

# BINNENLANDS BESTUUR

## DIVERSITEIT IS OOK DE KNIKKERS HERVERDELEN



Wouter Boonstra 14 aug 2019 Reageer

In haar onlangs verschenen boek *Jam Cultures* laat antropoloog Jitske Kramer lezers nadenken over hoeveel diversiteit je aan kunt, wilt en moet. Haar verwondering begon als kind toen ze op vakantie in Frankrijk om acht uur naar bed moest, ‘anders zou ze te moe worden’. ‘Waarom mochten Franse kinderen wel tot middernacht opblijven? Werden zij dan niet moe? Waarom hadden zij een andere normaal?’

### **Macht en leiderschap**

Uiteindelijk werd die vraag: waarom worden mensen boos en maken ze ruzie als andere mensen er anders uitzien of een ander geloof hebben? Als antropoloog leerde ze hoe ze dat proces kon begeleiden. Hoe vormen we culturen waarin iedereen ertoe doet, we ieders kwaliteiten benutten en duurzame relaties bouwen? ‘Culturen ontstaan in interactie en besluitvormingsprocessen. De eerste vraag is: wie mag er meedoen aan werk en samenleving? En als je mag meedoen, mag je dan ook meepraten? En als je mag meepraten, mag je dan ook meebeslissen? Mag je mee besluiten hoe Zwarte Piet eruitziet? Daar gaat het over bij inclusie, het gaat om macht en leiderschap.’

### **Diversiteit is tweeledig**

De kaders voor wat goed en fout gedrag is liggen in de cultuur. ‘Cultuurvorming vormt ons ook. Door hoe we dat met elkaar inrichten krijgt het betekenis en zin.’ Diversiteit is tweeledig, merkte Kramer. ‘Aan de ene kant is het lastig, want we willen graag met gelijkgestemden werken in een voorspelbaar ritme, tegelijkertijd houden we van nieuwe impulsen, anders wordt het saai. We vinden het heerlijk om op vakantie een andere cultuur te bezoeken, om nieuwe ervaringen op te doen en te leren over hoe het beter kan. Mensen vinden routine leuk, maar ook vernieuwing en creativiteit.’

### **Wie heeft de definitiemacht?**

In *Jam Cultures* vraagt Kramer groepen, organisaties om te ‘jammen’. ‘Dat zijn herhalende patronen, maar met variatie erin. Monotoon is saai, dan krijg je geklooi en gedoe in organisaties. Anderzijds: hoe ver ga je in diversiteit? Kaders komen dan ter discussie. Wat is normaal? Wat vinden mijn ouders, mijn geloof? Daaronder zit een behoefte: als niks betekenis van zichzelf heeft, wie mag dan de betekenis bepalen: wie heeft de definitiemacht? Wie krijgt welk budget, welke klus, de mooie huizen? Als je die macht hebt, is het leuk als anderen meedoen, maar minder leuk als ze er iets van vinden of mogen meebeslissen. Dan moet je jouw controle en macht delen. Hoe gaan we om met dat andere geluid? Met

kleur, religie, leeftijd, gender? En het gaat verder dan dat: kunnen we überhaupt naar een andere mening luisteren en onze mening bijstellen?’

### **Voer een politieke dialoog**

Diversiteit is een voorwaarde voor innovatie, maar meer diversiteit werkt niet altijd beter. Het vraagt scherpte op misverstanden en het in goede banen leiden van wisselende machtsdynamieken. Dat moet je samen doen met dialoog én debat. Laat helder jouw geluid horen én luister stevig naar de ander. Voer geen politiek debat om standpunten te bevechten, maar een politieke dialoog om te horen wat er voor iedereen nu nodig is. Zoek naar overeenkomsten en verschillen.’

### **Wie hoort erbij?**

In elke groep, dus ook in een (gemeentelijke) organisatie, kun je transformationele en transactionele gesprekken onderscheiden. ‘De eerste zijn lekker strak gedirigeerde *bulletpoint meetings*, waarin we ordenen wat al geordend is. De tweede zijn meetings waarin we met elkaar het hoe, wat en waarom bespreken. We herordenen wat nog niet geordend is: oprechte dialogen, kampvuurgesprekken, waarin je strategie bepaalt, een casus behandelt, budgetten toekent en jamt met de verschillende ideeën. Essentieel is hier: wie mag er aanschuiven? Praten we over of met mensen? Zitten mensen uit de achterstandswijken of arbeidsbeperkten zelf aan tafel? Mogen zij alleen advies geven of ook meebeslissen? Inclusie gaat over de grenzen van wat normaal is en wie erbij hoort.’

### **Inclusieparadox**

Kramer noemt de inclusieparadox: wees jezelf en pas je aan. ‘De meerderheid zegt: de minderheid moet wel een beetje normaal doen. In het perspectief van de meerderheid zijn zij ‘drammers’. Maar dat worden ze doordat hun andere perspectief niet serieus wordt genomen. Ik noem dat dominantieblindheid. De minderheid heeft minderheidsstress, die voelt hoe het schuurt, en blijft het issue dus adresseren.’

### **Deur actief openzetten**

‘Voor jullie er waren was het leuker’, hoor je de meerderheid dan zeggen. ‘Het ongemak neemt toe en dan zoeken we de zondebok. Daarom moeten we ons openstellen voor emoties rondom macht en in- en uitsluiting, voordat het gesprek gepolariseerd wordt, want dat maakt het alleen maar erger. We moeten goed met elkaar leren praten.’ Diversiteit komt niet vanzelf. De deur openzetten is niet genoeg. De deur moet actief worden opengezet, anders gebeurt het niet. ‘We moeten het speelveld gelijktrekken, de knikkers herverdelen, zodat alle groepen evenveel kansen hebben. Terug naar de vraag: wie mag er meedoen, meepraten en meebeslissen, wat zijn de spelregels, hoe zijn de knikkers verdeeld? Klopt het nog? Dat is jammen. Oprecht naar elkaar luisteren.’

**Bron: <https://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/diversiteit-is-ook-de-knikkers-herverdelen.10485563.lynkx>**

---

Bron: <https://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/diversiteit-is-ook-de-knikkers-herverdelen.10485563.lynkx>.

© Copyright 2019 Kluwer. Alle rechten voorbehouden.