

Jitske Kramer



# JAM CULTURES

Over inclusie:  
meedoen, meepraten, meebeslissen

**JAM CULTURES**

## **De herberg**

Jalal ad-Din Rumi (1207 – 1273)

(Vertaling: Romeck van Zeyl)

**Dit mens-zijn is een soort herberg**

**Elke ochtend weer nieuw bezoek.**

**Een vreugde, een depressie, een benauwdheid,**

**een flits van inzicht komt**

**als een onverwachte gast.**

**Verwelkom ze; ontvang ze allemaal gastvrij**

**zelfs als er een menigte verdriet binnenstormt**

**die met geweld je hele huisraad kort en klein slaat.**

**Behandel dan toch elke gast met eerbied.**

**Misschien komt hij de boel ontruimen**

**om plaats te maken voor extase ...**

**De donkere gedachte, schaamte, het venijn,**

**ontmoet ze bij de voordeur met een brede grijns**

**en vraag ze om erbij te komen zitten.**

**Wees blij met iedereen die langskomt**

**de hemel heeft ze stuk voor stuk gestuurd**

**om jou als raadgever te dienen.**



# **JAM CULTURES**

**Over inclusie: meedoen, meepraten, meebeslissen**

**Jitske Kramer**

Management Impact

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

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.

The publisher has attempted to reach all copyright holders of photographic material. They who nevertheless believe that they can claim these rights, can turn to the publisher.

*Management Impact is een onderdeel van Boom uitgevers Amsterdam.*

De tekst in dit boek is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met freelance tekstschrijver en eindredacteur Jacqueline Hoefnagels.

Redactie: Piet Hugen

Ontwerp omslag en binnenwerk: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp <sup>lid bno</sup>, [www.douwehoendervanger.nl](http://www.douwehoendervanger.nl)

Beeld op omslag: Shutterstock, bewerkt door Douwe Hoendervanger

Foto's van de auteur: Rein van der Zee (p. 230 en p. 300); Eric Brinkhorst (omslag)

ISBN 978 94 6276 269 5

NUR 801

©2019 Jitske Kramer, [www.humandimensions.nl](http://www.humandimensions.nl) / Management Impact, Deventer, [www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl)

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag 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 zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht ([www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

# INLEIDING

## *Over diversiteit, inclusie en Jam Cultures*

De kern – 13

Over mij: wie ben ik om het hierover te hebben? – 18

Over jou, de lezer – 19

Inclusie, wat is dat? – 20

Diversiteit: zichtbare en onzichtbare verschillen – 26

Diversiteit: een bak ellende of een berg hoop? – 28

Diversiteit en inclusie. Waarom? Daarom! – 30

Jam Cultures – 33

Bronnen – 37

# 1 ONDERSCHIED

## *Over onze neiging tot klonen en de lusten en lasten van stereotypen*

Gedoe met verschillen: aangeboren of aangeleerd? – 41

Hoeveel diversiteit willen, kunnen en moeten we aan? – 53

Lusten en lasten van stereotypen – 60

De jamcirkel: jammen met verschillen – 70

Inclusie: omgaan met tegengestelde krachten – 76

Leiders en inclusie – 78

Meer liefde voor onderscheid en verschillen: hoe dan? – 83

Bronnen – 86

## 2 MACHT

*Over apenrotsen en wie het voor het zeggen heeft*

Cultuur als wapen – 96

Pikordes: opeten, doden, of seksen – 101

Dominantieblindheid en minderheidsstress – 110

Grappen, grollen en microagressie – 113

Koningen, Harry's, dwarsliggers, zondebokken en helden – 118

Privileges en machtsbronnen – 123

Zie de macht van macht: hoe dan? – 132

Bronnen – 135

## 3 WAARHEID

*Over hoe we met meerdere waarheden om kunnen gaan*

Dé waarheid bestaat niet – 139

Zo doen we dat nu eenmaal – 145

Actief op zoek naar het alternatief – 155

Wiens waarheid? Komen tot win-win – 159

Nieuwe manieren met Deep Democracy – 170

Nieuwe manieren met polarity mapping – 173

Daag de waarheid uit en kom tot nieuwe manieren: hoe dan? – 178

Bronnen – 181

# 4 VERTROUWEN

## *Over de energie die ontstaat door ongemak*

Vertrouwen als een keuze – 185

Verrukkelijke onwetendheid, comfort en schok – 191

De plek der moeite – botsende idealen – 198

Hoe spanningen kunnen leiden tot conflicten – 211

Als conflicten zich vastdraaien en polariseren – 219

Meer vertrouwen in het onbekende: hoe dan? – 226

Bronnen – 229

# 5 LEF

## *Over jammen in flow en met uitersten*

Jammen met ritme – 237

Zonder risico geen flow – 252

Rebelse energie en morele moed – 262

Een krachtig, energiek verhaal – 274

Samen jammen met lef: hoe dan? – 282

Bronnen – 288

## *Bijlagen*

I Jam Cultures-vragenlijst: inclusie in houding en gedrag – 290

II Jam Cultures-canvas - praatplaat, strategie- en actieplanner – 295

III Inclusieprincipes – 298

*Jitske Kramer* – 301



# INLEIDING

Over diversiteit,  
inclusie en  
Jam Cultures

*p. 10*

# ONDERSCHIED

Over onze  
neiging tot klonen  
en de lusten en lasten  
van stereotypen

*p. 38*

# MACHT

Over apenrotsen  
en wie het voor  
het zeggen heeft

*p. 88*

# WAARHEID

Over hoe we met meerdere waarheden om kunnen gaan

*p. 136*

# VERTROUWEN

Over de energie die ontstaat door ongemak

*p. 182*

# LEF

Over jammen in flow en met uitersten

*p. 232*



# INLEIDING

Over diversiteit,  
inclusie en  
Jam Cultures



# COMMUNITY

BEELD: UNSPLASH/WILLIAM WHITE

## De kern

In de kern gaat inclusie over wie waaraan mag meedoen, wie waarover mag meepraten en wie wat mag meebeslissen. En wie vooral niet. Mensen die niet mee mogen doen (met bijvoorbeeld werk, politiek en scholing) staan buitenspel, worden buitengesloten en kijken toe. Mensen die wel mee mogen doen, maar niet mogen meepraten over de spelregels (bijvoorbeeld over de verdeling van geld, de manieren van doen, de gestelde doelen), voelen zich niet gehoord, raken vaak gedemotiveerd, gaan weer weg of blijven mopperend zitten. En wanneer mensen wel mee mogen doen en mee mogen praten, maar hun stem structureel niet wordt meegenomen in de besluitvorming, laat de mate van inclusie te wensen over en geeft dit veel emoties. En natuurlijk hoeven we niet altijd over alles maar met elkaar in gesprek. Er zijn grenzen, en leiderschap is vaak nodig. De vraag is wel hoe we het hierbij woest aantrekkelijk weten te maken voor alles en iedereen.

Inclusie gaat erover dat mensen zichzelf kunnen zijn en tegelijkertijd goed met elkaar kunnen samenwerken. Dat we samen een solide eenheid zijn en tegelijkertijd openstaan voor alle soorten verschillen binnen de groep en daarbuiten. Dat we leren omgaan met tegenstellingen, botsende meningen, mensen die we niet kennen, niet altijd begrijpen en misschien wel niet zo leuk vinden. Inclusie gaat daarmee over grenzen, leiderschap, macht, privileges, conflicten, emoties, nieuwsgierigheid, verschillen en overeenkomsten. Over mensen betrekken, afwijkende standpunten actief uitnodigen en deze daadwerkelijk meenemen in de besluitvorming. Hoe minder diversiteit in een groep, des te groter de druk zal zijn om je aan te passen aan de dominante meerderheid. Hoe meer diversiteit er is, des te spannender het wordt om samen op één lijn te komen.

We zijn allemaal ons hele leven bezig met de inclusieparadox: wees jezelf en pas je aan. Enerzijds ben je op zoek naar verschillen om jezelf te onderscheiden, om vanuit een duidelijke identiteit, met daadkracht en begrenzing, authentiek en autonoom jezelf in de wereld te zetten. Anderzijds zoek je geborgenheid in de overeenkomsten met anderen, wil je erbij horen, samenzijn, vanuit volledig wederzijds vertrouwen en loyaliteit jezelf in de wereld zetten. En dat tegelijkertijd. Samen en toch onafhankelijk. *Independently together*. De uitdaging is om verbindingen te maken zonder jezelf kwijt te raken. Om jezelf te zijn zonder anderen van je weg te duwen. Om grenzen te leggen waar dat moet en je open te stellen waar dat kan. Die balans zal voor iedereen anders uitpakken. Met daarbij de vraag wie welke grens mag

trekken en bewaken. Wie mee mag doen en wie niet. Daar moeten we het over hebben. Dit proces heet inclusie, met een onderliggende dynamiek van macht en verschillen. Ik noem dit ook wel jammen: iedereen zoekt zijn of haar eigen geluid, heeft het lef dit te laten horen, om samen in voortdurende afstemming te komen tot een beter geheel.

### **Geen jubelverhaal**

Meer diversiteit wordt soms gepresenteerd als een jubelverhaal, vol kansen, creativiteit, muziek en lekker eten. En hoewel diversiteit door de variëteit aan denkbeelden inderdaad tot veel creativiteit en innovatie kan leiden, valt het niet altijd mee de positieve kant hiervan te blijven zien. Bijvoorbeeld wanneer je het gewoon fundamenteel oneens bent met die ene collega. Of wanneer je niet over de liefde van je leven kunt praten, omdat op jouw werk homo's worden uitgelachen. Of wanneer je voelt dat je vanwege jouw afkomst extra hard moet werken om promotie te krijgen.

Inclusie betekent omgaan met tegenstellingen, met vreemden, met emoties en conflicten, met schaarste en privileges, met in- en uitsluiting, met macht en onmacht. Niets moeilijker dan samen ervoor zorgen dat iedereen mee kan doen, ongeacht afkomst, huidskleur, religie, sociale klasse, opleidingsniveau, seksuele geaardheid, gender.

### ***Jammen met verschillen***

Samen jammen betekent handelen vanuit onzekerheid, omdat je niet exact weet waar je uit gaat komen. Maar met de absolute zekerheid dat iedereen oprecht naar elkaar wil luisteren.



BEELD: UNSPLASH

Diversiteit fascineert mij al zo lang ik mij herinner. Ik geniet ontzettend van alle verschillende soorten mensen die ik ontmoet, en de diversiteit aan verhalen, feesten, gedragingen, talen, denkbeelden en religies. Dat vind ik leuk. De verschillen maken ons mens. Ik moet er niet aan denken dat iedereen hetzelfde zou zijn. En tegelijkertijd kan ik het heel lastig vinden als mijn buurvrouw wezenlijk anders denkt over het snoeien van de gezamenlijke boom. Word ik boos op mijn zoon omdat hij op school alleen nog in zijn onderbroek wil douchen. Ben ik verontwaardigd dat moslimmeiden moeilijker aan een stage komen dan mijn dochter. En kan ik bloedsacherijng worden wanneer ik als vrouw net iets minder serieus wordt genomen dan de aanwezige mannen. Diversiteit ontregelt en confronteert mij met mijzelf. Dat vind ik niet altijd even leuk.

Diversiteit is een emotioneel onderwerp. Wie zich uitspreekt over uitsluiting, discriminatie, privileges of onbewuste vooroordelen, loopt het risico van alle kanten te worden aangevallen of weggezucht. We hebben het in organisaties liever over gewoon lekker samenwerken, leiderschap, technologie, sociale innovatie en strategische vernieuwing. Inclusie is een essentieel, maar geen gemakkelijk onderwerp. Samenleven en -werken met andere leuke en niet leuke mensen is vaak een rommelig en gevoelig proces.

### **Dit boek: vijf essentiële thema's en acht principes**

In dit boek vind je vijf thema's die ik zie als essentiële aandachtsgebieden om tot meer inclusie te komen: onderscheid, macht, waarheid, vertrouwen en lef. In elk hoofdstuk vind je uitleg, theorie, vragen ter reflectie en activiteiten ter verdieping. Door de hoofdstukken heen lopen acht inclusieprincipes die helpen om inclusieve manieren van samenwerken en -leven te creëren. Het zijn principes die ik in mijn werk in organisaties een paar jaar geleden heb geformuleerd. Ik schreef daar eerder *Wow! Wat een verschil* over. In bijlage III staan ze alle acht samengevat bij elkaar. De principes zijn: kloon niet, zie de macht van macht, daag de waarheid uit, geniet van het onbekende, niet of-of maar en-en, zoek actief het alternatief, varieer in ritme, en doe het samen.

De jamcirkel in hoofdstuk 1 geeft houvast in het proces van werken met verschillen. Leidend zijn de vragen: hoeveel diversiteit kun en wil jij aan, willen wij aan? En hoeveel diversiteit moeten we samen aankunnen omdat we nu eenmaal samenleven en -werken? Hét antwoord op deze vragen heb ik niet, het is aan jou om dat zelf te formuleren met de mensen om je heen. In bijlage I vind je een Jam Cultures-vragenlijst en in bijlage II een Jam Cultures-canvas



om het gesprek over inclusie, macht en diversiteit verder te voeren en te vertalen in acties binnen jouw sociale omgeving.

Verder tref je door het hele boek heen meer persoonlijke teksten aan. Het zijn teksten die ik tijdens lezingen voordraag, waarin ik zoek naar woorden die voor mij passen bij de emoties die loskomen bij diversiteit en inclusie. Ik probeer hiermee tekst te geven aan de onderhuidse, onuitgesproken gevoelens die door onze interacties zweven. Tijdens de samenstelling van dit boek hebben deze teksten tot veel debat geleid onder de meelezers. Ze moesten er ab-so-luut uit, want te kinderachtig, een te grote stijlbreuk, te zweverig, komt in een boek anders over dan op een podium en een veel te hoog *Happinez*-gehalte voor managers. Aan de andere kant was er een stevig pleidooi om ze er ab-so-luut in te houden, want treffend, persoonlijk, kwetsbaar en juist goed dat er in een boek als dit eens ruimte is voor het niet zo logische en rationele. Precies vanwege deze discussie heb ik uiteindelijk besloten de teksten op te nemen. Omdat diversiteit voor mij precies hierover gaat. Mijn eigen stem laten horen. Mijn angst overwinnen om voor gek te staan. Mijn gevoelens en gedachten proberen te verwoorden en het risico nemen ze op mijn manier uit te spreken. En dan maar hopen dat de ander luistert en mij niet afbrandt omdat mijn woorden niet goed of te anders klinken. Spannend is het wel. Zeker in de grotere gedachte dat alles wat (en iedereen die) afwijkt kwetsbaar is. En nu ik, door dit te benoemen, extra aandacht geef aan dit andere, is de kans groot dat je deze teksten met meer aandacht en extra kritisch gaat lezen. Wat mij nog kwetsbaarder maakt. Zoals dat gaat bij diversiteit: alles wat afwijkt en niet direct een plek heeft, roept discussie op. Het is *matter out of space* (zie hoofdstuk 4 over vertrouwen). En wanneer we er weer een hokje voor hebben gemaakt, komt het gesprek tot rust. Zoals toen de teksten na de opmaak er meer uitzagen als songteksten en een van de meelezers zei: 'Ah, nu kan ik ze beter plaatsen en vind ik ze opeens veel acceptabeler in dit boek.' Mensen zijn mooie wezens.

Inclusie is geen rationeel vraagstuk dat we alleen via begrip van theorieën kunnen oplossen. Het is een emotionele kwestie waarbij we al onze zintuigen nodig hebben om samen verder te komen.

### ***Jammen met verschillen***

Samen jammen betekent handelen vanuit onzekerheid, omdat je niet exact weet waar je uit gaat komen. Maar met de absolute zekerheid dat iedereen oprecht naar elkaar wil luisteren.

# JAM CULTURES



IK ZIE JOU STAAN. JIJ KIJKT. IK KIJK. WIJ KIJKEN. WE LACHEN. EERST VOORZICHTIG EN DAN STEEDS UITBUNDIGER. WE HOUDEN ELKAAR VAST IN ONZE EERSTE ONTMOETING EN DANSEN ONZE DANS VAN OVEREENKOMSTEN. EN ALS JIJ OPEENS IETS HEEL ANDERS ... DAN GLIMLACHEN WE ONZE VERSCHILLEN WEG. VANDAAG NOG EVEN NIET.

IK WIL NORMAAL EN JIJ GEEFT ANDERS. IK SCHRIK VAN DE PLOTSELINGE BOTSING TUSSEN ONS. MIJN HART KLOPT. IK FLUISTER: IK WIL DE ENERGIE, MAAR NIET DE SPANNING. IK ZOEK NAAR ONZE AKKOORDEN. EN RAAK MIJZELF EEN BEETJE KWIJT.

ONZE ONZEKERHEID ZINDERT TUSSEN ONS IN. IK ZEG MIJN MENING. JIJ ZEGT JOUW MENING. IK KNIK KRITISCH. IK VOEL MIJN TRANEN PRIKKEN. BANG VOOR HET VERLIES VAN DAT WAT IK KEN. NIEUWSGIERIG NAAR DAT WAT KAN ZIJN. ONTROERD DOOR DE FLOW VAN MOGELIJKHEDEN. WIJ PRATEN DOOR EN DOOR EN DOOR EN STRALEN BIJ ELK WOORD DAT WIJ LUISTEREN.

ELK WOORD GEEFT NIEUW GELUID AAN ONS SAMENZIJN. IK GEEF MIJ OVER AAN DE BEAT VAN ONZE VERSCHILLEN. MIJN IDEEËN DANSEN MET DE JOUWE. ONZE VARIATIE IN STIJL IS DE CADANS WAARLANGS WIJ BEWEGEN. IK MET MIJN GELUID EN JIJ MET HET JOUWE. IK VIND MIJZELF TERUG IN DE FLOW VAN ONS SAMEN.

SAMEN JAMMEN. JOIN THE JAM.

*Jitske Kramer*

## Over mij: wie ben ik om het hierover te hebben?

De afgelopen 25 jaar heb ik mij op allerlei manieren beziggehouden met diversiteit en inclusie. In mijn studie culturele antropologie en in mijn werk als trainer/consultant/facilitator voor profit- en non-profitorganisaties in binnen- en buitenland. Al mijn boeken en lezingen hebben direct of zijdelings met dit thema te maken (zie [www.humandimensions.nl](http://www.humandimensions.nl)). Met een team van collega's hebben wij inmiddels een paar duizend mensen opgeleid in Deep Democracy, een methode om tot inclusieve besluitvorming te komen (zie [www.deepdemocracy.nl](http://www.deepdemocracy.nl)).

Soms wordt mij met een kritische blik de vraag gesteld: wie ben jij dan wel om het over diversiteit en inclusie te hebben? Ik ben namelijk wit, hetero, hoogopgeleid, hogere middenklasse, opgevoed in de christelijke traditie maar niet echt religieus en mijn lichaam functioneert naar behoren ... Ik ben weliswaar vrouw maar verder geen lid van enige noemenswaardige minderheidsgroep hier in Nederland. Hoogstens dat ik in Groningen ben opgegroeid met een Friese naam en dat ik tot mijn achttiende fanatiek heb gekorfbald (*proud and out!*). Dus wat weet ik nu over in- en uitsluiting, over microagressie, over discriminatie, over alledaags racisme ...

Ik heb natuurlijk mijn persoonlijke ervaringen die gaan over verhuizen van Leiden naar Groningen, als puber naar Jasperina de Jong luisteren terwijl anderen fan waren van Madonna en Michael Jackson, als enige witte een paar maanden rondreizen met een Oegandese theatergroep in Oeganda, mij als vrouwelijke spreker en ondernemer begeven in een door mannen gedomineerde setting. Maar dat valt allemaal in het niet bij vluchtverhalen, jarenlange expat-ervaring en discriminatie wegens huidskleur, seksuele voorkeur of religie. Dat is waar. Deze ervaringen kan ik invoelen, maar heb ik niet doorleefd. Ik heb de luxe dat ik na een intense discussie over inclusie en privileges kan opgaan in de massa. Ik kan ervoor kiezen in de stress rondom diversiteitsvraagstukken te stappen, en er ook weer uit. Ik leef het merendeel van mijn leven in een dominante, behoorlijk geprivilegieerde meerderheidsgroep.

De kritiek die ik in mijn werk op mij als persoon heb ontvangen, is bijvoorbeeld dat ik als 'witte, geprivilegieerde, hoogopgeleide, progressieve, hetero vrouw' makkelijk praten heb. Of een venijnig *'this is not your fight'*, alsof ik de problematiek van minderheden wil afpakken en me wil toe-eigenen om er mijn persoonlijke of commerciële voordeel mee te doen. Toen

ik eens in een divers gezelschap aangaf dat ik het soms best lastig vind om te weten welke woorden ik wel en niet moet gebruiken in een gesprek over diversiteit en huidskleur, kreeg ik de wind van voren omdat ik opnieuw de witte mens en zijn emoties centraal stelde in het gesprek. Dat zijn ongemakkelijke momenten. Mijn zoeken naar mijn persoonlijke verhouding tot deze materie wordt dan geplaatst in een kader van witte arrogantie of onwetendheid. En toen ik mijn schrik verwoordde en zei dat mijn timing wellicht ongepast was maar dat mijn bedoelingen goed waren, kreeg ik te horen: 'Aan jullie goede bedoelingen hebben we niets.' Schaakmat. En wanneer ik iets zeg over het tekort aan vrouwen in talkshows en congresprogramma's, klinkt het alsof ik voor mezelf pitch. Diversiteit en inclusie zijn geen gemakkelijke onderwerpen.

Ook ontmoet ik mensen van alle kleuren, achtergronden, rangen, standen en leeftijden met tranen in hun ogen van geraaktheid, ontroering, onmacht en hoop. Omdat zij zich herkennen in wat ik vertel, omdat ik hun gevoelens mooi verwoord, omdat ze nu weten wat ze te doen hebben, omdat de antropologische inzichten en theorieën taal geven om de processen rond inclusie te zien en te benoemen.

De vragen die centraal staan in al mijn werk zijn: wat betekent het om mens te zijn? Hoe kunnen we samen met andere mensen mens zijn? Waarom doen mensen de dingen zoals ze dingen doen? Waarom doen ze dat niet anders? En waarom slaan ze elkaar de hersens in als ze het niet met elkaar eens zijn? Het zijn vragen die mij wakker kunnen houden. En ik denk dat dit vragen zijn waar iedereen, ongeacht afkomst of levenservaring, ongeacht politieke voorkeur, zich mee bezig kan, mag, en moet houden. Ik vanuit mijn achtergrond en jij vanuit de jouwe. Omdat we mensen zijn. Daarom.

## Over jou, de lezer

We kennen elkaar niet. Via dit papier ga jij mij een beetje ontmoeten, maar ik jou niet. Ik weet niet wie je bent, hoe je eruitziet, wat je achtergrond is. Misschien ben je manager, misschien leerkracht. Misschien ben je religieus, of juist helemaal niet. Misschien ben je ooit gevlucht en weet je hoe het is om je in andere culturen te bewegen, misschien ben je nog nooit verhuisd en vind je andere culturen spannend. Misschien ben je student, misschien een doorgewinterde bestuurder. Misschien ben je tegen meer buitenlanders toelaten in Nederland,

misschien juist voor. Misschien ben je vooral geïnteresseerd in de dynamiek in organisaties, misschien juist meer in de maatschappij. Misschien man, misschien vrouw, misschien geen van beide ... ik weet het niet.

Als je een boek schrijft, is de eerste vraag: wie horen er tot de doelgroep? Hoeveel weten ze al? Wat willen ze weten? Wat is hun context, leefwereld? Hun rol en functie? Ik weet het niet. Ik ken je niet. Het enige wat ik weet is dat je mens bent en dat we samen op deze wereld leven. En daarom schrijf ik dit boek voor jou als mens. Misschien staan er dingen in die je al weet; sla ze over. Misschien vind je dingen beledigend door de manier waarop ik ze opschrijf; mijn excuses. Misschien vind je mijn toon te lichtvoetig of juist te zwaar op de hand? Te vrijblijvend? Te positief? Vind je de voorbeelden te veel gericht op kleur, gender, religie, leeftijd, LHBTQIAP, competenties, te veel op leiders of juist op medewerkers, te weinig op de maatschappelijke context of juist te veel? Dat kan.

Ik hoop op verwondering, nog meer vragen, prikkels en inzichten die ons activeren om samen de wereld woest aantrekkelijk te maken voor alles en iedereen. In organisatietaal heet dat inclusief, duurzaam en wendbaar. In mensentaal heet dat fijn voor iedereen en dus ook voor jezelf, goed voor de aarde, en een beetje met elkaar meebewegen als het anders gaat. Ik zal vooral schrijven in mensentaal, het organisatiejargon mag je er zelf bij denken. En ik hoop dat we aan directietafels, lunchtafels, vergadertafels, kleutertafels, keukentafels en andere tafels vaker op zo'n manier met elkaar zullen praten en samenwerken dat alle verschillen worden gehoord en benut. Ik noem dat jammen. Het zou fantastisch zijn als dit schrijven daar een bijdrage aan kan leveren.

## **Inclusie, wat is dat?**

Inclusie is een wat technisch woord voor iets heel menselijks en warmes. Inclusie gaat over meedoen, meepraten en meebeslissen. Over de zoektocht naar hoe we ons verbinden met anderen. Het gaat over het aangaan van wezenlijke relaties. Over cocreatie. Over ruimte maken voor het mooie én het lelijke. Over ruimte nemen en ruimte geven. Over onafhankelijk en samen. Over een manier van samenwerken, leven en zijn, waarbij iedereen tot zijn of haar recht komt. Daar hoort geluk bij, maar ook verdriet. Hoop en angst. Macht en onmacht. Inclusie gaat over de vraag hoe we samen mensen kunnen zijn.

***Uitsluiting ontstaat door te veel inclusie***

Te veel inclusie en verbinding met 'ons soort mensen' leidt tot uitsluiting van anderen. In dit licht zijn hokjesdenken, muren bouwen en discriminatie geen fenomenen die ontstaan door uitsluiting. Ze ontstaan juist door te veel insluiting, door te veel liefde voor mensen die op ons lijken. Mensen doen de deur van hun huis dicht om hun geliefden te beschermen, niet omdat ze vreemden haten.

Wezenlijke en zinvolle relaties en ontmoetingen ontstaan wanneer we het mooie van elkaar zien, maar zeker ook wanneer we onze slechtste momenten met elkaar delen. Wanneer we 'de mens centraal' zetten, moeten we het lef hebben om elkaar te ontmoeten in al onze facetten. Dus zonder mensen bij voorbaat uit te sluiten omdat ze er anders uitzien, een ander paspoort hebben, gek praten of andere ideeën hebben. Inclusie betekent ruimte maken voor verdriet en de liefde zoeken in het kleine. Niet langs elkaar heen schampen en slechts handen schudden met elkaars functieprofiel, maar oprecht, open, nieuwsgierig en verwonderend elkaar tegemoet treden. Met ruimte voor echte gesprekken, twijfels en wensen. In contact met de onderlinge overeenkomsten en verschillen. Inclusie betekent de tirannie van zowel de meerderheid als de minderheid stoppen. Inclusie betekent je openstellen naar elkaar, maar ook grenzen stellen voor jezelf.






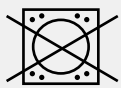






Dat klinkt wellicht soft, idealistisch en zweverig. Ik kan het ook in managementtaal verwoorden: Inclusie is procedures aanpassen zodat we talenten hun plek geven, angstculturen verminderen, inspraak verruimen, draagvlak vergroten, pestgedrag bij de wortel aanpakken, leiders verantwoordelijk maken voor het ecosysteem van de organisatie, uitstroomcijfers verminderen, verantwoordelijkheid laag in de organisatie leggen, participatieprocessen op gang brengen, ketensamenwerking optimaliseren, KPI's aanpassen naar meer klantgerichte targets, van los zand een geheel maken, wendbaar zijn, focus leggen op soft controls zoals integriteit en vertrouwen, corporate values een boost geven, persoonlijk ondernemerschap stimuleren, het silodenken doorbreken, professioneel handelen verzelfstandigen, en de verkaveling tussen afdelingen tegengaan ... Nou ja, inclusie dus.

De organisatiewereld dicteert dat alles meetbaar, transparant en controleerbaar moet zijn. Maar dat kan natuurlijk niet. Niet alles is te begrijpen, te kwantificeren of te meten. Misschien is dat wat we niet exact kunnen benoemen zelfs wel het belangrijkste. Soms is de onzichtbare wereld concreter dan de zichtbare. Ook in organisaties. We kunnen en hoeven immers niet alles te begrijpen. Mensen rommelen vaak met de beste bedoelingen maar wat aan. Iets bestaat ook als we het alleen maar kunnen voelen, denk aan liefde, loyaliteit en vertrouwen.

### **Inclusie, wat is het wel en wat is het niet?**

Inclusie gaat over wat er in het proces van aantrekken en afstoten gebeurt. Het gaat over elkaar begrijpen en willen begrijpen. Over wie waaraan mag meedoen, wie waarover mag meepraten en wie de macht heeft om waarover te beslissen. Als we deze interactie en besluitvorming goed met elkaar regelen, spreken we van connectie en flow. En als we dit slecht doen van verwijdering en gedoe.

Inclusie betekent dat iedereen welkom is, maar niet dat we elk gedrag tolereren. Over deze grens zullen we het samen moeten hebben. En daarmee gaat inclusie over macht. Wie mag waar welke grens trekken? Wie bepaalt wat normaal is en wie krijgt wat in termen van geld, banen, promoties, eten en andere privileges?

Wel	Niet	Wel	Niet
			
Luisteren naar alle belanghebbenden en meningen, vanuit het streven naar voortgang.	Eindeloos polderen of eeuwig debatteren om tot slappe compromissen te komen.	Elkaars verschillen benutten.	Elkaar de les lezen.
			
De juiste mensen, met de noodzakelijke kennis en ervaring, betrekken.	Iedereen bij alles betrekken.	Mensen ondersteunen zodat ze kunnen uitblinken.	Elkaar de loef afsteken of juist mensen beschermen die onderpresteren.
			
Een thema van alle kanten bekijken, in verbinding met de missie, strategie en doelstellingen van de organisatie.	Vanuit vrijheid, blijheid en vrijblijvendheid ieders mening horen voor elk probleem.	Vanuit gelijkwaardigheid problemen oplossen, door de pijn heen.	Om de hete brij heen draaien, tijd verliezen aan politieke spelletjes.

BEELD: SUGGESTIE & ILLUSIE, UIT: 'WOW! WAT EEN VERSCHIL'

## Grenzen

Het is een gekmakende constatering, maar inclusie kan niet zonder exclusie. Zoals Paul Scheffer het zo helder uiteenzet in *De vrijheid op de grens*: een open samenleving kan alleen binnen grenzen gedijen. Binnen die grenzen kunnen we ons vrij en geborgen voelen. Als mens identificeren we ons met een groep en de eigenheid van die groep wordt altijd vormgegeven ten opzichte van anderen. We hebben ons nog nooit gedefinieerd zonder anderen. Dus doordat anderen anders zijn, kunnen wij zijn wie we zijn. Door de grens met een ander zijn we onszelf. Een *tribe*, een gemeenschap, een organisatie, bestaat door de grens tussen binnen en buiten, wie erbij hoort en wie niet. We vormen onze eigen culturele identiteit door ons af te zetten tegen de ander, door het contrast te vinden met de ander. We hebben elkaar nodig om onszelf te vinden. En we raken onszelf soms kwijt door de ander.

Om inclusie, gelijkwaardigheid en mensenrechten te bevorderen moeten we grenzen stellen aan gedrag en waarden die hier haaks op staan. Hoe bescherm je jezelf met een open en onderzoekende houding tegen mensen die geen open en onderzoekende houding hebben en jou de les willen lezen? Een vergelijkbare vraag is te stellen binnen organisaties, teams, families. Een samenleving bestaat uit allerlei subculturen, talloze kleinere gemeenschappen. Niet elke subgroep streeft hetzelfde na. Een organisatie heeft divisies, afdelingen, teams en projectgroepen. Een *global human tribe* lijkt nog ver weg. Subgroepen, belangentegenstellingen en concurrerende partijen zijn een gegeven. Belangrijke vraag is dan hoe we het vertrouwen tussen de verschillende groepen kunnen vergroten, zodat verschillen in harmonie kunnen blijven bestaan. Een inclusieve samenleving of organisatie heft de verschillen niet op, maar weet er goed mee om te gaan.

## Grenszones als ontmoetingszones

Mensen uit verschillende (sub)groepen komen op enig moment in aanraking met elkaar. Traditioneel gebeurt dit op de marktplaatsen en handelsroutes, waar verschillende groepen goederen ruilen, verhalen en goden uitwisselen, verliefd worden en ruzie maken. Maar denk ook aan bedrijfsfeesten, waar alle hiërarchische lagen samen langs het buffet gaan. Of het schoolplein, waar ouders, leerlingen en docenten elkaar ontmoeten. Siep Stuurman, hoogleraar Europese geschiedenis, beschrijft in *De uitvinding van de mensheid* uitgebreid hoe grenservaringen essentieel zijn voor de betekenis die mensen geven aan de ander en het andere. Een slechte ervaring kan ertoe leiden dat je de levenswijze van de ander niet waardevol genoeg vindt om je erin te verdiepen. Je ziet de ander dan feitelijk als net iets minder waar-



devol en wellicht zelfs, als je echt eerlijk bent tegen jezelf, als net iets minder mens. Dit voedt agressie tegen mensen die anders zijn. Terwijl een goede ervaring juist het gevoel van gemeenschappelijkheid opwekt, waardoor we elkaar niet bevechten, maar juist samen kunnen optrekken tegen maatschappelijk onrecht.

Mensen zijn op elkaar aangewezen. Het is cruciaal dat we in de grenszones manieren vinden om goed samen te werken.

### **Grenzen bepalen**

Zonder grenzen kunnen we niet. We leven in groepen en groepjes. Wie welke grens trekt en bewaakt, is een spannend en vaak pijnlijk onderdeel van ons gezamenlijk mens-zijn. Ik houd erg van de uitspraak van Vernā Myers: 'Diversity is being invited to the party. Inclusion is being asked to join in and dance.' Deze uitspraak kent echter één probleem: er is blijkbaar een uitnodigende partij. Iemand die bepaalt of je wel of niet uitgenodigd wordt. Dat is logisch als je vertrekt vanuit organisaties of andere leefgemeenschappen die een duidelijke grens, douane en sollicitatiecommissie hebben. Maar het is problematisch als je de wereld ziet als een plek waar iedereen die geboren wordt per definitie op het feest aanwezig is. Hoezo uitgenodigd worden? En toch ... de vrijheid om zelf te kiezen wie wel en niet past en mee mag doen, om zelf mensen te selecteren voor jouw team, is essentieel voor onze groepsbeleving. Ik geniet van de persoonlijke vrijheid die ik heb om iemand wel of niet in mijn huis toe te laten of op te nemen in mijn werkkring. En dan dringt zich de vraag op welke criteria ik hiervoor hanteer. Hoeveel diversiteit, en welke diversiteit, kan en wil en moet ik aangaan? Meer over grenzen en grenszones in het hoofdstuk over onderscheid.

### ***Geen taart voor jou***

Ik zat eens op een terrasje. Alleen. Dat doe ik soms, vind ik fijn. Naast mij was iemand jarig en een voor een schoven er allerlei vrienden en bekenden aan. Sommigen kenden elkaar en anderen niet. De groep breidde zich uit, waardoor ik en mijn tafeltje in de verjaardagskring terechtkwamen. Een nieuwe gast liep het terras op, groette iedereen en startte een vrolijk gesprek met mij. Na zo'n vijf minuten vroeg ze hoe ik de jarige kende. Ik lachte en zei: niet. Ze viel stil. Keek me onderzoekend aan, draaide zich vervolgens van me af en zette haar gesprek voort met de andere gasten. Ik bleef in stilte een beetje verloren zitten. De taart kwam, er werd gezongen. Maar zonder mij.

Vreemden werden alleen geïncludeerd als ze de jarige kenden. Zo niet, dan deed je niet mee.

### **De mens centraal stellen is een arrogante gedachte**

Voor veel mensen is de mens en onze onderlinge relaties centraal stellen al een vernieuwende gedachte. Zeker in organisatieland met zijn voorliefde voor objectiveren, rationaliseren en simplificeren. Voor anderen doet dit echter nog steeds geen recht aan de werkelijke natuur van Moeder Aarde en alle vormen van leven die daarop te vinden zijn.

Vanuit de *buen vivir*-gedachte, afkomstig uit Ecuador, staan de onderlinge relaties tussen mensen, dieren en planten centraal. Dit leerde ik tijdens een college over wereldfilosofie van Dorine Norren, diplomaat en gepromoveerd in Internationaal recht en ontwikkelingsstudies. De gedachte dat er absolute vrijheid van denken en handelen bestaat, is onzinnig wanneer je ervan uitgaat dat mensen, dieren en planten leven in een voortdurende uitwisseling met elkaar. Als dit je denkkader is, bestaat er ook niet zoiets als 'ontwikkeling en vooruitgang', maar meer een voortdurende stroom van werkelijkheden waarbij alles met alles verbonden is. Dan is de gedachte dat wij mensen 'duurzaam en goed voor de natuur moeten zorgen' ook maar raar. Dit zet ons immers in een machtiger positie dan de dieren. In de *buen vivir*-gedachte is inclusie niet alleen omgaan met de diversiteit tussen mensen, maar dus ook tussen dieren en planten. Ook de rivier heeft een stem die gehoord moet worden. Duurzaamheid is dan de menselijke natuur, het is geen middel of keuze. Als we werkelijk gaan handelen vanuit de gedachte dat onze menselijkheid gelijk staat aan onze uitwisseling met de dieren en de natuur, dan zullen directievergaderingen er anders uitzien.

Ik zeg, dit is inclusie *next level* - niet alleen de meningen, wensen en belangen van alle mensen meenemen, maar ook die van alle dieren en de planten, bomen, bergen en wateren.

### **Inclusie en jij**

*Vragen om over na te denken en te bespreken met anderen*

- Hoe makkelijk neem jij anderen op in voor jou vertrouwde groepen? Denk aan familie en vrienden, maar ook aan jouw werkteam, afdeling, organisatie.
- Wanneer heb jij voor het laatst nieuwe vrienden gemaakt?
- In welke mate wil, kun en moet jij jezelf aanpassen aan de norm van anderen om mee te kunnen doen?
- Ben jij als kind wel eens buitengesloten? Hoe was dat voor je?
- Wat is een goede reden om iemand buiten te sluiten?
- In hoeverre includeer jij in jouw denken en handelen de belangen van andere mensen? Van toekomstige generaties? En van de dieren en de natuur?
- Hoe voel jij je als je niet mee mag doen (en dit wel wilt)? Niet mee mag praten (en je wel ideeën hebt)? Niet mee mag beslissen (over dingen die impact op jou hebben)?

## Diversiteit: zichtbare en onzichtbare verschillen

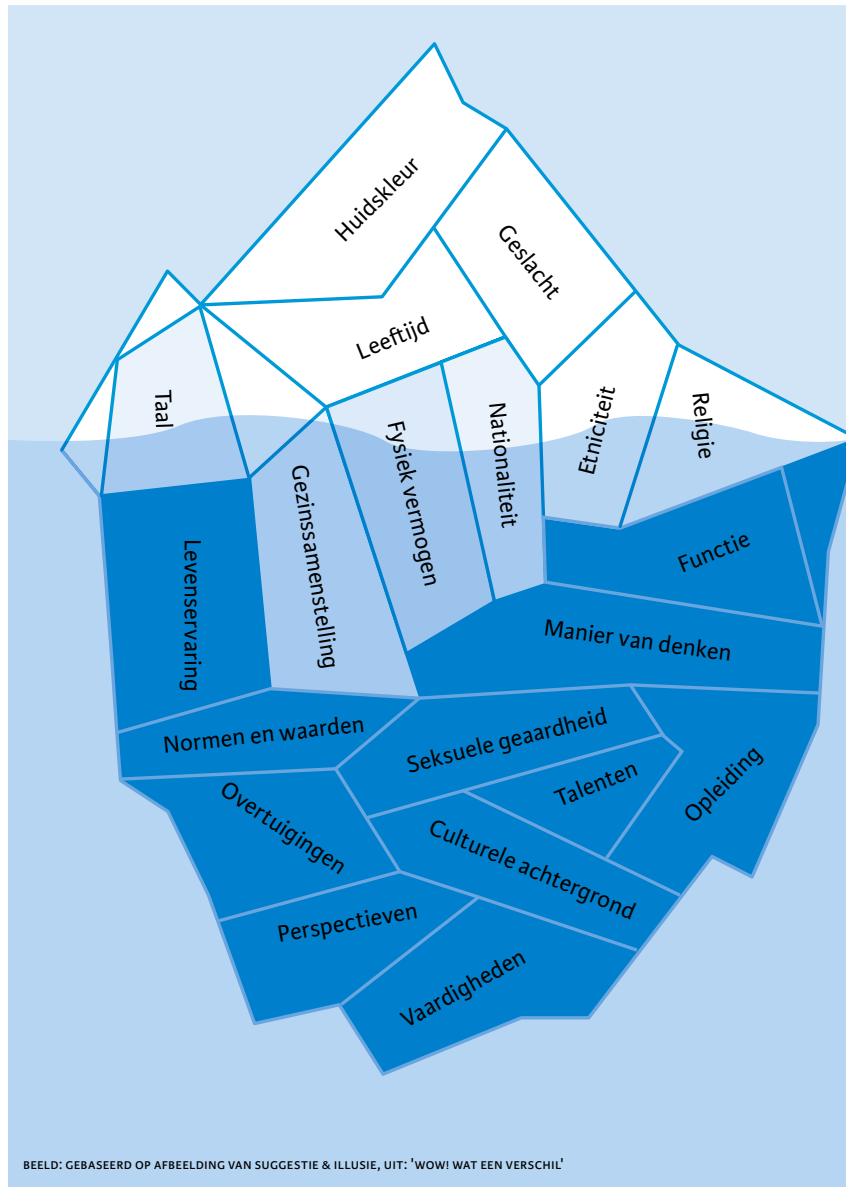
Diversiteit is op zich niet zo'n spannend woord. Het gaat over verschillen. Over verschillen die we kunnen zien en over onzichtbare verschillen. Samenleven en samenwerken is gebaseerd op hoe we met die verschillen omgaan. Diversiteit wordt wel spannend als je bedenkt dat niet alle verschillen welkom zijn in elke groep. Op basis van zichtbare verschillen kun je buitengesloten worden. Vanwege je leeftijd kom je bijvoorbeeld niet in de directie; jongens die op ballet zitten, worden op het schoolplein uitgelachen; een zwarte politicus is in de Nederlandse Tweede Kamer nog bijzonder.

Bij de onzichtbare verschillen is het de vraag welke je wel en welke je niet mag noemen. Ik vind het interessant dat we tijdens een voorstelronde op het werk zeggen: 'Ik ben 45 jaar, getrouwd en vader van twee kinderen.' En niet: 'Mijn lievelingskleur is blauw, ik geloof in Allah en mijn belangrijkste les in het leven is ...' Bij de niet-zichtbare items kunnen we kiezen of we ze wel of niet aan de ander kenbaar maken. Dat wat past in de mainstream van een groep, maken we makkelijker bekend dan dat wat anders is. In veel voorstelrondes zeggen we makkelijker 'ik ben pas getrouwd', dan 'ik ben net gescheiden'. En vrouwen van boven de 45 zeggen makkelijker 'ik heb kinderen', dan 'ik heb geen kinderen'. Na 'net gescheiden' en 'geen kinderen' volgt vaak een vergoelijking om de afwijkende antwoorden maar niet te beladen te laten zijn, zoals: 'Het is een bewuste keuze, geen gevoelig onderwerp hoor.'

Het kan ook zijn dat je best ergens in mag geloven of dat je best iets mag zijn, maar dat de groep het niet wil weten, bijvoorbeeld: 'Prima dat jij in jouw god gelooft, maar religieuze kenmerken als keppeltje, kruisje of hoofddoek, daar zitten wij niet op te wachten.' Of: 'Je mag als man van mannen houden, maar ik hoef dat niet te zien.' Punt is dat het spanning, stress, verdriet en boosheid oplevert wanneer dat wat voor iemand belangrijk is, niet zichtbaar mag zijn. Bovendien geldt hier de vraag waar het bij inclusie voor een belangrijk deel om draait: wie bepaalt dan eigenlijk wat normaal is? En wanneer lig je eruit? Op de rol van macht komen we nog uitgebreid terug.

Diversiteit gaat over de mix van zichtbare en onzichtbare verschillen. Inclusie gaat over hoe we met deze mix omgaan.

► De ijsberg van zichtbare en onzichtbare verschillen.



### Diversiteit en jij

Vragen om over na te denken en te bespreken met anderen

- Welke rol heeft diversiteit in jouw leven gespeeld?
- Welke rol speelt het nu?
- Welke onzichtbare items houd jij wel eens voor je? Waarom?
- Over welke onzichtbare items wens jij niet met collega's in gesprek te gaan? Waarom niet?
- Hoeveel generaties ga jij terug in jouw kennis en jouw persoonlijke verhaal over het thema diversiteit en inclusie in jouw familie?
- Hoeveel diversiteit zie jij op jouw werk? Wat voor soort diversiteit? Behoor jij tot de meerderheid of de minderheid?

## Diversiteit: een bak ellende of een berg hoop?

Soms wordt diversiteit ontvangen met een glimlach en soms met veel gezucht, angst of woede. Diversiteit en inclusie zijn emotionele thema's. Voor je het weet, beland je in een verhitte discussie met talrijke verwijten over en weer. Zij die pleiten voor meer diversiteit, worden 'deugmensen' genoemd. Zij die pleiten voor meer grenzen, krijgen al gauw het etiket 'racist' opgeplakt. Het lijkt wel of er slechts twee verhalen zijn waartussen we zouden moeten kiezen. Twee verhalen die vertrekken vanuit een andere gedachte.

### *Verhaal 1: samenleven met diversiteit kan niet*

Mensen zoeken mensen op die op henzelf lijken. Dat is altijd zo geweest en zal altijd zo blijven. Zo zijn we gebakken. We beschermen ons eigen volk eerst, hebben duidelijke grenzen en bouwen muren om ons te beschermen. Diversiteit is lastig, geeft gedoe, moet je niet willen.

### *Verhaal 2: samenleven met diversiteit kan wel*

Mensen zijn nu eenmaal allemaal anders. Dat is altijd zo geweest en zal altijd zo blijven. Zo zijn we gebakken. Mensen hebben altijd contact gezocht met anderen, voor de handel, de uitwisseling van kennis en overtuigingen. Diversiteit is leuk, geeft energie, moet je opzoeken.

Ik denk dat beide uitgangspunten waar zijn. En dat er tussen deze twee een spanning zit waarmee we het maar hebben te doen. Het is waar dat in Amsterdam 188 nationaliteiten doorgaans vreedzaam samenleven. En dat we tijdens de vakantie ontzettend gezellig kunnen barbecueën met de hele Europese Unie. Tegelijkertijd is het waar dat de Nederlanders op de camping samen roddelen over de Fransen. En dat er in Amsterdam subgroepen zijn van verschillende etniciteiten die niet altijd even gezellig met elkaar omgaan.

Deze menselijke spanning wordt aangewakkerd door feitelijke en gevoelde achterstellingen en het niet eerlijk verdelen van rijkdom, werk, scholing, privileges. Conflicten ontstaan vooral als we schaarste ervaren, aan eten, werk, scholing, ruimte. Conflicten ontstaan als we hetzelfde willen en dit moeten verdelen. Als we het gevoel hebben dat we minder krijgen dan de anderen, of dat ons iets wordt afgepakt. Dat er een elite is die vooral voor zichzelf zorgt en geen ruimte maakt voor anderen. En als we ook nog het gevoel hebben dat dit komt door onze culturele of religieuze achtergrond, door huidskleur, leeftijd, gender, seksuele voorkeur ... dan slaat de vlam in de pan. Woest worden we daarvan. En hier zit hem de kneep.

Hoewel het aan de ene kant prima gaat en we op heel veel plekken in de wereld, op buurtpleintjes, in directiekamers en klaslokalen vredig samenleven, is er tegelijkertijd op veel plekken spanning door onze gevoelde en feitelijke verschillen en ongelijkheid. Een ongelijkheid die bovendien met de dag lijkt te groeien.

Mensen hebben de hang naar hetzelfde en volgen tegelijkertijd de impuls naar het andere. Daarom reizen we naar de andere kant van de wereld om nieuwe ervaringen op te doen, vergapen we ons aan vreemde dansen en rituelen, genieten we van exotisch eten en duiken we gretig op technologieën van elders. Maar wel in de verwachting dat we weer thuis kunnen komen in onze vertrouwde routine.

### **Allemaal anders**

Mijn uitgangspunt is dat we nu eenmaal verschillend zijn. Dat we dat soms wel en soms niet leuk vinden. Denk aan je partner: het is soms heel leuk dat hij of zij met iets anders komt dan jij had bedacht en soms is het vreselijk irritant. Als we heel eerlijk zijn, vinden we diversiteit vooral leuk als het een variatie is op onszelf. Maar werkelijk andere ideeën, meningen en overtuigingen vinden we vaak vooral irritant. Zeker als ze knagen aan ons wereldbeeld, ons gedrag, onze overtuigingen en onze manier van leven. Diversiteit kan ons uit balans brengen, verschillen kunnen ons diep raken. Dan willen we vechten en muren bouwen. En soms moet dat ook. Maar vaak is het niet nodig.

Veel diversiteit geeft meer reuring, meer kansen, meer uitdagingen en ook meer problemen. Geen diversiteit geeft routine, gemak, indutten, en geen enkel uitzicht op vernieuwing of verandering. Botsingen en contacten tussen groepen mensen en culturen zijn de voornaamste bron van dynamiek en creativiteit in de wereld. Zonder dat zou het maar een saaie boel zijn. Culturen nemen nieuwe en onbekende vaardigheden, begrippen, denkvormen, gerechten, muziekvormen, talen en religies van elkaar over. Nieuwe ideeën zijn zowel verleidelijk als bedreigend. De vernieuwing van buiten roept vaak weerstand op en geeft onzekerheid over de eigen identiteit. Andere ideeën kunnen een groep versterken, maar ook ontwrichten en in conflict brengen.

*‘De enige mensen die normaal lijken, zijn de mensen die we niet goed kennen’  
– Alain de Botton*

## Diversiteit en inclusie. Waarom? Daarom!

In veel organisaties blijft de vraag of diversiteit nu echt aantoonbaar beter is telkens weer terugkomen. Businesscase na businesscase wordt er geschreven om te bepalen of er expliciete aandacht voor diversiteit en inclusie nodig is. Vaak worden deze gesprekken gedomineerd door een zittende, vaak homogene groep die veel kenmerken heeft van de gangbare meerderheid. In Nederland betekent dit: accentloos Nederlandssprekend, wit, hoogopgeleid, man, niet openlijk religieus, midden- of hogere klasse. Deze groep ziet het probleem vaak niet zo. Het gaat toch goed? Het gaat immers om kwaliteit. Wie echt wil, kan zich prima invechten en op termijn zal het heus vanzelf wel diverser worden allemaal. Deze groep heeft het, om allerlei redenen die ik in dit boek beschrijf, mis. We moeten stoppen met telkens opnieuw onderzoek doen naar nut en noodzaak van diversiteit en inclusie. Het is uitstelgedrag en een (onbewuste) afleidingsmanoeuvre om ongemak te vermijden en niet te hoeven handelen.

Om sneller uit deze gedachtemolen te kunnen stappen noem ik hier vier redenen om dat te doen. Ik ben ze de afgelopen jaren op allerlei manieren tegengekomen in gesprekken die ik heb gevoerd en beleidstukken en toekomstvisies die ik heb gelezen. Welke herken jij voor jezelf? En welke voor jouw organisatie?

### **1 Diversiteit en inclusie vanwege de tijdgeest**

De wereld verandert steeds sneller. De globalisering gaat ontzettend hard, we hebben internet en kunnen de gekste uithoeken bereiken. We maken ontzettend veel vliegbewegingen en er is veel migratie. We werken langer door, we veranderen vaker van baan, we werken met meerdere generaties in een team. We krijgen hoe langer hoe meer complexe informatie te verwerken en hebben gezamenlijk steeds meer uiteenlopende vaardigheden nodig op dezelfde werkvloer en in de maatschappij. We hebben op iedere plek denkers en doeners nodig, vernieuwers en handhavers, superspecialisten en verbinders. We kunnen beter zakendoen in bijvoorbeeld China als we een Chinese medewerker hebben. Samengevoegde organisaties hebben mensen uit alle betrokken regio's en disciplines nodig om een goede transitie te kunnen maken. Kortom: de diversiteit komt vanzelf van alle kanten op ons af. Wie alleen in de eigen kleine groep blijft, zet zichzelf dus op een flinke achterstand.

Daarbij komt dat we in deze tijd grote, complexe problemen hebben die de hele wereld aangaan en waar iedereen last van heeft of gaat krijgen. We hebben niet langer alleen te maken met gestructureerde vraagstukken die we al kennen in iets andere vorm. Het zijn geen rechthoekige 2D-puzzels meer. Het zijn nu eerder bewegende 3D-puzzels en er ontbreken allerlei stukjes. Oorzaak en gevolg zijn hierbij onduidelijk. Het zijn *wicked* vraagstukken die onbepaald en slecht te definiëren, onbegrensd en verstrengeld zijn. We zullen goed moeten samenwerken, met zo veel mogelijk verschillende mensen, omdat zo de kans het grootst is dat er oplossingen komen. Klimaatproblemen zijn niet op te lossen binnen de eigen grenzen of door bijvoorbeeld alleen Europa. De steeds grotere kloof tussen arm en rijk, vluchtelingenvraagstukken en de plastic soep ook niet. Samenwerken over culturele, financiële, religieuze, politieke en regionale grenzen heen is noodzakelijk. De toekomst vraagt dat we duurzaam, divers en wendbaar zijn. Inclusieve attitude en vaardigheden zijn hierbij essentieel.

## **2 Diversiteit en inclusie omdat het sociaal is en eerlijker**

Dat Ahmed minder kans heeft op een baan dan Jeroen, is simpelweg niet eerlijk. Dat mannen meer verdienen dan vrouwen voor hetzelfde werk ook niet. Dat mooie mensen eerder worden aangenomen is stuitend. Dat iemand in een rolstoel letterlijk en figuurlijk niet voorbij de voordeur komt, blijft schokkend. En zo zijn er nog honderd voorbeelden te noemen.

Dit sociale aspect gaan mensen vaak pas echt belangrijk vinden als ze er persoonlijk mee in aanraking komen. De geslaagde witte man die dacht dat het gezeur over achterstelling van moslims op de arbeidsmarkt wat overdreven is, ziet het pas als zijn eigen dochter met een Marokkaan trouwt en met vooroordelen te maken krijgt. Leeftijdscriminatie wordt opeens levensecht als hij vanwege zijn leeftijd wordt gepasseerd en anderen hem niet meer capabel achten voor een bepaalde functie.

Vaak komt er veel energie los als het over het onderwerp diversiteit gaat. In sommigen wordt de activist wakker, anderen zuchten diep en voelen weerzin om het er weer over te hebben. Het gaat immers gewoon om kwaliteit. Jazeker gaat het om kwaliteit, en natuurlijk wil je een 'klik' hebben met iemand. Dit kan alleen niet los worden gezien van de diversiteitsdiscussie; want wie bepaalt wat kwaliteit is? Zeker als dit gaat om zaken als leiderschap tonen en zelfverzekerdheid. Nieuwkomers zullen geen groot Nederlands netwerk meenemen, maar wel andere netwerken.



### **3 Diversiteit en inclusie omdat de vijver er groter door wordt**

In de *war on talent* is buiten de eigen groep zoeken een groot voordeel, simpelweg omdat de kans dat je het gezochte talent vindt, groter is als je de groep vergroot waarbinnen je zoekt: de wet van de grote aantallen. Zo kun je beter inspelen op de toekomstige krapte op de arbeidsmarkt. Het risico om slechts op de cijfers te sturen, is dat de acties bij HR blijven hangen. En dat de motivatie om meer diversiteit toe te laten niet intrinsiek is. De nieuw aangenomen ‘minderheden’ zullen ook weer uitstromen. Niemand wil aangenomen worden als excuustruus of troetelallochtoon. Diversiteit moet geen HR-speeltje worden, waarbij de leiding van het bedrijf mokkend toeziet hoe er quota worden gehanteerd en gaat vermoeden dat er niet wordt gekozen op basis van kwaliteit en talent. Kortom: kiezen voor diversiteit moet voor iedereen samengaan met kiezen voor kwaliteit en aandacht voor inclusie.

### **4 Diversiteit en inclusie omdat de kwaliteit daardoor beter wordt**

De vierde reden om aandacht te geven aan diversiteit en inclusie is dat onderzoek na onderzoek aantoont dat meer inzichten, invalshoeken en netwerken een betere kwaliteit opleveren. Een greep uit de talrijke onderzoeken: Meer vrouwen in topfuncties is de sleutel tot economische groei (EU-rapport 2010). De financiële resultaten van investeringsteams met een diverse achtergrond zijn dramatisch beter dan die van homogene teams (*Harvard Business Review* augustus 2018). In complexe vakgebieden, zoals rechten, medicijnen, wetenschap en management, bestaat een positief verband tussen de kwaliteit van de producten en diensten en de diversiteit van de betrokken professionals (NBER 2018 analyse in Amerika). Alleen voor strikte routinewerkzaamheden is diversiteit vanuit de taakgerichte gedachte niet altijd de beste oplossing, maar de vraag is hoeveel banen werkelijk en alleen maar routine vragen.

Als de gedachte dat meer diversiteit meer kwaliteit oplevert onderdeel is van het organisatiebeleid, is de synergie die dit teweegbrengt duurzamer dan het streven naar een afspiegeling van de maatschappij in getallen. Dan is het geen HR-speeltje meer, of een politiek moetje, maar voelen leiders en teams zelf de behoefte aan meer diversiteit in de groep.

*‘Er is pas écht balans als er ook luie, oenige vrouwen aan de top komen.’*  
– Beatrice de Graaf

*'Gelijke rechten voor anderen betekent niet minder rechten voor jou. Het is geen taart.'*  
– bron onbekend

Synergie creëren tussen verschillende soorten mensen, talenten en vaardigheden is volgens veel wetenschappers en ondernemers de uitdaging van de eeuw. Vandaar dat je voortdurend in managementland leest over cocreatie, scrummen, agile werken, buurtoverleg, participatiebewegingen enzovoort. Het is niet alleen zaak om verschillende soorten mensen aan tafel te krijgen, maar ook om ze aan tafel te houden.

## Jam Cultures

Dit boek heet *Jam Cultures* omdat het dealen met diversiteit en het streven naar meer inclusie mij altijd erg aan een muzikale jamsessie doet denken; al improviserend muziek met elkaar maken. Met elkaar jammen betekent voor mij je open, hoopvol en kwetsbaar in het ongewisse storten. Met de vaardigheid om je eigen geluid goed te laten klinken. Met voortdurende oefening in zelfreflectie en het lef om open en nieuwsgierig de eerste stap te zetten. Met vertrouwen in de ander en in jezelf. Vanuit de angst dat de ander het niks vindt wat je doet. Samen improviseren met wat er is. In jamcultures kunnen mensen jammen met verschillen.

Jammen kan doodeng en eenzaam zijn in het zoeken naar flow en verbinding. En fantastisch als het lukt. En soms lukt het niet. Dat kan. Het gaat erom de situatie onder ogen te zien, te accepteren, even te wachten of meteen te handelen. Invoegen en tegelijkertijd je eigen geluid laten horen. Truth *and* dare. Dan ontstaat de magie en verhef je elkaar.



### ***Just wing it - Kytoman***

In 2014 heeft muzikant Kyteman zich met zijn band gestort op het fenomeen jamsessie. Hij boekte een aantal poppodia en theaters zonder enig repertoire en met een nog onbekende stijl. Kyteman oefende met zijn band geen songs, melodieën, ritmes of akkoordenschema's, maar een muzikale gebarentaal die ging over dynamiek, rust, ritmewisselingen, rebellie en soorten akkoorden. Met deze taal konden zij improviseren en zich aanpassen aan elke situatie waarin zij als band terechtwamen. Elk nummer werd ter plekke gecreëerd. Op het podium. Terwijl ik dit schrijf, klinken de klanken van de cd die destijds is opgenomen tijdens de livesessies. Je voelt de spanning van de creatie en de emotie door de klanken heen. Het zijn magische momenten waarin alles samenkomt: de spelers, de melodie, de ritmes, het publiek.

Op zijn website beschrijft Kyteman zijn theorie over het houden van een goede jamsessie. Over hoe alles begint vanuit chaos. Geen plan, geen duidelijke richting, geen omliggende ideeën, geen structuur. En toch gaan. Muzikanten concentreren zich niet op eerder bedachte noten en melodieën, maar stellen zich open voor zichzelf, elkaar, het publiek en de hele context. Er was slechts één eenvoudige regel: tover alles uit de lucht, ter plekke. En als een van de muzikanten een ingeving had, was de regel *'just wing it'*, kijk wat er gebeurt en blijf luisteren. En dan, zegt Kyteman, valt opeens alles samen en dan ga je door. Dat is jammen.

### ***Muziek verbindt***

Wij homines sapientes hebben duizenden jaren geleden de neanderthalers weg weten te evalueren. Sommige wetenschappers denken dat dit komt doordat onze voorouders muziek konden maken en konden zingen. Muziek creëert een gevoel van verbondenheid en een manier om ervaringen en verhalen te delen met grote groepen over lange afstanden. Dit maakte overleven door samenwerking makkelijker.

Dat muziek een sterke verbinder is, zien we overal in voetbalstadions, op concerten, bruiloften en herdenkingen. Samenzang maakt gelukkig. Niet voor niets zit zeven procent van de Nederlanders in een zangkoor. We voelen connectie als we samen naar het Eurovisiesongfestival kijken.

Muziek is ook belangrijk voor het individuele welbevinden. Door muziek gaat je oxytocineniveau omhoog en wie alleen is, voelt zich minder eenzaam door een muziekje op te zetten. En wat ook zo fijn is aan muziek: door samen muziek te maken, vallen andere verschillen weg.

## Jam Cultures animatiefilms

Ik heb vier animatiefilms laten maken om het begrip inclusie inzichtelijk te maken. Je vindt ze op YouTube, in het Nederlands en in het Engels. Voel je vrij ze te gebruiken in jouw team en tijdens events en trainingen.



*Film: Voorbij wij-zij denken*

Wat gebeurt er als er iemand bij het team komt die anders is dan de rest? Dat levert in ieder geval ongemak op. Of je dat nou wilt of niet. We gaan nou eenmaal het liefst om met mensen die op onszelf lijken. Maar als je niet oppast leidt zulk gedrag tot fragmentatie.

Nederlands: <https://www.youtube.com/watch?v=Jfd2SYcd7og>

Engels: <https://www.youtube.com/watch?v=3Y5egnYoCRk>



*Film: Sabotage en de wijsheid van de minderheid*

We zijn vaak geneigd om onze verschillen te bedekken. De gedachte is dat als we net doen alsof er geen verschillen zijn, dan krijgen we tenminste geen problemen. Maar als je niet mag zijn wie je bent, als er dingen niet gezegd mogen worden, gaan mensen zich onveilig voelen.

Nederlands: <https://www.youtube.com/watch?v=FYQgxtg8Bzg>

Engels: <https://www.youtube.com/watch?v=IP4KbyRnUDc>



*Film: Groepsdenken 'Zo doen we dat hier nu eenmaal'*

Over het gevaar van groepsdenken en over hoe moeilijk groepsdenken te doorbreken is. Het is wel zo prettig om te weten wat er in een groep van je verwacht wordt. Wat zijn de spelregels? In een groep durven zeggen dat jij het anders ziet? Een groep kan zich ingraven in zijn eigen gelijk. Nederlands: [https://www.youtube.com/watch?v=4-FJCI\\_KZ6o](https://www.youtube.com/watch?v=4-FJCI_KZ6o)

Engels: <https://www.youtube.com/watch?v=jwHfmlbJX5Q>



*Film: Jammen met verschillen*

Vergroot de verschillen is de beste manier om ze kleiner te maken. Zoek de tegenstellingen op. Inclusie doe je samen. Steun iemand openlijk die zijn nek durft uit te steken. Zeg hoe je het wél wilt. Niet of-of maar en-en. Varieer in ritme. Zie het als een jamsessie.

Nederlands: <https://www.youtube.com/watch?v=pQPoDAPAMBM>

Engels: <https://www.youtube.com/watch?v=mxWYh4u9nxQ>



## Bronnen

- Kramer, Jitske (2013). *Wow! Wat een verschil*. Zaltbommel: Thema.
- Scheffer, Paul (2016). *De vrijheid van de grens*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Stuurman, Siep (2009). *De uitvinding van de mensheid - Korte wereldgeschiedenis van het denken over gelijkheid en cultuurverschil*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.

### Over buen vivir

De informatie heb ik opgetekend tijdens een lezing van Dorine van Norren tijdens een filosofiefestival in Tivoli Vredenburg, april 2018. Dorine van Norren is al meer dan twintig jaar diplomaat. Ze promoveerde in Internationaal recht en ontwikkelingsstudies op de relatie tussen duurzame ontwikkelingsdoelen en een vergelijkend onderzoek tussen de Afrikaanse ubuntu-filosofie (Zuid-Afrika), het Indiaanse welzijnsbegrip buen vivir (Ecuador) en het boeddhistische concept gross national happiness (Bhutan). Ze werkte voor verschillende ministeries, adviesraden en UNESCO.

### Over Kyteman

- Guido van de Wiel schreef in 2014 in ([www.mijnmoment.com](http://www.mijnmoment.com)) een mooi blog over zijn ervaring bij het concert van Kyteman.
- Website: [www.kyteman.com](http://www.kyteman.com)

### Over diversiteit en kwaliteit

- Montesquieu Instituut (2010): Meer vrouwen in topfuncties is sleutel tot economische groei volgens EU-rapport. [https://www.montesquieu-instituut.nl/id/vidsheonlmz6/nieuws/meer\\_vrouwen\\_in\\_topfuncties\\_is\\_sleutel?](https://www.montesquieu-instituut.nl/id/vidsheonlmz6/nieuws/meer_vrouwen_in_topfuncties_is_sleutel?)
- Gompers, Paul en Kovvali, Silpa (2018). The Other Diversity Dividend. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/07/the-other-diversity-dividend>
- The National Bureau of Economic Research study 2018: The Allocation of Talent and US Economic Growth. <http://klenow.com/HHJK.pdf>



biologische geslacht, *transgenders*. En wanneer je bent geboren als jongen of meisje en je van binnen ook zo voelt, ben je een *cisgender*. *Transseksuelen* identificeren zich volledig met het andere geslacht, willen permanent zo door het leven gaan en kiezen daarom voor medische geslachtsaanpassingen. En zo zijn er nog allerlei andere vormen van seksebeleving en genderdiversiteit, waarvan de meest bekende lesbisch (vrouwen die op vrouwen vallen), homo (mannen die op mannen vallen), hetero (iemand die op het andere geslacht valt) en bi (iemand die zowel op hetzelfde geslacht als op het andere geslacht kan vallen) zijn.

Vaak wordt de term LHBTQIAP gebruikt, die staat voor Lesbisch, Homo, Bi, Transgender, Queer (iemand die zich geen 'homo' of 'hetero' wil noemen en liever niet in hokjes denkt), Interseksueel (iemand die geboren is met zowel mannelijke als vrouwelijke kenmerken, lichamelijk en/of mentaal), Aseksueel (iemand die geen gevoelens heeft op het gebied van seksualiteit, maar wel verliefd kan worden) en Panseksueel (iemand die niet verliefd wordt op een jongen of een meisje, maar op mensen, ongeacht geslacht of seksuele voorkeur).

#### *Genderneutraal*

Genderneutraal betekent niet dat we geen verschillen meer zouden mogen hebben tussen mannen en vrouwen. Wel dat mensen meer individuele keuzevrijheid mogen ervaren in hun eigen invulling van gender. Laten we 'jongensspeelgoed' gewoon technisch speelgoed noemen. Zodat de genderhokjes minder voorschrijven wat je als jongen of meisje wel of niet leuk mag vinden.

## De jamcirkel: jammen met verschillen

Het proces dat zich ontvouwt wanneer we in het moment samen met elkaar iets creëren, noem ik *jammen*. Het resultaat noem ik *Jam Cultures*, *jamculturen*. Het proces heb ik gevat in de *jamcirkel*. Inclusie is de basis en het resultaat van jammen. Je doet het met iedereen, hoort iedereen, en het werkt alleen als iedereen zijn eigen geluid mag geven en durft te geven.

Om de flow van de jamcirkel te vinden, werken we met verbinding en onderscheid, zoeken we de onderlinge machtsbalansen op, gebruiken we de verschillende waarheden, vertrouwen we in elkaar en het proces en doen we dit met lef en samen. Dit zijn de hoofdstukken van dit boek: onderscheid, macht, waarheid, vertrouwen en lef.

Het mooie van dit proces is dat we het voortdurend snel doorlopen, zelfs in de twee minuten waarin we samen naar het koffieapparaat lopen. En dat we het tegelijkertijd in langere golfbewegingen met elkaar doorleven. Natuurlijk vind je als groep op een gegeven moment een eigen ritme, een flow, een manier van doen die bij je past. Er ontstaat een cultuur met allerlei ongeschreven regels. Dat is fijn en noodzakelijk. In Jam Cultures is een van die regels dat je de bestaande mores te allen tijde mag uitdagen. Dat je je niet inhoudt om je geluid te laten horen en dat je tegelijkertijd altijd luistert naar de anderen.

### **De flow van de jamcirkel**

#### *Leef het leven*

Geniet van alles wat zich aandient. Wees je niet-neutrale prettige en onprettige zelf. Zing, vecht, huil, bid, lach, werk en bewonder. Geniet van anderen. Werk en dans. Stel je open voor anderen en vind wat je vindt.

*En dan, wow. Ervaar je een verschil. Bij de ander. Groot of klein. Je routine wordt doorbroken.*

#### *Openstellen*

Verschillen roepen emoties op. Mooie of lelijke. Angsten over macht en ranking. Over wie de baas gaat zijn en over mogelijk moeten veranderen. Erken dat er emoties zijn. Als je je verloren voelt of aangevallen, als je het niet weet, blijf open en alert en zorg intussen ook goed voor jezelf. Je hoeft niet overal op te reageren. Het is nu belangrijker te *voelen* waar je bent, waar je staat, dan te *weten* waar je bent. Laat staan dat je moet weten waar je heen moet en hoe je dit moet bereiken. Het weten komt later. Holding space.

Als je angst voelt, of boos wordt, als het zweet in je handen staat, zoek naar manieren om je emoties te laten zakken, zodat je weer helder kunt zien en denken. Adem bewust wat trager en dieper. Ontspan je lichaam, terwijl je spieren zich willen spannen. Voer heel bewust je eigen innerlijke dialoog en luister naar alle emoties en oordelen die zich aandienen: welke behoefte is gefrustreerd? Welke aanname werd getriggerd? Welk verlangen heb je? Waarmee heb je hulp nodig? Als je boosheid voelt, erken die dan en luister naar de overtuigingen en waarden die geraakt zijn. Ga ervan uit dat je de ander wellicht niet goed begrepen hebt. Je stapt als het ware uit je eigen gedoe van emoties en oordelen. Je kijkt naar je eigen film als een toeschouwer. Pas als het volume van je eigen innerlijke geschreeuw en gescheld omlaag gaat, komt er langzaam rust en ruimte voor de beleving en bedoelingen van de ander.



*En dan merk je dat je vanuit een open mind met nieuwsgierigheid en verwondering naar de ander kunt luisteren. Omdat je nog niets hoeft op te lossen. Verbaas jezelf.*

### *Exploreren*

Onderzoek de verschillen, overeenkomsten en alle mogelijke invalshoeken met open hart en open ogen. Ook als wat je ziet je hart breekt, ook als je agressie voelt. Er zijn zoveel manieren om de wereld te zien en ervaren. Onderzoek alle mogelijkheden vanuit verwondering. Wees nieuwsgierig vanuit compassie en de erkenning dat in alles een waarheid zit en dat iedereen stukjes van die waarheid bij zich draagt. Dus niet luisteren vanuit oordelen, aannames en interpretaties. Dit wil overigens niet zeggen dat je alles klakkeloos van de ander aanneemt of het ermee eens moet zijn. Je blijft kritisch en helder observeren en denken, om alle perspectieven te leren kennen, voelen en begrijpen. Je valt je eigen overtuigingen aan. Je vraagt of er iemand is die er anders over denkt. Of er nog perspectieven zijn die onderbelicht zijn. Twijfel aan je eigen gedachten, waarnemingen en conclusies. Je hoeft het (nog) niet te weten.

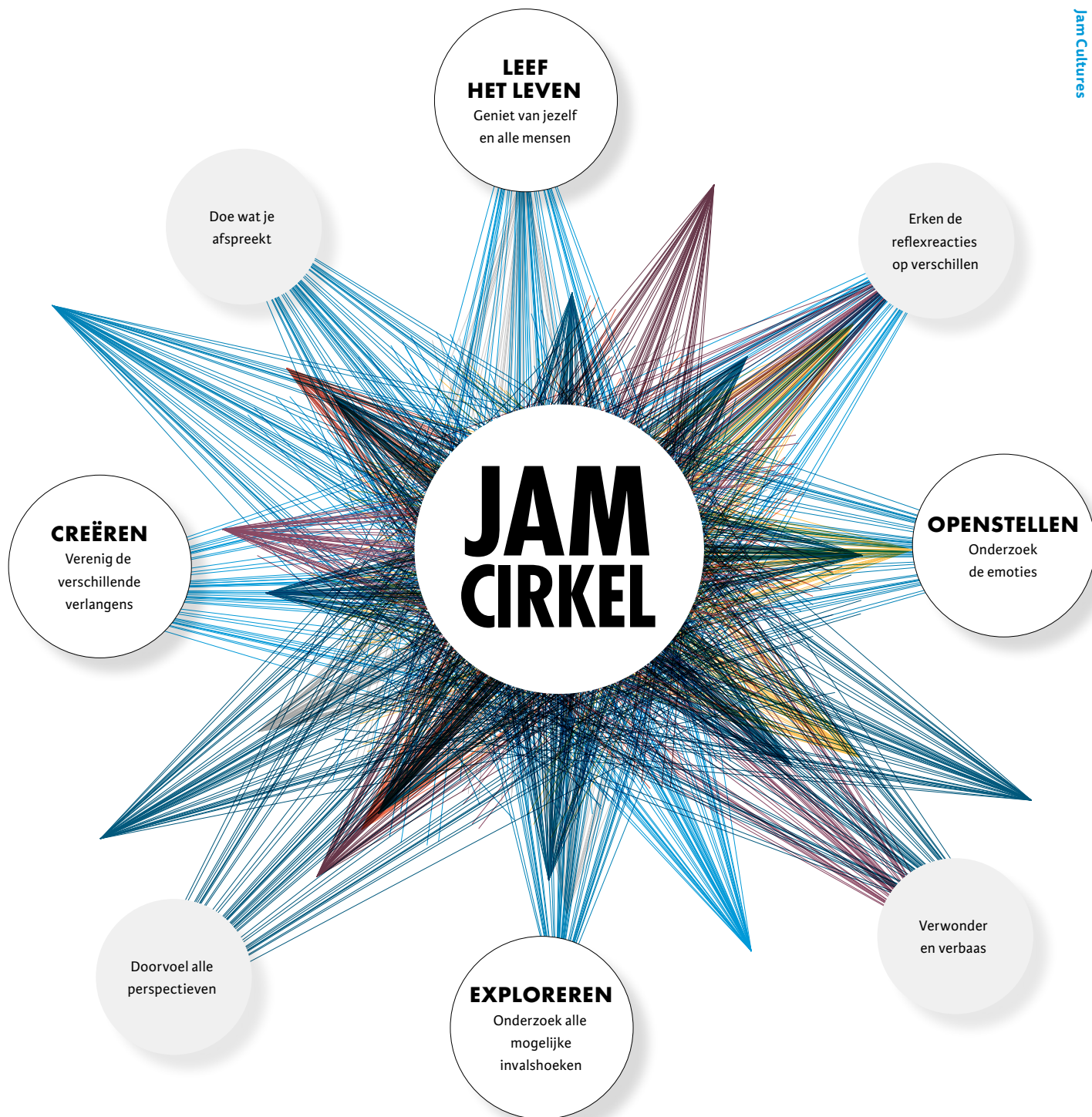
*En dan merk je dat je de situatie van meerdere kanten kunt ervaren, voelen en begrijpen.*

### *Creëren*

Nu is het tijd om af te spreken hoe samen verder te werken, te leven, te zijn. Is er een gezamenlijk verhaal te maken? Zijn de verschillende ideeën, behoeften, belangen en verlangens verenigbaar? Wat spreken we concreet af? Soms gaat het om praktische beslissingen over waar we ons geld aan gaan besteden. Soms gaat het om morele of esthetische keuzes en stellingnames. In dit creatie-, besluitvormings- en onderhandelingsproces speelt macht en ranking altijd een belangrijke rol. Gaan we samen voor het hoogst haalbare?

We zoeken overigens niet naar afspraken voor de eeuwigheid. Tijdelijkheid past bij jammen. Inclusie is een opeenstapeling van tijdelijke, werkbare afspraken waarin iedereen zich kan vinden en die ook weer kunnen veranderen. Wanneer we komen tot een gezamenlijke oplossing waaraan mogelijk nog niemand eerder had gedacht, dan jammen we de sterren van de hemel, komen we in een flow, hebben we synergie en is 1 plus 1 meer dan 3. Wanneer dit niet lukt, moeten we zoeken naar elegante manieren waarop iedereen verder kan met zijn leven.

*En dan handelen we naar wat we hebben besloten. Genieten van elkaar, onszelf en het leven.*



## Join the jam!

### Tien tips voor een goede jamsessie

Net als in improvisatietheater en muzikale jamsessies zijn er ook in gesprekken altijd een paar regels die je kunt volgen. Die regels brengen zekerheid in het proces, ook al is de inhoud nog niet duidelijk. Als we weten waar we staan, voelen waar de ander is, kunnen we beginnen en door blijven gaan. Ook als we elkaar verder (nog) niet begrijpen.

1

Voeg in op het juiste akkoord (samenklank van drie of meer tonen) en in de goede toonaard. Welke emotie speelt er? Hoe praten mensen? Wat is de toon van de conversatie? Voeg in.

2

Voeg vervolgens jouw ritme toe, zodat het geheel interessanter wordt. Laat van je horen, praat mee in jouw tempo, in jouw stijl. Dit geeft het gesprek meer kleur.

3

En voeg jouw melodie toe, jouw muzikale gedachte, jouw unieke combinatie van toonhoogten en toonduren, jouw geluid. Geef jouw mening, jouw unieke combinatie van gedachten, overtuigingen en associaties. Laat je eigenheid horen.

4

Speel met hart en ziel, dat geeft muzikale vibratie, dat maakt de muziek magisch. Maak geen spelletje van het gesprek, maar stop je ziel erin, stel je open naar jezelf en anderen.

5

Jammen betekent ook competitie. Meet je aan je medemuzikanten en zorg ervoor dat je de eerste solo pakt. Ken je plaats, begrijp de onderlinge ranking, mensen zijn niet gelijk. En als je wilt dat je gehoord wordt, pak dan met lef het podium. Als jij de eerste bent die spreekt, is jouw verhaal en jouw idee leidend voor de rest van de discussie.

Op YouTube staan tutorials hoe je als muzikant het beste met anderen kunt jammen. Ik heb de volgende tien tips geselecteerd en vertaald naar communicatie. Samenwerken en inclusie als jamsessie ... *join in and jam!*

6

Jammen vraagt dat je weet wanneer en hoe je ruimte moet maken voor anderen en andere instrumenten, know how to trade. Zorg dat het gesprek niet slechts jouw monoloog is. Maak tijdig ruimte voor anderen, laat je verrassen en neem deze nieuwe sound weer mee in jouw ideeën. Wees hier zeker bewust van als jij hoog in de ranking zit. Een solo is leuk, maar niet de hele tijd.

9

Geen paniek als het niet precies zo gaat als je had gedacht. Volg de flow. Vind je weg terug als je deze kwijt bent, door te luisteren en voelen waar de rest van de band is. Een echt gesprek kun je nooit plannen. Samenwerken is onvoorspelbaar. Dat geeft niets. Mocht je in chaos belanden, geen stress, luister dan waar iedereen is zodat je weer samen verder kunt.

8

Zorg dat je veel en vaak repeteert, de structuur van een gemiddelde jamsessie begrijpt, zodat je er klaar voor bent als er publiek bij komt en je met onbekenden samenspeelt. Oefen in gespreksvoering en omgaan met verschillen.

10

Have fun! Zorg voor lekker eten, nodig vrienden uit, maak nieuwe vrienden. En vind de groove, de magie van samenspeelen. Zorg voor een fijne sfeer, omgeving en goede randvoorwaarden. Laat je verrassen door jouw mening en die van anderen. En heb het goed samen!

7

Invoegen en meedoen met een jamsessie kan ongelooflijk beangstigend zijn, maar dit is waar je echt leert spelen. Werkelijke gesprekken kunnen doodeng zijn, maar dat is waar het leven zit. In de ontmoeting.

Inclusief leiderschap vraagt onafhankelijkheid, daadkracht en bereidheid om te volgen als dat nodig is. Jezelf laten zien én jezelf wegcijferen. Hierna noem ik tien belangrijke aandachtspunten voor inclusief leiderschap, zonder de intentie uitputtend te zijn. Je kunt er vast meer bedenken. Alle punten zullen tijdens het lezen van dit boek meer context en reliëf krijgen.

1

*Power. Uitdagend. Visie geven.* Inclusieve leiders zijn in staat een visie over te brengen. Met daadkracht. Prikkelend, groots, passend. Ze geven mensen af en toe een zetje om uit hun comfortzone te stappen.

2

*Love. Openstellen.* Luisteren naar anderen, ongeacht machtsposities en afkomst van mensen. Uitnodigend voor alle betrokkenen.

3

*Het gezicht naar buiten zijn.* De leider vertelt het verhaal van de organisatie aan de buitenwereld. Het is een verhaal dat duidelijk maakt hoe de verschillen gecombineerd worden tot een verenigbaar verhaal.

4

*Inhoudelijke besluiten nemen.* Inclusief leiderschap betekent de structuren van overleg en besluitvorming zo regelen, dat niet alleen de juiste mensen, maar zeker ook de juiste perspectieven vertegenwoordigd zijn aan tafel, zodat de beste besluiten voor dat moment genomen kunnen worden. Dat kán de mening van de leider zijn, maar dat hoeft niet. Leiders kunnen en hoeven niet overal een antwoord op te hebben. Voor de complexe vraagstukken missen ze vaak de expertise die anderen wel hebben. En soms is het juist heel gewenst dat de leider knopen doorhakt. Omdat mensen daarom vragen. Hoe de besluitvorming is geregeld, is een belangrijk aandachtspunt om tot inclusie te komen.

5

*Het gezicht naar buiten zijn.* De leider vertelt het verhaal van de organisatie aan de buitenwereld. Het is een verhaal dat duidelijk maakt hoe de verschillen gecombineerd worden tot een verenigbaar verhaal.

6

*Creating space – een dagelijkse veilige ruimte om te kunnen jammen.* De context creëren waarin spanningen zich kunnen oplossen. Ruimte creëren voor verschil, dialoog en debat. Tegenstellingen en conflicten horen erbij en zijn de normaalste zaak van de wereld. Die hoeft je als leider niet zelf op te lossen: je kunt en hoeft immers niet alle antwoorden te hebben. Wel zorg je voor safe space door in procedures, tijd, kaders en gedragsregels ruimte te maken en vrij te houden, zodat belangrijke gesprekken gevoerd kunnen worden en wezenlijke ontmoetingen plaats kunnen vinden (meer hierover in het hoofdstuk over vertrouwen). Met ruimte voor verschillen en overeenkomsten. Voor mooi en lelijk. Voor minderheidsgroepen en -meningen creëer je extra bewust ruimte, omdat dit meestal niet vanzelf gebeurt. Als er iemand wordt buitengesloten, gekleineerd of gediscrimineerd, moet een leider hiertegen optreden. Durf de normen van een groep te bewaken en aan een groep duidelijk te maken wat wel en niet acceptabel is.



7

*Holding space – extra aandacht op die speciale momenten.* Dit is de veilige ruimte in het kwadraat. Wanneer de bom barst, er conflicten ontstaan, mensen het even niet meer weten, dan is de leider er om deze spanning mede te dragen. Holding space gaat over ruimte geven aan wat er speelt, ook en juist als dit spannend is. Het betekent stilstaan bij wat er is, hoe pijnlijk of verdrietig ook, zodat de volgende stap en de oplossing zich aan kunnen dienen. Dus niet focussen op het vinden van een oplossing, maar zichtbaar maken waar we zijn. Openstellen en exploreren. Alle invalshoeken, emoties en machtsissues op tafel leggen, zodat we er vanuit vertrouwen met elkaar naar kunnen kijken.

Inclusieve leiders kunnen in deze spanning van het niet-weten blijven staan.

8

*Betrokkenheid en onafhankelijkheid laten zien.* Inclusief leiderschap is geen foefje, geen truc, geen methode. Het nodigt mensen immers uit er met hun hele hebben en houden in te stappen. Om met ziel en zaligheid samen te werken aan de doelen van een organisatie, een samenleving. Met ieders mooie en lelijke kanten. Dit vraagt dat ook de leiders zich laten zien. We noemen dat vaak 'onze kwetsbaarheid tonen', maar dat is wat mij betreft gezegd vanuit een frame waarbinnen leiders groot, sterk en alwetend moeten zijn. Ik zeg liever dat leiders alleen maar hun menselijkheid hoeven te laten spreken, inclusief hun twijfels. Eigen geluid brengen, en opzij stappen om anderen te horen. Inclusieve leiders nemen stelling en kunnen tegelijkertijd onafhankelijk zijn door naar alles en iedereen te luisteren. Ze stellen vragen en zijn bereid om hun mening bij te stellen. Vrijmoedig spreken. Jammen.

9

*In de grenszones leidinggeven.* We zijn gewend om te denken in relatief afgebakende eenheden als ons team, deze organisatie, ons land. Deze grenzen zijn echter nooit absoluut en slechts bedenkzels om het leven een beetje behapbaar te maken.

Grotere diversiteit vraagt dat we vaker worden uitgenodigd en uitgedaagd om elkaar op de grens te ontmoeten. Op de plek waar verschillende belangen samenkomen, verschillende leefwijzen met elkaar botsen, cocreatie kan ontstaan. Een inclusief leider heeft het vermogen om de grenzen tussen netwerken op te rekken en te overbruggen. Om groepsdenken tegen te gaan. Om mensen met verschillende expertises bij elkaar te brengen, uitwisseling te stimuleren en te faciliteren op de grens van de verschillen. Bij iedereen en in elke situatie dezelfde regels hanteren, werkt niet meer. Als inclusief leider stap je *in* deze spanning van de verschillen en blijf je niet afzijdig staan kijken hoe anderen zich redden tijdens sociale en culturele clashes. Dit betekent breken met de impuls om opzij te stappen en neutraal, afstandelijk of zelfs onverschillig te kijken naar de misstanden en spanningen in je tribe. Een leider van een jamsessie jamt zelf mee en houdt overzicht. Betrokken en onafhankelijk. Dat vraagt lef.

10

*Eigen emoties en onze kerheid managen.* Inclusieve leiders handelen vanuit het niet-weten. Bereiden de groep telkens voor op wat er gaat komen. Confronteren anderen en zichzelf regelmatig met nieuwe inzichten en veranderende routines. Deze boodschap wordt niet altijd met gejuich ontvangen. Handelen op de grens van verschillen kan een emotioneel eenzame positie zijn. Waarin je jouw gevoelens laat zien, meeneemt in je handelen, maar niet de overhand laat krijgen. Je kunt erin en eruit stappen en alle kanten invoelen. Een intensieve combinatie van neutraliteit en compassie met alle mogelijke perspectieven.

## Cultuur als wapen

Inclusie gaat uiteindelijk over de vraag wie wat mag bepalen, en wie van welke privileges mag genieten. Sommige groepsleden hebben de macht om anderen culturele regels en wetten op te leggen en de toegang tot de groep te beheren. Zij die de regels van de groep goed beheersen, krijgen macht, worden leiders en hebben invloed op de regels. De cultuur maakt de machthebbers en de machthebbers maken de cultuur. Wie de macht heeft, kan bepalen hoe laat we op het werk moeten zijn, hoelang er wordt doorgewerkt, wie promotie krijgt, welk systeem de organisatie gaat aanschaffen, of de stagiair betaald wordt, maar ook welke medische zorg onder de verzekering valt, wie recht heeft op bijstand, hoe lang de leerplicht is, of er een vliegveld mag worden gebouwd, of er dienstplicht is. Cultuur en macht zijn met elkaar verweven. Het is goed om dat te beseffen en je eigen rol daarin te kennen.

### **Definitie macht**

Omdat de machthebbers hun manieren en ideeën aan anderen op kunnen leggen via scholen, kranten en televisie, wordt cultuur ook wel gezien als een wapen van de elite. De elite mag definiëren wat goed en fout is, geeft kaders en richting. In organisaties zie je dit terug tijdens heidagen. Alles is er dan op gericht om mensen de ideeën van het management te laten omarmen en iedereen overal hetzelfde over te laten denken: allemaal weer met de neuzen dezelfde kant op en er vol tegenaan. Als je het zo bekijkt, zijn het de meest geestdodende, bewustzijnsvernauwende bijeenkomsten die je kunt bedenken.

### **Slecht verdeelde macht maakt iedereen dom**

Wanneer de zittende macht niet luistert naar alle verschillende ideeën in de groep, en wanneer de groep de machthebbers om wat voor reden dan ook klakkeloos volgt en niet meer zelf nadenkt, dan zullen de besluiten en acties minder goed zijn dan ze hadden kunnen zijn. Slecht verdeelde macht maakt iedereen dommer. Een belangrijk element van inclusie is dat je beslissingen neemt mét mensen in plaats van vóór mensen, zodat iedereen zich niet alleen gehoord voelt, maar ook daadwerkelijk gehoord wordt. Vaak doen we dit niet omdat we bang zijn voor de meervoudigheid, alle opties die op tafel komen, de reuring die zal ontstaan. De paradox is dat geen aandacht voor al die verschillende geluiden juist veel gedoe en onderstroom en slechtere beslissingen zal opleveren. Hierover schreef ik uitvoerig in mijn boek *Deep Democracy*.

Macht die niet goed is verdeeld, is een uiterst gevoelig onderwerp. Zeker als we het idee hebben dat dit komt door bijvoorbeeld genderverschillen, of etnische of religieuze verschillen. We worden er boos van, vermijden het onderwerp, liegen erover en schamen ons ervoor. We geloven het niet, komen in opstand, zeggen dat we er niet mee bezig zijn, maar liggen er wakker van. We beginnen er oorlogen om, kappen met huwelijken en vertrekken ervoor uit organisaties. Maar het machtsverschil is er, en net als bij de neiging om te klonen, is het al een grote stap in de goede richting als we ons daarvan bewust zijn. Willen we met elkaar jammen, dan zullen we ook moeten leren omgaan met die machtsverschillen en ze in ons voordeel laten werken.

### **Liever zonder leiders? Nee**

Misschien omdat we het zo'n lastig onderwerp vinden, is er veel discours over de vraag of leiderschap wel altijd nodig is. De een vindt dat alle mensen graag een leider hebben, de ander denkt dat we zonder kunnen. Managementboeken en -artikelen gaan de laatste jaren vaak over gespreid leiderschap of zelfsturende organisaties. Er is een hele beweging die af wil van hiërarchieën in organisaties. Ik word door anderen vaak in deze beweging geplaatst, vanwege mijn werk met *Deep Democracy* en voorliefde voor inclusie. Tegelijk schrijf ik in *De corporate tribe* en *Building tribes* hoe belangrijk goede leiders zijn voor groepen, omdat mensen hiërarchische wezens zijn en graag binnen pikordes functioneren. Dat brengt mensen soms in de war, heb ik gemerkt. Waar ben ik nou van?

Ik ben van mening dat er geen 'koning' hoeft te zijn met absolute macht, maar dat er in organisaties wel degelijk leiderschap nodig is. Leiders moeten ervoor zorgen dat beslissingen genomen kunnen worden en dat iedereen die dat wil of moet, kan meepraten. In het vorige hoofdstuk heb ik hier al uitgebreid bij stil gestaan. Zelforganisatie invoeren klinkt prachtig, maar is niet altijd nodig en gaat niet altijd goed. In een organisatie waar zelforganisatie wat rommelig werd doorgevoerd, leidde dit tot een ziekteverzuim van maar liefst twintig procent. Zodra leiderschap wordt weggehaald, is de meest gestelde vraag: Ja, maar wie gaat hier dan nu over? Met het verdwijnen van de leider verdwijnt de vertrouwde hiërarchie waarbij er iemand is die kan ingrijpen als het misgaat. Als er niet actief gewerkt wordt aan een alternatieve hiërarchie, blijven mensen er alleen voorstaan en zullen ze bijvoorbeeld zelf de strijd aan moeten gaan met lastige of niet goed functionerende collega's. Dat gaat dan meestal niet zo inclusief en democratisch als je zou willen. Voor je het weet, gaat het recht van de sterkste gelden: de grootste schreeuwers spelen de informele baas of lopen vanuit het gevoel



dat niemand ze iets kan maken de kantjes ervanaf. Anderen gaan vervolgens extra hard werken om de gaten dicht te lopen, in het belang van de klant. Het ideaal van volledige gelijkheid, openheid en transparantie, waar het allemaal om begonnen was, is dan ver te zoeken. Onduidelijkheid over macht geeft veel strijd en stress, omdat deelnemers aan de organisatie onzeker worden of wat ze doen goed of fout is, en wie ze moeten aanspreken als er een probleem is.

Er zullen altijd onderlinge verschillen tussen mensen bestaan. Een heldere hiërarchie helpt om samen goed met conflicten en spanningen om te gaan. We zijn gelijkwaardig én we hebben verschillende machtsposities. We moeten zorgen dat die hiërarchie is gebaseerd op eerlijke voorwaarden, en nog veel belangrijker: dat we goed omgaan met mensen die lager staan in die hiërarchie dan wijzelf. In een jamcultuur lost de leider niet alles op, maar zorgt hij of zij voor de mogelijkheden waarin mensen zelf spanningen aanpakken. Inclusie is erkennen dat iedereen gelijkwaardig is maar niet gelijk, en de onderlinge hiërarchie zo regelen, dat iedereen gehoord wordt. Goede leiders zorgen ervoor dat iedereen zich gelijkwaardig voelt. Niet gelijk dus, maar gelijkwaardig. Zoals Kytteman in de jamsessies met zijn band heel duidelijk de leider en de frontman was, maar van alle bandleden verwachtte dat zij hun eigen geluid vonden en toevoegden. De leider bepaalt de kaders, de sfeer, creëert de randvoorwaarden zodat iedereen kan schitteren en risico's durft te nemen. Ikzelf heb veel improvisatietheater gespeeld, met obers en een patron in restaurants. De beste avonden hadden we als de onderlinge machtsverhoudingen waren afgesproken en we een strenge patron hadden. Dan konden we los. Als de patron zijn hoge status niet goed pakte, hielden we allemaal ongemerkt in en gingen de improvisaties niet stromen. Mensen hebben helder leiderschap en kaders nodig om te kunnen vliegen. Leiders die op het juiste moment vasthouden en loslaten. Leiderschap kan daarbij rouleren, als dat maar voor iedereen duidelijk is.

***Ook de koning moet omhoog kunnen kijken***

*We hebben allemaal iets of iemand nodig om tegenop te kijken. Iedereen heeft begeleiding en bekrachtiging van bovenaf nodig. Dat betekent dat ook de 'koning' (de CEO, de schooldirecteur, het hoofd van de familie) omhoog moet kunnen kijken. Dat kan zijn moeder zijn, of een god, of een visie, of een wereldbeeld. Het is interessant om te weten wie of wat de koning belangrijker acht dan zichzelf.*

**Draai het eens om - mindgame**

Femke Halsema was net burgemeester van Amsterdam geworden. In augustus 2018 stond in *Trouw* de volgende krantenkop: 'Van Uhm helpt Halsema bij doorlichten van brandweer'. Boosheid op Twitter. Waarom dit frame? Waarom niet: 'Halsema schakelt Van Uhm in bij doorlichten brandweer'?

Ik vind het een leuk spelletje om in de kranten, op televisie, op straat, in conferentiezalen man/vrouw en zwart/wit om te draaien. Dan vervang ik in gedachten alle mannen voor vrouwen (en vice-versa) en alle mensen met kleur voor wit (en vice-versa). Dan wordt vaak schokkend duidelijk waar de bias ligt. Denk aan een krantenkop als: 'Nieuwe CEO van bedrijf X is een man!'

**'Ik leg het je nog één keer uit ...': mansplaining en whitesplaining**

*Mansplaining* is een bekende term sinds Rebecca Solnit het essay *Men explain things to me* schreef in 2008. De term verwijst naar het fenomeen dat de man iets uitlegt aan de vrouw, en doet alsof hij daar meer vanaf weet, terwijl zij hier zelf een expert in is. Bijvoorbeeld aan een vrouwelijke natuurkundige uitleggen wat zwaartekracht is, aan vrouwelijke artsen vertellen hoe je ziektes moet behandelen en aan een tennisster tegen wie hij zelf geen punt zou kunnen scoren uitleggen hoe je het beste kunt serveren. Hilarisch dieptepunt schijnt te zijn dat een man aan een vrouw uitlegde hoe je het beste een tampon kunt inbrengen.

De term *whitesplaining* wordt gebruikt voor een vergelijkbaar proces, maar dan met de witten in de hoofdrol die zwarten de wereld uitleggen. Bijvoorbeeld hoe discriminatie voelt, of wat wel en niet racisme is.

Natuurlijk mogen mannen dingen uitleggen aan vrouwen en mogen witten spreken over hoe zij racisme ervaren. Als we elkaar maar als volwaardige gesprekspartner zien. En dat is natuurlijk waar beide termen over gaan. Over het gevoel dat de ander jouw kennis en ervaring niet voor vol aanziet en jou even uitlegt hoe het wel in elkaar zit. En dat is een subtiele manier van jou in de pikorde naar beneden drukken. Disrespectvol en bloedirritant. De kunst is om dit zo bespreekbaar te maken, dat het gesprek verdiept in plaats van verhardt. En zonder dat er een strijd ontstaat over wie het morele gelijk aan zijn of haar kant heeft. Altijd intenties blijven checken en hierover in gesprek blijven.

**Cultuur als subtiele gevangenis**

In december 2018 verscheen het zoveelste onderzoek naar vrouwen op de arbeidsmarkt, dit keer van het Sociaal en Cultureel Planbureau, met de conclusie dat slechts zestig pro-

cent van de Nederlandse vrouwen economisch zelfstandig is in een relatie. In de meeste relaties is de man de (hoofd)kostwinner en verwachten beide partners van de vrouw hooguit een bijdrage. Daarmee kiezen vrouwen veel vaker voor deeltijdwerk, ook als ze nog geen kinderen hebben. In een discussie die ik begeleidde, werd geopperd dat dit toch helemaal niet erg is, als de vrouwen daarvoor kiezen en daar blij mee zijn. De vraag hierbij is in welke mate er werkelijk sprake is van individuele keuzevrijheid. De norm is immers dat vrouwen meer zorgtaken op zich nemen. De keuze voor het anderhalfverdienersmodel is daarmee eerder een voorgeprogrammeerde keuze. Wil je daarvan afwijken, dan moet je een goed verhaal hebben en meer je best doen dan als je erin meegaat. Ik herinner mij de afkeurende en vertwijfelde blikken van moeders op het schoolplein toen mijn kinderen jong waren en ik fulltime werkte. Mij werd zelfs gevraagd ‘maar je wilde toch kinderen?’ Ook werkgevers sturen vrouwen, ook als ze net zijn afgestudeerd, eerder in de richting van deeltijdwerk. Onder andere omdat in sectoren waar veel vrouwen werken deeltijd zo is ingeburgerd, dat werkgevers vooral deeltijdbanen aanbieden. Ja, je hebt keuzevrijheid, maar er ligt in lijn met de culturele verwachtingen al een heel script met gedragingen, procedures en voorzieningen voor je klaar.

### **Schuilen achter ‘mijn cultuur’**

Tot slot een laatste manier om cultuur als wapen in te zetten. Door de gedachte en metafoor dat we op een bepaalde manier geprogrammeerd zijn, dat ons brein ons stuurt en we hierdoor in ons gedrag geen enkele vrijheid hebben, gecombineerd met het idee dat we authentiek en trouw aan onszelf moeten zijn, kunnen we zeggen: Ja, zo ben ik nu eenmaal. Dat is mijn cultuur. Daar kan ik kort over zijn: wow. Nee dus hè. Altijd een keuze!

(verdere) polarisatie voor te blijven. Twijfels zaaien en negatieve roddels verspreiden is helaas gemakkelijker dan een constructief, positief verhaal verspreiden, waarin tegenstellingen een plek hebben. Denk maar aan het schoolplein, en de bedrijfskantine, waar we gretig de laatste geruchten rondfluisen. Reuring is leuk, dan mag je roepen en schelden. Bovendien, waar rook is, is vuur ... Laat ik deze zin omdraaien. Als we geen tegenwicht bieden aan dergelijke rook, krijgen we inderdaad vuur. En dat is niet het type vuur waar ik van droom.

## Hoe spanningen kunnen leiden tot conflicten

Als het niet lukt om ergens samen uit te komen en we bespreken verschillen, overeenkomsten en eventuele irritaties niet met elkaar, dan gaat het van kwaad tot erger. Het onderlinge vertrouwen krijgt deuken, wordt broos en kan op termijn helemaal verdwijnen. Myrna Lewis, grondlegger van de Lewis-methode van Deep Democracy, heeft in haar boek *Inside the no* verschillende fases van conflicten beschreven. De oplossing is telkens heel eenvoudig: ga praten en vooral luisteren. Naar jezelf, naar de ander, naar elkaar. Gebruik de jamcirkel veel en vaak. Stel je open voor de emoties en alles wat er speelt. Onderzoek alle perspectieven en creëer manieren om met de verschillen om te gaan. Gebruik drievoudig perspectief en de andere gespreksmethoden uit het vorige hoofdstuk.

Je ziet deze stadia van conflict terug aan de keukentafel, op het wereldtoneel en in organisaties. Ik zal een huis-tuin-en-keukenvoorbeeld gebruiken, omdat iedereen zich daar wel iets bij kan voorstellen. Denk ik.

### 1 Spanning

Je komt elkaar tegen en je voelt verschil. Als je die persoon niet leuk vindt, loop je door. Vind je hem of haar wel leuk, dan zijn de verschillen juist opwindend en aantrekkelijk. De ander prikkelt je, haalt je uit je comfortzone. Het is nieuw en *Ja, echt? Wat leuk!* De ander wil naar de markt. Daar vind je niks aan. Je houdt niet van uren slenteren, kaasjes proeven en praatjes maken en doet veel liever al je boodschappen online. Maar met *déze* ander wil je wel naar de markt. Je bent immers samen een nieuw team.

Maar dan. Na een paar keer heb je het wel gezien. Je begint genoeg te krijgen van die markt, begrijpt eigenlijk al snel niet meer waarom je per se mee moet, maar dat schijnt erbij te horen.

# Ik pak mijn hand



Ik scheur mijzelf los uit het giftige web van oordelen en projecties. Ik pak mijn hand en loop. Ik ren. Ik vlucht uit de woorden die mij draaien en verdraaien. Ik huil hoe elke lettergreep met gekmakende precisie op mij drukt.

Ik pak mijn hand en loop. Ik blijf lopen. Ik voel de tranen, maar ik mag niet huilen. Ik pak mijn hand en loop. Ik ruk de priemende oordelen een voor een uit mijn ziel. Ik schud de verwijten letter voor letter en woord voor woord van me af.

Ik vecht tegen de benauwde grip van controle. Ik pak mijn hand en loop. Stap. Voor. Stap. In paniek en tot op het bot gekwetst. En zomaar. Op een ochtend. Maak ik nieuwe zinnen. Woord. Voor. Woord.

Mijn nieuwe open einde.

*Jitske Kramer*

En je wilt intussen wel dat die ander jou leuk blijft vinden. En om de ander niet te kwetsen verzin je manieren om ermee om te gaan, zonder je gedachten te bespreken. Je kunt toevallig alleen op zaterdagochtend naar de kapper, of je moet iets anders doen. Of je gaat op de markt ergens koffiedrinken. Als die drang naar de markt begint te ergeren en je er steeds meer van baalt dat je die ochtend nooit eens iets anders kunt, is het echt de hoogste tijd om met elkaar te praten. Doe je dat niet, dan ga je de volgende fase in.

## 2 Dubbele boodschappen

De ergernis neemt toe en omdat het geen gespreksonderwerp meer is, ga je dubbele boodschappen afgeven. Vraagt de ander of het eigenlijk een probleem is om mee te gaan, dan zeg je: *nee hoor, ik vind het prima!* Intussen zegt je hele lijf dat je er een hekel aan hebt en staat je gezicht op onweer. Maar je wilt ook geen zeikerd zijn, dus je gaat mee. We draaien om de hete brij heen. Ondertussen moet je steeds vaker naar de kapper die ochtend en loop je voortdurend append met Jan en alleman over de markt te slenteren.

Nog niet praten? Dan hobbel je door naar fase 3.

## 3 Het gesprek vindt wel plaats, maar niet waar de ander bij is

Je moppert en maakt ruzie, maar alleen in je hoofd. *Jemig, is het alweer zaterdag? Pfff ... eerst die markt, vreselijk, nou ja, het moet maar. Dat de ander niet aanvoelt dat je niet wilt. Dat de ander nooit eens iets anders bedenkt om te doen op zaterdag. Belachelijk eigenlijk. Egoïstisch ook.*

Je trekt gekke bekken als je door de telefoon afspreekt hoe laat je elkaar waar treft op de markt. Je gaat er ook over praten met anderen. Je roddelt over de ander, maar daar voel je je schuldig over. De communicatie met de ander gaat intussen steeds stroever. De gevoelens hierover worden besmettelijk en worden overgedragen op andere kwesties. De ander vraagt je vanavond te koken en jij denkt: *ook dat nog, en ik moest ook al naar die stomme markt! Er wordt wel veel van me gevraagd, zeg.*

Het wordt minder gezellig op zaterdag en er komt steeds meer gemopper. Inmiddels moet je ook nog mee naar je schoonmoeder. Komt er ook nog eens bij. Praten wordt in dit stadium een beetje eng. Dat had je misschien eerder moeten doen?

#### **4 Het conflict verliest inhoud**

Er is nu zoveel opgestapelde ergernis en het oorspronkelijke geschil is nu op zoveel andere onderwerpen geplakt, dat je niet meer weet waar het hele gedoe nu eigenlijk oorspronkelijk over ging. De ergernis over de markt heeft zich uitgebreid tot een dikke, onduidelijke soep van onuitgesproken onvrede, irritaties, oordelen, wensen en emoties. Dit is een spannende fase, omdat het oorspronkelijke conflict over vrij tastbare zaken opgaat in beelden en verhalen over elkaar.

Praten wordt nu echt eng. Dat zou wel eens verkeerd kunnen uitpakken.

#### **5 We polariseren, maken karikaturen en praten in stereotypen**

Omdat je de oorsprong van de onvrede bent vergeten, ga je karikaturen verzinnen om het allemaal nog logisch te kunnen vinden. Neutrale tegenstellingen als man-vrouw of jong-oud worden geladen met betekenis en persoonlijke emoties. *Zie je wel, denkt weer alleen aan zichzelf, typisch een man zoals hij zich gedraagt. Of: mijn hemel wat een wijvengezeik, altijd moeilijk doen. Of: toch typisch een Jansen, zo is iedereen daar in de familie.*

*Breder: Dat krijg je met zo'n Amerikaan, die zijn zo oppervlakkig. Dat heeft die Leidse bal natuurlijk geritseld met zijn golfvriendjes. Die Friezen zullen toch nooit een keertje toegeven. Typisch directeurengedrag, voelen zich heel wat. Echt iets voor de sales, praatjes voor tien, maar te dom om te snappen wat ze verkopen. Ja joh, katholiek, die hebben het altijd achter de ellebogen. Ja joods hè, het zal wel weer aan de oorlog liggen ... Die Marokkanen, ze zijn altijd boos. Vul maar aan!*

Nu persoonlijke woede wordt vermengd met karikaturen, wordt het pas echt venijnig. Je zoekt alleen nog maar naar bevestiging en die zul je dus krijgen. De verwijdering is groot en de ander is zo langzamerhand geen mens meer maar een object, een ongrijpbaar onderdeel van het geheel. En ook voor jou is het inmiddels onmogelijk om te weten waar je nog moet beginnen om dit op te lossen.

Het conflict is op een kritiek niveau gekomen, zeker als er hele groepen mensen bij betrokken zijn. Het is gepolariseerd, dat zie je gebeuren in samenlevingen, families en organisaties. Polariseren betekent dat we van de oorspronkelijke, tastbare tegenstelling een polariteit maken, met een bedachte wij-zij en onduidelijk eigenaarschap. Tijdens het conflict konden we

nog duidelijk aanwijzen wie de probleemeigenaren waren, inmiddels is het niet meer duidelijk wie er aangesproken kan worden op wat, wie verantwoordelijk is voor wat en wie er nu een doorslaggevende rol kan spelen. Het is te groot, te emotioneel, er is te veel bijgehaald en daardoor te vaag geworden. Gedrag van alle partijen wordt grilliger en voor buitenstaanders onlogischer.

Het vertrouwen tussen de partijen is op een dieptepunt (het heeft toch geen zin, zij luisteren nooit), maar ook de bemiddelaars worden met argwaan bekeken: de politiek is onbetrouwbaar, inspraak is alleen maar pro forma, ze doen het toch zoals het hun uitkomt, niemand doet hier iets voor ons. Tegenover een polarisatie voelen we ons vaak machteloos.

Het is nu essentieel om de gezamenlijkheid terug te vinden. Om uit het dwingende, onge-nuanceerde denken van de geconstrueerde tegenstelling te stappen en er met nieuwe ogen naar te kijken. Om je uit de stroom van de polarisatie te tillen en een onderliggend, gezamenlijk vraagstuk te benoemen. In ons voorbeeld: hoe zorgen we ervoor dat we gezond eten? Of: hoe maken we van de zaterdag een fijne dag? Bart Brandsma, filosoof en expert op het gebied van polariseren zegt het eenvoudig: 'We moeten stoppen met onze onderlinge relatie in focus en op het spel te zetten en ons weer concentreren op de inhoudelijke kwestie die we moeten oplossen.'

## 6 Scheiden

Als het niet meer lukt om gezamenlijkheid vinden, is het op. Je bent moe, je hebt er geen zin meer in, de ander luistert niet, trouwens niemand luistert naar je. En natuurlijk ligt dit zeker niet aan jou! Niet alleen de aanleiding van het conflict is uit beeld, ook het eigen aandeel in het conflict is inmiddels helemaal uit het zicht verdwenen. Het is te groot. Het wordt oorlog, een vechtscheiding met advocaten, de ander moet weg, het huis uit, ontslagen worden, het land uit, paspoorten afpakken, muren bouwen.

Nu nog met elkaar praten om tot nieuwe manieren te komen ... dan zul je de bereidheid moeten vinden om de werkelijke issues te bespreken. Bij jezelf en bij de ander. De vraag is nu ook of je wel zomaar kunt scheiden. Als je met een zware hypotheek op twee inkomens in een huis zit, is dat soms praktisch onmogelijk. En wat dacht je van de kinderen die jullie voor altijd aan elkaar binden? Weggaan omdat je ruzie hebt met de burens kan soms wel, maar niet altijd. En je kunt er wel de brui aan willen geven op je werk, maar wereldjes zijn vaak klein,



dus kun je wel bij de politie blijven als je weg wilt uit je eigen korps? Kun je wel uit de chirurgenaanpak stappen? Op het wereldtoneel is het de vraag of het Verenigd Koninkrijk wel echt van de EU kan scheiden. En of de VS het allemaal wel alleen kan.

Een belangrijke fout die mensen maken in een conflict, is om te denken in termen van winnen en verliezen. Daardoor komt er steeds meer spanning op een conflict. Het is lastig om die gevoelens buiten de deur te houden, maar het helpt een hoop. De vraag moet niet zijn of het op jouw manier gaat gebeuren of op de manier van de ander, maar wat een manier voor jullie samen kan zijn.

Ook is het goed om te beseffen dat mensen moeilijker toegeven als er diepe, zingevende principes in het geding zijn, dan als het gaat om betekenisgeving of regeltjes. Om even terug te komen op het marktvoorbeeld: misschien gaat de ander naar de markt om ecologisch te kunnen eten of de lokale middenstand te steunen, terwijl jij supermarkten juist een heel goed idee vindt en al dat ecologische, onbespoten eten maar flauwekul vindt. Dan gaat het om meer dan samen tijd besteden op de markt. Het gaat niet alleen over het gedrag, maar ook over de betekenis ervan, over principes, over zingeving. Een pittige plek der moeite, zeker zo laat in de conflictfasen.

Er resten nu nog drie opties:

- Scheiden is feitelijk mogelijk en ook wat een van de partijen (of alle betrokkenen) wil. Neem een mediator, regel alles, doe het zo netjes mogelijk, laat elkaar verder met rust en groet elkaar vriendelijk mocht je elkaar ergens tegenkomen.
- Scheiden is niet mogelijk (we wonen nu eenmaal met deze groepen bewoners in deze wijk), maar het lukt ons om het contact enigszins te herstellen, opnieuw een gezamenlijkheid te formuleren en te zien dat we allemaal een andere beleving van de werkelijkheid hebben, allemaal een eigen aandeel hebben in het conflict en dat we van elkaar kunnen leren. In dit geval kunnen we gaan werken aan oplossingen van de issues. De ervaring leert dat je daarvoor alle fasen van het conflict weer in omgekeerde volgorde moet doorlopen. Uiteindelijk kun je elkaar dan zelfs weer leuk gaan vinden en herinner je je weer wat je gemeenschappelijk had. In deze volledige transformatie wordt de vijand weer een mens en kijken we wezenlijk anders naar elkaar.
- Scheiden is niet mogelijk (we wonen nu eenmaal met deze groepen bewoners in deze wijk), maar het lukt ons niet de moed, de wil en de puf te vinden er samen uit te komen.

Dan is de enige optie om verdere escalatie te voorkomen om aan minimaal contactherstel te werken en alle betrokkenen te vragen wat er minimaal nodig is om elkaar zoveel mogelijk met rust te laten. En wat er minimaal moet gebeuren, ervan uitgaande dat mensen elkaar af en toe tegenkomen en/of nodig zullen hebben. Het zal een beetje 'lauw communiceren' worden, zonder nieuwe giftige opmerkingen of andere uitlokkertjes om het gevecht weer te doen opblazen. Dit vraagt zelfbeheersing van alle betrokkenen. Uiteraard niet makkelijk. De kans is groot dat het gedoe weer opnieuw begint als zich een nieuw incident voordoet. Kleine zaken kunnen uit het niets opeens heel groot worden als de onderliggende polarisatie en conflicten niet zijn opgelost.

### **Het niet gevoerde gesprek – georganiseerd ruzie maken**

Als alleen schreeuwen nog mogelijk is, moeten we daarmee beginnen: *screaming conversations*, ik heb het ook wel *niet gevoerde gesprekken* genoemd. Ze zijn een manier om zo gestructureerd mogelijk de chaos van een conflict in te gaan, ontwikkeld door Myrna Lewis en uitgebreid beschreven in mijn boek *Deep Democracy*.

Hierna volgt het gespreksmodel. Ik heb het hier beschreven als een manier om met twee personen in gesprek te gaan. In iets aangepaste vorm kan dit ook met hele groepen. Je hoeft hier overigens niet mee te wachten tot het al bijna hopeloos is. Het model kan ook heel snel worden ingezet, al in de eerste fase van het conflict: waarom zou ik wel en waarom niet mee naar de markt gaan? Juist als het geschil nog niet zo hoog is opgelopen, leidt het vaak tot inzicht en is het zelfs leuk om op deze manier alle verschillen en overeenkomsten met elkaar te ontdekken. Het gespreksmodel ziet er als volgt uit.

#### *1 Bepaal de veiligheidsprincipes*

Soms is de sfeer nog niet zo verhit en kun je deze stap overslaan. Soms moeten we eerst aandacht schenken aan wat er nodig is om samen in gesprek te gaan. We kunnen dit gesprek aangaan als alle partijen inzien dat er meerdere gevoelens, meningen en gedachten over dezelfde situatie bestaan. We moeten bereid zijn van elkaar te leren zodat we er samen beter van worden en komen tot goede afspraken om met de verschillen om te gaan. Misschien hebben we ook wel heel praktische afspraken nodig, zoals nu eens zonder schreeuwen met elkaar praten (of juist de permissie om nu eens alles eruit te knallen) of een eindtijd aan het gesprek (of juist niet).

## *2 Zeg alles!*

Zeg alles wat je op je lever hebt, maar wel om de beurt. Niet door elkaar heen, of hakketakend op elkaar. Je spreekt af wie er begint en de ander luistert, breekt niet in, geeft geen commentaar en gaat niet verdedigen of verbeteren. Pas nadat de eerste spreker alles eruit heeft gegooid, neemt de ander het woord. Als die klaar is, ga je weer even terug naar de eerste, net zolang tot alles gezegd is. Verbloem je kritiek niet in mooie woorden, maar stort je hart echt uit. Je zult merken dat dit zowel een pijnlijk als een grappig en opluchtend onderdeel van dit gesprek is. Schrik niet als je denkt dat het nu alleen maar erger is geworden. Er volgen nog twee belangrijke stappen in dit gespreksmodel.

## *3 Wat heeft je geraakt?*

Dit is de essentiële stap. Sommige dingen die zijn gezegd, door jezelf en de ander, deden je niet zoveel. Maar andere dingen hebben je geraakt, op zielsniveau of als een hernieuwd inzicht. Misschien kreeg je kippenvel, schoot je in de lach, moest je je tranen bedwingen of voelde je woede opborrelen. Bedenk waarom juist die opmerking jou zo raakte. Na enige reflectietijd deel je deze inzichten met elkaar. Niet in de trant van: toen je zei dat ik niet genoeg doe in het huishouden, raakte me dat omdat jij inderdaad nooit ziet wat ik allemaal doe. (Dit zou een aanval zijn en die hoort in de vorige stap thuis.) Wel in de trant van: toen je zei dat ik niet genoeg doe in het huishouden, raakte me dat omdat ik me realiseer hoe stilletjes ik dat soort dingen doe en hoe weinig ik de afgelopen tijd voor mezelf ben opgekomen.

## *4 Los op*

In de laatste stap gaan we kijken hoe alle inzichten kunnen helpen om een manier te vinden om met de verschillen om te gaan. Ga terug naar de oorspronkelijke vraag, de aanleiding voor dit gesprek. Wat vinden we van dit issue nu we elkaar hebben gehoord? Wat moet er opgelost worden? Kom samen tot afspraken. Je zult zien dat sommige praktische zaken nu opgelost kunnen worden en dat er thema's op tafel liggen die vragen om een nader gesprek. Eén goed gesprek lost niet alles op. Zo simpel is het uiteraard ook weer niet.

## Rebelse energie en morele moed

Er liggen talrijke, complexe vraagstukken te schreeuwen om oplossingen. De zorg, het klimaat, onderwijs, armoede, voedsel, oorlogen. En als iets ons mens maakt, is het ons vermogen om met grote groepen vreemden samen te werken en flexibel in te spelen op de veranderingen van de tijd. Dat maakt ons anders dan mieren en bijen, die weliswaar in grote groepen samenwerken, maar hun complexe systemen niet zo makkelijk kunnen veranderen. Hoe kunnen we deze vermogens inzetten om de mate van inclusie in teams, organisaties en samenleving te verbeteren?

Net als bij bepaalde andere zoogdieren, zoals olifanten, chimpansees, wolven en dolfijnen, is onze samenwerking op sociale banden gebaseerd. Het getal van honderdvijftig wordt hierbij vaak genoemd: het maximale aantal mensen met wie wij een liefdevolle of vijandige intieme band zouden kunnen aangaan. Meer dan honderdvijftig persoonlijke relaties met mensen kunnen we niet behappen. Toch kunnen we tegelijkertijd goed in grote groepen met elkaar samenwerken. Kijk maar naar buiten, het samenleven in steden en landen verloopt op enkele incidenten en een paar hardnekkige, vreselijke conflicten na toch betrekkelijk soepel. Hoe? Doordat mensen met elkaar verhalen kunnen construeren waar we massaal in gaan geloven en die ons binden. Deze verhalen geven ons een zelfbedachte, dus imaginaire, ordening die op den duur zo gewoon wordt dat we ze als absolute waarheid gaan zien. We noemen dit cultuur.

### **Het begrip cultuur nogmaals kort samengevat**

We leven in een wereld waarin niets betekenis heeft van zichzelf. Dat geeft een enorme chaos aan mogelijkheden en om daar een beetje mee om te kunnen gaan, vormen we culturen. Een cultuur ordent de wereld om ons heen in categorieën. Ze geeft richting aan wat werkelijk en waar is, en wat niet. Cultuur geeft morele handvatten omdat we leren wat goed en fout is en ze geeft esthetische kaders aan wat mooi is of lelijk. Als heel veel mensen met elkaar hierover hetzelfde zeggen, wordt dat waar, en wordt een andere indeling dus onwaar. Bovendien geven deze regels en kaders niet alleen een ordening waarlangs we kunnen leven, ze geven ook betekenis aan waarom we de dingen zo doen. Ze zorgen voor zingeving en antwoorden op de vragen waarom we de dingen eigenlijk doen, ze geven principes om naar te leven. Cultuur is er niet zozeer om uniformiteit te reproduceren. Elke groep kent subculturen en varianten op de regels en verhalen. Cultuur organiseert de diversiteit op zo'n manier, dat we ons daarbin-

Als ik je vraag jouw neus aan te wijzen, kun je dit zonder aarzeling en zonder woorden doen. Als ik je vraag de economie aan te wijzen, zul je komen met een verzameling symbolen en verhalen. Economie, religie, onderwijs, samenleving, organisatiecultuur enzovoort, het zijn door mensen geconstrueerde verhalen. Het is fictie met een heel concrete impact op ons dagelijks leven, ons lichaam, onze relaties en emoties. Fictie die we zelf schrijven en dus ook kunnen herschrijven.

nen kunnen bewegen. De culturele waarheid waarin we opgroeien, vormt vervolgens weer onze eigen persoonlijke waarheid en blik op de wereld. Ze geeft ons persoonlijke denken, voelen en handelen richting en zin. Kortom: mensen vormen culturen en culturen vormen mensen, in een altijd voortdurende cyclus.

### Imaginaire ordening doorbreken

Verhalen kunnen creëren en verspreiden is een niet te onderschatten vermogen van de mens. Het heeft ons, Homo sapiens, zoveel macht gegeven, dat we nu heerser over de aarde zijn. Harari zet in zijn boek *Homo Deus* prachtig uiteen hoe alle grootschalige vormen van menselijke samenwerking zijn gebaseerd op imaginaire ordeningen. Het zijn verzamelingen van regels die alleen in ons hoofd bestaan, maar zo echt voelen als de zwaartekracht. Vergelijkbaar met de mindbugs uit het hoofdstuk over waarheid. Voor het broodnodige onderlinge vertrouwen is dit fijn, want als iedereen hetzelfde verhaal gelooft, vertelt en volgt, kunnen we elkaars gedrag beter inschatten en voorspellen. Dat scheidt orde in de chaos van mogelijkheden en geeft rust en vertrouwen in onze onderlinge relaties.

Punt is alleen dat als we meer diversiteit toelaten of opgedrongen krijgen, we de bestaande verdelingen en verhalen zullen moeten aanpassen. Zeker als de huidige verhalen voor sommige groepen oneerlijk uitpakken. Het vraagt van alle partijen lef om deze discussie aan te gaan. Met gevoelens van oneerlijkheid is overigens wel iets bijzonders aan de hand. Als we oneerlijkheid ervaren in een kleine groep, hebben we daar allerlei emoties bij, maar als we dit op grote schaal zien, raakt het ons veel minder. Als in een team van vijf mensen een van de teamleden beduidend minder betaald krijgt voor dezelfde werkzaamheden, voelen we hier van alles bij. Dat de persoon in India die onze spijkerbroeken in elkaar heeft gezet in armoede leeft, vinden we wellicht moreel onjuist, maar is voor de meesten van ons toch geen dagelijks emotioneel onderwerp van gesprek. Hoe dit komt? Harari geeft de verklaring dat grote groepen mensen zich nu



BEELD: FLICKR.COM/D\_PHAM (CREATIVE COMMONS)

► *We leven in een zelfgeconstrueerd verhaal met verzamelingen van regels en patronen die alleen in ons hoofd bestaan, maar net zo echt voelen als de zwaarte-kracht. Een beetje zoals in de film *The Matrix*.*

eenmaal anders gedragen dan kleine groepen mensen. In de schaduw van het paleis zweegen de boeren. Om de hoek van de directiekamer-met-airco werken de fabrieksarbeiders zich in het zweet. Ergens vinden we dit eigenlijk wel normaal. Mensen zijn niet gelijk, zagen we in het hoofdstuk over macht. Het is de ordening der dingen. Zo gaat dat. Mensen die met hun hoofd werken verdienen doorgaans een hoger salaris dan mensen die met hun handen werken. In de supermarkt hebben we de producten ook niet in volgorde van het alfabet gezet, zegt filosoof Tim Fransen in *Brieven aan Koos*. Onze verhalen creëren stabiele, menselijke hiërarchieën die massale samenwerkingsverbanden mogelijk maken, maar het zijn geen onontkoombare natuurwetten. Het zijn bedenksels die door hun lange, menselijke geschiedenis en diverse vormen van stolling in procedures, regels, gebouwen, wetten en privileges als vanzelfsprekend voelen.

### **Doe het zelf, wacht niet op een redder**

Bestaande werkelijkheden veranderen is niet makkelijk. Op individueel niveau al niet. Wellicht heb jij net als ik een sportschoolabonnement en de oprechte intenties om minstens eens per week te gaan, om het vervolgens toch bijna elke week niet te redden. Soms is er een dwingend doktersadvies nodig, of een partner die klaagt over postuur en fitheid. Soms zijn het je vrienden die gaan en je meenemen in hun enthousiasme. En heel soms lukt het uit zelfmotivatie, met dan vaak de hoop op complimenten van anderen.

Veranderingen naar meer inclusie kunnen we rustig en stapsgewijs laten ontstaan, een rustige ontwikkeling, een evolutie. Wanneer we met meer kracht en tempo willen breken met de huidige stand van zaken, spreken we van een revolutie. Ik denk dat beide routes tot belangrijke, duurzame effecten zullen leiden. En ik denk ook dat als we in korte tijd grote veranderingen willen, bijvoorbeeld binnen vijf jaar vijftig procent vrouwen in de Tweede Kamer, dertig procent mannen voor de klas in het basisonderwijs en een evenredige verdeling van biculturelen op topfuncties, we bereid moeten zijn om risico's te nemen en grenzen op te rekken. Meer diversiteit en inclusie vragen vaak om rebelse energie om de status quo te bestrijden. Eerder een revolutie, dan een evolutie.

Echte revoluties zijn zeldzaam. Omdat de zittende macht er helemaal geen baat bij heeft en andere mensen vaak actief in de wielen rijdt om te voorkomen dat ze een eenheid kunnen worden. Ik werkte ooit met het middenmanagement van een organisatie. Er was veel onvrede in die organisatie. De besprekingen die mensen hadden, waren altijd alleen binnen de eigen afdelingen. Toen ik voorstelde om meer gezamenlijk op te trekken en afdelingoverstijgende bijeenkomsten te organiseren, zodat de verschillende managers van elkaar konden leren en *best practices* konden delen, ontstond er onrustig geschuifel in de zaal. *No way* dat ze dat zouden doen. Dat zou het hogere management opvatten als een coup en dan ging je carrière eraan. Te riskant.

Als we verandering willen, in allerlei zaken en zeker ook in meer diversiteit en inclusie, moeten we niet wachten tot een autoriteit dit voor ons gaat regelen. Die kans is heel klein. Het zou wel de snelste route zijn overigens, zoals gezegd: als het hart van de macht het echt wil, is het binnen 24 uur geregeld. Die 24 uur is natuurlijk bij wijze van spreken. Maar die wil is wel essentieel om stappen te zetten. Net als lef om het anders te gaan doen. Degenen die nu de leiding hebben, die daardoor invloed hebben op de collectieve betekenis van ons denken en handelen, hebben veel te verliezen. En wij ook. Voor iedereen is de chaos van verandering om verschillende redenen spannend. Een verandering creëer je samen, met mensen vanuit minderheids- en meerderheidsposities. Dominantieblindheid verdwijnt, minderheidsstress wordt gedeeld.

### **Morele moed en twijfel**

Mensen doen er van nature vaak alles aan om zichzelf te blijven en om hun eigen identiteit te behouden. Juist bij diversiteit speelt dat. We nemen radicale besluiten, verhuizen, wisselen

van baan en van partner om onze identiteit te kunnen continueren zonder dat het moeite kost. We willen loyaal blijven aan ons eigen netwerk. Maar ondertussen kunnen we de wereld niet naar onze hand zetten, die draait gewoon door en verandert. We moeten dus wel in beweging komen en onze identiteit en loyaliteiten bewegen dan natuurlijk mee. Omdat we dat liever niet hebben, vraagt in beweging komen lef en rebelse energie van leiders en deelnemers van de beweging. Het vraagt dat we de waarheid onder ogen zien en ernaar durven handelen, zodat we zinvolle ontmoetingen krijgen waar iedereen aan mee kan doen.

Als je diversiteitsthema's wilt bespreken, komt dat vaak neer op het bespreekbaar maken van ongeschreven regels en dilemma's, en op de herverdeling van privileges. Daar maak je je meestal niet populair mee. Voor verandering moet je soms offers brengen. Inclusie schuurt aan tegen zaken als integriteit, loyaliteit, eerlijkheid, leiderschap, discriminatie. Niemand wil op een van deze items als de morele slechterik worden gezien. Daarom is het belangrijk om hier op een niet bedreigende, energieke manier met elkaar over te spreken. Dit vraagt lef, zelfvertrouwen en gek genoeg een flinke portie twijfel. Twijfel die zorgt voor de broodnodige nieuwsgierigheid om met tegenstellingen, polariteiten en conflicten om te kunnen gaan.

### **We rommelen wat aan met z'n allen**

Ik vind het af en toe lastig om gesprekken over inclusie te voeren. Omdat het me niet snel genoeg gaat, of omdat ik bijvoorbeeld vind dat de ander vastzit in oordelen, waardoor ik natuurlijk zelf ook niet meer flexibel ben. Flexibiliteit van grenzen en oordelen moet van beide kanten komen. Het helpt mij dan vaak om te bedenken dat mensen, en ik dus ook, met regelmaat ongelooflijk stomme keuzes maken, ook als ze beter weten. En dat we in feite allemaal het leven maar een beetje doorrommelen en er ieder op onze eigen manier het beste van proberen te maken. We hopen vaak dat leiders het dan wel allemaal goed weten, maar ook zij zijn maar gewoon mensen, die met al hun menselijke onhandigheid ook niet altijd de gedroomde rolmodellen zijn. Samenwerken aan meer diversiteit en inclusie kent geen ordelijke logica, geen gestructureerde stappenplannen. Verwacht veel emoties, her en der wat gekte en zeker geen wonderen. Dan valt het allemaal wel mee.

*'We schrijven  
reële macht toe  
aan onze zelfver-  
zonnen verhalen.'*  
– Yuval Noah  
Harari

*'People who are crazy  
enough to think they can  
change the world, are the  
ones who do.'*  
– Steve Jobs



**Hoe zet je een beweging in gang?**

- Publiceer een manifest.
- Zorg dat je bereikbaar bent voor volgers, dat ze je taal kunnen delen.
- Zorg dat je volgers elkaar kunnen vinden.
- Realiseer je dat geld niet het doel van de beweging is.
- Volg je vooruitgang.
- Transparantie is de enige optie, zodat we kunnen zien waar we staan.
- Laat de beweging groter zijn dan jezelf.
- Bewegingen groeien en bloeien. Je kunt niet alles plannen en controleren. Volg.
- Sluit je aan bij vergelijkbare bewegingen.
- Zet je af tegen tegengestelde bewegingen en tegen de status quo. Sluit aan de start outsiders buiten. Wees trouw aan je doel en je geloof. Trek je eigen plan en laat je daar niet van afhouden door anderen. Verzamel je eigen kracht en handel van daaruit.
- Volg je hart. Teken een toekomstplaatje en loop daarheen.

– Seth Godin in *Tribes*

**Meer een beweging dan een veranderplan**

Wil je meer diversiteit en inclusie, dan heb je aan een beleidsstuk of een zoveelste managementintentie niet genoeg. Het zijn goede eerste stappen om publieke beloftes te doen, bijvoorbeeld een manifest ondertekenen, maar daarna komt het erop aan. Hoe gaan we ervoor zorgen dat iedereen ook daadwerkelijk kan meedoen, meepraten en meebeslissen? Inclusie is een complex geheel aan bewuste en onbewuste emoties, behoeften en belangen. En er komen ook nog emoties, verhalen en gedragingen bij kijken van dappere anderen die ons voorgingen. Het is geen verandering die je kunt managen of invoeren via stappenplannen en kennisbijeenkomsten, vanuit controle en beheersing. Het is eerder een beweging die je in gang kunt zetten, waar je aan bij kunt dragen en die je verder kunt brengen.

**Intenties zijn niet genoeg**

Met meer diversiteit staan heersende normen ter discussie. In het streven naar meer inclusie, dus naar meer meedoen en inspraak van anderen, ontstaat verwarring en zal de gebruikelijke verzameling bedachte protocollen en leefregels waar iedereen in gelooft kritisch bekeken worden. Dat is voor velen irritant, want de status quo geeft veel mensen een vertrouwde en veilige ordening. Je moet dus stevig in je schoenen staan, weten waarom je het doet en mensen om je heen verzamelen die je steunen en helpen. Je zult merken dat het bij tegengas vaak makkelijker is om te denken: laat maar, ik heb het in ieder geval geprobeerd. Maar daar hebben we natuurlijk niets aan. Als we intenties niet omzetten in daden, valt er weinig te jammen en te dansen.

**Slash and burn**

Als je de harde, provocatieve lijn wilt volgen, is het eenvoudig: alle procedures, gewoonten en gedragingen die inclusie in de weg staan, moeten eruit. Gewoon mee stoppen. *Slash and burn*. Dit is in de praktijk niet eenvoudig, maar het principe is uiterst

simpel. En het begint met bewustwording. Houd bijvoorbeeld eens een week lang een dagboekje bij waarin je elk voorbeeld van uitsluiting noteert dat je tegenkomt bij jezelf en anderen, op het werk, thuis, op straat en op het journaal. Het kan gaan over grote dingen, zoals ongelijke beloning, of sollicitatiebrieven van mensen ouder dan 45 jaar die ongelezen op de stapel afwijzen belanden. Het gaat ook om kleine dingen die niet zo voor de hand liggen. Is het handig om op de uitnodiging van de bedrijfsbarbecue te vermelden dat er 'natuurlijk veel bier en veel vlees' zal zijn? Dit kan de ideale barbecue zijn voor degene die de tekst heeft geschreven, maar anderen zullen denken: *o jee, het wordt zo'n mannending. Of: dan neem ik wel iets te eten van thuis mee, als vegetariër.* Vervolgens kun je beslissen wat je met je inzichten gaat doen.

Wanneer je besluit te stoppen en breken met uitsluitend gedrag en procedures, is dit in het duo *power* en *love* een ultieme powerkwesitie. Je neemt de leiding. Kapt bijvoorbeeld onaangename 'grappen' over vrouwen, homo's, Marokkanen enzovoort af en gaat het gesprek erover aan. Altijd. Dat is niet makkelijk, want anderen voelen zich mogelijk betrappt of aangevallen, jij bent de party-poooper. Maar in de dialoog verandert het. En op den duur slijt het in dat het ongewenst gedrag is. Samen vind je nieuwe gedragingen, een nieuwe en inclusievere manier van met elkaar omgaan. Een nieuwe cultuur ontstaat bij elk microbesluit. Zeg als man nee tegen panelgesprekken met alleen maar mannen op het podium. Nodig als jonge starter wel degelijk ouderen uit om te solliciteren. Neem een slechtziende, nieuwe collega op in het team en zoek dan samen uit welke aanpassingen nodig zijn op de werkplek. Schud, rammel, doe. Onderneem actie en verander de machtsdynamieken in de ruimte. Weet wanneer een compromis onacceptabel is en heb het lef om nieuwe wegen te bewandelen. Inclusie vraagt van iedereen aanpassing, dus ook van de minderheden. Wees jezelf en pas je aan!

### **Holding space**

Als we door de reuring van verandering gaan, moet de stress die dit oplevert wel worden opgevangen. De *love*-kant in deze context, het creëren van een veilige bedding waarin conflicten kunnen worden besproken en opgelost, hebben we in het vorige hoofdstuk gezien. Dit vraagt soms engelengeduld. Accepteren dat het niet bij iedereen even snel gaat, hoort erbij. Dus moeten we goed luisteren, onze best doen om onszelf te herkennen in de ander, en mensen die vallen weer op de been proberen te helpen. Bij grote veranderingen kan dit maanden of soms zelfs jaren vragen.

***Je bedoelt dat vrouwen daadwerkelijk meer moeten gaan verdienen?***

Ik heb eens voor het topmanagement van een groot accountancybureau enkele sessies mogen verzorgen over het creëren van een meer inclusieve cultuur, met extra nadruk op meer genderdiversiteit. Op dat moment waren er vijftig partners, van wie er slechts één vrouw was. We hadden mooie gesprekken met veel aha-momenten en openheid. Het bureau had eerder ook al eens aandacht besteed aan dit onderwerp en uit verschillende onderzoeken kwam naar voren dat de onmogelijkheid om in deeltijd te werken zorgde voor een grote uitstroom van vrouwen vanaf een jaar of dertig. Bovendien was er veel onvrede over de ongelijke beloning: mannen verdienden voor dezelfde werkzaamheden een paar procent meer dan vrouwen.

Ik vroeg de deelnemers hoe belangrijk meer diversiteit voor hen was. *Heel belangrijk!* En hoe erg het was voor hen, en voor de business, dat er niet meer vrouwen doorstroomden. *Ontzettend!* Hoe groot de noodzaak was. *Topprioriteit!* En wat deden ze met andere bedrijfszaken die zo belangrijk en urgent waren? *Dan richten we een tijdelijke taskforce op met volledig mandaat om dingen aan te pakken.* Oké, zei ik. Dan lijkt me dat de juiste aanpak hier. *Ja! Maar wat moeten we dan doen met die groep?* Ehm ... in deeltijd werken mogelijk maken en zorgen voor gelijke beloning? Het viel even stil. *Bedoelt u nu echt dat alle vrouwen meer moeten gaan verdienen?* Ja, of mannen minder natuurlijk. Ze gingen erover nadenken.

Weken later kreeg ik een telefoontje. Nee, de taskforce was er niet gekomen, maar of ik nog een keer zo'n inspirerende sessie kon komen geven voor het vrouwen netwerk? Alleen als de taskforce zou worden opgericht en deze de eerste stappen tot actie zou zetten, heb ik geantwoord.

Nooit meer iets vernomen.

Misschien had ik meer geduld moeten hebben. Misschien was ik te veel bezig met *creating space* en te weinig met *holding space*. Wellicht wilde ik te veel revolutie en was een rustige evolutie effectiever geweest. Maar ik had het geduld niet en kreeg te veel de indruk dat ik een item was op een afvinklijstje. Mooie intenties doen het goed in beleidsplannen. Voor verandering zijn acties nodig.

Ook dit geduld is inclusief leiderschap. Stoppen met uitleggen waarom verandering belangrijk is, even geen adviezen over hoe inclusie beter kan, maar met elkaar luisteren naar persoonlijke verhalen, praten over verschillen en overeenkomsten. Intimiteit verhogen en gezamenlijke passie ontdekken.

### **Cirkels van relaties vergroten**

We hebben het graag goed met de mensen om ons heen. Daar steken we vaak als vanzelf veel energie in. En als het welzijn van onszelf en onze eigen groep bedreigd wordt, komt er een enorme kracht vrij om die te redden en beschermen. Deze kracht kunnen we vrij eenvoudig benutten voor meer diversiteit en inclusie. Als alles in de cirkel die we om onszelf hebben getrokken goed moet zijn, is het enige rebelse dat we nodig hebben dat iedereen zijn eigen cirkels van relaties wat groter trekt. Niet meteen de hele wereld, maar wel de burens. De collega van de andere gang. Stel dat je er bewust voor kiest dat jouw eigen groep niet alleen jouw eigen team is, maar de hele afdeling, dan maak je daarmee andere praktische keuzes. Zo kan de energie die je steekt in gunstige omstandigheden scheppen meer mensen bereiken. De natuurlijke hang naar tribalisme en 'eigen groep eerst' kunnen we zo vrij eenvoudig inzetten voor meer mensen.

Het werkt net zo als de strijd tegen de plastic soep en algemene vervuiling. In je eigen voortuin raap je een plastic frietvorkje en een leeg boterhamzakje vanzelfsprekend op. Als iedereen tijdens een wandeling of na een dagje zonnen en zwemmen in de zee niet alleen zijn eigen afval zou meenemen maar ook drie stuks van iets wat er niet hoort te liggen, van lege blikjes en flesdoppen tot kleine stukjes plastic speelgoed, is er al een slag gewonnen. De gedeelde inspanning is piepklein, maar het effect is groot. Als iedereen zijn eigen groepsgrenzen een heel klein beetje oprekt, komen we samen een stuk verder.

### **Strijders zonder zwaard**

Het is moeilijk om een vuist te maken tegen polarisatie zonder zelf een *pusher* te worden. De oproep tot radicale nuance, om te luisteren naar de grijstinten, smaakt toch vaak als een weinig bruisend drankje. De mobilisering van het stille midden klinkt weinig sexy. Zwart-witte krachttermen klinken machtiger dan verbindende woorden en probeer maar eens met pittige oneliners stoere inclusietaal uit te slaan. Zelf heb ik al mogen ervaren hoe televisiejournalisten terughoudend zijn om mij aan tafel te zetten, want: 'jij beziet alles van alle kanten en dat is toch een risico voor een medium als televisie'. Taal is belangrijk. Woorden zijn daden.

Inclusie gaat uiteindelijk over liefde, compassie, inzicht en menselijkheid. Zachte termen die we snoeihard naar voren moeten brengen om beweging te krijgen. Diversiteit en inclusie moeten helaas vaak bevochten worden. Vaak krijg je van allerlei kanten tegengas. Margaret Wheatley spreekt over inclusiekrijgers die met zachte wapens op pad zijn, waarmee zij mensen snoeihard in hun hart kunnen raken. Inclusie is geen rationeel vraagstuk. Het gaat niet om begrijpen, maar om voelen en willen. Door nieuwe verbindingen te leggen stel je de status quo ter discussie, en daarmee het hele palet aan ranking, machtsverschillen, privileges, normen en waarden.

### **Doe het samen**

Te vaak zie ik in organisaties diversiteitsmanagers ploeteren met te weinig budget, te weinig mandaat en te weinig netwerk op strategische posities. Niet nodig. Zorg met elkaar, of als leider, dat de verschillende projectgroepen die werken aan inclusie kunnen samenwerken en elkaar niet hoeven te bestrijden om budget en tijd in het managementteam. Zet diversiteit niet weg als een bijproduct, maar maak het belangrijk. *Rank it up!* Meer diversiteit bij klanten, in ketens en in netwerken kun je alleen goed beantwoorden met eigen diversiteit.

En als groep met een missie reik je de hand naar anderen. Een even fascinerende als beschadigende dynamiek die we regelmatig zien, is dat groepen die ongeveer naar dezelfde vernieuwing streven elkaar het leven zuur maken over welke methode of aanpak de beste, radicaalste of effectiefste is. Zoals veganisten en vegetariërs met elkaar kunnen bekvechten over wie beter en gezonder eet. Beide groepen eten geen vlees, laat dat de verbindende overeenkomst zijn. Maar ja, we weten inmiddels dat wanneer we hetzelfde willen en hierop schaarste ervaren dit een grote bron voor conflict is ...

Natuurlijk zijn er verschillende manieren om sociale ongelijkheid, onvoldoende diversiteit, discriminatie en uitsluiting te bestrijden. Er zijn zowel baanbrekende, activistische groepen als behoudende groepen die stap voor stap bewegen. Zij hebben allemaal hun waarde. Ik denk dat het belangrijk is om deze krachten te bundelen. Zoals nu na de #MeToo-discussie de volgende stap lijkt te zijn dat vrouwen over de hele wereld samen opstaan tegen (seksueel) machtsmisbruik. Laat de mannen hen steunen.

### **Stap voor stap: schat je risico goed in**

Rebels betekent niet altijd groots en meeslepend. Niet iedereen is een Pussy Riot. Er leiden vele wegen naar Rome. Ook een revolutie kan stapje voor stapje ontstaan. Een persoon, een actie, een woord per keer brengen massa's in beweging. De vraag voor veel van ons zal zijn, hoe je je kunt uitspreken, een ongewenste situatie kunt aanklaarten zonder een zeikerd te zijn of minder kans te maken op een promotie. Wat helpt, is goed weten waarom je iets wilt en wat je ervoor op het spel wilt zetten. Schat je risico goed in. Een beetje risico zul je altijd lopen, maar neem ze in de stapjes die voor jou comfortabel zijn.

Als jij dit te soft en niet snel genoeg vindt gaan, zul je waarschijnlijk voor hardere acties kiezen. Paal en perk. Weet ook dat elke activistische actie ook altijd een tegenbeweging zal oproepen, zoals we in het vorige hoofdstuk hebben gezien in de polarisatiedynamiek. Dat is het nadeel.

Volgens mij komen verandering en meer diversiteit en inclusie door al deze bewegingen samen. Ikzelf zoek naar manieren om verdere polarisatie te voorkomen en toch met lef de verdieping met anderen te zoeken. Ik streef naar meer inclusie door stevige gesprekken te voeren en te begeleiden, met oog voor alle partijen. Door vrijmoedig te spreken. Met radicale nuance te luisteren. Mezelf in te leven in alle verschillende meningen. En dat is geen gemakkelijke opgave, zeker niet als principes ver uit elkaar liggen.



# JITSKE KRAMER

Jitske Kramer reist de wereld over om te leren van traditionele healers, leiders, verrassende innovators en willekeurige voorbijgangers. Ze kijkt naar de wereld en organisaties door het oog van een antropoloog. Culturele antropologie is de discipline die zich afvraagt wat het betekent om mens te zijn tussen mensen in organisaties en daarbuiten. Ze bracht Deep Democracy in 2012 naar Nederland en verzorgt hier samen met haar team van Human Dimensions vele trainingen in. Ze is altijd op zoek naar manieren om sterke tribes te bouwen en onderlinge relaties te verstevigen. Jitske brengt deze kennis via ijzersterke lezingen en masterclasses naar de wereld van organiseren, samenwerken en leiderschap. Om de slagkracht en resultaten van individuen en groepen te verbeteren (en de wereld woest aantrekkelijk te maken). Ze leidt mensen op, zodat we nooit meer hoeven te vergaderen. Ze neemt je mee in verhalen die ruimte creëren voor nieuwe manieren van kijken en handelen. Gaandeweg wordt wat vertrouwd is vreemd. En wat vreemd is vertrouwd.

**Drs. Jitske Kramer** (1973). Corporate antropoloog. Spreker. Ondernemer. Facilitator. Oprichter van Human Dimensions. Trainer van het jaar 2013. Auteur van *Normaal is Anders*, *Deep Democracy – De wijsheid van de minderheid*, *Wow! Wat een verschil* en coauteur van *De Corporate Tribe* (managementboek van het jaar 2016) en *Building Tribes*. Werktalen: Nederlands en Engels. Meer informatie: [www.humandimensions.nl](http://www.humandimensions.nl), [www.deepdemocracy.nl](http://www.deepdemocracy.nl) en [www.jamcultures.nl](http://www.jamcultures.nl)









**JAM  
CULTURES**

**I dare you  
To be different. To see different. To think different.  
To act different**

**To be yourself ... and to fit in  
To look ... from a distinctive perspective**

**Stop living on the automatic pilot  
Don't be afraid of the unexpected  
Have the courage to leave the beaten path  
Be curious**

**It's a question of mentality  
Challenge the obvious  
Ask questions  
Every day**

**Open up. Explore. Create**

**Make it colorful  
Enjoy each other's differences  
and similarities**

**Power ... and Love**

**People are key  
Always  
Never forget**

# I dare you

*Jitske Kramer*

Bij deze tekst heb ik ook een film gemaakt. Geeft een mooie start voor vergaderingen, trainingen en events:

[https://www.youtube.com/watch?v=R\\_GXM7s7Nkl](https://www.youtube.com/watch?v=R_GXM7s7Nkl)



**Voor het oplossen van complexe vraagstukken zijn vele invalshoeken nodig, maar een confrontatie met andersdenkenden is niet alleen maar creatief, leuk en verrijkend.**

**Inclusie gaat over meedoen.** Over het aangaan van wezenlijke relaties met vreemden. Over diversiteit. Over cocreatie. Dat hebben we nodig, want we wonen en werken samen met mensen uit allerlei culturen en met allerlei achtergronden. Het maakt inclusie, goed omgaan met macht en verschil, een van de grootste uitdagingen van deze tijd.

Samenwerkingen stranden door verschillende organisatieculturen. Conflicten ontstaan doordat we elkaar niet begrijpen. Mensen worden uitgesloten vanwege hun kleur, geloofsovertuiging, leeftijd of seksuele geaardheid. Inclusie is een hot topic. Het gaat over wie wat beslist, wie zich aan wie moet aanpassen, over wat we wel en niet normaal vinden. Over wie mee mag doen en wie vooral niet.

Het zijn onderwerpen waar we niet licht en opgewekt over spreken met elkaar. We hebben een energieke taal nodig om onderlinge pijnpunten te benoemen, zonder dat iedereen meteen op zijn achterste benen staat. Die taal vind je in dit boek. Je leert kijken naar inclusie als een jamsessie waarbij je elkaar met lef en verbinding ontmoet. In *Jam Cultures* durft iedereen zijn of haar eigen geluid te laten horen, om samen in voortdurende afstemming tot een beter geheel te komen. Samen jammen, apart en toch samen. Met krachtige begrenzing en liefdevolle aandacht. Snoeihard en soft tegelijkertijd.

*Jam Cultures* is een pakkend boek waarin Jitske Kramer op luchtige wijze zware thema's beschrijft. Ze laat je nadenken. Over hoeveel diversiteit je aan kunt. En wilt. En moet.

**Jitske Kramer** reist de wereld over om te leren van traditionele healers, leiders, verrassende innovators en willekeurige voorbijgangers. Ze kijkt naar de wereld en organisaties door het oog van een antropoloog. Culturele antropologie is de discipline die zich afvraagt wat het betekent om mens te zijn tussen mensen in organisaties en daarbuiten. Veelgevraagd spreker en auteur van *Deep Democracy, Wow! Wat een verschil*, en coauteur van *De Corporate Tribe* (managementboek van het jaar 2016) en *Building Tribes*.

**'Diversity is about being invited to the party. Inclusion is about being asked to join in and dance'**

Vernā Myers

**ONDERSCHIED  
MACHT  
WAARHEID  
VERTROUWEN  
LEF**

