment dat je allemaal thuis zit”, spreekt de antropoloog. “En die hebben we wel nodig om onszelf verbonden te voelen en het is leuk als je zoekt naar manieren om dat er toch in te krijgen.”

Braun zegt bijvoorbeeld dat mensen ranking belangrijk vinden. We willen gezien worden door de baas en een schouderklopje krijgen. “Als je met zijn allen in een kantoortuin zit of in een docentenkamer, dan komt je baas langs en die slaat Annemarie op de schouder en zegt “He, mooi project heb je gedaan.” Dat zien de anderen. Dat vinden wij mensen fijn. Wij vinden dat apenrotsspelletje fijn.”

Je organiseert allerlei natuurlijke menselijke tribale processen weg op het moment dat je allemaal thuis zit. Die hebben we wel nodig om onszelf verbonden te voelen.

Danielle Braun, corporate antropoloog

Ook in dit opzicht wordt er om een ander type leiderschap gevraagd. “We missen nu de kantoorfitties en ruzies”, vervolgt Braun. “We hebben er altijd op gescholden, maar je mist ze toch. Dat vraagt andere leiderschapsvaardigheden. Als de baas Annemarie dus een complimentje geeft is het dus heel handig om dat naar iedereen te CC’en of om dat in een online meeting te doen. Anders stuurt ie dat alleen naar Annemarie en dan heeft ze dus niet de tribale erkenning van de hele groep.”

Leren van nomaden

Tot slot kijken we nog naar andere tribes en andere culturen. Aan wie kunnen we ons als werkgevers en werknemers het beste spiegelen?

“We kunnen qua thuiswerken heel veel leren van nomadische volkeren”, zegt Braun meteen. “Die zijn eigenlijk geïsoleerd, zoals wij nu ook zijn. Zij leven altijd op grote afstand van elkaar en hebben dus ook momenten van grote bijeenkomsten en bruiloften. Dan reizen ze over de vlakke om daarheen te komen. Wij kunnen niet live bijeenkomen, maar wel virtueel. Dan is het dus belangrijk dat je ook daar niet alleen de inhoud doet, maar dat ook het eten, drinken, flirten en feest er is.”

Braun zoomt weer uit en zegt dat mensen over de hele wereld op zoek zijn naar rituelen. Ze haalt de zingende mensen op de Italiaanse balkons als voorbeeld aan. “Dat soort dingen hebben we heel erg nodig. In tijden van angst en onzekerheid heb je een ontzettende behoefte aan rituelen. Het lastige is dat we geen samenkomsten kunnen hebben, zoals kerkdiensten of popconcerten, waarin je je gemeenschappelijke angst kunt delen of vieren. We zullen dus naar andere vormen van gezamenlijk ritueel moeten. Het doorsturen van al die grappige plaatjes is een nieuw ritueel aan het worden om toch met mensen in verbinding te blijven.”

Dat we die verbinding met elkaar zullen zoeken als deze situatie voorbij is staat voor Braun vast. Dan moeten we uitgebreid de tijd nemen voor herdenkingsbijeenkomsten, lock outfeestjes en uitgestelde examenparty’s.