

Wat we kunnen leren van de Ommetjes app, een Thaise sekte en Jerusalema



Danielle Braun is corporate antropoloog, auteur, spreker en een opvallende verschijning op Social Media. Wat zij deelt wordt geliked en inspireert haar vele volgers. Opvallend zijn de kleurrijke foto's en video's onder begeleiding van haar – meestal enthousiaste en altijd nieuwsgierig makende – commentaar. De beelden vanuit de hele wereld zijn een inspiratiebron voor Danielle om ons mee te nemen in haar visie op gedrag, verandermanagement en leren & ontwikkelen. Wij vroegen haar wat de succesfactoren zijn van internet hypes als het Jerusalemadansje en hoe professionals binnen HRD leren en een lerende cultuur besmettelijk kunnen maken.

Besmettelijkheid van gedrag: Jerusalema

Tribale serotonine. Tijdens een gesprek met Danielle Braun ontkom je niet aan deze term. Het heeft impact op het gedrag van groepen, zoveel moge duidelijk zijn. Het werkt als een stofje dat de stemming beïnvloedt. Maar hoe werkt het en hoe kunnen wij er gebruik van maken? Danielle antwoordt met het voorbeeld van Jerusalema. Het dansje dat haar raakt en gemaakt is door een groep Angolese jongeren. *Wereldwijd dansen miljoenen mensen mee op de beat van schoolkinderen tot ziekenhuispersoneel*: 'de video raakt absoluut de juiste snaar, in alle opzichten. Het voldoet aan een aantal wetmatigheden die zorgen voor tribale serotonine. *Jerusalema is één en al Gospel en Gospel is weer een imitatie van de menselijke hartslag*. Ritme en beweging doen iets met ons brein. Daarbij draagt *Gospel geschiedenis en maakt de geschiedenis bereikbaar. Dat bereikbare spreekt aan omdat mensen die op jou lijken, het dansje uitvoeren. Zo weet jij dat jij het dus ook kunt. Dansen is iets collectiefs en maakt mensen vrolijk in minder vrolijke tijden. Er zit iets magisch in muziek en dans,*

mensen voelen zich verbonden, ervaren emoties en krijgen kippenvel. Dat wil ik laten zien. En dat het te zien blijft en steeds wordt herhaald, maakt het besmettelijk.'

Welke elementen van successen als het Jeruselama dansje zijn bruikbaar bij het 'viraal' gaan van kennis, momenten van inzicht of aanzet tot gedragsverandering?

'Er zijn een paar elementen in het Viral gaan van Jerusalema die cruciaal zijn voor verandering,' somt Danielle op.'

'Ten eerste is het belangrijk dat een verandering van Peer to Peer verspreid wordt, dat zorgt voor de versnelling van een verandering. Als je een beweging formaliseert is de magie weg. Een idee of verandervoorstel vanuit de top beklijft veel minder dan wanneer je het hoort van iemand die op jou lijkt. Dan is het bereikbaar, net als het Jerusalema dansje.'

'Ten tweede kun je veel beter inrollen dan uitrollen. Traditioneel gezien wordt verandering binnen organisaties van boven naar beneden uitgerold. Dat begint al met een heidag en die bekende stip op de horizon, daarna komen de afdeling planning, strategie en marketing om de plannen uit te rollen en daarna volgt dan nog een training. Het lastige hieraan is dat er in de top vaak geen eenduidigheid is en dan krijg je daarna ook nog last van de homeopathische verdunning. Hoe meer je naar beneden gaat in de organisatie, hoe minder je verhaal nog landt en wordt gevoeld. Vaak zie je dat de pilot nog goed gaat. Er is aandacht en geklungel mag er zijn, want we zitten tenslotte nog in de pilot. Na de pilot volgt de opschaling en dan is de experimenteer ruimte weg en ook de aandacht.'

Ok, een plan vanaf de top uitrollen geeft dus niet de gewenste virale aanpak voor veranderingen. Hoe moet het dan wel?

'Maak TamTam-groepen,' verklaart Danielle stellig. 'In deze TamTam-groepen plaats je ongeveer 10% van de mensen binnen de organisatie waarmee je het veranderproces doorgaat. In die groep zitten maximaal 20 tot 30 personen. Als je meer leden nodig hebt, maak je meerdere groepen. De leden van de Tamtamgroepen worden enthousiast over de verandering en raken geïnspireerd en hen vraag je om anderen te besmetten en het verhaal te delen. Hiermee wordt het levend. Traditioneel gezien worden mensen voor dit soort verandertrajecten en klankbordgroepen geselecteerd op basis van hun functie of interesse in het thema. Bij virale verandering kies je juist mensen die het meeste besmettelijk zijn. Wat ik hiermee bedoel zijn mensen met veel wisselende contacten, die je als eerste in quarantaine moet plaatsen tijdens een epidemie. De mensen die van alles als eerste op de hoogte zijn en de snoep pot op hun bureau hebben staan. Je kent ze wellicht ook wel als de groene mensen uit de management drives. De leden van de Tamtamgroep kunnen ook de negatieve bromsnorren zijn. Als zij overtuig draken en mensen weer besmetten met de nieuwe visie is dat super waardevol.'

Dat het realiseren van een virale verandering niet eenvoudig is, begrijpen we al snel. Danielle: 'In een tamtamgroep is veel missiewerk te doen. Een praktijkvoorbeeld: voor een cultuurwerkgroep over het veranderen van de groepsdynamiek vond een potentieel lid, we noemen hem even Tom, van een tamtamgroep het moeilijk om tijd vrij te maken voor de groep. Het was voor hem bovendien lastig om dit met zijn baas te bespreken. Een baas die de meerwaarde van de cultuurwerkgroep niet inzag. De makkelijke weg is dan om niet Tom, maar een ander te vragen voor de Tamtamgroep. In dit voorbeeld gingen de veranderaars juist met Tom in gesprek en werd hem geleerd hoe hij het gesprek met de baas kon voeren en hoe hij de vraag kon stellen of hij in de cultuurwerkgroep kon

plaatsnemen. Tom is uiteindelijk dit gesprek aangegaan met zijn leidinggevende met als resultaat dat hij ook daadwerkelijk lid is geworden van de cultuurwerkgroep. Daar stopte het niet. Het actieve tamtamlid Tom is vervolgens gevraagd: wil jij jouw verhaal vertellen aan vijf anderen en wil je vertellen over hoe je dit type gesprek voert met je baas? Dus juist het delen van de eigen leerervaring van Tom maak je viraal. Vanaf dan kun je binnen de Tamtamgroep en daarbuiten elke leerervaring inbrengen en delen. Vanuit het principe: mensen die op je lijken doen het ook. En nogmaals, hier dus vooral niet mee bemoeien als lid van de top.'

Vaak is het doel van een leer- en ontwikkeltraject juist dat gedragsverandering. Heb je een voorbeeld van hoe je verandering op gang kunt brengen?

'Ik zal je een voorbeeld geven over een Thaise sekte waar ik me ooit heb laten interneren, van hen kunnen wij waanzinnig veel leren op het gebied van datagebruik en het personaliseren van leren en ontwikkelen. In het Westen wordt big data vaak ingezet om minder klantcontact te hebben, bij deze sekte in Thailand is er juist een magische mix van data-analyse en persoonlijke aanpak. Bij aankomst is er een (digitale) intake en worden veel vragen gesteld over jouw eigen achtergrond, persoonlijke voorkeuren en meditatie-niveau. Vervolgens bekijk je een video die perfect is gematched met jouw persoonlijke profiel. Zo kreeg ik zelf bijvoorbeeld een video van een Amerikaanse vrouw, waarin ik mij kon herkennen. Dit wakkert het oergevoel aan van bij het leukste clubje willen horen. Een voorbeeld van optimaal klantcontact.' 'En,' vervolgt Danielle, 'een verandering moet allereerst aantrekkelijk zijn. Het moet een goed verhaal zijn. Het doel is van belang.'

Jij hebt veel onderzoek gedaan naar nieuwe gewoontes. Op welke manier kan een organisatie een nieuwe gewoonte bij de medewerkers aanwakkeren? Is er een sleutel tot succes? Hoe kunnen we deze sleutel inzetten om van leren en ontwikkelen een nieuwe gewoonte te maken?

Voordat Danielle ons antwoorden geeft, begint ze direct met het stellen van vragen. Veel vragen. 'Waarom is iets er niet? Waarom is er geen feedback-cultuur? Het feit dat een groep dit nog in de vingers heeft, heeft een reden. Begin met respect voor een bestaande cultuur. Als je dit wil, zoek dan een manier die bij je past. Hoe vind je dan je eigen narratief? Wat is jullie manier? Hoe kunnen we zorgen dat het geven van feedback stoer of sexy wordt? Alles start met onderzoek.' Danielle geeft een voorbeeld van hoe je stoere mannen kunt overtuigen om de trapleuning vast te houden. Dat kan door het delen van ervaringen door mensen die op individuen binnen de groep lijken. Het kan door een boodschap anders te verpakken: 'Je wil toch niet dat je kinderen geen vader meer hebben?' En het kan door FOMO te creëren. De Fear of Missing Out. En dat creëert dan weer die bekende groepsserotonine.

We vragen Danielle naar een andere gewoonte die viraal lijkt te zijn gegaan. De Ommetjes app van Erik Scherder. Waarom zijn wij en velen anderen met ons zo fanatiek onze wandelingen aan het bijhouden via een app en delen we dat met onze collega's? Danielle: 'Met de Ommetjes app heb je een apenrots gebouwd. En daar willen we allemaal bovenop zitten.' 'Andere elementen die succesvol zijn is dat Erik Scherder een grappig persoon is om te volgen, een wetenschapper en een beetje nerdy op een enthousiaste manier. Daarbij doe je het samen met je collega's, er is een sociaal component en er is een verslavend effect. Ook het zien van voortgang helpt,' legt Danielle uit.

Binnen het vakgebied leren en ontwikkelen/HRD wordt veel gesproken over 'een lerende cultuur.' Ken jij voorbeelden van culturen vanuit de wereld of van dichterbij huis waarin leren een centrale waarde is?

'In veel culturen is generatieleren veel sterker aanwezig dan bij ons. Dat was vroeger wel anders. Toen was er het meester en gezel principe, dat kennen we bijna niet meer. De ambachtelijke mentor of sponsorfunctie zou ons enorm goed doen. Het niet waarderen van levenswijsheid en ouderdom is problematisch in onze samenleving.'

Als jij nu een HRD'ers was, in online en hybride tijden, wat zou je als eerste willen aanpakken in een organisatie?

'Eerst zorgen dat mensen weer gaan ontmoeten. Er kan heel veel niet, maar er kan ook heel veel wel! Hoe komt het dat je dat niet doet?' De crux zit hem in peer-to-peer besmetting. Rituelen zijn daarbij belangrijk. We leren nu ook dat menselijk contact onvervangbaar is in leren en ontwikkelen, want je mist een aspect in het leren. Traditioneel leren wordt in zekere zin wel weer meer waard, maar schaduwleren: ongepland leren is essentieel.

Wat wil jij de HRD'ers nog mee geven hierover?

'Het is een mythe dat je moet leren in een veilige leeromgeving,' reageert Danielle bevlogen. 'De meeste mensen leren vooral als het niet veilig en comfortabel is! Zet gerust zaken in als charisma, macht, seksualiteit en spelen. Daarbij is het ongeplande leren is essentieel, het schaduwleren.' En als laatste geeft Danielle ons mee: 'Maak echt gebruik van het oerbrein. Maak gebruik van de groep en steek elkaar aan. Besmet elkaar!'