

PATRONEN



DANIELLE BRAUN

HERKENNEN EN VERANDEREN
MET ANTROPOLOGISCHE BLIK

Boom

PATRONEN

**HERKENNEN EN VERANDEREN
MET ANTROPOLOGISCHE BLIK**

DR. DANIELLE BRAUN

Boom



A circular skylight in a dark ceiling, featuring a central sunburst design surrounded by concentric rings of colorful, abstract stained glass patterns. The patterns consist of various shades of blue, yellow, red, and green, creating a vibrant, fractal-like effect. The central sunburst is a bright, glowing circle of light. The overall design is symmetrical and repetitive, illustrating the concept of fractals.

Patronen bestaan uit fractalen.
Een eenvoudige vorm
wordt eindeloos herhaald.



A blurred industrial scene, likely a warehouse or factory floor. In the foreground, a red metal frame supports a conveyor belt system with multiple rollers. Several cardboard boxes are in motion on the belt, appearing as streaks due to the blur. In the background, several workers wearing bright yellow shirts are visible, also blurred, suggesting a fast-paced environment. The overall image conveys a sense of continuous activity and efficiency.

Patronen vinden we overal.
In de natuur. In de wiskunde.
In de wereld. In organisaties. In onszelf.

A detailed close-up photograph of a dragonfly. The image focuses on the thorax, which is a vibrant orange-brown color with some darker, almost black, markings. The dragonfly's legs are visible, showing a dark, segmented structure with small spines. The background is a soft, out-of-focus blue and white pattern, possibly a fabric. A semi-transparent red rectangular box is overlaid on the middle-left portion of the image, containing white text.

Patronen zijn de footprints van het leven. Een poging van de natuur, de schepper, de logica, het toeval of hoe je dat ook wilt noemen, om orde in de chaos te scheppen. Om wat te groots is om te bevatten toch te ordenen.



Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.bua.nl.

De uitgever heeft getracht alle rechthebbenden op copyright van fotomateriaal te bereiken. Zij die desondanks menen aanspraak te kunnen maken op deze rechten, kunnen zich tot de uitgever wenden.

© 2021 Danielle Braun & Boom uitgevers Amsterdam

Vormgeving omslag en binnenwerk:

Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp liidbno

Foto omslag: Pixabay/Gary Ullah

Portretfoto auteur: Mirjam van de Linden

Foto's binnenwerk: Danielle Braun, iStock, Shutterstock & Pixabay

ISBN 9789024438877

NUR 801

Eerste druk, mei 2021

Alle rechten voorbehouden

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photo-print, microfilm or any other means without written permission from the publisher.



INHOUD

Voorwoord 15

1 PATRONEN: IN DE WERELD EN IN ORGANISATIES 19

- 1.1 Reizen en grenzen 21
- 1.2 Kastenstelsel 24
- 1.3 Curatief en winstgevend 28
- 1.4 Een corona-aanpak die past bij Nederland 30
- 1.5 Braafste jongetjes van de klas of ondeugende cowboys 33
- 1.6 Grijze deken 37

2 WAT ZIJN PATRONEN? 41

- 2.1 Waar gaat het over? 43
- 2.2 Patronen zijn repeterend 46
- 2.3 Patronen zijn op meerdere lagen waarneembaar 50
- 2.4 Patronen hebben een systemische samenhang 52
- 2.5 Patronen vormen energievelden 56
- 2.6 Patronen worden overgedragen 60

3 PATRONEN HERKENNEN 65

- 3.1 Drie manieren om naar patronen te kijken 67
- 3.2 Hoe antropologen patronen achterhalen 76
- 3.3 Shock omzetten in informatie 81
- 3.4 Patronen herkennen met al je zintuigen 87
- 3.5 Je eigen neushoornhoorn 90

4 PATRONEN DUIDEN EN VASTLEGGEN 95

- 4.1 Emic en Etic 98
- 4.2 Timing is everything – Antropologisch verandermodel 102
- 4.3 Ordening: grip krijgen op patronen 107
- 4.4 De kern van het patroon benoemen 113

5 PATRONEN COMMUNICEREN 121

- 5.1 Samen in de soep 123
- 5.2 Mondeling terugkoppelen: kampvuorgesprekken 129
- 5.3 Schriftelijk rapporteren 134
- 5.4 Eren van het oude 139
- 5.5 En nu? 143

6 PATRONEN VERANDEREN 149

- 6.1 De kunst van het stoppen 151
- 6.2 Uitrollen of inrollen 155
- 6.3 Voodoo in organisaties: virale verandering 159
- 6.4 Liminaliteit: de kracht van rituelen en verhalen 168
- 6.5 De rol van de leider 178
- 6.6 Structuren en processen 183

7 **PATRONEN BESTENDIGEN** 189

- 7.1 Patronen: stollen en vernieuwen 191
- 7.2 Discipline 195
- 7.3 Cadans, ritme, rituelen, traditie 202
- 7.4 Je plaats in het geheel 206
- 7.5 Organisatiestructuur in flow 212

8 **VEELVOORKOMENDE PATRONEN IN ORGANISATIES** 229

- 8.1 Beelden en metaforen 231
- 8.2 Dilemma's en polariteiten 238
- 8.3 Thematische beschrijvingen 245

Nawoord – de reis naar binnen 259

Bronnen en verantwoording 261

Over Danielle Braun 269



VOORWOORD

Reiziger

‘Reiziger’ staat er prominent in mijn profiel. Reiziger door de wereld. Als antropoloog ben ik altijd op zoek naar patronen, naar verbazing, verwondering, het schone, het rauwe, het nieuwe. Ik ben erachter gekomen dat je niet altijd ver weg hoeft om geweldige caleidoscopen van patronen te zien. Patronen, eindeloos repeterende reeksen, vormen, herhalingen. In de wereld, in de natuur, tussen mensen, onder volkeren, binnen organisaties. Patronen zijn de footprints van het leven. Een poging van de natuur, de schepper, de logica, het toeval of hoe je dat ook wilt noemen, om orde in de chaos te scheppen. Om wat te groots is om te bevatten toch te ordenen.



Dit raam links is de plek in mijn huis waar ik op uitkijk bij het schrijven van dit boek. Mijn tuin is de grootste inspiratiebron om fractalen te zien die zich elk jaar opnieuw onvouwen. Mijn gezin, familie en vrienden dagen mij elke dag uit om hun, en mijn eigen, patronen te omhelzen, te verkennen, te veranderen en te accepteren. Naast verhalen van ver weg ben ik gefascineerd door patronen tussen mensen. In groepen en met name in organisaties. Omdat we daar zoveel moeite doen om patronen te kanaliseren en te ontdoen van te veel tribaal oerinstinct. Ze steken alleen toch weer steeds de kop op. Ik moet er vaak om glimlachen.

Druiventrosjes en spinnenwebjes

Ik lig in mijn bed in mijn kinderkamer. Harde stemmen van mijn ouders. Deuren die slaan. Gerinkel van glas. Ik schrik, en richt me dan rustig op de kleine Holly Hobbie-druiventrosjes op mijn behang. Eindeloos veel zijn het er. Ik maak er groepjes van door met mijn ogen spinnenwebjes te weven. Soms zijn het kleine groepjes, soms heel grote zwermen. Ik laat ze met mijn ogen bewegen. Ze dansen, maken muziek, springen. Ze sluiten in en uit, worden groot

en sterk en klein en fragiel. Sommige zijn lief, andere bazig. Ik trek er met mijn ogen lijntjes tussen, hekjes, muurtjes en slootjes. Ze veranderen van kleur en ik kan ze zelfs ruiken. Kleine druiventrosjes ruiken anders dan grote. Mijn fascinatie voor patronen en verbanden is ontwaakt.

Vandaag

Vandaag word ik veel gevraagd om te helpen als er stront aan de knikker is. Als directieleden elkaar niet meer verdragen in een bestuur. Als een fusie traag verloopt. Als een organisatie anders wil gaan werken, maar de patronen diep zijn ingesleten. Ik krijg vaak verbaasde blikken. Hoe ik al in het eerste gesprek weet hoe de hazen lopen? Waarom mij dingen opvallen die anderen nog niet hebben gezien? Hoe ik na een dag weet wie er zwanger is en wie er binnenkort ontslag indient? Vaak krijg ik te horen dat ik altijd net een week vooruit lijk te denken. Dat ik een beetje tover. Dat is heerlijk complimenteus, ik kan me daar lekker in wentelen. De waarheid is dat ik nog steeds spinnenwebjes maak van druiventrosjes. Maar dat ik daar inmiddels een zeer methodische en gefundeerde aanpak voor heb. Dat ik verbanden zie. Combinaties maak. Patronen herken. Ik zie geen functionarissen, maar oude verwantschapssystemen. Ik kijk niet naar functiebeschrijvingen, maar vraag naar verlangens. Door lange, gedisciplineerde antropologische studie en ervaring met organisatieverandering, heb ik mijn kennis over patronen uitgebreid. Want spinnenwebjes maken is niet genoeg. Daar hoort stevige theoretische onderbouwing, antropologisch ambacht, leiderschapservaring en zelfkennis bij. Patronen herkennen is nu een volwassen, professionele, wetenschappelijke bezigheid geworden. Maar als een dag lastig is en de wereld overweldigend, maak ik nog steeds spinnenwebjes.



Heel precies

Dit boek is ontstaan uit de behoefte om mijn ervaring met antropologisch onderzoek naar patronen in de wereld, in de Nederlandse samenleving en in organisaties met anderen te delen. Al jaren verzorg ik, samen met mijn collega's van de Academie voor Organisatiecultuur, de

leergang Corporate Antropologie. Aan de Vrije Universiteit hielp ik mee om de studierichting Cultuur, Organisatie & Management op te zetten. Het boek *De Corporate Tribe*, managementboek van het jaar 2016, geeft een handleiding om met antropologische bril naar organisaties en verandering te kijken. Ik had behoefte aan nog meer precisie. Uitgedaagd door mooie vragen van cursisten, die willen weten hoe je dat nu echt in de praktijk doet, patronen observeren, vastleggen, communiceren en veranderen. Ik besloot een heel gedegen boek te schrijven. Over patronen. Over wat dat eigenlijk zijn, hoe je ze kunt herkennen, hoe je ze systematisch onderzoekt, hoe belangrijk het is om jezelf daarbij goed te kennen, en hoe je patronen in beweging krijgt, consolideert en verstevigt. Eigenlijk is dit boek een methodologisch handboek. Het is een *nitty witty nerdy* antropologische ambachtshandleiding. Maar zoals in al mijn boeken heb ik gezocht naar een taal die veranderaars, consultants, leiders van organisaties, bewegingbouwers, coaches, docenten, studenten (corporate) antropologie en therapeuten zal aanspreken. Met prachtige beelden en verhalen, veel voorbeelden en handreikingen uit de praktijk van organisaties en ons dagelijks leven over: hoe doe je dat nu écht, patronen onderzoeken en veranderen?

Dit boek is een heel precies boek geworden. Want wie echt de schoonheid van patronen en fractalen wil ontrafelen, en zorgvuldig met mensen wil omgaan, zal de moeite moeten nemen om zich een oud ambacht eigen te maken. Het ambacht van de antropologie, waarin participeren, observeren, voelen, gewaarworden en interpreteren, belangrijker zijn dan cijfers en statistieken. Ga mee op reis. Reis door de wereld en door de spelonken van je eigen organisatie, team, spreekkamer, tribe en ziel. Spinnenwebjes weven. Druiventrosjes maken. Patronen ontrafelen.

Safe travels.

Danielle Braun, antropoloog
Soest, mei 2021





PATRONEN: IN DE WERELD EN IN ORGANISATIES

19

1

Patronen. Altijd en overal. We zien ze groots in de wereld. Landen en volkeren hebben eigen patronen, ingebed in oeroud geloof, volkscultuur, ritueel, waardesystemen. Organisaties hebben patronen, samenhangend met hun ontstaansgeschiedenis, product of dienst, oprichtingsverhaal. Families hebben patronen, doorgegeven van generatie op generatie. Elk individu heeft een patroon, een samenhangend persoonlijk systeem van overtuigingen en gedrag, gevormd door een mix van biologische aanleg, levensgeschiedenis, context en eigen keuzes. Je kunt ze allerlei namen geven: systeem, cultuur, patroon, organisatie-DNA ... Je kunt er theoretische definities aan geven. Maar het best leer je patronen herkennen en duiden door ze heel vaak waar te nemen.

Dit hoofdstuk is een opwarmer. Een kennismaking. Met patronen in de wereld en in organisaties. De voorbeelden zijn heel verschillend en nog ongeordend. Sommige voorbeelden zijn van heel ver weg, andere klein en dichtbij. Sommige patronen zijn plaats- en tijdgebonden en worden direct bepaald door de persoon van de leider. Kleine, tijdelijke patronen in een enkel team. Ik geef ook voorbeelden van grote, oude, ingesleten patronen van een land of volk. Eeuwenlang gevormd, en eigenlijk te complex om in één woord of beeld te vatten.

Na deze vijf voorbeelden gaan we het DNA, de structuur van patronen, ontrafelen. Maar nu eerst patronen zien, ruiken, voelen en ervaren. Mijn doel met de voorbeelden in dit eerste hoofdstuk is nog niet om je een definitie te geven of al structuur aan te brengen, maar om het patroonmatig denken en kijken in je wakker te maken.

1.1 Reizen en grenzen



Een groot asielzoekerscentrum in de polder. Ik kom binnen bij de slagboom, meld me bij de beveiliging. De stoere maar beleefde jongeman zoekt zorgvuldig uit wie ik ben en wat ik kom doen. Ik loop verder en word hartelijk ontvangen door de directeur. Eerst koffie in de kantine. Daar zitten een aantal medewerkers. Sommigen ken ik van heel lang geleden; ooit werkte ik namelijk zelf als directeur in dit opvangcentrum. Het is een hartelijk weerzien. De gesprekken gaan over ‘waar heb je gewerkt, in welke centra, waar zit je nu en waar ga je hierna naartoe’. Medewerkers in de asielopvang ‘verhuizen’ veel. Centra wijzigen continu qua bezetting, worden geopend en weer gesloten door de wisselende instroom van aantallen asielzoekers. Medewerkers zijn flexibel. Het voelt als de gesprekken die ik voer met backpackers op mijn wereldreizen: ‘waar kom je vandaan, hoe is het hier, wat is er te doen, waar ga je hierna naartoe.’

Er komt een asielzoeker binnen die schoonmaakt en het koffiezetapparaat controleert. Hij wordt aardig gedag gezegd en er wordt wat heen en weer gekletst, maar het gesprek met mijn oud-collega's stukt even. Als hij klaar is, gaat het weer verder. Er zijn hier duidelijk twee soorten medewerkers: bewoners en de betaalde opvangkrachten. Ik krijg alle ins en outs te horen over het centrum. Mijn oude opvanghart gaat kloppen. Maar daar kom ik niet voor. Ik doe een dag 'veldwerk' en probeer met nieuwe ogen mijn omgeving waar te nemen. Ik krijg een rondleiding. Een medewerker activiteitenbegeleiding vertelt trots dat er een nieuw fitnesshok is. We lopen er heen. Als we binnen staan, valt me op dat hij direct de deur aan de binnenkant op slot draait, zodat na ons niemand naar binnen kan. Ik vraag waarom hij dat doet. 'Het fitnesshok is nu niet open', is het pragmatische antwoord. We lopen verder naar de bewonersbalie. Het kloppend hart van het centrum. We gaan eerst door drie goed afgesloten deuren. De balies staan op een verhoging, je kunt er maar net overheen kijken. Er is duidelijk aan beveiliging gedacht. Hier springt een boze bewoner niet even overheen. Het is druk. Ik observeer geboeid. Een mengeling van heel adequaat handelen door medewerkers en ook lichte chaos. Wachtende mensen die iets willen weten over hun kamerinventaris, zakgelduitkering, nieuws vanuit Justitie, woonruimte, opleiding, buskaarten. Gelach, elkaar helpen met taalproblemen en ook frustratie en boosheid, dikwijls veroorzaakt door de afhankelijke positie waarin je als asielzoeker nu eenmaal verkeert.

Ik spreek met de directeur. Al snel gaat het over waar het altijd over gaat in deze organisatie: grenzen. Over ethische grenzen: als een homo uit een kamer wordt weggetreiterd door andere bewoners, verplaats je hem dan of treed je heel hard op tegen discriminatie en verplaats je juist de pestende bewoners? Over veiligheid: wanneer vraag je een beveiligder bij het gesprek met een boze bewoner? Over beleid dat nooit vaststaat maar continu wisselt als er weer een nieuwe directeur komt. Over de fluctuaties en de afhankelijkheid van politieke keuzes en de publieke opinie over migratiebeleid.

Het patroon van deze opvangorganisatie? Het gaat hier over reizen en grenzen. Wie mag hier naar binnen, wie niet? De momenten die wat vreemd of licht ongemakkelijk voelen deze dag kun je allemaal daaraan relateren. Grenzen tussen 'gewone medewerkers' en 'bewoners' maken het soms ongemakkelijk wie je wel en niet op de kerstborrel uitnodigt. Continu in de weer met een grote sleutelbos, omdat ruimtes 'begrensd en gesloten' moeten worden.

Reizende medewerkers, locaties die open en dicht gaan, nooit echt helemaal aarden, altijd onderweg. Afhankelijkheid van politieke veranderingen. Het gaat altijd over in- en uitsluiten, over grenzen en wie waar bij hoort en wie niet.

Zou je in deze organisatie iets willen veranderen, het beleid standvastiger maken bijvoorbeeld, dan zul je dat moeten doen ondanks, dankzij of met gebruikmaking van het voortdurende gesprek over grenzen en reizen. Maak je hier een ‘werkgroep organisatieverandering’ dan zul je die zo moeten inrichten dat er steeds mensen kunnen vertrekken en er nieuwe mensen instromen. Je zult er rekening mee moeten houden dat je niet zomaar aan de slag kunt, maar dat er eerst lang gesproken zal worden over wie wel en niet mee mag doen. Jij als buitenstaander zult wellicht eerst veel moeite moeten doen om ‘binnen te komen’; de deur zal niet zo snel opengaan en je zult nogal wat ‘bewijs’ moeten leveren voor je vertrouwenwekkend bent. Je zult moeten denken en werken vanuit de metafoor van reizigers die een grens over willen steken en grensbewakers die de grens juist willen bewaken.

Patronen zien we terug op verschillende plekken, momenten en afdelingen in een organisatie. Kenmerk van een patroon is dat het repetitief is. De uitingsvorm is verschillend: gebouwen, gedrag, vergaderstructuren, gesprekken, leiderschap. Soms worden de patronen letterlijk als zodanig benoemd: ‘we moeten hier wel grenzen blijven stellen.’ Dikwijls zijn ze ook meer symbolisch en zie je een patroon terug in kunst of een rituele handeling, zoals het op slot doen van een deur terwijl dat niet echt nodig is.





PATRONEN HERKENNEN

65

3

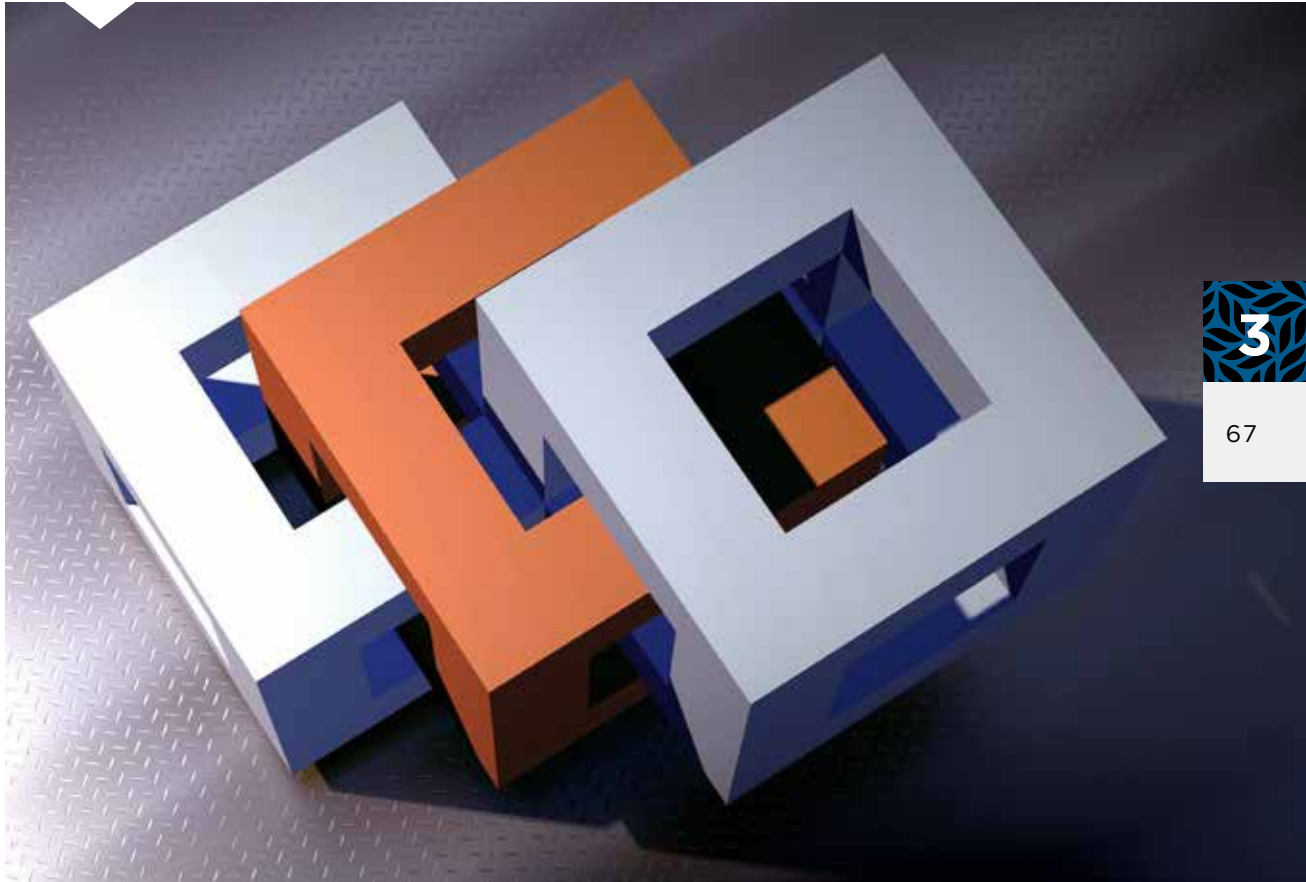
Nu we meer weten over wat patronen zijn en een aantal kenmerken hebben vastgesteld, hebben we de basisuitrusting om meer praktisch met die patronen aan het werk te gaan. Waarschijnlijk ben je toe aan het 'hoe'. In dit hoofdstuk wordt het tijd om alle zintuigen aan het werk te zetten, de handen uit de mouwen te steken, de blik scherp te richten, de oren te spitsen, emoties toe te laten en je synapsen open te zetten om energievelden op te pikken.

Patronen kun je op alle lagen en velden – van volk tot individu – herkennen en beschouwen. In het eerste hoofdstuk liet ik al een vijftal voorbeelden van patronen zien: in de wereld en in organisaties. In dit hoofdstuk richt ik me vooral op het herkennen van patronen in organisaties. Hoe doe je dat?

Om patronen goed te herkennen en je waarnemingen niet te laten verdoezelen door 'valse' informatie, is het zaak om zowel streng methodisch als ook open-minded en creatief te werk te gaan. Dit hoofdstuk is dan ook tamelijk methodologisch van karakter. Vrees niet voor ellenlange statistiekcolleges. Ik werk vanuit antropologisch gedachtegoed en onderzoekstraditie. Meedoen, participeren, observeren en gebruikmaken van je eigen zintuiglijke waarnemingen en gevoelsreflecties. In dit hoofdstuk verkennen we verschillende manieren om onderzoek naar patronen te doen. Ik vertel graag hoe je daarbij je eigen gevoelsreflectie kunt inzetten, zelfs als je wetenschappelijke analyses wilt maken in organisaties. Je eigen perspectieven en bias moet je goed kennen om een heldere foto van de werkelijkheid te maken.

Op naar het veld, verbinden met het vreemde, zoals antropologen dat al bijna twee eeuwen doen. Gewapend met een verantwoorde methodologische aanpak en een scherpe bril.

3.1 Drie manieren om naar patronen te kijken



Antropologen hebben een ordeningsprobleem. Dat is ook zo bij andere wetenschappen, maar omdat antropologie claimt de wetenschap (logos) van de mens (antropos) te zijn, bestaat het risico op verzuipen in de veelomvattendheid. ‘De wetenschap van de mens’, dat behelst immers ... alles.

Bij het werken met patronen is er altijd de paniek van ‘ik zie te veel en daardoor niets meer’. Immers, als je veelomvattend wilt waarnemen, en de ecologie of samenhang der dingen recht wilt doen (Bateson), dan heb je steeds een afbakeningsprobleem. Want ergens moet je stoppen, een grens trekken en zeggen: dit neem ik wel mee in mijn observatie en dit niet. Hier kijk ik wel naar, deze informatie laat ik liggen. Hoe doe je dat als je een organisatie

in stapt? Waar kijk je naar, hoe kies je, wat schrijf je op? Elke wetenschapper heeft er last van, antropologen iets meer. Antropologen werken niet in een laboratoriumsetting en niet met vooraf uitgewerkte experimenten, proefpersonen of hypothesen, zoals psychologen of bètawetenschappers doen. Ze creëren zelf geen onderzoekssetting, maar voegen in. In de volgende paragraaf ga ik verder in op de typisch antropologische onderzoeksinstrumenten. In deze paragraaf bespreek ik drie manieren om patronen in kaart te brengen.

Stel je voor, je bent gevraagd om een organisatie te verbeteren. De sfeer is belabberd, ontevreden klanten, de schwung is er uit. Over oorzaken wordt wel gespeculeerd, maar de vinger ligt nog niet helemaal op de zere plek. Jouw opdracht is om een aantal onderliggende patronen van de onderprestatie te benoemen. Waar begin je dan? Je kunt interviews plannen, meelopen op afdelingen, beleidsstukken lezen, klanten bevragen ... maar wat vraag je dan precies?

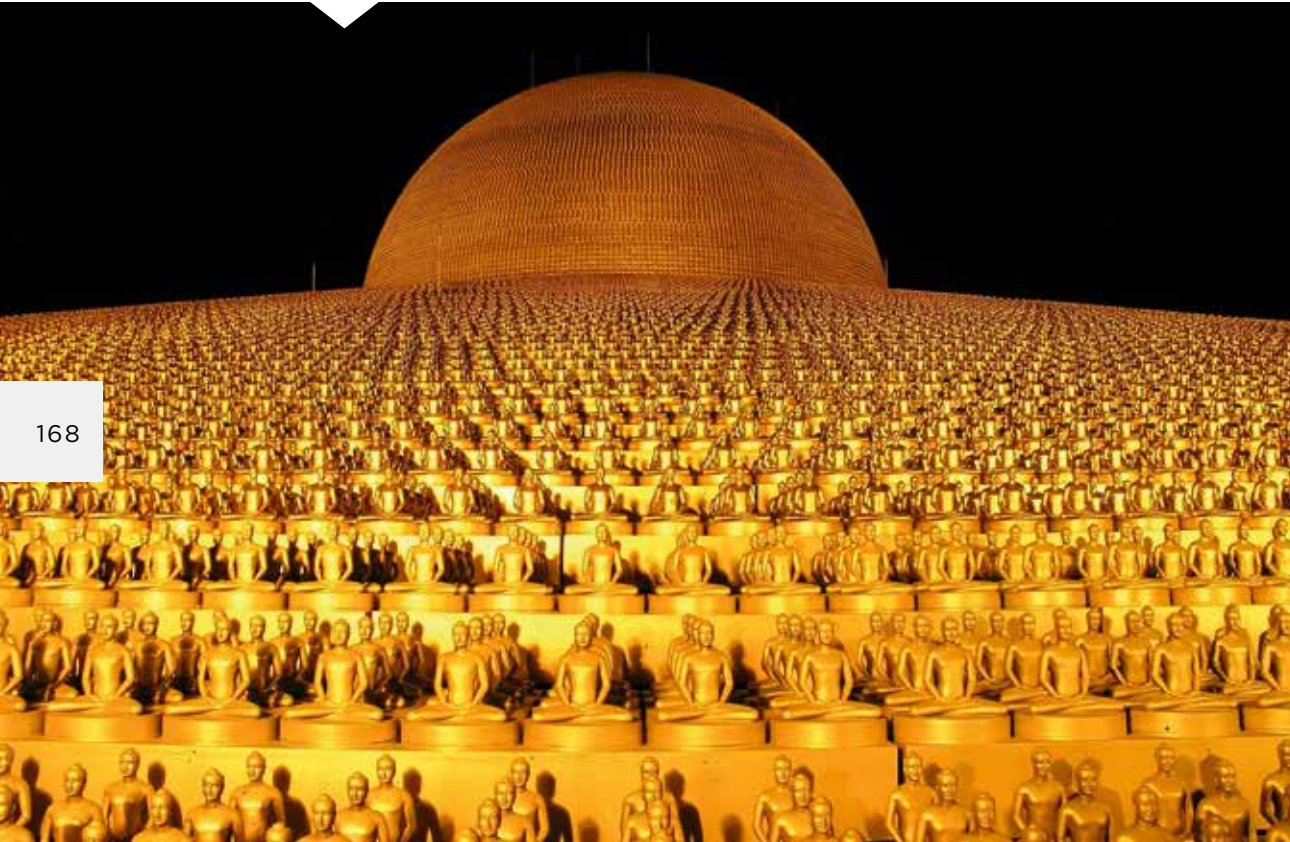
Ik maak graag een onderscheid in drie manieren om naar patronen in organisaties, in de samenleving, tussen mensen te kijken:

- A. dimensies;
- B. typologieën;
- C. grounded theory.

Zoals elke modelmatige indeling is ook dit slechts een geconstrueerde driedeling, maar voor mijzelf en de mensen die ik hierin onderwijs, bijzonder nuttig om een goede keuze te kunnen maken.

6.4 Liminaliteit: de kracht van rituelen en verhalen

168



Het ondertussen: liminaliteit

Verandering vindt plaats in het ondertussen. In het niet-weten. Als je tussen oude patronen en nieuwe in hangt. Als je in de spiegel hebt gekeken en je denkt: dit moet echt anders. Maar je weet nog niet hoe. Als je gaat fuseren. Als je ziek wordt. Als er een naar virus opduikt. Als je sector krimpt. Als je live onderwijs online moet gaan aanbieden. Dan ben je een tijdje ‘betwixt and between’. Het oude heeft je losgelaten, maar je hebt nog geen nieuwe patronen, er is nog geen ordening van de chaos. Het voelt alsof je loshangt, alsof je van de ene trapeze-acrobaat naar de andere wordt geslingerd. Antropologen noemen dat interbellum ‘liminaliteit’.

Rabbijn Twerski heeft een veelbekeken YouTube-kanaal. Wijze levenslessen over dagelijkse perikelen. Een van zijn vlogs gaat over stress bij verandering. Over het ondertussen. Over liminaliteit. Hij vertelt het volgende verhaal: 'Ik las een artikel met de titel: Hoe groeien kreeften? Nu was ik daar eigenlijk niet echt benieuwd naar. Maar toch raakte ik geïnteresseerd en ben ik gaan lezen. Er stond in dat kreeften zachte bestjes zijn, die in een harde, rigide schelp leven. Die schelp kan niet uitzetten. Hoe kan een kreeft dan groeien? Nou, als een kreeft groeit, wordt zijn schelp heel erg krap. Hij komt onder druk te staan en voelt zich niet comfortabel. De kreeft verstopt zich onder een rots, zodat hij niet door roofzuchtige vissen wordt aangevallen. Werpt zijn schelp van zich af en produceert een nieuwe. Na een tijdje voelt die nieuwe schelp weer niet comfortabel. Terug onder de rots, nieuwe schelp. Dit herhaalt de kreeft keer op keer. De stimulans voor de kreeft om te groeien is dat hij zich niet comfortabel meer voelt. Als kreeften artsen hadden, zouden ze nooit groeien. Want elke keer dat de kreeft zich niet fijn voelt, gaat hij naar de dokter, krijgt een pilletje en voelt zich weer prima. Gooit hij nooit zijn schelp af. We moeten ons dus realiseren dat tijden van tegenslag ook tijden van groei zijn. Als we goed met tegenslag omgaan, kunnen we ervan groeien.'

Rabbijn Twerski heeft gelijk. Als we willen groeien, als we patronen duurzaam willen veranderen, moeten we door het ondertussen heen. Dan zouden we die tijd eerder moeten verlengen dan proberen te verkorten.

We hangen soms in het ondertussen en dan voelen we ons *totally lost*. Maar dat zijn we niet. We zijn gewoon waar we zijn en er is wat er is. Precies datgene wat op dat moment nodig is.

Veranderen in drie stappen

In het Westen, en zeker in westerse organisaties, hebben we de neiging om te veranderen in twee stappen. Tenminste ... we denken dat te kunnen. En daarom mislukken zoveel 'pats-boem-tsunami-achtige' veranderingen zo vaak. Omdat de patronen in stand blijven. Wij denken te kunnen veranderen van oud naar nieuw. Van werkplan 2014 naar werkplan 2018. Van *Ist* naar *Soll*. We denken dat we pats-boem kunnen omklappen en over de lijn kunnen stappen. Terwijl bij tribes overal ter wereld, in organisaties én in ons persoonlijke leven, verandering meestal in drie stappen plaatsvindt.

OVER DANIELLE BRAUN

Dr. Danielle Braun is corporate antropoloog. Spreker. Directeur van de Academie voor Organisatiecultuur. Auteur van *De Corporate Tribe*, *Building Tribes*, *Tribaal Kantoorgedoe*, *Patronen* en *Da's gek*. Stond 25 jaar met haar voeten in de corporate klei als manager/bestuurder. Danielle reist de wereld rond op zoek naar manieren om tribes te bouwen en leiders sterk te maken. Maakt organisaties graag klaar voor verandering. Expert op het gebied van organisatiecultuur en leiderschap. Sparringpartner voor boards. Haar motto: 'aandacht is het nieuwe goud'.

Danielle Braun studeert klassieke culturele antropologie. Ze specialiseert zich in de dynamiek van politiek-religieuze systemen in Afrika en Azië. Halverwege haar studie wordt ze gegrepen door het inzicht dat rituelen en omgangsvormen bij bedrijven en organisaties 'om de hoek' minstens even indrukwekkend en functioneel zijn als die van verre vreemde volkeren. Haar onderzoeksobjecten veranderen van totempalen en vooroudergeesten naar de magie van planning-en-controlsystemen en de bezieling van leiders in organisaties. Ze combineert de klassieke antropologie met organisatiekunde en studeert als een van de eersten in Nederland af als corporate antropoloog. Haar antropologische veldwerk doet ze anderhalf jaar lang achterin de politieauto. Daar leert ze het klappen van de zweep van het onderzoekswerk én van de straat kennen. Danielle promoveert in 1996 op een onderzoek naar organisatiecultuur en sturing binnen de politie met het proefschrift *Sturingsperikelen in de Politieorganisatie*. Ze vervolgt haar loopbaan als adviseur binnen de politie en een groot consultancybureau en als leider in de asielopvang en de lokale overheid.

Nu is Danielle een van Nederlands topsprekers. Ze is directeur van de Academie voor Organisatiecultuur, waar ze met haar team organisaties beter en bezielder maakt en leergangen geeft over de boeken *De Corporate Tribe*, *Building Tribes* en *Patronen*. Danielle is sparringpartner voor CEO's en bestuurders bij complexe verandering en bijt zich graag stuk op disfunctionerende managementteams. Bij verandertrajecten combineert ze haar no-nonsense strategische managementervaring met haar adviesrol.



Danielle beschouwt de Nederlandse samenleving door antropologische bril. Ze is publicist voor kranten, sociale media, radio en tv. Danielle schrijft een wekelijkse column in *De Financiële Telegraaf* over kantoorperikelen en loopbaanstruggles en schrijft zeer regelmatig voor *Joop BNNVARA*, *Parool*, *NRC*, *Trouw* en *de Volkskrant* over tribaal samenlevingsgedoe. Tijdens de coronaperiode gaf Danielle duiding aan onze angst, rariteiten en veerkracht. Ze richtte het Gilde van Polderantropologen op, een onderzoeksteam van 100 antropologen dat samenlevingsonderzoek doet.

En bovenal... is Danielle reiziger. Elk jaar reist ze ergens naar een boeiende tribe op de wereld om nieuwe verhalen en best practices te verzamelen. Dat doet ze alleen en samen met haar fijne gezin dat al even reislustig is. Op sociale media en haar website publiceert ze, blogt ze, fotografeert ze over haar reizen. Met haar verhalen stond ze in januari 2020 op de planken in het theater.

Wie nog beter wil leren werken met de verhalen en inzichten uit dit boek: op **www.avorganisatiecultuur.nl** vind je alle informatie over de leergangen en trainingen waarin je leert cultuurpatronen te herkennen en ermee te werken.



PATRONEN

Corporate antropoloog Danielle Braun leert je patronen in organisaties te herkennen, te duiden en te veranderen.

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.



Danielle Braun is corporate antropoloog. Ze stond 25 jaar met haar voeten in de bestuurlijke klei. Ze reist de wereld rond op zoek naar wat we van tribes kunnen leren in boardrooms en op werkvloeren. Als directeur van de Academie voor Organisatiecultuur helpt ze organisaties met verandering. Eerder schreef ze de boeken *Da's gek* en *Tribaal kantoorgedoe* en ze is co-auteur van *De Corporate Tribe* en *Building Tribes*.

‘Wie echt de schoonheid van patronen wil ontrafelen, en zorgvuldig met mensen wil omgaan, zal de moeite moeten nemen om zich een oud ambacht eigen te maken. Het ambacht van de antropologie, waarin participeren, observeren, voelen, gewaarworden en interpreteren, belangrijker zijn dan cijfers en statistieken.’
– dr. Danielle Braun

boomuitgeversamsterdam.nl
managementimpact.nl
avorganisatiecultuur.nl



9 789024 438877 >