



The page features a vertical border of purple flowers on both the left and right sides. The main title is centered and rendered in a large, bold, black font where the letters are filled with a pattern of the same purple flowers and green foliage.

# Aandacht is goud: lessen van een Thaise sekte

Antropoloog en schrijver  
Danielle Braun reist de wereld over  
om te leren van verre, vreemde  
volken. Dichter bij huis bestudeert  
ze bedrijfs- en organisatieculturen.  
Over deemoedig omgaan met  
onzekerheid, zorgzaamheid en  
ons tribale brein.

■ TEKST DORINE VAN KESTEREN BEELD JUDITH JOCKEL

Je mag het natuurlijk eigenlijk niet zeggen, en Danielle Braun benadrukt dat corona een ramp is, maar voor haar als antropoloog is het een fantastische tijd. Hoe reageren samenlevingen op de bedreigingen en onzekerheid die de wereld nu in hun greep houden? Elke cultuur heeft haar eigen corona-aanpak en Braun kijkt, vergelijkt en duidt. “In landen als China, Spanje en Frankrijk werd collectivistisch en streng ingegrepen, maar dat past niet bij Nederland. Hier polderen we, ook nu. Iedereen mag meepraten over het crisisbeleid. Aan het begin van de lockdown sloten alleen horeca en kantoren, maar toen zaten er een paar boze schooldirecteuren in talkshows en prompt gingen ook de scholen dicht.”

Er zijn nog meer verschillen, ziet Braun. In een groot deel van de wereld veranderen mensen in drie stappen: van het oude, via het ‘ondertussen’ van het niet-weten, naar het nieuwe. In het westen daarentegen is verandering een kwestie van omklappen, hup, direct van fase één naar fase drie. Best wennen dus, dat ook wij nu in die stressvolle tussentijd hangen. “Niemand weet nog hoe het nieuwe normaal eruitziet. En deemoedig omgaan met oncontroleerbaarheid en onbeheersbaarheid kunnen wij niet meer. De decennia na de Tweede Wereldoorlog stonden in het teken van vooruitgang en maakbaarheid. We geloofden dat overal een oplossing voor was, dat het alleen maar beter kon worden, dood en rampspoed hebben we zorgvuldig weggepoetst. En nu is er ineens een ontwrichtend virus dat buiten onze invloedssfeer ligt.”

Onze van oorsprong calvinistische cultuur maakt het moeilijk om de controle uit handen te geven. “Wij denken dat ons eigen handelen voor een groot deel bepaalt hoe het met ons gaat. Aan de hemelpoort worden we straks allemaal gewogen op onze individuele daden. Dit in tegenstelling tot culturen van ‘Uw wil geschiede’ en ‘Inshalla’. Zo is in het hindoeïsme karma allesbepalend: mensen weten dat ze worden geleefd door toeval, vorige levens en externe factoren.

Nederlanders eisen daarnaast hun autonomie en eigen identiteit op, we willen vooral ‘onzelf’ zijn. Wij vinden het lastig om te snappen dat het collectief soms boven het individueel belang gaat. Dat je een mondkapje niet voor jezelf opdoet maar om anderen te beschermen.”

***In Nederland vragen sommigen zich af of de aandacht niet te veel ligt op het redden van levens van ouderen in plaats van op de toekomst van jongeren en de economie. Wordt deze ‘dorre hout’-discussie ook elders ter wereld gevoerd?*** “Ja, en ook daarin zie je cultuur terug. In de VS bijvoorbeeld zijn de ‘economie eerst’-aanhangers ruim vertegenwoordigd en zij nemen soms ook vrij extreme standpunten in. Het debat verhardt daar, verpleegkundigen worden aangevallen als ze mensen oproepen om mondkapjes te dragen. Tegelijk is het een luxe om deze discussie überhaupt te kunnen voeren. In sloppenwijken in India en Zuid-Afrika is lockdown en social distancing een illusie, omdat mensen geen huizen hebben om zich in terug te trekken en wel uit werken móeten gaan, omdat ze anders doodgaan van de honger. Hetzelfde geldt voor de discussie over de triage op de IC. In Ethiopië is er één beademingsarts in het hele land: een heel ander niveau van triageren dus.”

***Is corona een kans voor definitieve verandering?*** “Voor reizigers geldt over het algemeen dat er alleen culturele adaptatie plaatsvindt als ze lang genoeg ergens zijn. Als er op korte termijn een vaccin komt, dan vermoed ik dat iedereen weer terugkeert naar het oude leven. Als dat niet zo is en er een generatie wordt opgevoed in het nieuwe regime – kinderen en jongeren voor wie afstand houden, handen wassen en minder consumeren, vlees eten en vliegen vanzelfsprekend zijn – ontstaat er wezenlijke en duurzame verandering.”

**Ontzield** Braun bestudeert niet alleen verre en vreemde volken, zoals zij dat zelf formuleert, maar ook organisatie- en bedrijfsculturen dichterbij huis. Dit vakgebied wordt de corporate antropologie genoemd. Een gemeentelijke sociale dienst, een bank, een voetbalclub: allemaal totaal andere culturen. In hoe het gebouw eruitziet, hoe er leiding wordt gegeven en hoe de mensen zich kleden en met elkaar omgaan. Braun houdt zich hierbij ook bezig met het concept ‘dienstverlening’: wat hebben cliënten en patiënten nodig om zich goed geholpen te voelen? Het antwoord vat ze samen als ‘aandacht is het nieuwe goud’. “Corona maakt eens te meer duidelijk hoe belangrijk menselijk contact en fysieke nabijheid zijn. Zonder worden mensen onmenselijk en raken organisaties ontzield.”

“Gemeenten doen er goed aan zich te blijven bedenken dat ze zorgzame organisaties zijn, voor mensen die het niet op eigen kracht redden in de samenleving. Natuurlijk is een uitkering een voorrecht – kijk maar naar de rest van de wereld – maar geef dat voorrecht een beetje liefdevol. Ik vraag ambtenaren altijd waarom ze ook alweer zijn gaan werken voor de publieke zaak. Vaak kom je dan wel weer bij een soort bezieling of ontroering. Het klinkt soft, maar liefde bij overheidsinstanties kan geen kwaad. Sterker, zulke investeringen betalen zich terug omdat cliënten minder eenzaam, verbitterd, afgehaakt en boos zullen zijn.”

**‘Natuurlijk is een uitkering een voorrecht, maar geef dat voorrecht een beetje liefdevol’**



**Interne** Vooral de vraag of dit soort binding ook haalbaar is in grote (overheids)-organisaties, intrigeert Braun. Om daarachter te komen, liet ze zich afgelopen kerst interne- ren in een Thaise sekte. Een sekte die gelooft dat meditatie de weg naar wereldvrede is en met meer dan een miljoen volgelingen groeit als kool. Niet zozeer om de inhoud, maar omdat sektarische bewegingen heel goed zijn in binden en boeien, merkte Braun. “Toen ik arriveerde, werden me eerst een aantal vragen gesteld. Waar ik vandaan kwam, hoe lang ik al in Thailand was, welke talen ik sprak en hoe het gesteld was met mijn meditatieskills. Aansluitend kozen ze uit een database van meer dan duizend filmpjes voor mij een filmpje waarin een leuke Amerikaan mij de basisprincipes van meditatie uitlegde. Geen Thaise monnik met onbegrijpelijke mantra's, maar lekker westers toegankelijk. Even later had ik nog een gesprek met een vrijwilliger die wederom bij mij paste: iemand die had gestudeerd aan een westerse universiteit en goed Engels sprak. Kortom: ik voelde mij enorm op maat bediend. Een maand later was ik in Nederland in een ziekenhuis omdat ik moest worden geopereerd. Een fijne arts onderzocht mij en vertelde hoe de operatie zou verlopen. Toen dacht ik: die dure, gespecialiseerde mevrouw zit drie kwartier bij mij op de kamer. Maar als ze me een kwartier had onderzocht en ik daarna – net als bij de Thaise sekte – een filmpje had gezien met de relevante informatie en nog wat vragen had mogen stellen aan een verpleegkundige, had ik mij minstens zo begrepen gevoeld en het was nog kostenefficiënter geweest ook.”

**Wat betekent dit voor gemeenten?** “Ik pleit voor een slimme combinatie van technologie en persoonlijke aandacht. Nu wordt technologie vaak ingezet als efficiencyslag, om medewerkers weg te bezuinigen. Maar het is niet of-of, maar en-en. Alle gestandaardiseerde informatie kun je vatten in een filmpje of online brochure. De teruggewonnen tijd gebruik je voor een persoonsgericht gesprek. Laat uitkeringsgerechtigden bijvoorbeeld een filmpje zien waarin hun rechten en plichten uiteen worden gezet. En na afloop vraag je iemand face-to-face: ‘Waar denk je dat het lastig wordt voor jou?’

**Danielle Braun** (1968) studeerde culturele antropologie aan de VU in Amsterdam en promoveerde aan dezelfde universiteit. Braun was onder meer (regio)directeur bij het COA en directeur sociale zaken in een gemeente, voordat zij in 2013 de Academie voor Organisatiecultuur oprichtte. Met Jitske Kramer schreef zij ‘De Corporate Tribe’, dat managementboek van het jaar werd. Onlangs verscheen haar boek ‘Tribaal kantoorgee’. Ze publiceert in diverse kranten en media.

Natuurlijk moet je wel nadenken over de vorm waarin je de informatie giet. Het is niet de bedoeling om over iedereen dezelfde informatiestromen uit te storten. Gebruik de technologie, met andere woorden, mét aanzien des persoons. Kijk maar hoe ze mij in Thailand precies het juiste filmpje voorschotelden. Daarvoor is het nodig om in kaart te brengen wie welke mate van hulp, controle en nazorg nodig heeft. Maar screenen vergt moed; de nadruk op verschillen maakt veel professionals nerveus. Terwijl: echte aandacht is het erkennen van verschillen. Het Antoni van Leeuwenhoek-ziekenhuis heeft zo'n mooie slogan: wij behandelen niemand gelijk, want niemand is gelijk. Gemeenten zijn best goed in het inventariseren van de individuele (on)mogelijkheden van hun cliënten, maar ik denk dat dit beter kan.”

**Je adviseert organisaties, waaronder de politie, ook over diversiteit.** “Diversiteit en inclusiviteit zijn veel meer dan doelgroepenbeleid, streefcijfers en quota. Het is een feit dat er verschil is tussen mensen. Hoe die verschillen zijn ontstaan – historie, nature, nurture? – en wat je daaraan wel of niet doet, is ideologie. Ben je écht van diversiteit en inclusiviteit, dan omarm je verschillen en verschuif je de focus van ideologie naar neutraliteit en professionaliteit. Nu andere stemmen zich harder laten horen in politiek, media en publiek debat, is het niet raar dat politiemensen vaker hun eigen geluid laten horen. Dat is niet erg, maar realistisch en past bij de complexiteit van de samenleving.

Mijn advies is om alle meningen en politieke standpunten te koesteren en deze slechts te kanaliseren als ze buiten hun oevers treden. Laat verschil bestaan, schuw interne discussie niet, dwing medewerkers niet politieke correctheid te veinzen, maar wees glashelder over je professionele normen. Dus: een politieagent mag tegen een collega zeggen dat hij vindt dat er minder migranten naar Nederland moeten komen, maar hij behandelt iedere burger met een neutrale blik. Ook medewerkers van de sociale dienst discrimineren niet, punt. Toch mogen ze in een goed gesprek op kantoor best zeggen dat ze PVV stemmen of dat ze het prettig vinden als hun vrouw bedekt gekleed gaat. De opgave voor leidinggevendenden is vervolgens om te zorgen dat hun medewerkers wel neutraal en professioneel optreden.”

**Ook hier gaat het dus weer om het erkennen van verschillen.** “We zien onszelf wel als verlicht, maar in feite zijn we tribale wezens. En met ons oerbrein zijn we vaak helemaal niet zo rationeel, redelijk en aardig. Daarmee delen we mensen in hokjes in en houden we vreemdelingen buiten de ‘tribe’. Medewerkers van sociale diensten zullen nieuwe cliënten in hun hoofd ook best etnisch profileren. Leidinggevendenden kunnen dat beter erkennen en aanpakken – door duidelijk te zijn over de professionele normen – dan doen alsof het er niet is. Weet je, in het leven is er altijd een discrepantie tussen de norm en wat we feitelijk doen. Ten diepste geloof ik dat mensen zich niet vanzelf een beetje netjes gedragen. Beschaving is keihard werken.” ❀