

Rituelen als reddingsboei

Bedrijven moeten stilstaan bij de grote transitie die corona met zich meebrengt

De werkvloer wordt nooit meer zoals voor corona. Momenteel wordt druk gewerkt aan 'het nieuwe normaal' in bedrijven. Moeten we in de tussentijd maar gewoon mouwen opstropen en niet meer omkijken? Niet doen, zegt antropoloog dr. Danielle Braun. De Amsterdamse: „We hebben rituelen nodig om ons naar 'het nieuwe normaal' te helpen.”

door Mascha de Jong

Eigenlijk heeft ze een grote hekel aan de term 'het nieuwe normaal'. Antropologe Danielle Braun glimlacht. „Maar we kunnen er niet omheen. We moeten afscheid nemen van de tijd voor corona en kijken hoe we de toekomst gaan invullen.” Om daaraan toe te voegen: „En die transitie mogen we niet zomaar voorbij laten gaan. We moeten stilstaan om sterker uit de crisis te komen.”

U promoveerde als antropoloog. Vervolgens was u 25 jaar bestuurder en ondernemer. U bezoekt als antropologe oude volken en stammen over de hele wereld. U laat bedrijven inzien wat zij kunnen leren van deze culturen.

In ons Westen zijn we verwend met al heel lang geen oorlog. Maar als antropologe ben ik heel geïnteresseerd in hoe mensen zich herstellen van zoiets afschuwelijks. Ik zoek altijd naar verhalen over veerkracht. Want er zijn in zo'n situatie welgeteld twee keuzes: ga je voor veerkracht of voor trauma?

De coronacrisis is best hartverscheurend te noemen.

Klopt, je moet ook aandacht besteden aan het verlies en verdriet die corona met zich meebrengt, maar als je vervolgens geen plan hebt, is de reflex om in een hoekje te gaan zitten en te denken dat vroeger alles beter was.

Waar heeft u goede voorbeelden gezien van veerkracht?

In Cambodja hebben ze nog niet zo lang geleden het afschuwelijke Pol Pot-regime gehad, waarbij 25% van de bevolking werd uitgemoord. Daar is nog steeds niet alles koek en ei hè, het is hartstikke corrupt. Maar ze doen wel iets goed: ondanks hun armoede hebben ze besloten als eerste de oude tempels van

Angkor Wat te herstellen. Omdat alle kunstenaars tijdens het regime zijn uitgemoord, leiden ze nu weer vijf procent van de bevolking op tot kunstenaar of ambachtsman om te helpen bij de herbouw. En inwoners die ledematen of ogen missen door landmijnen laten ze niet langer bedelen, maar leren ze de oude gezangen en muziek, die bij de tempels horen. Die worden daar weer opgevoerd en op toeristische plekken. Zo geef je de mensen en het land hun waardigheid terug.

Er is veel discussie over wat wij in Nederland momenteel moeten doen met de kunstsector.

Daar wordt nu een beetje over gedaan alsof het er alleen is voor troost of inspiratie, maar daarmee doe je onze kunstsector tekort. Ook hierbij is de waardigheid van ons land betrokken. Investeer in deze zachte sectoren, want kunstenaars gaan straks de verhalen over de crisis en herstel vertellen.

U spreekt over rituelen om deze coronacrisis te bezwieren voor bedrijven. Maar hoe is dat praktisch te maken? Want bazen zijn ook maar mensen. Deze crisis is hen ook niet in de koude kleren gaan zitten.

Ik kom in veel organisaties. Er wordt bij crisis en terugkeer inderdaad echt om ander leiderschap gevraagd. Als ondernemer kan je treuren en ongerust zijn. Hoe pep je jezelf dan op? Dat is toch jezelf een schop onder de kont geven en blijven zien dat jij de baas bent. Het kan best dat je zorgen hebt gedeeld met personeel, dat je zelfs huilend op skype zat, maar op enig moment moet je weer baas zijn. Het is belangrijk om te zeggen 'jongens we gaan er weer tegenaan'. Je hebt dan inderdaad vaak wel wat verhoudingen te herstellen.



Dan heb je ook nog verschillende branches.

In ziekenhuizen zie je momenteel dat er heel directief, bijna militair leiderschap is. Op de IC is het nu aanpakken en niet zeuren, 24 uur per dag. Alle inspraakorganen als de OR en daarbij horende procedures zijn aan de kant gezet. Voor even vinden mensen dat wel lekker, maar op

hebben misschien hele opzichtige rituelen, zoals dansen om totempalen, maar wij hebben ook gewoon onze eigen rituelen. Ze zijn heel belangrijk: geboorte, huwelijk, diploma, pensioen, de dood, we vieren en herdenken. Dus rituelen zijn ons sowieso niet vreemd.

Dit gaat wel om een totaal nieuw ritueel. Een baas

mandje mee voor twee en je wordt losgelaten op het strand. Een belangrijk element: stel we hebben het over een ziekenhuis, dan zet je iemand die op de IC werkte samen met een kantoormedewerker, die de afgelopen weken juist niks te doen had. Je laat hen samen - via de telefoon - naar een toespraak van de bestuurder luisteren en

met goede opdrachten een echt aandachtig gesprek voeren over wat er is voorge-

vallen. Zo verbind je mensen en voorkom je tweedeling in je bedrijf.

Dus zo laat je los?

Wat je nu ziet: er zijn ontzettend veel slachtoffers van corona. Zowel letterlijk, omdat we echt heel veel doden te betreuen hebben, maar ook omdat we met heftige gevolgen te maken hebben als bedrijven die omvallen en personeel dat hun baan kwijtraakt. Omdat we er nog zo midden inzitten, hebben we nog geen herdenkingen gehad of afscheid genomen.

Denk aan *nine eleven*: toen hadden we dat wel. Dat was een ongelofelijke klap in ons leven, die nog ieder jaar wordt herdacht. We zitten met corona nu

Antropologe Danielle Braun: „In ons Westen zijn we verwend met al heel lang geen oorlog.” FOTO ALDO ALLESSIE

nog middenin het trauma. En toch wordt het tijd dat we iets gaan doen met het verlies. Verlies van levens, maar ook van posities en banen.

Hoe ziet de toekomst eruit?

Als je bij bedrijven begint over of ze nog voldoen aan hun missie en kernwaarden begint iedereen te gapen. Als antropologe vraag ik dan 'wat is jullie totem?' Mooi beeld, want waar staan jullie nou echt voor? Staat de totem nog centraal of ligt ie ergens om afge- stoft te worden?

Weet je nog waarom je aan dit bedrijf of deze dienst begon? Is dat nog steeds hetzelfde of ben je ondertussen met al je mensen afgedreven? Voor die vragen moet je met elkaar tijd maken. In deze coronacrisis zullen heel veel 'totemgesprekken' volgen. Want misschien kan je met je bedrijf helemaal niet meer leveren wat je voorheen deed. Is dat tijdelijk of gaat je branche er wezenlijk anders uitzien? Als je daar niet bij stilstaat, is het onmogelijk goed uit deze crisis te komen.”

'We zitten er nog middenin, we hebben nog geen herdenking gehad'

een gegeven moment worden de roosters minder heftig en dus kan er weer meer geluisterd worden naar het personeel. Er moeten ook weer vakantie-dagen worden opgenomen, mensen moeten uitrusten, dus op een gegeven moment kan ook het leiderschap weer meer regulier.

Dus over tot de orde van de dag.

Als je dat in een keer doet, schrikken mensen zich rot. Rituelen helpen dan tegen een groep en tegen ons brein te zeggen 'we zitten in een overgangsmoment.'

Maar hoe ziet zo'n moment eruit?

Kijk, andere culturen