

Weg met zelfsturing! We willen leiders, roddels en intriges



Het zelfsturend secretariaat als ideaal? Welnee, zegt antropoloog en schrijver Danielle Braun. In haar boek *Tribaal kantoorgedoe* veegt ze de vloer aan met autonomie als nieuwe religie. “We moeten niet vechten tegen onze oerliefde voor gezag, ritueel, samenzijn, paarvorming en groepshugs.”

We zeggen maar al te graag dat we streven naar doelgericht werken, harmonie, professionalisering, rationele beslissingen en meer verlichte idealen. Maar diep vanbinnen smullen wij van roddel en achterklap, seks op de werkvloer, strijd tussen directieleden en banale soaps. En ja, we houden van apenrotsen, heerlijk die hiërarchie. Onze verlichte denkbeelden zijn niet meer dan een flinterdun laagje vernis over ons tribale oerbrein dat nog altijd is ingesteld op het samen ten strijde trekken tegen de sabeltandtijger.

Antropoloog, schrijver, ondernemer en theatermaker dr. Danielle Braun daagt je met haar onderhoudende boek *Tribaal kantoorgedoe* uit om met antropologische ogen te kijken naar jezelf en je medemens. Om er met een glimlach achter te komen dat ons moderne identiteitsdenken en heilig streven naar autonomie verhullen dat we in wezen kuddedieren zijn. En daar is volgens Danielle helemaal niks mis mee. Sterker, het maakt ons tot mens. “Wij tribale wezens mogen dan raar, bloeddorstig en niet altijd rationeel zijn, in wezen zijn we best lief. We willen het liefst stammen vormen en het goede zien in de ander.”

Danielle kijkt met een knipoog naar deze coronatijd, die treffend illustreert hoe ons tribale brein werkt. “Autonomie is een heilige graal geworden in onze samenleving. Hiërarchische structuren moeten plaatsmaken voor zelfsturende teams. We willen inspraak en geen dominante baas. Maar als puntje bij paaltje komt, en de sabeltandtijger echt voor de ingang van onze grot staat, dan willen we een leider die zegt wat we moeten doen.

“Corona brengt ons een gevoel van onveiligheid, en ineens accepteren we zonder morren een autoriteit die ons instructies geeft. Daarmee leveren we een stuk van onze moeizaam verworven autonomie in. Ons tribale brein zoekt immers primair naar groepsveiligheid. Autonomie is een luxeding voor ontspannen tijden. Als straks ons beschaamde veiligheidsgevoel is hersteld, staan we weer net zo gemakkelijk op de bres voor onze onafhankelijkheid. Het is een lemniscaatbeweging, heel interessant.”

Strijd om de macht

Autonomie en zelfsturing kenmerken ook de moderne ondersteuner. Hoe beziet Danielle het zelfsturend secretariaat vanuit tribaal perspectief? Ambivalentie voert bij haar de boventoon. “Ik houd zelf van ontregelen en ontmanagen. Maar als antropoloog ben ik toch sceptisch over het concept zelfsturing. Ons tribale brein verlangt naar een leider die groepsveiligheid realiseert. Je ziet dat veel organisaties weer terugkomen van zelfsturing, omdat veel energie verloren gaat aan strijd om de macht.

“Toch kan een zelfsturend team succesvol zijn. Maar dan moet je kraakheldere afspraken kunnen maken over wie wat doet. Daarbij maak ik een onderscheid tussen posities en rollen. Je hebt niet per se een baasje nodig om leiderschap te kunnen uitvoeren. Je kunt de rol van leider ook laten rouleren, of verdelen tussen meerdere personen. Maar als de leidersrol niet is geregeld, gaat op een gegeven moment iedereen de planten water geven, en dan verzuipen ze. Bovendien, om succesvol zelfsturend te zijn, mogen er geen onderliggende emoties als jaloezie spelen. Maar dergelijke emoties komen wel voort uit ons tribale brein. We kunnen zeker zelfsturend zijn, maar dat kost ons buitengewoon veel emotionele energie. En van tribale groepsonveiligheid kunnen we zelfs ziek worden.”

Guilty pleasures

Is ons tribale brein dan een sta-in-de-weg voor onze ontwikkeling? Niet per se, vindt Danielle. Sterker, ze geniet van de guilty pleasures die ontspruiten aan het tribale brein. Het kantoor ziet ze als de uitgelezen plek om tribale behoeften uit te leven. Danielle maakt er geen geheim van dat ze na twee maanden thuiswerken zelfs de roddel en achterklap bij de koffieautomaat mist. “De roddelpraatjes op kantoor verbinden. Mensen die altijd afgaven op het kantoorleven, erkennen nu dat ze heimwee hebben naar die sociale snackbar. Ja, zelfs die irritante collega waar ze zo op afgaven gaan ze missen. Ons mammoetjagersinstinct verlangt nu eenmaal naar een stam.

“Maar in onze individualistische samenleving zijn we vervreemd geraakt van de tribe. Organisaties zijn de gelegenheden bij uitstek om ons mammoetjagersinstinct bot te vieren. In een stam helpen we elkaar, verbinden we, zijn we lief. En tegelijk pesten, rondelen en irriteren we. Natuurlijk moet je de tribale impulsen indammen, anders loopt het uit de hand. Zoenen op de werkvloer leidt nu eenmaal tot problemen.

“Van de andere kant pleit ik ervoor om met mildheid naar onze tribale oorsprong te kijken. Ik zie ook de humor van het spel dat we samen spelen, we maken onze eigen Netflix-series. Maar ik zie zeker ook het belang van ons tribale spel. Als we ons te veel terugtrekken op onze eigen identiteitsgrond, verliezen we het contact met de ander, met als gevolg eenzaamheid en vervreemding. In een stam zorgen we voor elkaar, dan denken we niet alleen in termen van ik, maar vooral ook in termen van wij.”

Archetypische moederrol

Maar hoe kanaliseren we dan de machtspelletjes, affaires tussen collega's, jaloezie, pestgedrag? Danielle ziet hier een hoofdrol weggelegd voor de ondersteuner als moederfiguur (of vaderfiguur trouwens) die de kudde bijeenhoudt. "Ik vind het vak van ondersteuner iets heel moois. Ondersteuners hebben iets van de archetypische tribale moederrol, en die hebben we meer dan hard nodig in onze kantoortribes. Als ondersteuners bij een teamvergadering zitten waarbij ze elkaar de tent uit pesten of roddelen, dan kunnen ze vanuit een neutrale positie bekijken hoe de hazen lopen.

"Zij hebben het vermogen om op informele wijze het sociale gekibbel weer in banen te leiden. Maar dan moeten ze daar op een handige manier in manoeuvreren. Daarvoor moeten ze buiten de partijen blijven; dan kunnen ze de witte vlag hijsen indien nodig. Met moederlijke of vaderlijke liefde kunnen ze strijdende partijen binnen de stam weer bijeen brengen. Natuurlijk zijn ze zelf ook soms de speelbal van politieke spelletjes. Het is dan belangrijk om met een glimlach te kijken naar het gekonkel in de tribe. Dat doe ik zelf ook."

Danielle ziet dat juist deze tijd van sociale distantie ons wakker maakt voor het belang van het collectieve. "Ik denk dat ik na deze coronatijd met nog meer mildheid kijk naar het tribale gekonkel op kantoor. Als ik me in de toekomst weer eens erger aan al het gezeik op de werkvloer, zal ik terugdenken aan hoezeer ik toen verlangde naar menselijke interactie, hoe banaal soms ook.

"Niet het streven naar nog meer autonomie en zelfsturing gaat ons verder helpen. Aandacht is het nieuwe goud. Organisaties die aandacht echt weten in te zetten, zullen succesvol worden. En ik denk dat het met name ondersteuners zijn die aandacht kunnen terugbrengen in de organisatie. Ik hoop dat we door corona weer gaan inzien hoe belangrijk alledaags menselijk contact is. En hoe essentieel een tribe is voor ons gevoel van welbevinden. Een beetje geroddel hoort daarbij."