

Corporate antropoloog Danielle Braun

# “Aan- daecht is het nieuwe goud”



25 jaar lang werkte ze als manager of bestuurder en reisde de wereld rond om te onderzoeken wat leiders sterk maakt en hoe je *tribes* bouwt. Tegenwoordig is corporate antropoloog **dr. Danielle Braun** directeur van de Academie voor Organisatiecultuur en expert op het gebied van organisatiecultuur en leiderschap. Ze schreef er diverse boeken over als *Patronen* en *Da's gek*, houdt lezingen en geeft theateroptredens.

Is mijn team een *tribe* en heeft de school wel een eigen totem? Je zou het misschien niet verwachten, maar dit zijn wel de vragen die eigenlijk elke schoolleider zichzelf zou moeten stellen. Tenminste, zo denkt corporate antropoloog Danielle Braun erover. “Als een team geen *tribe* is, is leidinggeven een energievretende taak.” TEKST MANDY PIJL

Ze bestudeerde oude religies in Afrika en voorouderrituelen in Azië. Ze keek naar de conflicthanteringsstijlen van nonnen in een klooster. Met een mix van antropologie en westerse verandermodellen begeleidt corporate antropoloog Danielle Braun tegenwoordig managers in allerlei sectoren, waaronder het onderwijs. Ze ziet dat veel organisaties zijn afgedreven van hun oorspronkelijke

bedoelingen. Vaak gaat er meer tijd en energie zitten in het volgen van procedures en het uitvoeren van administratieve taken. Een antropologische blik kan helpen om weer terug te keren naar de essentie, pompt levensenergie in uitgebluste teams en daardoor ben je met elkaar beter in staat om de uitdagingen waarvoor het onderwijs staat te tackelen. Daarnaast maakt het je werk als schoolleider ook nog eens interessanter, stelt Braun. “Bouwen

aan een *tribe* is veel leuker dan het managen van een school.”

*Wat kunnen westerse organisaties leren van verre volken en hun rituelen?*

“Antropologen reizen naar andere volken om te kijken hoe mensen daar samenwerken en een cultuur maken: een *tribe*. Dat is ook wat ik doe als ik aan de slag ga bij een organisatie. Ik vertaal de kennis van landen ver

weg naar wat we er hier aan kunnen hebben. In bijvoorbeeld de manier waarop wereldwijd huwelijken worden gesloten, schuilen waardevolle lessen. Ik begeleid nu een fusie tussen twee scholen. Daarbij gaat het om de vraag wie bij wie komt inwonen en hoe je van die fusie een succes maakt. Ben je bereid om je badkamerkastje voor de ander leeg te maken? Of schuif je alleen de planten in de vensterbank een stukje aan de kant en is dat de ruimte waar de

ander het mee moet doen? Zo'n fusie mag ook best meer gevierd worden. In Iran viert men ook voorstadia van het huwelijk, zoals de dag dat de partners een gezondheidsverklaring van hun arts hebben ontvangen die zegt dat ze geen besmettelijke ziektes hebben. Bij een fusie kun je vooraf vieren dat je financieel gezond bent. In *tribes* gaat het altijd over macht. Je noemt het een fusie, maar als het voor de ander voelt als een overname, gaat er iets mis. Houd daarom een vrijgezellendag, waarop je afscheid neemt van het oude en geef daarna een groot huwelijksfeest, waarbij je de nieuwe status viert."

#### Maar wat is dan die *tribe*?

"Hier in het Westen denken we in functies. We maken mooie organogrammen, terwijl een team sterk is door onderlinge relaties. In een *tribe*

wat je deed én om het anders te doen. En soms zeg je: 'Nu moeten we verandering uitrollen.' Ik zet elke donderdag de vuilniszakken buiten, maar ik heb ook elke donderdag de keuze om tegen mijn partner te zeggen: 'Nu is het jouw beurt.' Een betere cultuur bouw je door met elkaar in een dialoog te zijn, door kampvuurgesprekken te voeren over de dingen die je doet."

#### Wordt er niet al genoeg vergaderd?

"Je hebt tijd waarin je het hebt over specifieke leerlingen of de toestand van de wc's én je hebt magische tijd. Dat is de tijd waarin je de ruimte neemt om met elkaar te praten over de vraag: zijn we nog verbonden met onze totem? Je totem is dat waar je als school voor staat. Als ik een school binnenloop, wil ik kunnen zien wat het team belangrijk vindt. Het is de ziel van de organisatie. Maar die bespreek je dus niet in een vergadering met een pun-

## De belangrijkste voorspeller voor de resultaten van leerlingen is de relatie met hun leraar. En juist die relatie zien we uit het onderwijs verdwijnen"

is iedereen gelijk en gaat het over de vraag of iedereen zich gezien voelt. Natuurlijk vinden we in het Westen ook dat iedereen gelijk is. Maar als steeds dezelfde medewerker de sfeer zet, denk bijvoorbeeld die ene collega die elke maandag puffend en steunend binnenkomt omdat het weekend weer voorbij is, dan gaat er iets niet goed. Daarmee krijgt de ene medewerker de ruimte om de toon te zetten. In een *tribe* gebeurt dat niet."

#### Hoe buig je dat dan om?

"Door goede dialogen te voeren. Elke dag heb je de gelegenheid om te doen

tenlijstje, maar bij wijze van spreken rond een kampvuur waar je de tijd en ruimte neemt voor elkaar."

#### Kun je de leerlingen zien als de totem van een school?

"Nee, je totem is waartoe je op aarde bent, waarom je anders bent dan de school om de hoek. Natuurlijk voel je je enorm betrokken bij kinderen en hun ontwikkeling. En toch blijft op sommige scholen onuitgesproken wat je daar met elkaar van vindt. Ik vraag het weleens in teams: 'Wat is jouw totem?' De ene medewerker vindt het belangrijk om het maximale uit een kind te halen. Terwijl een ander zegt:

'Voor mij is goed goed genoeg. Er ligt al teveel druk op kinderen.' Het is zoveel belangrijker om die gesprekken te voeren dan te discussiëren over de kleur van de teamkamer. Want als je die verschillende geluiden hebt binnen je team, wat betekent dat dan voor je onderwijs? In allebei zit wel wat."

#### Wat doe je met die verschillende geluiden binnen je *tribe*?

"Natuurlijk mag je allemaal je eigen professionele accenten hebben. Maar het is belangrijk dat je met elkaar in gesprek blijft over de vraag of jullie nog wel met de goede dingen bezig zijn. In het onderwijs werken mensen die bevlogen zijn, die niet voor het grote geld gaan en die een ingewikkeldere opdracht hebben dan mensen die een goede omzet moeten draaien. In het onderwijs heb je allerlei belangen. Die van ouders, kinderen, de buurt. Je moet taal en rekenen

onderwijzen, maar ook burgerschap en je moet iets doen aan de Week van de Lentekriebels. Er zijn zoveel groepen die iets van je willen. Dat maakt het extra belangrijk om als team met elkaar op één lijn te zitten, om te bepalen wat je wel en niet doet en waarom, waar je voor staat. Je kunt zeggen: 'ik ga voor het kind.' Maar dat is niet helemaal waar. Je gaat ook voor de samenleving. Je wil niet dat je leerlingen bushokjes gaan vernielen bijvoorbeeld. Je wil eraan bijdragen dat deze kinderen de werknemers van de toekomst worden. Dat is een mooie, maar ook een moeilijke opdracht. Daarvoor moet je het eens zijn over de manier waarop je dat doet."



ze een nieuwe groep en hebben ze de taak om ervoor te zorgen dat de individuen binnen die groep met elkaar in verbinding staan. Het ene jaar lukt dat beter dan het andere jaar, maar ze doen het elk jaar weer. En dan zou het voor een schoolleider moeilijk zijn om de individuen in zijn team met elkaar te verbinden?"

#### Jij noemt de schoolleider een 'autonoom opperhoofd'. Wat bedoel je daarmee?

"In Afrikaanse stammen kanaliseert de leider alles wat er gebeurt, de energie van een *tribe*. Via hem kunnen alle meningen binnen de groep tot bloei komen. Dat betekent dat je als schoolleider moet kijken welke talenten je in huis hebt en wat voor moois je daarmee kunt doen. Zo'n leider staat, net als een Afrikaans opperhoofd, niet boven de *tribe*, maar is dienend aan de groep. Je bent een instrument in handen van de groep. Maar de *chief* is de *chief*, die neemt de beslissingen. Het verschil zit 'm in hoe je informatie ophaalt, dat er volksraadplegingen zijn."

#### Hoe verschilt die besluitvorming van de manier waarop het op veel scholen geregeld is?

"Nu stoppen we dingen vaak in werkgroepjes, in de oudercommissie en de leerlingenraad. Je kunt er ook voor kiezen om met iedereen in een zaal te gaan zitten, een vraagstuk te bespreken, andere meningen te horen en op basis daarvan je beslissing te nemen."

#### Maar dan beslist de schoolleider in z'n eentje?

"Dat doet hij nu ook. We polderen. Er is een vraagstuk, elke commissie doet er wat mee en vervolgens neemt de directeur een besluit. Volksraadplegingen zijn helderder. Het is duidelijk wat de input is, waarop de *chief* kan inschatten wat dat vraagt. Misschien krijgt niet iedereen zijn zin, maar je ziet wel hoe een beslissing tot stand

#### Hoe zorgt de schoolleider ervoor dat het team zich aan die taak kan wijden?

"Die moet het voortouw nemen in het bouwen aan een positieve cultuur. Die moet ervoor zorgen dat er in het team altijd ruimte is voor nieuwe ideeën. Dat er niet wordt gezegd: 'Daar heb

je Bianca weer met een raar idee.' Die moet zeggen: 'Goh, vertel eens.' Het bouwen van een *tribe* is niet alleen veel leuker dan het managen van een school, maar ook nog eens minder ingewikkeld dan vaak wordt gedacht. Ik vergelijk het met wat leerkrachten doen na de zomervakantie. Dan krijgen



## “In een *tribe* gaat het over de vraag of iedereen zich gezien voelt”

is gekomen. Dat kan niet als het in wandelgangen en achterkamers gebeurt. Een autonoom opperhoofd zorgt voor draagvlak.”

*En hoe gaat zo'n chieftom met het personeelstekort?*

“Aandacht is het nieuwe goud. Heb je nog echt aandacht voor leerlingen, je medewerkers en ouders of zijn we dat kwijtgeraakt in procedures, bureaucratie en methodieken? Schoolleiders die het meest aandachtig zijn, halen de

beste medewerkers van de markt. Die kijken naar hoe het is om jou te zijn, naar waarom een kind zo druk is. Een *chieft* laat die verwondering bestaan en zorgt ervoor dat we die niet wegpoetsen met alles wat we moeten invullen. Die houdt voor ogen waar onderwijs voor is bedoeld.”

*En dan kom je weer terug bij die totem?*

“Ja. Kinderen leren vanzelf lopen en praten. Wat iemand vormt, is aandacht. En leven in een *community*. Teams zijn soms lang bezig met het kiezen van

een methode. Maar die methode maakt niet uit. De belangrijkste voorspeller voor de resultaten van leerlingen is de relatie met hun leraar. En juist die relatie verdwijnt uit het onderwijs. Een kind leert niet rekenen omdat de methode zo leuk is, maar omdat de leraar die sommen zo grappig uitlegt en door de verhalen die hij vertelt. Dat is wat blijft. En wat je wilt dat docenten doen met leerlingen en ouders, moet je dan als schoolleider voorleven: oprechte aandacht hebben voor medewerkers. Ja, aandacht is écht het nieuwe goud.”