

Tussen totem en kampvuur: de rituelen van employee experience

Personeelsmanagement

Bedrijfsantropoloog dr. Danielle Braun smult van disfunctionerende managementteams. Niets zo leuk als de onderliggende patronen voor raar groepsgedrag te vinden. Want alleen als je van elkaar weet wat nou eigenlijk de betekenis van dat rare gedrag is, werk je goed samen en heeft iedereen een betere employee experience.



Danielle Braun, schrijver van de boeken *Corporate Tribe* en *Building Tribes* en directeur van de Academie voor Organisatiecultuur, begon aan haar studie culturele antropologie met een razende nieuwsgierigheid naar de politiek religieuze systemen in Afrika en Azië. Gaandeweg kwam ze echter tot de conclusie dat wat je dichtbij vindt net zo lekker en curieus is als dat wat je van ver haalt. Want in elke organisatie vind je stammen met eigen

rituelen, omgangsvormen en symbolen.

Braun combineerde haar studie antropologie daarom met organisatiekunde en studeerde af als corporate antropoloog. Haar missie? Organisaties beter en bezielder maken.

Wat is zo leuk aan disfunctionerende managementteams?

“Disfunctionerende managers zijn natuurlijk verschrikkelijk voor medewerkers en bestuurders. Maar bekeken vanuit mijn vakgebied is het een uitdaging om te kijken of je mensen weer in gesprek kunt krijgen. Het is heel eenvoudig om te zeggen: ‘Die moeten zich anders gaan gedragen, elkaar **feedback geven** en uitspreken wat niet wordt gezegd.’ Maar dat is te makkelijk. Ik vind het heel leuk om op zoek te gaan naar onderliggende patronen: waarom doen mensen wat ze doen? En als je daar induikt, dan zie je bijna altijd dat mensen heel goede redenen hebben om raar te doen of onhandig te zijn. En het is boeiend om groepspatronen op te sporen en vervolgens te kijken of je daar met elkaar alternatieven voor kunt vinden.”

Is ‘met elkaar’ hierin het sleutelbegrip?

“Absoluut. In managementland wordt vaak gewerkt met een psychologisch model. Dus je kijkt naar de figuren die disfunctioneren en je gaat daarmee praten. En dan hoop je dat je hun overtuigingen kunt veranderen en dat ze daarmee ander gedrag gaan vertonen en beter met elkaar samenwerken. Antropologen kijken meer naar de groepsidentiteit. Ik zeg altijd dat dat het net is alsof er een deken over een team of een organisatie ligt. Mensen doen *en groupe* iets anders dan ze individueel doen. Dus je kijkt naar het grotere geheel van de organisatie. Dat is meer dan de optelsom van individuen.



Dus als je wilt dat mensen zich goed voelen in de groep en een goede employee experience hebben, dan moet je je met je **onboarding** en begeleiding niet alleen richten op de individuele medewerker, maar juist op datgene wat er tussen mensen gebeurt.”

Employee experience



[Meer informatie](#)

“Dat is waar een antropoloog naar kijkt. We weten dat we een heleboel culturele knoppen hebben om aan te draaien. Overal ter wereld versterken mensen hun cultuur door verhalen te vertellen, totems te bouwen en door voorgangers voorbeeldig gedrag te laten vertonen. Mensen hebben rituelen en vieren dingen samen. Daar kun je nog veel meer mee doen, ook in bedrijven.”

Hoe kun je er in een bedrijf voor zorgen dat mensen samenkomen in een cultuur waar ze trots op zijn?

“Het is een ontzettend cliché, maar dan moet je met elkaar praten. Dan moet je kampvuren aansteken en daar omheen gaan zitten, letterlijk of figuurlijk. Je moet met elkaar afspreken: ‘Wat bedoel jij met een bepaald begrip en wat bedoel ik er mee?’ Als ik in een organisatie kom, vraag ik mensen altijd wat hun loze begrippen zijn. Dan krijg je dingen als eigenaarschap, leerling centraal, klantvriendelijk en **agile**. Als je doorvraagt, weet eigenlijk niemand wat het betekent. Je bouwt cultuur door een gemeenschappelijke betekenis te geven aan dat soort begrippen.”

“Ik was laatst bij een zorginstelling en dan staat er in de kernwaarden dat we het belangrijk vinden dat mensen schoon zijn. Als je dan doorvraagt: ‘Wat is schoon?’, dan zegt een verpleegkundige dat bewoners een keer per dag moeten kunnen douchen. Maar dan komt er een Islamitische bewoner die zegt: ‘Ik zou het zo fijn vinden om vijf keer per dag een klein kattenwasje te krijgen voor ik ga bidden. En dat kan niet.’ Dan heb je dus verschillende definities van schoon. Je geeft een gemeenschappelijke lading aan dat soort kernbegrippen door met elkaar te praten en te vragen: ‘Wat betekent dat voor jou?’”

Cultuurverandering is lastig. Hoe overwin je weerstand tegen veranderingen?

“Ik zeg altijd: ‘Weerstand bestaat niet, dat is gewoon een andere mening.’ Dus als mensen zeggen dat ze gewoon lekker aan het werk willen en geen zin hebben in vernieuwing, dan is dat geen weerstand, maar een andere mening. De kunst is dat je juist zo veel mogelijk aansluit bij wat er al aan het ontstaan is, maar het dan nét iets anders te doen. Als ik onderzoek doe, dan hang ik rond bij koffiezetapparaten en luister naar wat er leeft. Heel vaak zie je dat er al **veranderbewegingen** zijn. De ene collega heeft een ander idee van waar het met de afdeling naar toe moet dan de andere. Daar moet je op voortbouwen. Als je zomaar iets van buitenaf er in dropt, dan is het alsof je een waterput slaat in Angola. Dan zeggen mensen: ‘Leuk, maar wat moeten wij met een waterput? Wij halen ons water uit het riviertje.’ Zo maar iets droppen heeft geen zin.”



Wie is uw gids bij een dergelijke expeditie in een organisatie?

“Dat verschilt. Soms is het HR, soms de afdeling Communicatie of het zijn de teamleiders. Ik word vaak gevraagd bij het fusies omdat je dan twee culturen moet integreren. Ik wil altijd wel hoog in de boom zijn aangehaakt. Als je geen medewerking hebt van de ceo of de directie, dan is de verandering tot mislukken gedoemd. Want ik hoor de echte verhalen van de werkvloer en dan krijg je de reactie: ‘Oh ja, maar het was niet de bedoeling dat je daarmee terugkomt, want dat is hoe het echt gaat.’”

Is het lastig om toegang te krijgen tot de organisatietribes en die echte verhalen los te krijgen?

“Dat valt wel mee. Je denkt vaak dat mensen heel gesloten zijn, maar heel veel mensen zijn blij met **oprechte aandacht**. Dus als je vraagt wat hun werk nou zo boeiend maakt, dan willen ze heel graag praten over hun werk en hun passie en wat er wel of niet goed gaat.”

Is gebrek aan oprechte aandacht de reden dat fusies zo vaak mislukken?

“Dat denk ik wel. We doen echt iets heel gek. Als je gaat trouwen of samenwonen, dan voer je heel veel gesprekken. Over wat vind ik wel of niet leuk, hou ik wel of niet van katten? En hoe gaat het met de schoonfamilie, seksualiteit en geld? En dan ga je pas trouwen. Maar bij een **fusie**, als twee organisaties gaan trouwen, dan bespreken we de zakelijke redenen waarom we fuseren en delen we een doos tompoezen met het nieuwe logo uit en dan moet het allemaal maar lopen. Zonder dat je de tijd neemt om dezelfde dingen te bespreken als dat je in een relatie doet.”



“Dus als twee ziekenhuizen fuseren, en de een komt bij de ander inwonen, zet je dan alleen je plantje opzij om plek te maken op de vensterbank, of maak je ook je badkamerkastje vrij? Oftewel, worden de nieuwe collega's alleen getolereerd of krijgen ze ook een paar zetels in de OR? Als ik fusies begeleid, gebruik ik ook relationele termen. Hoe zit het met macht? En wat doen we met de 'schoonfamilie'? Het

kan zijn dat ik een heel goede relatie heb met mijn regionale netwerk en jij een heel slechte. Dan krijg ik er opeens last van dat ik word geconfronteerd met jouw slechte contacten.”

“Bij een fusie kijken we vaak alleen naar de due diligence en de financiële boekhouding en helemaal niet naar het relationele aspect. En dan gaat het vaak mis.”

Welke lading geeft u aan het begrip employee experience?

“Het is een containerbegrip dat je op veel manieren kunt invullen. Je moet om te beginnen praten over wat überhaupt een employee is. Zijn dat alleen je vaste mensen of zijn dat ook de tijdelijke mensen. De **experience** draait volgens mij om de vraag: ‘Zie je elkaar echt?’ Kun jij je hele hebben en houden meebrengen naar je werk? Hoe zorg je ervoor dat iemand niet wordt gehinderd bij het doen wat hij zo graag voor je wil komen doen? Ik denk dat dat de essentie is van mensen zo goed mogelijk welkom heten, betrekken en daarmee ook benutten.

Natuurlijk werken we allemaal ook voor het geld, maar de meeste mensen die ergens gaan werken, hebben er echt zin in. Die hebben passie voor veiligheid of zorg of techniek. Op de een of andere manier lukt het ons vaak om binnen een à twee jaar die passie weg te halen. Hoe kun je dat nou laten stromen?”

Betekent dat dat we ons in organisaties vaker moeten afvragen waartoe wij nou eigenlijk op aard zijn?

“Als ik met directies of raden van bestuur praat, dan gaat het vaak over **visie en missie**. Ik noem dat weten wat je totem is en dan zie je ze denken: “‘Shit ja, daar gaat het om.’ Die oude tribale taal resoneert op de een of andere manier dieper dan al dat managementjargon. Je totem is echt waarvoor je wakker wordt en waar je trots op bent. Dat is het eerste mensen zien als ze je dorpje binnenkomen. Dus stel jezelf de vraag of je nog weet wat je totem is. Is hij verstoofd of staat hij op zolder? Daar moet je het af en toe over hebben.”



Meer weten? Danielle Braun is keynotespreker op het congres Employee Experience. Klik [hier voor meer informatie](#)

Eerste publicatie door **Nicole Weidema** op 20 jan 2020