



**HUMAN**  
DIMENSIONS

In gesprek met  
Martijn Cruyff  
over de training  
Jam Cultures

‘wat is beter:  
inademen of  
uitademen?’  
Nou, dan heb  
je mij op het  
puntje van  
mijn stoel.’

Het boek **Jam Cultures** van Jitske Kramer gaat over omgaan met diversiteit. Het kwam vorig jaar juni uit en het stelt de huidige strakke, vastomlijnde ideeën over omgangsvormen op de werkvloer aan de kaak.

We zijn geneigd in vaste kaders te denken. Terwijl we beter om kunnen gaan met verschil als we leren accepteren dat de dingen niet altijd zijn zoals ze zijn. En dat het tegenovergestelde ook waar is. Dat een leider ook een volger kan zijn, en een volger een leider. Dat niet altijd alles gezegd wordt wat er gezegd moet worden. En dat veiligheid pas ontstaat als iemand de sprong in het diepe durft te nemen.

Bij het boek hoort de training ‘**Jammen met verschil**’ die afgelopen januari voor het eerst gegeven is. Martijn Cruyff is Agile coach en hij was erbij.

### **Wat doe jij voor de kost?**

‘Mijn werk is om teams leuker en effectiever te laten samenwerken. Leuk betekent onder andere dat je in een omgeving werkt waar sprake is van vertrouwen; waar je jezelf kunt zijn. Dat lijkt heel simpel. Meestal gaan mensen ervan uit dat dit gewoon aanwezig is. Agile werken gaat het best in een cultuur waarin de medewerker en zijn vakmanschap centraal staan. Maar hóe je dat voor elkaar krijgt wordt er niet bij verteld. Neem de methode Scrum als voorbeeld; het heeft een omgeving nodig met dienend leiderschap, waar focus is en transparantie. Maar hóe bewerkstellig je dienend leiderschap? Het antwoord daarop is minder makkelijk gegeven en omvat veel meer dan alleen de Agile theorie.’

### **Hoe kwam je erbij om je op te geven voor Jammen met verschil?**

‘Ik wil weten hoe je de omstandigheden scheidt waarin een team gedijt. Wat veroorzaakt stagnatie en wat laat mensen vliegen? Ik heb het gevoel dat er veel te winnen is op het gebied van cultuur. Als teamleider heb ik altijd gezocht naar mijn meerwaarde. Als team coach help ik nu andere managers daarbij. Veel leidinggevendenden denken nog steeds dat hun medewerkers ‘toch gewoon vertellen wat ze willen?’ Nou, daar is dus blijkbaar meer voor nodig.’



‘wat is beter:  
inademen of  
uitademen?’  
Nou, dan heb  
je mij op het  
puntje van  
mijn stoel.’

**Wat wist je van tevoren al? Had je het boek gelezen?**

‘Ja. Dat is wel mijn standaardmethode. Eerst het boek lezen. Ook had ik al voorkennis over Corporate Antropologie. Over macht, ranking en de lekgotla wist ik al het een en ander uit andere boeken en trainingen. Andere deelnemers hadden Deep Democracy levels gevolgd. Dat bleek een mooie mix en heel tof voor de dialoog. Daarnaast is Jitske als trainer een enorm toegevoegde waarde.

Haar manier van doen en praten en uitleggen is inspirerend. Haar openheid en kwetsbaarheid werken aanstekelijk. Als kwetsbaarheid en openheid er mogen zijn, dan wordt het werk daar leuker van.’

Maar van woorden als ‘leuker’, en ‘kwetsbaarheid’, gaan in de corporate sector nog steeds de wenkbrauwen omhoog. Net als van het woord ‘zingeving’. Bij de ING bijvoorbeeld begeleidde ik studenten die de werkvloer opgingen met >>

vragen aan mensen die qua leeftijd hun ouders hadden kunnen zijn. ‘Waarom doe je dat?’, ‘Wat is de toegevoegde waarde daarvan?’. Door het woord ‘zingeving’ te veranderen in ‘Purpose’, werden de vragen opeens veel serieuzer genomen. De taal die je gebruikt om verandering te realiseren is belangrijk. ‘

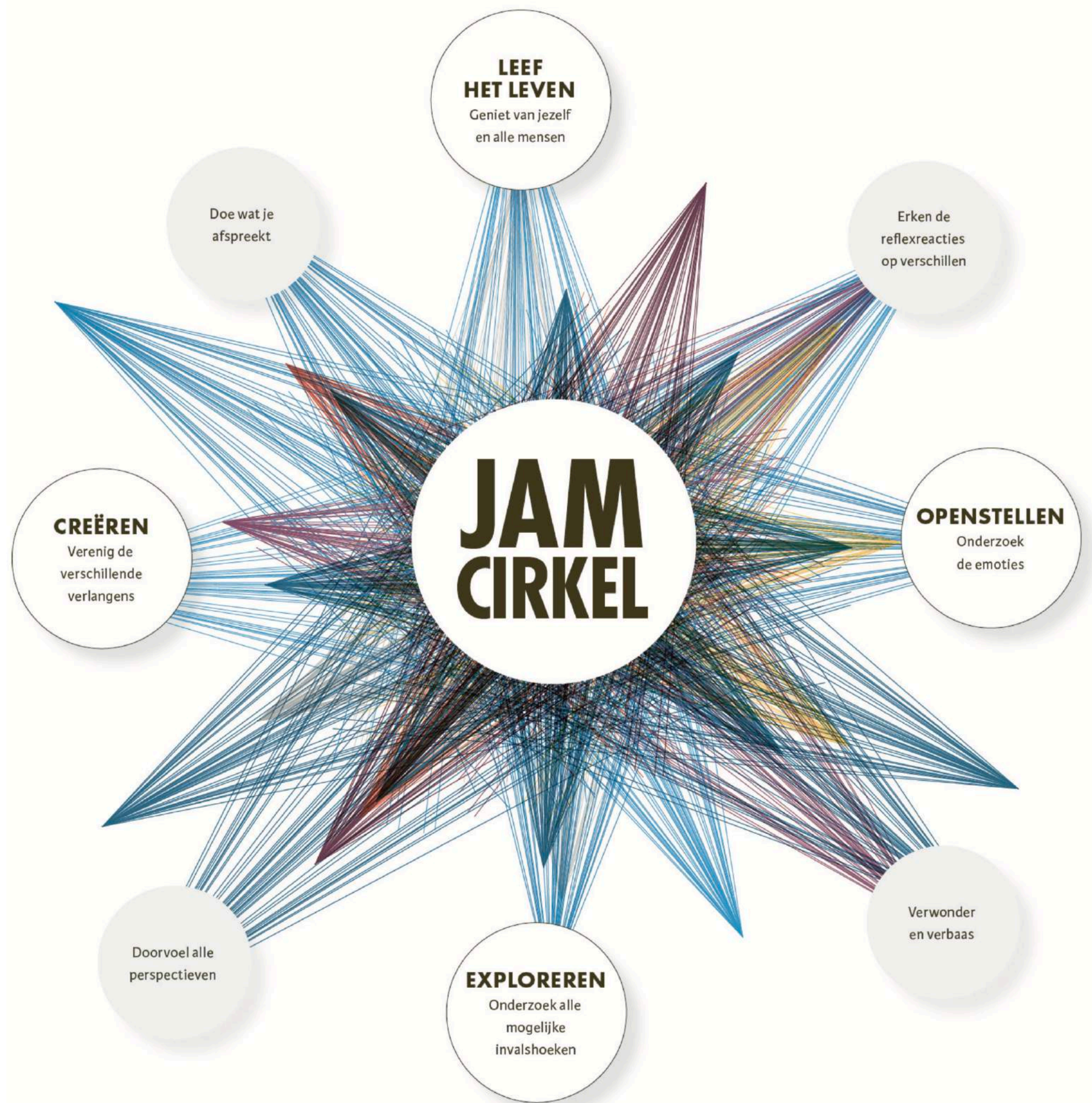
### **De corporate sector staat van oudsher bekend als niet soft. Is dat niet aan het veranderen?**

‘Nou, ik zie dat reorganisaties vaak nog vooral kosten baten afwegingen zijn op de korte termijn en dat medewerkers nog niet centraal staan als het gaat om verbetering in de bedrijfsvoering. In die zin moet er nog veel veranderen vind ik.

Dat is niet soft, er zijn genoeg voorbeelden van bedrijven die het juist veel beter doen wanneer het welzijn van medewerkers vooropgesteld wordt. Echt diepgaande veranderingen zijn complex en kosten veel tijd. Ik hoop dat het werk van Jitske impact heeft in de manier hoe er naar reorganisaties gekeken wordt en dat ik kan helpen door de toepassing van haar gedachtegoed. Ik geloof echt in veranderen van onderaf, zonder de macht te willen negeren. Niet of-of maar en-en.’

### **Welke eye opener heeft de meeste indruk op je gemaakt?**

‘De polariteiten achtbaan. Die legt Jitske heel simpel uit met het voorbeeld ‘wat is beter: inademen of uitademen?’ Nou, dan heb je mij op het puntje van mijn stoel. Beiden zijn uitersten op een spectrum die allebei noodzakelijk zijn, maar niet tegelijkertijd. Bijvoorbeeld de begrippen transparantie versus discretie. Of autonomie tegenover kaders. Het één is belangrijk en het ander ook.’



## Is de manier waarop je in werk staat veranderd?

“De training heeft me veel bevestiging en handvatten gegeven om zaken in een team bespreekbaar te maken.

Over dominantie blindheid bijvoorbeeld. Door de privilege-walk en de ranking & privilege bingo oefeningen in de training word ik met mijn neus op de feiten gedrukt; ik hoor bij een groep met privileges, zonder dat ik daar iets voor gedaan heb of om gevraagd heb.

Dat raakt me elke keer diep. Ik heb ver kunnen komen in deze maatschappij met minder moeite dan veel anderen. Die realisatie geeft mij een gevoel van nederigheid. Het helpt me om in mijn werk vaker stil te staan bij de verhalen van anderen.”

### **Zijn er aannames die de training niet overleefd hebben?**

“Oh wauw, dat is een goede vraag. Jitske heeft het over en-én denken in plaats van of-of. We denken vaak in tegenstellingen: het is het één óf het ander. Ik vind bijvoorbeeld altijd dat je eerlijk móet zijn. Maar wat is eerlijkheid precies en kun je ook een voorbeeld vinden waarin het toegestaan is om niet eerlijk te zijn? Alle aannames die je hebt, kun je ter discussie stellen. Ik merk dat ik mezelf meer bevraag met ‘ik zeg dit, maar zegt dit meer over mij of over de situatie?’. Laatst heb ik geluncht met een collega die zuiver in de christelijke leer zit. Ik beschouw mijzelf als humanist. We vergeleken onze waardensystemen. Het gesprek eindigde toch met een let’s agree to disagree. 😊”

### **Hoe zit het met jouw comfortzone?**

“Uit mijn comfort zone stappen betekent voor mij de grens van een verschil van inzicht opzoeken en stelling nemen. Dit vind ik moeilijk omdat ik conflicten lastig vind. Ja, waarom zou mijn mening belangrijker zijn dan de jouwe? Het helpt daarbij niet dat ik vrij filosofisch aangelegd ben, daardoor begrijp ik de standpunten van veel mensen. Als je iedereen begrijpt, is het moeilijk om een keuze te maken. Want dan krijgt er altijd iemand niet wat hij wil. >



Kun je dan verschillende wensen verenigen? En-en? Dat is een balanceer truc. En toch is het óók mijn werk om feedback te geven, dingen te zeggen die mensen niet per se leuk vinden om te horen. Daar moet ik elke keer iets in mezelf overwinnen, maar dat gaat steeds beter”

**Kun je nu jammen met je team denk je?**

“Ja. Is dat arrogant om te zeggen? Ik snáp het. Maar om het meester te worden vraagt nog wel wat. De beste modellen maken de werkelijkheid hanteerbaar en inzichtelijk. Ik kan de Jam cirkel nu gebruiken als ik met een team in gesprek ga. Het zal in het begin best even zoeken zijn, maar dat is niet erg. Als het elke keer maar een stukje beter gaat.”