



'Je hebt altijd te maken met de schaduw van je eigen waarneming. Organisaties kennen ook altijd een dominante cultuur; het is de kunst ook de tegenstemmen te ontdekken.'

**Danielle Braun**

**MANAGEMENT  
BOEK**

## **DANIELLE BRAUN**

### **‘Ik ben echt onder de indruk van de schoonheid van bepaalde patronen’**

Na *De Corporate Tribe* (2015) en *Building Tribes* (2018), de twee door de antropologie geïnspireerde boeken die ze met Jitske Kramer schreef, komt Danielle Braun nu met een methodologisch boek over herkennen en veranderen met antropologische blik: Patronen. ‘Voodoopriesters en de sekteleiders zijn heel goed in het beïnvloeden van gedrag.’

‘Vond je het een leuk boek om te lezen?’ Nog voordat het interview met Danielle Braun kan beginnen, neemt ze de touwtjes in handen. ‘Methodologie is zo ongeveer het saaiste wat je kunt bedenken. In feite is dit een leerboek.

Antropologie is een ambacht om Patronen in menselijk gedrag te ontrafelen en daar is behoefte aan, denk ik. Ik hoop dat het me gelukt is er een mooi, aansprekend boek van te maken, en dat de fun eruit naar voren komt.’

#### Totems en kampvuorgesprekken

Braun is vol vertrouwen. Het stadium dat zij de organisatieantropologie moest verdedigen, heeft ze achter zich gelaten. ‘In het begin, toen ik het voor het eerst over kampvuorgesprekken en totems had, keken de mensen nog wel eens raar op. Dat is veranderd. Ik word eigenlijk niet meer gechallenged. Met *De Corporate Tribe* en *Building Tribes* en de leergangen daarover heb ik veel succes gehad. Ik heb 40.000 volgers op LinkedIn, ik ben columnist voor *De Financiële Telegraaf*,

nemen zij die dubbeltermen over: totem naast missiestatement. Dan komt doordat die antropologische taal toch op een dieper niveau resoneert en toegankelijker is dan KPI's of powerpoints. Het gaat over het wezen van de mens.'

Ze gaat overigens niet rigide antropologisch te werk. Als het zo uitkomt, speelt ze met liefde leentjebuurt bij andere sociale wetenschappen. 'Ook tijdens deze coronapandemie hoor je in toenemende mate de roep om het beleid niet alleen aan virologen of medici over te laten, maar ook naar psychologen, sociologen, psychiaters, antropologen en andere sociale wetenschappers te luisteren als we het gedrag van mensen in deze crisis willen duiden. Zelfs de blauwste managers snappen dat soft skills keihard zijn. In mijn leergang aan de Academie voor Organisatiecultuur doet nu een directeur mee van een groot land- en tuinbouwbedrijf, een van oudsher behoudende sector. Maar ook die die begrijpt dat hij iets niet weet wat wel belangrijk is. Dat zie ik steeds meer, in alle sectoren van de publieke en private sector.'

### Eigen werkelijkheid

In haar nieuwe boek beschrijft Braun hoe je patronen, als de bouwstenen van de cultuur, kunt herkennen en hoe je die kennis vervolgens kunt gebruiken om het menselijk gedrag binnen organisaties te veranderen. 'Patronen binnen organisaties zijn niet anders dan in de natuur: alles is opgebouwd uit logische patronen. Ik benader het met een brede blik: ik gebruik niet alleen de antropologie, maar ook de psychologie, de biologie en andere vakgebieden. De antropologie is wel mijn vertrekpunt: net zoals ze vroeger deden bij exotische volkeren, ga ik eerst kijken. Participerend observeren, zoals ze dat noemen. Als ik op de werkvloer ben of in de boardroom, werk ik niet met vooraf opgestelde vragenlijstjes, zoals psychologen of economen. Ik doe mee, waarbij ik ook mijn eigen zintuiglijke en emotionele waarnemingen gebruik als onderzoeksmethodiek.'

Dat is het principe van de grounded theory, een onderzoeksmethode die specifiek is voor de antropologie. 'Ik beheers andere methodes ook, zoals de cultuurdimensies of typologieën, ik gebruik ze door elkaar, maar mijn voorkeur gaat uit naar de klassiek antropologische werkwijze. Wij staan onszelf toe open naar het werkveld te kijken. We willen echt ontdekken wat de verhalen zijn, en niet te snel schemaatjes of modelletjes te gebruiken. Bij modellen staan de

structuren centraal, bij grounded theory ga je uit van de betekenisgeving van mensen: jij mag als team, als organisatie, alles zeggen wat je te zeggen hebt. Het emic verhaal, zoals Kenneth Pyke dat noemde, waarin je begint bij wat er al is.'

Die manier van werken vraagt wel een grote zelfkennis van de onderzoeker. 'Je moet natuurlijk alle kanten horen, alle stemmen. Ik heb in het boek een cartoon opgenomen van een neushoorn die schilderijen maakt, waarbij die hoorn telkens pontificaal in beeld is. Een geweldige tekening, die de essentie van het boek vangt. De tekenaar maakt duidelijk dat je kijkt vanuit je eigen werkelijkheid. Je hebt altijd te maken met de schaduw van je eigen waarneming. Organisaties kennen ook altijd een dominante cultuur; het is de kunst ook de tegenstemmen te ontdekken.'

### Diepe buiging

Braun kan echt lyrisch worden als ze het over deze manier van werken heeft. 'Grappig dat je dat ziet. Ik ben in principe vrij ambachtelijk-zakelijk, zeker als het om corporate antropologie gaat. Maar in dit boek zit een magisch-spirituele dimensie. Ik kan echt onder de indruk raken van de schoonheid van bepaalde patronen, zowel in de natuur als in organisaties. Zoals een zonnebloem uit talloze prachtige onderdelen bestaat, is ook een zorgorganisatie opgebouwd uit allerlei mensen die willen zorgen. Als je je dat ten volle bewust bent, kun je niet anders dan een diepe buiging maken voor hoe mooi dat met elkaar interacteert. Maar daarna komt wel de lekker zakelijke stap: wat gaat er mis en hoe kunnen we dat beter maken?'

Meer dan voorheen permitteert Braun zich in dit boek de verwondering te voelen over leven en werken. 'Die verwondering hebben we weggehaald uit het bedrijfsleven', zegt ze. 'Het moet allemaal heel zakelijk. Daar hou ik ook wel van hoor, ik draag nog steeds een mantelpakje. Maar ik heb wel een boek willen maken waarin je kan wegdromen, waardoor je je kunt laten meeslepen. Dat doen patronen ook: die zuigen je op en slepen je mee. Ze praten tegen je, daar zit iets magisch realistisch in. Bijna de boeken van Gabriel García Márquez of de schilderijen van Salvador Dalí. Het is niet voor niets dat wij mensen zo van symmetrie houden. Dat helpt ons ook om betere organisaties te bouwen, met het juiste ritme en de juiste cadans. Je kunt mooie patronen bouwen om te managen,

zodat je een beter organisatieontwerp krijgt.'

### Viral change

De methode van veranderen kennen we deels uit eerder werk, maar heeft Braun verder uitgediept en andere accenten gegeven. De totems identificeren, een goed verhaal formuleren, rituelen optuigen, zorgen dat het goed landt. 'We weten allemaal dat je een verhaal nodig hebt als je mensen wil overtuigen. De boodschap op zich valt niet eens zo moeilijk, hebben we in deze coronatijd geleerd, maar je moet hem goed overbrengen. Je moet altijd zorgen dat er een goede landingsbasis is. Dat doe je met magie, met oude rituelen. Met kampvuurtjes aansteken. Zorgen dat er lekker eten en drinken is. Je verjaardag vier je ook niet midden op de A12.'

Hoe toepasselijk in deze tijd: viral change is de manier om grootschalige veranderingen tot stand te brengen. 'Viral change is een kernpunt uit het boek. Hoe zorg je dat je duurzame bewegingen maakt in plaats van dat je een nieuw regeltje oplegt aan de mensen? Op angst kun je de mensen maar een paar maanden binnenhouden, zien we nu. Als je duurzamer resultaat wil boeken, moet je toch met een beter verhaal komen. Door de coronacrisis hebben we veel geleerd over hoe besmettingen werken. Niet alleen fysiek, maar ook mentaal. En dus ook over hoe je positieve veranderingen besmettelijk maakt. Deze crisis is in feite één groot sociaal experiment, dat je vanuit ethisch oogpunt nooit had kunnen uitvoeren.'

Braun grijpt zelfs terug op voodoo en een Thaise sekte om te laten zien hoe je mensen in beweging brengt. 'Eigenlijk weten we nog steeds niet precies hoe besmettelijkheid van gedrag werkt. We weten niet waarom Pokémon een hype wordt en andere games niet. Maar we snappen allemaal dat het iets magisch is. Het gaat over binden en boeien. Wat ik probeer, is dat magische te pakken te krijgen. Hoe zorg je dat een idee tot een zwermende beweging aanzet? Daar zijn voodoopriesters en de sekteleiders heel goed in, in het beïnvloeden en verspreiden van gedrag.'

Braun heeft er duidelijk plezier in, dergelijke voorbeelden te gebruiken om ons op het juiste spoor te zetten. Ze vindt het leuk om buiten de gebaande paden te treden

en niet alleen de bekende modelletjes te citeren. Ze haalt zelfs Jordan Peterson aan, de Canadese psycholoog die opgang maakte onder Amerikaans en Canadese jongeren en soms het label rechtse psycholoog krijgt. 'Ik ben geen volgeling van zijn politieke lijn, maar hij zegt wél verstandige dingen over discipline', verduidelijkt ze.

De conclusie? 'Je moet eerst heel goed snappen waarom mensen dingen doen, voordat je ze kunt veranderen', besluit Braun. 'Dat is het grote verhaal. Vervolgens zijn er verschillende manieren om dat te doen. Het leven zit echt prachtig in elkaar, en met dit boek krijg je een methode aangereikt om de code te kraken.' De geheime code van Danielle Braun? 'Zo zou je het kunnen zien, ja. Er zal gelukkig nog genoeg magie overblijven.'