

Interview

A portrait of Danielle Braun, a woman with dark, wavy hair, smiling warmly. She is wearing a dark top with a vibrant floral pattern in shades of purple, red, and orange. The background is a solid, deep red color. The text is overlaid on the left side of the image.

# 'We hebben heimwee naar onbezorgdheid'

*Danielle Braun over patronen herkennen, duiden en veranderen*



*Professioneel mensenkijker Danielle Braun benoemt de patronen die ze ziet in organisaties. 'Mijn doel is een spiegel voor te houden. Bevalt het wat je dan ziet? Als ik mezelf tegenkom in de spiegel, dan haal ik bijvoorbeeld even een borstel door mijn haar. Evenzo kunnen partijen hun gedrag aanpassen aan de hand van het beeld dat ik schets.'*

Tekst: Ad Bergsma

**D**anielle Braun laat zien hoe je patronen in het bedrijfsleven of bij de overheid herkent, duidt en verandert. De meeste antropologen gebruiken daarbij het woord bedrijfscultuur als leidraad, maar volgens Braun kan je net zo goed spreken over een gedeeld patroon. Braun: 'Het grote voordeel van het woord patroon is dat het niet afkomstig is vanuit een ivoren toren, maar uit het dagelijks taalgebruik. Bovendien kun je het woord patronen even gemakkelijk gebruiken voor individuele processen als organisatorische. Hoe jij je verhoudt tot de groep is bijvoorbeeld niet los te zien van je levensbiografie en de patronen die je je eigen hebt gemaakt.' Voor Braun is het woord patroon verweven 'met verwondering, met de scripts van het leven en de wereld.'

Het nadeel van het spreken over patronen is dat het algemene publiek soms onderschat hoeveel denkwerk er achter kan zitten. Het woord wordt erg makkelijk voor van alles gebruikt. 'Daarnaast kleuren we patronen vaak negatief in. Als Mark Rutte vertelt dat hij ergens geen actieve herinneringen aan heeft, dan zegt de oppositie in de Tweede Kamer dat er sprake is van 'een patroon'. Ze bedoelen daar dan mee dat Rutte zich stelselmatig aan zijn verantwoordelijkheid onttrekt. Evenzo zou ik mij zorgen maken als een leidinggevende tegen mij zegt dat ik naar mijn reactiepatroon moet kijken. De achterliggende gedachte kan zijn dat ik mij bijvoorbeeld eindelijk eens los moet maken van mijn moederissues.'

Braun gebruikt patronen juist positief, bijvoorbeeld om meer schoonheid gewaar te worden in het politieke bedrijf: 'Als je kijkt naar de moeilijkheden tussen kamervoorzitter Bergkamp en haar voorganger Arib, dan is het gemakkelijk op het drama te focussen. Als je echter even afstand neemt, dan zie je dat de betrokkenen beiden de politiek in zijn gegaan vanuit passie en bevlogenheid. Ze hebben de behoefte de wereld een stukje mooier te maken en wagen zich daarbij in een arena waar je snel wordt verguisd en grijze haren krijgt. Vervolgens worden

ze beiden een patroon ingezogen dat het minst goede in hen naar boven haalt.'

Het probleem van de politici is dat zij zich deels moeten voegen naar de mores van de groep, ook als dat soms op gespannen voet staat met de eigenheid van individuele kamerleden en bestuurders. 'Het patroon dat politici idealen hebben, maar daaraan in de praktijk soms concessies moeten doen om verwezenlijking een stapje dichterbij te brengen.'

*'We zijn in een tijd beland waarin het oude patroon van politiek bedrijven niet meer functioneert en we zoeken naar nieuwe manieren om beslissingen te nemen'*

Als je op patronen let in de politiek, dan zie je dat al die veronderstelde individuele tekortkomingen van politici bepaald niet uniek zijn voor Den Haag. 'In Finland, Italië en het Verenigd Koninkrijk zie je dat politici ook moeite hebben het vertrouwen vast te houden. Ook daar vliegt het politieke debat soms bedenkelijk uit de bocht. Het probleem zit kennelijk niet in individuele tekortkomingen. We zijn in een tijd beland waarin het oude patroon van politiek bedrijven niet meer functioneert en we zoeken naar nieuwe manieren om beslissingen te nemen. Naar mijn inschatting is het achterliggende probleem dat we als kiezers de laatste tijd hebben gemerkt dat papa of mama de wereld niet kan redden. We zijn teleurgesteld in ons vertrouwen in de autoriteiten door bijvoorbeeld de coronapandemie en klimaatverandering. Zij kunnen ons niet redden. Het uitschreeuwen van heilige verontwaardiging resoneert nu. Ik denk dat we de onvrede en het onbegrip gebruiken als dekmantel, om de realiteit niet onder ogen te hoeven zien dat we straks gewoon weer met elkaar moeten vechten om simpele dingen, zoals niet ondergelopen land en water.'

## Luisteren naar de roddel bij het koffieapparaat

‘Het denken over patronen helpt ons te beseffen dat we niet allemaal van die *special snowflakes* zijn. Als je kijkt naar het patroon in je eigen gedrag, dan besef je beter dat we allemaal maar wat aanrommelen. Het maakt nederig als je beseft dat we de patronen waar we ons naar voegen niet in de hand hebben. Tegelijkertijd krijg je een handelingsperspectief aangereikt. Als je wilt, dan kan je ervoor kiezen om af te wijken van het patroon. Elke actie doet ertoe. Hier raken we aan een universeel thema. Je wordt zowel geacht jezelf te zijn als je aan te passen. Vergelijk het met dansen. Je moet dansen eerst onder de knie krijgen door te volgen, voor je een eigen stempel kan drukken en nieuwe bewegingscombinaties kan maken.’

Iemand die dat in de Tweede Kamer doet is Caroline van der Plas. Braun: ‘Ze past zich aan aan de lokale mores, maar ze danst ook haar eigen dans, bijvoorbeeld door de eerste dag met een tractor op het Binnenhof te verschijnen. Ze doorbreekt het patroon door dingen heel persoonlijk te maken. Ze is niet afstandelijk Haags, maar juist heel bereikbaar.’

*‘Een sterk punt van de antropologen is dat ze weinig werken met vooropgezette ideeën, maar gewoon ergens gaan kijken hoe het eraan toegaat’*

Braun zelf heeft de basisstapjes aangeleerd van de culturele antropologie. ‘Van oudsher is dat de studie van volk X op berg Y in Bali. Als je echter het exotische decor even vergeet, dan zie je dat de antropologie zich eigenlijk bezighoudt met wat zich tussen mensen afspeelt. En dat geldt ook in de moderne corporate setting. Ik denk dat ik er wel een zwiep aan heb gegeven dat deze manier van kijken een enorme meerwaarde heeft, ongeacht of je je blik richt op Papoea-Nieuw-Guinea, een groot profitbedrijf, een ziekenhuis of de politie. Als antropoloog hou ik me nu bezig met *corporate tribes*.’

Een sterk punt van de antropologen is dat ze weinig werken met vooropgezette ideeën, maar gewoon ergens gaan kijken hoe het eraan toegaat. ‘Als je net je MBA hebt gedaan en je wilt weten hoe de relatie met een leidinggevende is, dan neem je een vragenlijst af bij het team. De medewerkers zeggen dan dat

de deur van de chef altijd open staat, maar dat doen ze om de chef een plezier te doen of omdat ze niet overgeslagen willen worden bij een promotie. Een antropoloog pakt dat heel anders aan. Die gaat gewoon rondhangen bij het koffieapparaat en kijkt of de deur open staat. Ondertussen luistert de antropoloog naar de roddels die bij de koffie gedeeld worden, omdat die niet verpakt worden onder een sociaal wenselijk laagje. Psychologen richten zich soms teveel op individuele afwijkingen, die ze dan gaan proberen te repareren, terwijl gedrag in groepen zich anders uit dan individuele overtuigingen. Antropologen kijken naar wat er tussen mensen zit.’

Een voorbeeld uit de eigen praktijk van Braun is de vertraging die vaak optrad bij grote bouwprojecten. Daarbij moet eerst archeologisch onderzoek gedaan worden voordat de bodem voor bouw wordt vrijgegeven. ‘Bij hun graafwerkzaamheden raakten ze regelmatig gasleidingen. De bedrijfskundige oplossing zou dan zijn de archeologen een betere training aan te bieden. Mijn aanpak was simpelweg een paar dagen met de archeologen mee te lopen, terwijl ze de grond doorzochten. Ik ontdekte al snel dat er geen sprake was van een gebrek aan kennis. Nederland heeft een ongelooflijk drukke infrastructuur onder de grond en als je gaat graven kom je van alles tegen, ook dingen die nergens geregistreerd staan. De archeoloog stuit dan op vrijdagmiddag op een weesleiding en belt het gasbedrijf of iemand kan komen kijken of er al dan niet gas doorheen stroomt. Het antwoord is dan dat dit onmogelijk is op vrijdagmiddag. Ondertussen wil de archeoloog ook dingen gedaan krijgen voor het weekend is en de boel weer kunnen dichtgooien. Hij zit klem, zet zich schrap en gebruikt de spade. Ja hoor, het is een gevulde leiding en het gas spuit eruit. Het gasbedrijf wordt gealarmeerd en na vijf minuten is een heel team aanwezig dat de boel weer komt redden.’

De kracht van Braun ligt in het beschrijven van wat zich feitelijk voordoet. ‘Observatie leerde dat de archeologen niet dom bezig waren, maar het ging mis tussen mensen en partijen. De oplossing was niet archeologen trainen, maar betrokken partijen samen laten heroverwegen wat urgent is en niet. Door onderlinge relaties te bouwen werd het werk voor alle betrokken partijen prettiger en liep de start van de projecten minder vertraging op.’

Het probleem van de archeoloog en de vertraging van bouwprojecten hangt volgens Braun samen met het patroon dat we in met name West-Europa hebben bedacht om grote projecten



Dr. Danielle Braun is corporate antropoloog. Reist de wereld rond op zoek naar wat we van tribes overal op de wereld kunnen leren in boardrooms en op werkvloeren. Schrijver van de boeken *De Corporate Tribe*, *Building Tribes* en *Da's Gek*. Stond 25 jaar met haar voeten in de bestuurlijke klei. Promoveerde op een onderzoek naar politiecultuur.

Danielle begeleidt leiders bij conflict en verandering. Ze is directeur van de Academie voor Organisatiecultuur. Maakt theater. Schrijft columns en opiniestukken voor kranten en op social media. Onder de titel #antropoloogdesvaderlands geeft ze duiding aan de dingen die om ons heen gebeuren. In kantoren. En in de samenleving. Ze duidt, verbaast, verwondert, ontploft, huilt en schaterlacht.



te verwezenlijken. 'We hebben een systeem van aanbesteding bedacht dat zo anoniem mogelijk moet verlopen. Ik vraag me dan af waar de fantasie vandaan komt dat projecten beter verlopen als de partijen elkaar van tevoren niet kennen. Op alle andere plekken in de wereld is een aannemer dolgelukkig als hij een neef heeft aan wie hij een deel van de werkzaamheden kan uitbesteden. Hij weet dat hij op zijn neef kan bouwen. Wij beginnen als vreemden samen te werken, merken dat het niet loopt en organiseren vervolgens teambuildingactiviteiten. Dat is echt een gekke en rare gewoonte als je dat bekijkt met de blik van niet-westerlingen.'

*'We zeggen allemaal dat we rust en redelijkheid zoeken, maar zodra een situatie op orde is gaat ons brein toch weer op zoek naar drama'*

De achterliggende gedachte van het westerse systeem van aanbesteding is dat het corruptie kan voorkomen. 'Ik begrijp dat er risico's aan verbonden zijn als neven elkaar de bal gaan toespelen. Ze kunnen samen de prijs onredelijk opdrijven. Mijn taak is het patroon te beschrijven. Ik zie dat we manieren van samenwerking hebben bedacht die het risico op corruptie verlagen, maar die later wel samenwerkingsrisico's met zich meebrengen. Uiteraard past onze manier van aanbesteden bij ons Westerse gedachtegoed. Ik vind daar verder zelf niet zo veel van, maar ik vraag betrokkenen wel of ze gelukkig zijn met de keuzes die ze gemaakt hebben.'

### Wie heeft de macht over de taal?

Op dit moment is er sprake in media en sociale media van een felle ideeënstrijd, waarbij op de achtergrond steeds de vraag speelt wie het voor het zeggen heeft. Daarbij worden extreme kampen betrokken. 'Als je 'woke' bent, heb je haast om sociale veranderingen te bewerkstelligen, en als je 'antiwoke' bent, zeg je dat er geen beelden van de sokkels van koloniale zeevaarders getrokken mogen worden. Kunnen vrouwen zich nog onbekommerd vrouw noemen of moeten we die aanduiden als 'mensen die menstrueren'? Het gaat in deze cultuurstrijd over volgordelijkheid, snelheid en wie het nu eigenlijk voor het zeggen heeft. Nu is machtsstrijd van alle tijden, maar de strijd springt veel meer in het oog als het patroon zich nog niet gesetteld heeft. Op dit moment zijn we op zoek naar de geldigheid van oude patronen en willen sommige mensen patronen sneller veranderen dan anderen.'

### Tribaal Kantoorgedoe

'We zeggen allemaal dat we rust en redelijkheid zoeken, maar zodra een situatie op orde is gaat ons brein toch weer op zoek naar drama.' Wie midden in de cultuurstrijd zit, kan kleine zaken wanhopig belangrijk vinden, maar voor een antropoloog is het een tweede natuur om ook afstand te nemen. 'Ik denk soms dat wij als mensen niet zoveel verschillen van miertjes die samen op de suiker afrennen. Elke antropoloog maakt wel een fase door van cultuurrelativisme, met het bijbehorende besef dat goed en fout niet zo duidelijk zijn en dat je daarom voor elk standpunt evenveel begrip kan opbrengen.'

Met de tijd leer je dan dat sommige zaken voor jezelf niet onderhandelbaar zijn, omdat je dat gewoon vindt. 'Zelf vind ik dierenrechten en seksuele vrijheden bijvoorbeeld erg belangrijk. Ik heb zelf een relatie met een vrouw en ik ben niet bereid

dat recht op te geven. In een tijd dat vrijheden voor homo's onder druk staan, wekt dat de activist in mij op.'

Deze sterke mening laat echter onverlet dat Braun ook bij dit soort zaken vasthoudt aan meervoudige onpartijdigheid. 'Onlangs droegen de aanvoerders in het betaald voetbal een band met een regenboogvlag erop. Dat vind ik gezien al het homogeweld rond de sportvelden een belangrijk statement. De discussie na afloop concentreerde zich op de aanvoerder die de had geweigerd de regenboogband om te doen, omdat hij zichzelf vanwege zijn geloof niet geschikt achtte om deze boodschap uit te dragen. Dan vind ik aan de ene kant dat zo'n aanvoerder heel veel betaald krijgt en dus gewoon het clubbeleid moet uitdragen. Aan de andere kant vind ik dat je mensen ook de ruimte moet geven om zichzelf te zijn en dus niet moet dwingen om zo'n boodschap op eigen arm uit te dragen. Als je meervoudig onpartijdig bent, ben je niet neutraal, maar toon je voldoende begrip voor ieders standpunt.'

'Het probleem van onze samenleving is dat we momenteel steeds harder op ons eigen gelijk aan het hameren zijn. Iedereen wil gezien en gehoord worden. Eigenlijk houden we vast aan een soort luxe individualisme, terwijl de verschillende crises om ons heen vragen om wat minder ikke, ikke en wat meer om denken vanuit de groep. De vraag van onze tijd is of dit lukt door een soort liefdevolle autoriteit te creëren, zoals van de matriarchale voorbeelden van Angela Merkel en Jacinda Ardern. Het alternatief is dat we vallen voor de roes van het sterke leiderschap, met een daarbij behorend gewelddadig collectivisme.'

'Midden in de omwenteling is nog niet te zeggen welke kant het op zal gaan, maar de patronen leren dat er na oorlog vrede komt en dat er na een periode van ideeënstrijd weer een periode komt waarin we het meer met elkaar eens zijn. Het feit dat onze oude patronen niet meer voldoen, is per definitie oncomfortabel, maar het dwingt ons wel na te denken hoe het grote plaatje van onze samenleving en organisaties er straks uit moeten zien.'



**Patronen**  
€ 38,95  
ISBN 978 90 2443 887 7

Patronen. Ze zijn er altijd en overal. Ze zijn groots in de wereld aanwezig. Landen en volkeren hebben eigen patronen, ingebed in oeroud geloof, in de volkscultuur en in oude rituelen en waardesystemen. Organisaties hebben patronen die samenhangen met hun ontstaansgeschiedenis en hun product of dienst. Families hebben patronen die van generatie op generatie worden doorgegeven. En ook ieder individu heeft een patroon: een samenhangend persoonlijk systeem van overtuigingen en gedrag, gevormd door een mix van biologische aanleg, levensloop, context en eigen keuzes.

Je kunt aan patronen allerlei namen geven: je kunt spreken van een systeem, cultuur, fractaal patroon of organisatie-DNA ... Hoe je ze ook noemt, belangrijk is dat je ze leert herkennen zodat je daar bij veranderingen in organisaties rekening mee kunt houden. Je leert patronen het best herkennen en duiden door ze heel vaak waar te nemen. Dit boek neemt je bij de hand en helpt je daarbij op weg. Met prachtige beelden, verhalen en talrijke voorbeelden uit de praktijk van organisaties en ons dagelijks leven. Een boek over de vraag: hoe doe je dat nu écht? Patronen observeren, vastleggen, communiceren én veranderen.