



## **Danielle Braun ziet organisatieculturen stoerder worden. ‘Het hyperindividualisme is op z’n retour. We kunnen weer gewoon aan het werk.’**

**Wie zijn organisatiecultuur wil versterken, moet zorgen dat collega’s elkaar zien, horen, voelen en ruiken zegt corporate antropoloog Danielle Braun. Zonder fysiek samenzijn, vorm je geen *tribe*. Ze ziet dat het hyperindividualisme op z’n retour is. Werknemers beseffen weer dat ze de groep nodig hebben, van Gen Z tot de oude garde. Braun opent met haar inzichten over het wezen en de wijsheid van cultuur het Jaarcongres Cultuurverandering op 10 december in Leusden.**

Jannie Benedictus

Door een antropologische bril naar organisaties kijken, dat is wat Danielle Braun doet. Zo neemt ze scherp waar hoe in bedrijven collega’s met elkaar culturen vormen en hoe die culturen vervolgens weer de collega’s vormen. Wie dat proces snapt, slaagt er beter in om mensen goed te laten samenwerken en cultuurveranderingen te begrijpen en te bewerkstelligen.

### **Wanneer word jij doorgaans ingevlogen? Waarom willen bedrijven hun cultuur versterken of aanpakken?**

‘Vaak heerst er een gevoel van los zand. Is er bijvoorbeeld veel verloop en weinig behoud. De visie en de missie zijn niet helder waardoor teams niet lekker samenwerken. Of er is iets aan de hand, een fusie, discriminatie of #metoo. Elke tribe op aarde heeft uiteindelijk dezelfde universele vraag. De tennisclub, de buurt, je familie, je bedrijf of vijf kleuters die speelkwartier

hebben, hun centrale vraag is: wat gaan we doen en hoe doen we dat een beetje gezellig zonder huilen? Wat vinden we in ons groepje gek of normaal en wie bepaalt dat?’

### **Zie jij trends als het gaat om organisatiecultuur? Waren de vraagstukken twintig jaar geleden anders?**

‘Omgaan met grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer en omgaan met diversiteit en inclusie, dat zijn echt wel de grote trends. Dat geldt ook voor verbinding houden in tijden van hybride werken en het betrekken van de nieuwe generatie. Maar er zijn ook stabiele dingen die altijd weer terugkomen. Hoe maak je een krachtig team of MT? Kies je voor zelfsturing of directief leiderschap? Hoe neem je met elkaar besluiten? En soms verdwijnen bepaalde dingen ook weer. We zijn een tijdje veel in de onderstroom gedoken zoals dat heet. Dat verandert. Ik merk dat mensen niet langer vinden dat alles gezegd moet worden. Ik proef een sfeer van: zullen we gewoon aan het werk gaan?’

### **Klinkt daar iets van verharding in door?**

‘We hebben, denk ik, een optimum bereikt in alles uitpraten en uitcoachen. De professionele grenzen doen weer wat meer opgeld: je collega’s hoeven niet je beste vrienden te zijn en het hoeft niet altijd gezellig te zijn zolang het maar werkbaar is. Je kunt dat framen als verharding, maar ik noem het liever stoerheid. Iets minder rubberen tegels. Wanneer je de woorden onveiligheid en trauma te veel gebruikt in een zakelijke setting, dan veroorzaakt dat een tegenbeweging. Mensen zitten niet per se te wachten op een systemische opstelling met hun collega’s. Het mag weer iets zakelijker en stoerder.’

### **Je hoort mensen weleens zeggen: wanneer de ‘onveilig-kaart’ wordt getrokken is elke discussie bij voorbaat verloren.**

‘Dat is heel herkenbaar. Het was een tijd in om te zeggen: ik voel me onveilig. Dan ging iedereen rennen en teamcoaches bellen. Nu is de reactie meer: wat vervelend en hoe kunnen we er samen voor zorgen dat dat anders wordt. Alleen maar klagen werkt niet; je zult zelf ook in de benen moeten om de werksfeer te veranderen. Daarbij speelt iedereen een rol. Ik merk zelf ook dat mensen in een groepsproces al snel zeggen dat ze zijn afgehaakt of “ergens heel erg op afhaken”. In plaats dat ik daarop inzoom zeg ik vaker: het zou fijn zijn als je weer aanhaakt. Het hyperindividualisme is over z’n hoogtepunt heen en we komen erachter dat we elkaar toch wel hard nodig hebben en dat het collectief, de tribe, belangrijker wordt. Dat betekent soms niet je zin krijgen omdat het collectieve doel om iets anders vraagt. En daar is niks mis mee. Altijd je zin krijgen, daar word je overbeschermd en jankerig en vervelend van. Dat geldt voor kinderen maar ook voor werknemers.’

### **Kan toenemende stoerheid er ook toe leiden dat je dingen over het hoofd gaat zien? Vrouwen moesten lang maar slikken wat er gebeurde op de werkvloer. Niet piepen. Dat lijkt me ook niet goed als we dat terugkrijgen.**

‘Dat is heel interessant en ik leer daarin veel van jongeren, onder andere van mijn eigen kinderen. Zij maken een heel krachtige combinatie tussen stoerheid en kwetsbaarheid. Ze zijn er erg van doordrongen dat ze bepaalde dingen niet hoeven te pikken. Kunnen heel stellig zeggen: nee, dat hoort er niet bij. Ik ben zelf gesocialiseerd bij de politie. Daar werden in mijn tijd 30 jaar geleden dingen gezegd als: hee kutje, haal jij even koffie. En daar keek ik als product van mijn generatie niet zo van op. Mama, dat is niet grappig, zegt mijn dochter nu tegen me. En ze heeft gelijk, het is ook niet grappig. Hun aanpak is denk ik de sleutel. Niet huilerig doen, maar gewoon iemand aankijken en zeggen dat het niet grappig is. Het is een kwestie van her-normeren. Collectief zeggen dat je de bullybaas niet pikt. De stoerheid die ik waarneem betekent niet dat je

niks mag aanklaarten omdat je dan een zeurpiet bent, maar dat er een cultuurverandering gaande is waarin we elkaar durven aanspreken. Het grote voordeel is dat we het economische tij meehebben, je hoeft niet zo snel bang te zijn voor je baantje.'

**Daardoor zijn leiders soms wel wat handelingsverlegen signaleerde jij al eerder.**

'Ja dat is problematisch. Dat is de andere kant. Als managers zeggen dat ze hun teamleden drie dagen per week op kantoor willen zien, dan is dat behoorlijk lastig. Ik zie leiders daarmee worstelen. We hebben op woensdagochtend eigenlijk teamoverleg, maar in coronatijd zijn mensen eraan gewend geraakt dat ze dan yoga hebben of thuis moeten zijn voor de hond. Ik vind daar wel wat van. Ook hier geldt dat de groep voor zou moeten gaan en dat het individuele belang dan moet wijken. Daar hoort ook duidelijk leiderschap bij.'

**Durf je te stellen dat een sterke bedrijfscultuur onmogelijk is met louter thuiswerkers?**

'Daar ben ik van overtuigd. En je hoeft echt niet vijf dagen per week op kantoor te zijn, een combi is heel mooi. Ik ben een warm pleitbezorger van de echte ontmoeting. Wil je een tribe vormen, dan moet je elkaar zien, horen, ruiken en voelen. Bovendien is dat de enige manier dat de jongeren de kunst kunnen afkijken. Ook vermoed ik dat mensen thuis heel veel improductieve tijd hebben. Dat is op kantoor toch ook zo, zeggen ze dan. Klopt, dan sta je bij de koffieautomaat over je kat te vertellen, maar dat heeft toch een bindend effect. Net als de vrijdagmiddagborrel, die is ook verdwenen. En wat doe je als je jarig bent en thuis werkt? Ik zou elke bijeenkomst op kantoor aangrijpen om dingen met elkaar te vieren. Nomadische volken doen dat ook zo. Die wonen erg verspreid en komen eens in de zoveel tijd samen om te vergaderen. En dan wordt er ook gefeest en getrouwd en gegeten. De momenten dat je samen bent, maak daar dan ook wat van.'

**Over stoerheid gesproken. Je zegt in een van je mini-colleges op LinkedIn dat als er veel gedoe is, er dan soms wat werk bij moet.**

'Dat is de theorie van het omgekeerd of kruislings interveniëren. Contra-intuïtief noem ik het ook wel. Cultuurverandering heeft met harde en zachte factoren te maken. Aan de ene kant heb je wat we noemen de externe aanpassing, zoals strategie, doelen, middelen en resultaten. Aan de andere kant heb je de interne integratie zoals taal, humor, vriendschap en status. Als er heel veel roddel en achterklap heerst, dan is je eerste neiging waarschijnlijk om iets te doen aan interne integratie en heel veel met elkaar te gaan praten. Het kan juist beter zijn om naar de harde factoren te kijken. Ik gebruik vaak het voorbeeld van een callcenter waarin veel geroddeld werd en niemand de ander het licht in de ogen gunde. Uiteindelijk bleek dat er veel onduidelijkheid was over de werktijden, de pauzes en de verwachtingen. Dat leidde tot scheve ogen en gedoe. Toen de doelen en de resultaten helder waren, kon iedereen weer gewoon aan het werk.'

**Cultuurverandering is veel in het nieuws in het kader van grensoverschrijdend gedrag. Aan het begin van het academisch jaar gaat het vrijwel altijd over de hiërarchische cultuur bij studentenverenigingen. Hoe kijk je daar als antropoloog naar?**

'Als antropoloog zeg ik: ieder z'n cultuur. Rituelen en ook ontgroeningsrituelen hebben een functie, dat zie je ook terug bij organisaties als politie en defensie waar een sterke groepscultuur van levensbelang is. Tegelijk vind ik corporale studentenverenigingen een goed voorbeeld van cultuur die de samenleving niet meer zo ziet zitten. Er gebeuren dingen die op andere plekken ook niet mogen. We hebben allang besloten dat we niet zo met elkaar omgaan in ons land. We hebben het over een groepje dat een draaiboek maakt om andere mensen te vernederen. Dat we dat nog steeds door de vingers zien, heeft met macht en elite te maken. Omdat het witte rijkeluijskindjes zijn vinden we het goed en dat is eigenlijk heel bizar.'

**Wanneer we dingen *niet* meer door de vingers zien, zijn er ook weer mensen die dat niet trekken. Ik sprak laatst een wat oudere man die bijna met pensioen ging. Hij vond het niet meer leuk op de werkvloer. Te woke. Er mocht niets meer. Hoe ga je daar mee om?**

‘Hij is niet de enige. Er is een tegenbeweging gaande en niet alleen van oudere mannen. Er zijn Amerikaanse bedrijven zoals Harley Davidson die zeggen: wij zijn niet woke. We hebben gewoon nog vlees op de barbecue liggen en je mag gewoon een foute grap maken. Dat heeft een enorme spinoff, dat wordt echt groot. Ik ben benieuwd waar dat op uitkomt.’

**Hoe los je dat op in je organisatie als je wél woke wilt zijn of op z’n minst met je tijd mee wilt gaan?**

‘Het is belangrijk dat je rekening houdt met de verlieservaring van bepaalde groepen. Er zijn mannen van een bepaalde leeftijd die zich niet meer zo thuis voelen. Hun carrièrekansen zijn verminderd, hun grappen niet meer leuk. Zij missen de ontspanning die ze vroeger ervoeren. We zullen ook daar aandacht voor moeten hebben. Ik vind dat we de oudere generatie niet zomaar kunnen wegpoetsen. Maak gebruik van oude wijsheid en respecteer wat ze al die jaren gegeven hebben. Koppel zo’n man aan een jonge rot in het vak en dan zul je zien dat er een zorgzame, ondersteunende collega tevoorschijn komt die veel te geven heeft. In heel veel culturen vertellen de ouderen kampvuurverhalen over hoe het vroeger was. Dat doen wij te weinig.’

---

***Dr. Danielle Braun is corporate antropoloog en directeur van de Academie voor Organisatiecultuur. Ze is auteur van Patronen, De Corporate Tribe, Building Tribes, Tribaal Kantoorgedoe, en Da’s gek. Danielle Braun reist de wereld rond om eeuwenoude oplossingen te ontdekken voor goed samenwerken en leven. In haar lezing tijdens het Jaarcongres Cultuurverandering op dinsdag 10 december in Leusden neemt ze je mee op een boeiende reis naar het wezen van cultuur, en laat ze je zien hoe oude wijsheden nog steeds van waarde zijn in onze moderne organisaties. Inschrijven kan via <https://www.jaarcongrescultuurverandering.nl/aanmelden>. Zie hier het hele programma.***