

**(<https://www.managementimpact.nl/artikel/diversiteit-en-inclusie-waarom-daarom/>). En ze kan in 1 zin uitleggen wat het voor haar betekent, en waarom het belangrijk is, ook voor bedrijven: 'Inclusief betekent voor mij dat alle stemmen gehoord worden, en op het moment dat je daardoor een omgeving creëert waar het veilig is voor verschil, dan kun je betere besluiten nemen.'**



De vraag is hoe je dat dan doet. Hoe ga je op zoek naar meer stemmen, moet dat wel? En hoe doe je dat dan? Kramer: 'Het gaat dan over twee dingen. Het ene gaat over diversiteit en het andere gaat over inclusie. Diversiteit gaat over hoeveel verschillende geluiden je in je organisatie hebt rondlopen. Inclusiviteit gaat er over of iedereen mag meedoen, meepraten en meebeslissen. En het gaat over **macht** (<https://www.managementimpact.nl/artikel/niveaus-van-macht/>). Want wie bepaalt wie allemaal mee mag praten, mee mag doen en meebeslissen? En wie mag betekenis geven aan wat normaal is? Want wie betekenis mag geven aan wat normaal is, heeft macht.' In organisaties is macht ook aan de orde. Niet alleen de macht van de

directeur, maar ook de macht van de bedrijfscultuur. Ze legt uit: 'Want als nieuw bent, mag je misschien wel meevergaderen, maar mag je ook meepraten om het anders te doen? En als je dan mag meepraten, mag je ook meebeslissen om anders te gaan vergaderen?'

In haar boek **Jam Cultures** ([https://www.businezz.nl/zoeken/100-8500\\_Jam-Cultures](https://www.businezz.nl/zoeken/100-8500_Jam-Cultures)), beschrijft Kramer macht als volgt: '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.'

## Vorbij eigen oordeel luisteren

Beter is het in haar optiek dus om alle stemmen te horen in een organisatie, daarbij is het volgens Kramer belangrijk om voorbij je eigen oordeel te luisteren naar al die geluiden in je organisatie. Want 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. En dat is niet altijd makkelijk, omdat veel organisaties gewend zijn voor medewerkers te beslissen, en ze nemen het gedoe dat daarna komt voor lief.

Maar volgens Kramer zorgt het horen van alle stemmen er juist voor dat er betere beslissingen genomen worden: 'Je haalt het gedoe naar voren', zegt ze, 'En daarbij moet je als leider van een organisatie heel helder zijn waarover mensen mee mogen praten en meebeslissen. Want je kunt het niet altijd iedereen naar de zin maken, dat is niet waar inclusiviteit over gaat. Het gaat dus over macht: wie heeft de positiemacht, wie heeft de macht om het verhaal te maken. Maar daarmee gaat het ook over acceptatie. Het werkt alleen als ik accepteer dat de ander daar over gaat.'

## Inclusie in managementjargon

Het is een proces waar veel organisaties mee bezig zijn. Het is ook een proces dat een soft imago heeft, daarom legt Kramer in **Jam Cultures** ([https://www.businezz.nl/zoeken/100-8500\\_Jam-Cultures](https://www.businezz.nl/zoeken/100-8500_Jam-Cultures)) inclusie uit in managementjargon, om zo duidelijk te maken dat het over meer gaat dan alleen een diversiteitscommissie. Ze schrijft in managementtaal: Inclusie is procedures aanpassen zodat we talenten hun plek geven, angstculturen verminderen, inspraak verruimen, draagvlak vergroten, nestgedrag bij de wortel aanpakken, leiders verantwoordelijk maken voor het

inspraak vermindern, draagvlak vergroten, pestgedrag bij de werker aanpakken, ieders 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.'

## Event Inclusieve Organisaties



En vanuit die inclusie kun je in de optiek van de antropoloog nog beter met elkaar samenwerken. Ze noemt het jammen. Muziekbands doen dat geregeld, en komen zo, al inspirerend en elkaar ruimte gevend tot nieuwe muziekstukken. Kramer legt uit: '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 jamculturen kunnen mensen jammen met verschillen.'

**Door: Eduard van Brakel**

**Op 11 september met Jitske Kramer »**