

**PREVIEW**  
JAM CULTURES

## Over inclusie: meedoen, meepraten, meebeslissen

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.

Corporate antropoloog en auteur Jitske Kramer kreeg in haar adviestrajecten, opleidingen en lezingen veel vragen over het omgaan met, en het overbruggen van verschillen. Tussen mensen (gender, etniciteit), tussen teams, (samengevoegd, verschillende functies) en tussen afdelingen (fusies, reorganisaties). Diversiteit gaat over de mix van zichtbare en onzichtbare verschillen. Inclusie gaat over hoe we met deze mix omgaan.

In het boek Jam Cultures kijkt Jitske Kramer naar inclusie als een jamsessie, waarin iedereen zijn of haar eigen geluid durft te laten horen, om samen in voortdurende afstemming tot een beter geheel te komen. Voor je ligt de exclusieve preview van Jam Cultures – Over inclusie, macht en verschil (juni 2019) met een aantal onderdelen uit het boek.

Ben je nieuwsgierig geworden naar alle 300 pagina's van Jam Cultures? Bestel dan het boek in de reguliere (online) boekhandel of via [www.managementimpact.nl/jam-cultures](http://www.managementimpact.nl/jam-cultures)

Wil je verder lezen over inclusie en organisatiecultuur?  
Ga dan naar [www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl)

Deze preview wordt aangeboden door Management Impact en **Jitske Kramer**, oprichter van Human Dimensions.





## Inhoud

**Over inclusie: meedoen, meepraten, meebeslissen** 2

**Wat is inclusie?** 4

**Macht: over apenrotsen en wie het voor het zeggen heeft** 8

**Pikordes: opeten, doden, of seksen** 12

**De mens centraal stellen is een arrogante gedachte** 19

**Hoeveel diversiteit willen, kunnen en moeten we aan?** 25

**De jamcirkel: jammen met verschillen** 28

**Join the jam!** 32

**Inclusie vraagt lef en moed** 38

**Over mij: wie ben ik om het hierover te hebben?** 43

**Over jou, de lezer** 44

## Wat is inclusie?

De kern van inclusie is 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.


Hoe minder diversiteit in een groep, des 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.

### Inclusieparadox

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, samen zijn, 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.*



*Iedereen zoekt zijn  
of haar eigen geluid,  
heeft het lef dit te  
laten horen, om  
samen in voortdu-  
rende afstemming te  
komen tot een beter  
geheel. Dat noem ik  
'jammen'.*

## 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 een 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.

## Waarom diversiteit mij fascineert

Diversiteit fascineert mij al zo lang ik mij herinner. Ik ge- niet 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.

***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.

**Diversiteit in organisaties**

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.

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.

**Inclusie en de wereld van organisaties**

Inclusie is een wat technisch woord voor iets heel menselijks en warm. Inclusie gaat over meedoen, 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.

Ik kan inclusie 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 tegen gaan.

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 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.

## Macht: over apenrotsen en wie het voor het zeggen heeft

Hoe kunnen we gelijkwaardig, samen jammen? Het gaat over wie wel en wie niet volwaardig mee mag doen. En daarmee ook over wie uiteindelijk bepaalt wat normaal is, wie wat krijgt, wiens geluid wordt gehoord en wie er wel of niet mee mogen doen. We onderzoeken waarom het vaak misgaat, en hoe macht inclusie in de weg zit. Waarom denken mensen: ja oké leuk, natuurlijk mag iedereen meedoen, maar wij waren hier wel eerst. Een gedachte die niet echt helpt in jam cultures, maar die helaas wel hardnekkig is op veel plaatsen en bij veel mensen. We praten over de vraag waardoor de energie in een culturele jamsessie geremd kan worden. Daarmee beschrijft dit hoofdstuk een stopper, een blokkade waar we niet licht overheen kunnen stappen. Pas als we er vol induiken, zal het weer gaan stromen. Hoe pijnlijk ook.

### Variaties zijn leuk

Als anderen een variatie zijn op onszelf, vinden we dat prima. Maar de verschillen moeten vooral niet te groot worden of over principiële zaken gaan. Lopen we met zijn allen rustig naar rechts en zegt er één: 'We kunnen ook huppelen!' dan vinden we dat best grappig en creatief, dan vinden we het kunst en aanvullend. Maar gaan we naar rechts en wil er één dat we allemaal naar links gaan, dan vinden we dat vaak helemaal niet leuk en lekker gek. Dat is gewoon irritant, doe even normaal mee zeg. Het zijn bovendien altijd dezelfde die iets anders willen. Dat er mensen naar links willen, is tot daaraan toe, maar ze mogen 'ons' niet in de weg zitten, ophouden, te veel afleiden, een spiegel voorhouden, tegenspreken, of vinden dat ze beter leven dan wij. Want dan worden we boos of raken we op zijn minst geïrriteerd.

Een herkenbaar voorbeeld is kleding: mag jij zelf bepalen wat je aan doet? Ja hoor, vrijheid blijheid zou je denken. En toch is dat niet helemaal waar. Ga morgen maar eens in je favoriete spidermankostuum naar je werk. Of doe iets aan wat in de jaren vijftig hip was en nu niet meer. Onze individuele kledingkeuze is onderworpen aan heel specifieke, onuitgesproken regels. Zelf zou je misschien nooit een witte legging aantrekken, of een blauwe broekrok. Misschien zou je nooit ergens gaan werken waar je een pak aan moet, maar dat is een keuze. Je hebt je daarnaast ook te houden aan sociaal-culturele kaders, die in bepaalde gevallen bij wet geregeld zijn. We gaan in Nederland niet bloot over straat, en gezichtsbedekking mag sinds kort ook niet. Dus geen boerka, bivakmuts of integraalhelm



in overheidsgebouwen of in het openbaar vervoer. Wie zich toch bloot of in een boerka in het publieke domein begeeft, riskeert een boete. Bloot noch boerka past in onze cultuur, is besloten. Je kunt het hiermee oneens zijn, maar dan riskeer je wel een boete.

### **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 van 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 geestdovende, bewustzijnsvernauwende bijeenkomsten die je kunt bedenken.

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.*

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. 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

### ***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!'

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.

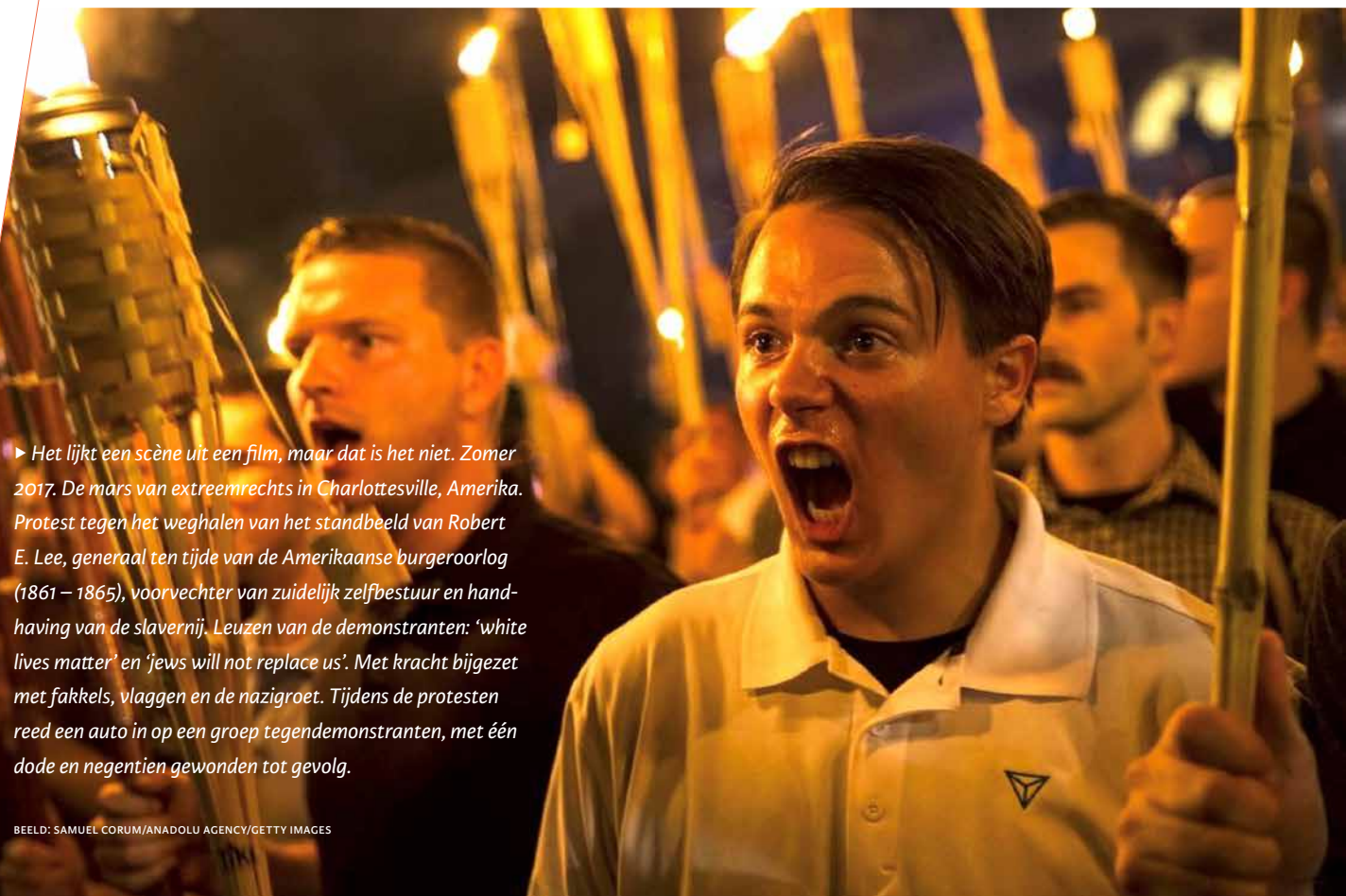
### **Vasthouden en loslaten**

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 jam culture 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. Leaders die op het juiste moment vasthouden en loslaten. Leiderschap kan daarbij rouleren, als dat maar voor iedereen duidelijk is.

## Pikordes: opeten, doden, of seksen

► *Het lijkt een scène uit een film, maar dat is het niet. Zomer 2017. De mars van extreemrechts in Charlottesville, Amerika. Protest tegen het weghalen van het standbeeld van Robert E. Lee, generaal ten tijde van de Amerikaanse burgeroorlog (1861 – 1865), voorvechter van zuidelijk zelfbestuur en handhaving van de slavernij. Leuzen van de demonstranten: 'white lives matter' en 'jews will not replace us'. Met kracht bijgezet met fakkels, vlaggen en de nazigroet. Tijdens de protesten reed een auto in op een groep tegendemonstranten, met één dode en negentien gewonden tot gevolg.*



Als we een ander wezen tegenkomen, willen we weten in welk hokje we diegene moeten plaatsen. Dat doe ik, en jij ook, aan de hand van drie aspecten. Allereerst kijken we wat iets is. Is dat een mens, een ander dier of een ding? Kan ik dat eten of niet? Kan ik erop zitten of niet? Vervolgens maken we binnen dat hokje weer twee nieuwe hokjes met de vraag: is het een goede of een slechte? Wil ik het hebben of niet? Moet ik het doden of laten leven? En ook: is het een mooie of een lelijke? Is het goed voor me? Kan ik ermee seksen, voor de voortplanting, de liefde of de lust? Dit doen we razendsnel, de hele tijd. De antwoorden zijn altijd gerelateerd aan je eigen culturele context. Wat in de ene cultuur bijvoorbeeld mooi wordt gevonden, kan in de andere lelijk zijn. Op basis van de uitkomsten plaats ik de mensen om mij heen in een basispikorde. En jij doet dat ook.

### **Homo hiërarchicus**

Iedere groep kent een hiërarchie, van kleuterklas tot raad van bestuur. Wij zijn zoals Louis Dumont het noemt een homo hiërarchicus. Dat de een meer invloed heeft dan de ander, geldt binnen iedere groep op ieder gebied. Wie bepaalt bij jou thuis wat er op tafel komt en waar jullie de vakantie doorbrengen? Niet iedereen mag overal over meepraten. Wie niet mag meepraten, wordt vaak niet eens gehoord. En van de mensen die wel mogen meepraten, mag niet iedereen meebeslissen. We kunnen niet zonder ranking. De pikorde geeft ons helderheid. We hebben in elke cultuur heel impliciete oordelen over hoe die eruit moet zien: wie heeft er thuis de broek aan? De man natuurlijk. Als dat de vrouw is, doen we daar toch een beetje lacherig over. En tegelijk hebben we er respect voor ... het huis is immers het domein van de vrouw. Denk mindbugs!

### **Pikorde bepalen middels rankingpunten**

De pikorde in een groep is gebaseerd op een combinatie van kenmerken, zoals sekse, huidskleur, leeftijd, lengte en afkomst. Sociale en gedragskenmerken worden gewaardeerd of wekken juist angst op, zoals een grote mond, ergens heel goed in zijn, mooi taalgebruik, stralende ogen, grote spierballen. De eerste groep kenmerken heb je of heb je niet. Sociale en gedragskenmerken kun je aanleren en je kunt ermee spelen. Onbewust kennen we mensen voortdurend punten toe op allerlei gebieden. De totale som van je verschillende rankingitems bepaalt hoeveel invloed je hebt op anderen, zoals Arnold Mindell, grondlegger van deep democracy, uitgebreid heeft beschreven.

### **Rankingtest Mindell**

Vergelijk jezelf met de andere mensen in een groep. Welke statuspunten geef je jezelf op de verschillende items? Brengt bijvoorbeeld jouw leeftijd je hoger of lager in de ranking?

De puntenverdeling is als volgt: 1 betekent dat je jouw ranking op dit punt laag inschat ten opzichte van anderen in de groep; 2 betekent dat het item je een neutrale score geeft in de groep en bij 3 geeft dat item je overwicht en aanzien in de groep.

1. Afkomst (etniciteit, nationaliteit, huidskleur)
2. Gender (m/v)
3. Seksuele voorkeur
4. Leeftijd (oud, jong)
5. Authenticiteit (contact met je persoonlijke drijfveren en doelen, contact met een god, het universum, het hogere, de voorouders)
6. Gezondheid (mentaal, lichamelijk)
7. Economische positie (arm/rijk, bezittingen)
8. Opleiding (niveau, richting)
9. Sociale status in de specifieke groep (boven-, midden-, onderklasse, adel, elite)
10. Psychologisch goed voelen (zelfvertrouwen, positief)
11. Taalbeheersing (accentloos de taal van de groep spreken, vakjargon van die groep beheersen)
12. Magische macht (bezit van kennis of vaardigheden die anderen niet hebben)
13. Senioriteit (kort/lang bij de organisatie, in het vak)

De voorspelling is dat hoe verder je onder het gemiddelde van 26 scoort, hoe groter de kans is dat je minder zult zeggen in de groep. Het kan dus zijn dat je wel deskundig op een bepaald gebied bent, maar in een discussie niets zegt omdat je totaalscore laag is en jij jezelf dus laag in de ranking plaatst. Wanneer je merkt dat je het spannend vindt om iets te zeggen, kan dit dus heel goed te maken hebben met je gevoel van ranking in die specifieke groep.

Rangschikken doen we allemaal, de hele dag door. Macht en hiërarchie hebben iets heel dierlijks. We spreken ook wel over apenrots en pikorde. Zonder ranking kunnen we niet leven. Onduidelijkheid in de pikorde geeft ruzie en gedoe. Ranking is daarmee niet iets om te bevechten, maar om wijs te gebruiken. Het is niet iets wat je in je eentje doet, maar het

is een impliciet gezelschapsspel bij uitstek. Een mooie uitspraak van Mindell is: ranking zien we niet in de spiegel, maar merken we pas in interactie met anderen. Daardoor kan je rangschikking in verschillende omstandigheden anders zijn. Bijvoorbeeld: op je werk kun je een hele pief zijn vanwege je MBA-diploma, maar thuis ben je voor je broers nog steeds de slappeling, omdat je niet durfde te vechten. Je kunt op uiterlijk veel punten scoren in de kroeg, maar met dezelfde jurk juist weinig op de arbeidsmarkt.

Elke culturele groep vindt de puntenverschillen op bepaalde gebieden meer of minder belangrijk. Hoeveel geld je hebt, is in sommige kringen bijvoorbeeld belangrijker dan in andere. De waardering van een koophuis is in de ene subcultuur belangrijker dan in een andere. Soms is de ranking op huidskleur belangrijk, soms scoren jongeren lager dan ouderen enzovoort.

Met zowel zichtbare als onzichtbare kenmerken kunnen we rankingpunten scoren. Niet zichtbaar zijn bijvoorbeeld seksuele oriëntatie en politieke voorkeur. Je kunt kiezen of je dat bekend wilt maken of niet en dus of je je daarop wilt laten waarderen. Dat zal uiteraard sterk afhangen van de ranking die de groep waarin je zit hanteert. Het kan heel pijnlijk voelen wanneer iets wat voor jou belangrijk is, bijvoorbeeld je seksuele voorkeur, jouw algemene ranking naar beneden haalt in een bepaalde groep. Dan houd je het met pijn in je hart liever voor je.

Fons Trompenaars, expert op het gebied van interculturele samenwerking, maakt onderscheid tussen verworven en toegeschreven status. In een cultuur die is gericht op verworvenheden, is de ranking hoger naarmate je taken beter uitvoert. In een cultuur die is gericht op toegeschreven status, is de ranking gebaseerd op je sociale positie. In het eerste geval krijgt een jongere meer punten voor excelleren dan in het tweede geval, omdat daarin simpelweg senior zijn meer status oplevert dan jonkie zijn, ongeacht wat je kunt.

Ranking is ook voortdurend aan verandering onderhevig. Of het bijvoorbeeld acceptabel is om op een bepaalde partij te stemmen binnen je groep, is sterk afhankelijk van wat er de laatste tijd voor nieuws is geweest rond die partij. In de loop van de geschiedenis verandert bijvoorbeeld ook de rankingwaarde van autobezit, roken, vlees eten. Zo was een vliegvakantie een paar jaar geleden nog stoer en statusverhogend, anno 2019 krijg je de vraag of je nog geen last van vliedschaamte hebt.

## Ranking en inclusie

Dat rangschikken klinkt als je er zo bewust naar kijkt wellicht als een buitengewoon ingewikkeld proces, maar mensen zijn er heel erg goed in, zij het niet allemaal even goed. Mensen zijn zeer sociale wezens en pikken al heel jong onbewust op wat in de eigen omgeving gewoon is en wat niet, wat waarde heeft en wat niet, wie de macht heeft, bij wie ze in een goed blaadje moeten komen. Wie beter is in het spel van rangschikken, kan sneller stijgen op de ladder. Het goede nieuws is: wanneer we erkennen dat we ranglijsten maken, kunnen we er beter en socialer mee omgaan. Als we willen.

Wie weinig punten heeft, houdt zich vaak gedeisd op de werkvloer. Je kijkt wel uit en neemt heus niet zomaar het woord als je weet dat je laag in de pikorde staat. Je weet dan immers ook dat je invloed evenredig klein is en je kwetsbaarheid evenredig groot. En als je wel wat zegt, kun je je wangen rood voelen worden. Mensen hoger op de rots zien dit vaak als onzekerheid. Of ze denken dat zij die zwijgen gewoon niks te berde te brengen hebben en ergeren zich aan hun lage betrokkenheid of vermeende domheid. Vanuit hun hogere positie is slecht in te voelen waarom mensen terughoudend zijn. De hogere in rang roept dan ook vaak dat het echt veilig is om alles te zeggen en wijt het niet-praten aan persoonlijke onzekerheid, gemis aan assertieve vaardigheden of tekort aan persoonlijk leiderschap. En de dominante 'aap' zegt vervolgens: wie zwijgt, stemt toe.

Ervoor zorgen dat iedereen kan meepraten, is de taak van degenen die hoger op de ladder staan. Door werkelijk interesse te hebben (let op, niet slechts tonen) in wat iedereen te zeggen heeft. Door te vragen of er iemand nog een ander idee heeft. Door iedereen expliciet uit te nodigen tot spreken. Door ervoor te zorgen dat ook de mensen met de grootste monden anderen om hun mening vragen. En dan komt het moeilijkste: echt luisteren. Niet aanhoren, maar nadenken over wat wordt gezegd. Bereid zijn geraakt te worden. Bereid zijn van gedachten te veranderen, ook door de woorden van iemand die minder rankingpunten heeft dan jij.

## Inclusie: het reliëf in ranking zien

Erkennen dat er rangordes zijn, is een belangrijk deel van de oplossing. Het is essentieel om te zien dat een mens als geheel nooit op alle items bovenop de rots kan zitten. Er zit reliëf in ranking. Wanneer we dit kunnen zien, krijgen we lucht, zonder dat de gehele pikorde meteen hoeft te verschuiven. De leider kan leider blijven, en tegelijk erkennen dat zij op



het gebied van verkoop een beginner is en daarom de jongere maar meer ervaren verkoopmedewerker alle ruimte geven.

### **Schudden aan de apenrots**

Waar het op neer komt: de een zit hoger op de apenrots dan de ander, en dat vinden we allemaal acceptabel. De een probeert omhoog te klimmen, de ander vindt het wel lekker rustig om uit de wind te zitten. Een belangrijke vraag in het kader van inclusie is: hoe gaat de top van de apenrots om met die machtige positie? Wie dominant is en dat beseft en er goed mee omgaat, kan verdragen dat er andere geluiden zijn, wil dat er andere geluiden zijn en geeft daar expliciet ruimte voor. Dappere leiders beseffen dat meer inclusie zal leiden tot verbetering voor iedereen op de langere termijn. Zij zetten zich niet in voor hun persoonlijke belang, maar voor dat van het grotere geheel, ondanks de spanning die inclusie zal opleveren op de korte termijn.

Wie mensen die anders zijn uitnodigt aan besluitvormingstafels, weet dat daardoor de dynamiek in de groep verandert. Het kan leiden tot verschuivingen in de bestaande ordening van macht en privileges. Van die gedachte worden veel mensen enorm zenuwachtig. Er wordt immers geschud aan de apenrots, en wie weet glijd je daardoor een stukje naar beneden. Het grote gevaar hiervan is dat mensen dan zeggen dat de verandering negatief is en de nieuwe regels stom zijn, omdat ze onbewust bang zijn dat ze zullen zakken in de rangorde.

### **Zie de macht van macht: hoe dan?**

Ranking is een spannend spel tussen wees jezelf en pas je aan. De kunst is om jouw ranking te accepteren, hoog of laag, en van daaruit het spel te spelen met je omgeving. Met elkaar jammen betekent elkaars plek zien en gunnen en het lef hebben om jouw plek in het geheel op momenten op te eisen. Zorg ervoor dat iedereen, los van de formele of informele positie in de rangorde, zijn of haar mening kan laten horen over zaken die voor hem of haar belangrijk zijn. Laat machtsbronnen voor je werken, en niet tegen je. Bespreek regels en gedrag dat andere mensen uitsluit, waarbij het er niet om gaat de ranking te ondermijnen, omver of weg te gooien, mensen hebben hiërarchie nodig. Het gaat om kunnen jammen vanuit verschillende rankingposities, om samen tot de hoogst haalbare resultaten te komen.

## In gesprek met jezelf en anderen

Genoeg stof tot nadenken lijkt me zo. Hier enkele vragen die je voor jezelf of in gesprek met anderen verder kunt onderzoeken. Deel je inzichten op de sociale media, zodat we allemaal mee kunnen leren: #jamcultures.

- Hoe bewust ga jij om met de vraag wie bepaalt wat normaal is?
- Hoe makkelijk bespreek jij spelregels? In welke mate ben jij bereid jouw gewoonten en tradities te veranderen? Denk aan gezinstradities, op het werk, in jouw geloof.
- Zit er voor jou een grens aan de vrijheid van meningsuiting? Is elke grap geoorloofd?
- Zet jij jouw privileges in voor het grotere geheel? En wat is dat grotere geheel?
- Op welk punten ervaar jij minderheidsstress?
- Waar zou jouw dominantieblindheid kunnen zitten?
- Welk rankingpuntensysteem wordt er gehanteerd in jouw familie? En in je gezin? Je team? Je organisatie?
- Heb jij je wel eens buitengesloten gevoeld? Hoe ben je weer aangehaakt? Hoe ben je weer opgenomen door de groep?
- Heb jij wel eens anderen buitengesloten? Waarom? Zou je dat weer doen?

## Voorstel voor concrete acties

Praten en reflecteren is belangrijk. In actie komen ook. Hier een voorstel voor concrete doedingen. Het is allesbehalve een volledige lijst. Vul aan en voeg toe! Deel je inzichten op de sociale media, zodat we allemaal mee kunnen leren: #jamcultures.

- Zet je privileges op een rij en realiseer je hoe fijn het is dat je die hebt.
- Deel jouw privileges eens met iemand voor wie dit niet direct voor de hand ligt, dus niet iemand uit je gezin of vriendenkring. Regel iets voor iemand die dat niet voor zichzelf kan regelen. Daar word je blij van.
- Voer een gesprek met iemand die duidelijk een hogere of lagere ranking heeft dan jijzelf. Wees daarbij oprecht geïnteresseerd in hoe hij of zij naar jou kijkt.
- Laat mensen met macht, status en gezag uitleggen waarom een werksfeer waarin iedereen zichzelf kan zijn belangrijk is. En laat deze mensen publiekelijk optreden tegen intimidatie en discriminatie.
- In discussies over racisme en seksisme nemen met regelmaat de witte mannen als eerste het woord. Ken je plek. Snap dat je, als man en/of witte niet de eerste bent die met

**Inclusieprincipe: zie de macht van macht**

- Ga bewust om met de vraag wie bepaalt wat normaal is.
- Bespreek regels en gedrag die mensen buitensluiten.
- Zet je privileges en plek in de rangorde in voor het grotere geheel.

- gezag het woord kan nemen over deze onderwerpen. Jouw gedachten en gevoelens zijn in deze kwestie waarschijnlijk minder verrijkend of relevant dan die van degenen die onderwerp van gesprek zijn. En wees tegelijkertijd niet te terughoudend om met jouw peergroep het gesprek aan te gaan. Ga achter of naast de minderheden staan en benut jouw ranking om het verhaal verder te brengen.
- Durf de stap te maken van het bespreken van misstanden en blokkerende regels naar het creëren van nieuwe en passende regels. Ja, dit vraagt lef en moed. Ja, dit zal de bestaande ranking en definitiemacht doen schuiven. Dat is nu eenmaal wat vernieuwing doet en wat nodig is om die begeerlijke magische flow te bereiken.
  - Speel de draai-het-eens-om-mindgame (pagina 11) een paar dagen binnen jouw organisatie en bespreek de bevindingen met elkaar.
  - Voor de mannen: krijg dochters!

## 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 uitwis-

seling 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.

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.

### **Diversiteit: zichtbare en onzichtbare verschillen**

Diversiteit 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 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.

### **Inclusie en jij**

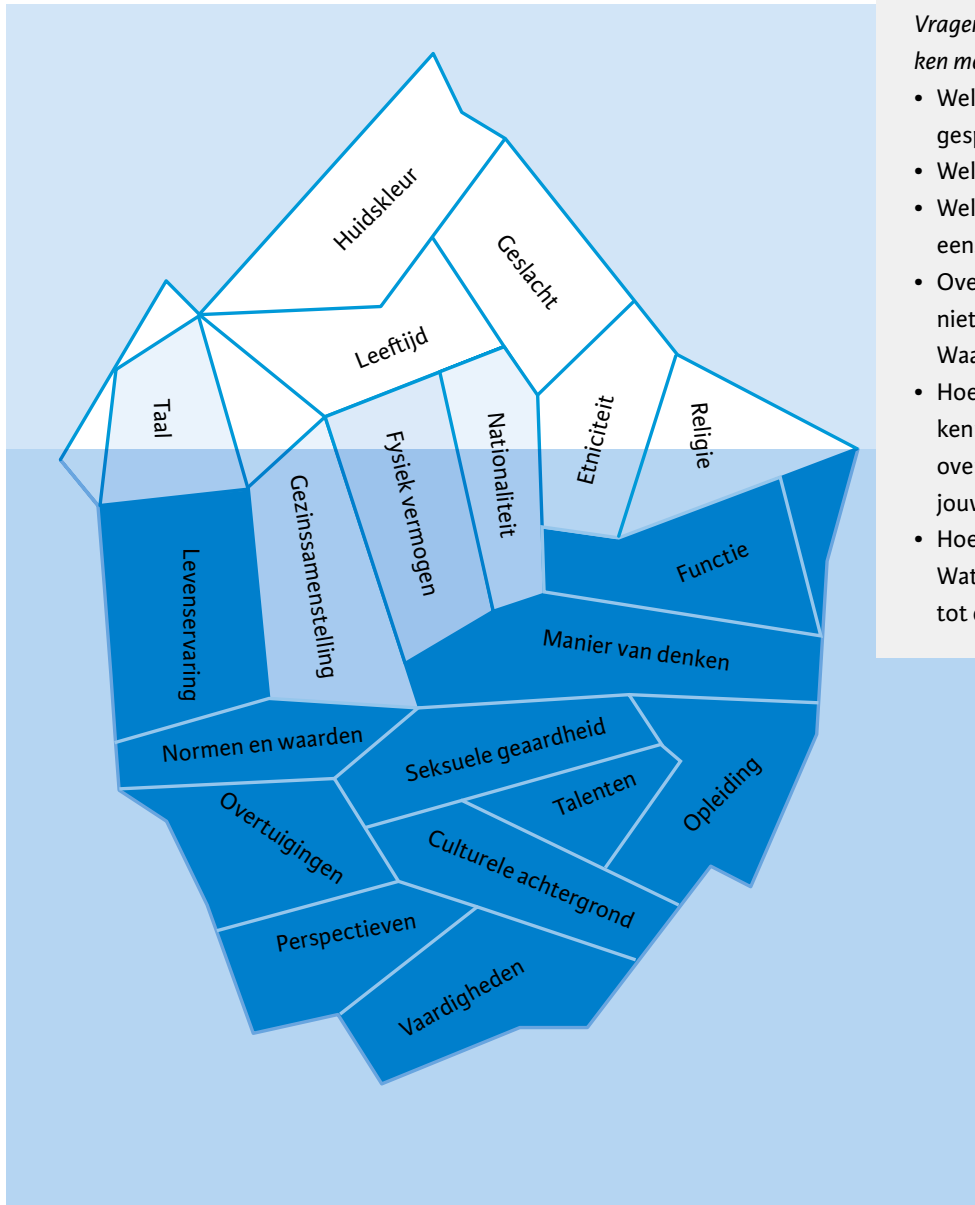
*Vragen om over na te denken en te bespreken met anderen*

- 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?

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?

## 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 hen zelf 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 gaat 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.



## Hoeveel diversiteit willen, kunnen en moeten we aan?

De meeste mensen willen best werken en leven met mensen die anders zijn. Maar niet té anders. Je wilt je omringen met mensen met wie je iets hebt. Dat is logisch. Je wilt niet de hele dag aankijken tegen iemand aan wie je een bloedhekel hebt. De vraag die voorligt is of je jouw voorkeur een beetje kunt oprekken, zodat je met meer verschillende mensen vertrouwd raakt. Zoals je gezichten in een ver buitenland op een gegeven moment wel goed leert lezen, vind je het na een tijdje ook niet meer raar als mensen bepaalde dingen anders doen. Het is ook gewoon een kwestie van wennen. Het gaat erom dat we afkomen van de gedachte dat we met iets of met iemand die we niet kennen, vanzelfsprekend ook niks te maken willen hebben.

Weet je wat zo mooi is? Iedereen is tegelijkertijd onderdeel van meerdere groepen. En elke groep vormt een onderdeelje van iemands identiteit. Zo ben ik bijvoorbeeld vrouw, moeder, ondernemer, reiziger, spreker, Utrechter, dochter. Het is fijn als we elkaar in al onze facetten zien. In sommige aspecten zijn we verschillend en sommige delen we. In onze overeenkomsten kunnen we elkaar ontmoeten. In onze verschillen kunnen we elkaar verbazen en aanvullen. Wanneer we elkaar in onze veelzijdigheid zien, wordt diversiteit een stuk minder abstract.

En dan komen we elkaar tegen en gaan we samenwerken in een team of samenleven in een wijk. Op dat moment komen er allerlei processen op gang die gaan over invoegen, ruimte nemen, ruimte geven, grenzen trekken en in- en uitsluiten. Dit acculturatieproces kent grofweg vier vormen, die allemaal uitgaan van wij-zij-denken, met een dominante groep die niet tot nauwelijks hoeft te veranderen en een minderheid die op een bepaalde manier moet of mag invoegen. Ik noem dit fragmentatiestrategieën, omdat er in al deze vier strategieën scheidingen tussen de groepen blijven bestaan. De vijfde vorm van acculturatie is inclusie, de tegenhanger van fragmentatie en onderwerp van dit boek.

### Vier fragmentatiestrategieën

#### 1 Uitsluiting

Door mensen uit te sluiten van deelname is de omgang met onderlinge diversiteit betrekkelijk eenvoudig, namelijk niet aan de orde. Hoogstens heb je het druk bij de toegangspoorten

en moet je de muren serieus bewaken. Je kunt niks van elkaar leren, maar je hebt binnen de muren ook geen last van de ander. Vaak liggen aan deze strategie gedachten ten grondslag als: eigen volk eerst, en: wij hebben het goed, daar hebben we hard voor gewerkt, en dat willen we niet kwijtraken.

In organisaties zie ik deze strategie terug in de zoektocht naar een 100% -match. In de praktijk gebracht met lastige assessments en allerlei persoonlijkheidstests. Zorgen voor een culture fit wordt dit ook wel genoemd. Op zich prima, maar het risico is groot dat er zo ook geen vernieuwing meer komt en er een grote pool van klonen op de afdeling rondloopt. Dit zie je bij start-ups met alleen maar jonge honden. Maar ook bij de Nederlandse Belastingdienst, waar jarenlang mensen zijn aangenomen met een grote hang naar routine, zekerheid en structuur, wat met de huidige veranderingen in de organisatie voor veel problemen zorgt. De groep mensen blijkt dan te homogeen en kan niet mee met de noodzakelijke aanpassingen. Heldere grenzen en uitsluiting kunnen ook plaatsvinden na een bedrijfsplitsing of richting concurrenten, al dan niet in combinatie met koppensnellersenergie.

In de politiek wordt uitsluiting in combinatie met de gedachte dat er zoiets is als een groep oorspronkelijke bewoners een heel spannende affaire. Zeker als daar ideologieën aan toe worden gevoegd die een zuiver DNA nastreven. Dan worden de muren verzaaid en zo nodig met geweld verdedigd. Dan zijn we heel ver af van inclusie.

## 2 *Segregatie*

De anderen mogen meedoen, maar worden wel apart gezet. In een eigen wijk, vaak ergens in de marge van de samenleving. Dan is hun versturende invloed zo klein mogelijk. Zo krijg je woonwagenkampen, kunstenaarskolonies of afwerkplekken aan de rafelranden van de stad.

In organisaties zijn er heel wat groepen die met hun eigen potje projectgeld ergens op een afdeling wat leuks mogen doen, als we verder maar niet zoveel last van ze hebben. In veel gevallen is bijvoorbeeld de projectgroep diversiteit en inclusie ironisch genoeg zo'n gemarginaliseerde, weggezette groep. Dan komt de zittende macht op sleutelmomenten een praatje houden over hoe belangrijk het onderwerp is, maar de rest van het jaar komen de projectleden de beslissers niet of nauwelijks te spreken en is hun budget niet toereikend genoeg om hun doelen te behalen.

### 3 *Integratie*

Integratie is een interessante strategie. Vaak wordt gezegd dat mensen gevraagd wordt te integreren, met behoud van eigen identiteit. Dit komt neer op je aanpassen aan het dominante culturele verhaal, de gedragsregels overnemen, er niet te anders uitzien en tegelijkertijd blijven wie je bent. Dit is een onmogelijke opdracht die niet is uit te voeren wanneer de dominante meerderheid niet ook beweegt. Wanneer de meerderheid dat wel doet, hebben we het over inclusie. Integratie komt in de praktijk vaak neer op assimilatie.

### 4 *Assimilatie*

Assimileren betekent aanpassen. In deze strategie wordt van de invoegende minderheid verwacht dat ze de manieren van doen en laten van de dominante groep overnemen. In organisaties zie je dat gebeuren in onboarding-programma's. Nieuwe medewerkers worden dan in een week helemaal 'blauw geleverd', als blauw de kleur van de organisatie is. Hoe beter de nieuwkomer zich aanpast, hoe succesvoller hij of zij wordt gevonden. De dominante cultuur ervaart dit als een comfortabele werkwijze, omdat het gedoe van het ervaren van verschillen er meteen bij binnenkomst zoveel mogelijk uitgehaald wordt. Ook organiseren we bewustzijnsverruimende sessies waarin iedereen weer 'op scherp' wordt gezet om 'met de neuzen dezelfde kant op' de strategie verder uit te kunnen dragen en rollen.

## **Inclusie**

Inclusie gaat niet uit van wij-zij, maar van alleen maar wij. Alle partijen zien elkaar als gelijk en zoeken samen naar de beste manier om met elkaar om te gaan. In deze strategie praat de minderheidsgroep volwaardig mee en zal de dominante groep dus ook in beweging moeten komen om samen tot de beste oplossingen te komen. Bij inclusie spreken we samen af wat de spelregels zijn. Minderheden praten niet alleen mee, ze beslissen ook mee. Het is zoals de historicus Johan Huizinga in zijn boek *Homo Ludens* beschreef. De spelende mens kan zich tijdens het spelen aan de regels houden, maar ook bediscussiëren wat de regels zouden moeten zijn. In inclusie blijf je spelen, ook als er nieuwe mensen bijkomen, en neem je met elkaar de ruimte om de spelregels opnieuw met elkaar af te spreken.

## 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*. *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.

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**

Vershillen 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 'soep', 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.*

**LEEF  
HET LEVEN**  
Geniet van jezelf  
en alle mensen

Doe wat je  
afspreekt

Erken de  
reflexreacties  
op verschillen

**JAM  
CIRKEL**

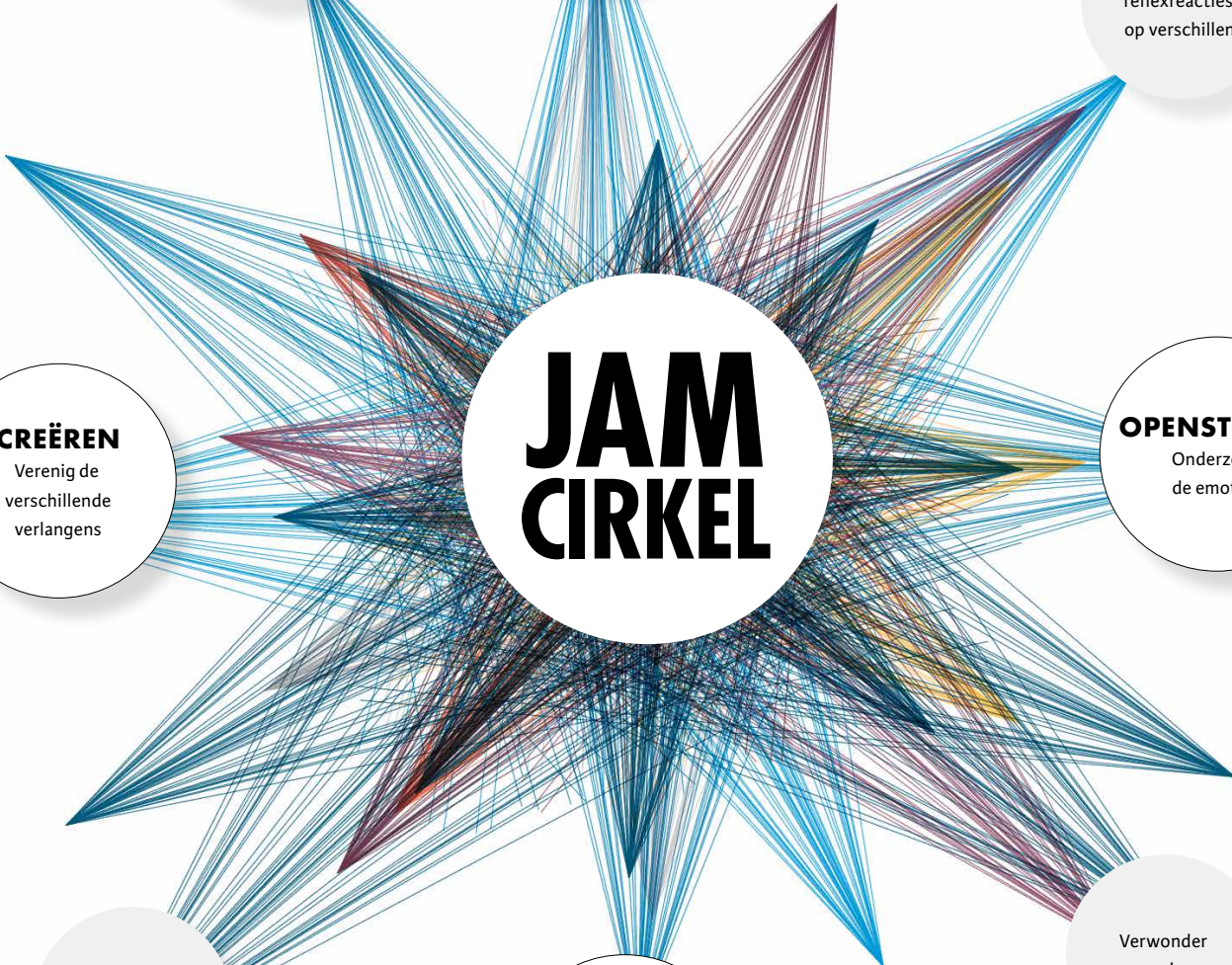
**CREËREN**  
Verenig de  
verschillende  
verlangens

**OPENSTELLEN**  
Onderzoek  
de emoties

Doorleef alle  
perspectieven

**EXPLOREREN**  
Onderzoek alle  
mogelijke  
invalshoeken

Verwonder  
en verbaas



## 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.

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.

## **Leiders en inclusie**

De rol van de leider is op veel plekken veranderd. Mensen praten terug, zijn hoger opgeleid, hebben toegang tot allerlei informatiebronnen. Daarom gaat er veel aandacht en energie uit naar het vraagstuk van de gemeenschappelijke visie en missie. Vaak in een poging om met heldere regels en een eenduidig verhaal het 'obstakel van verschil' weg te werken. Zie de eerdergenoemde contrasterende denkroute. Leiders kunnen niet meer vanuit hun directiekamers overzicht hebben over alles en het voortdurend beter weten. Daarvoor zijn de vraagstukken te complex en is de wereld te veranderlijk. De leider kan zijn of haar werkelijkheid niet langer zomaar zonder geweld aan iemand opleggen. Zeker niet wanneer niemand de leider nog een almachtige goddelijke wijsheid toedicht. En dat is toch voor de meeste bestuurders, directeuren, afdelingshoofden, docenten en teamleiders nog even wennen. Cultuurvorming gaat niet (meer) over het namaken van uniformiteit, maar over het goed organiseren van diversiteit. Een belangrijke taak van leiders is het organiseren en faciliteren van zinvolle ontmoetingen in de grenszones.

Iedereen heeft toegang tot meerdere werkelijkheden, denkt na, vindt ergens iets van. Het is daarom belangrijk dat iedereen, en zeker leiders, ziet dat we meerdere manieren nodig hebben om met onze diversiteit om te gaan. Natuurlijk moeten we wat basisdingen met elkaar afspreken om te kunnen samenwerken en -leven. Basisstructuren waarbinnen we kunnen bewegen, jammen zoals ik dat noem. Dat vraagt leiderschap, maar niet een leider die alles hoeft te weten en inhoudelijke sturing geeft. Het vraagt inclusief leiderschap, moedig leiderschap. Leiders die durven sturen op overeenkomsten en op verschillen. Die in de spanning van conflicten stappen en niet aan de rand blijven toekijken hoe mensen zich door de ellende heen worstelen. Leiders die geen oplossingen hoeven te bieden, maar wel morele moed tonen door gesprekken aan te gaan en iedereen te horen.

## **We kunnen niet zonder leiders**

Zoals Simon Sinek zegt in zijn boek *Leaders eat last*: leiders zorgen voor een veilige omgeving waarin mensen kunnen floreren. In ruil daarvoor krijgen leiders privileges, extra geld en lekker eten. Wanneer er gevaar dreigt, wordt van hen verwacht dat zij als eerste het gevaar te lijf gaan. In organisaties gaat het mis wanneer leiders bij gevaar hun eigen volk gaan aanvallen, door mensen te ontslaan en afdelingen te schrappen. Dat is breken met een diepmenselijk contract. Dat is weinig inclusief, en gekmakend voor de groep.

Mensen kunnen niet zonder leiders. Ook bij zelfsturing hebben we een goede bedding nodig, met heldere kaders en leiders die een omgeving creëren waarin mensen zich kunnen ontwikkelen. Als je als leider geen grenzen stelt, de moed niet hebt om lastige gesprekken aan te gaan en eisen te stellen aan gedrag en targets, gaat de potentiële kracht van de groep ook verloren. We willen leiders die meebewegen en ons uitdagen. Die een visie hebben op de toekomst, positie durven kiezen en niet terugschrikken voor morele beslissingen. Leiders die ruzies helpen oplossen, ethische gesprekken kunnen voeren en rijkdom eerlijk verdelen. Die ons vasthouden maar niet klemzetten. Diversiteit in goede banen leiden en benutten vraagt een mix van krachtig en verbindend leiderschap. Wel hebben we allemaal heel verschillende ideeën over hoe dit leiderschap eruit moet zien. Hoe directief het moet zijn, hoe formeel, hoe afstandelijk, hoe volgend, hoe sturend, hoe zorgzaam ...

### **De sterke leider**

Hoe meer diversiteit, hoe meer subgroepen, des te meer grenszones, tegenstellingen en potentiële conflicten. Dit geeft onrust en onzekerheid. Over onszelf, de ander en de juiste route. En als je om je heen kijkt, zie je dat mensen in organisaties en samenlevingen juist dan gaan roepen om een sterke, charismatische leider. Eentje die weet hoe het zit, die grenzen oplegt, eigen groepen gaat helpen, een helder verhaal heeft en vaak vanuit de ongelijkheidsgedachte orde in de chaos komt scheppen. Roepen om zo'n leider is makkelijker dan zelf aanrommelen, want dan moeten we onze emoties onder ogen zien. Hoe kunnen we nu, juist in deze chaos en met zoveel verontrustende verschillen, uit blijven gaan van gelijkheid en toch stevig inclusief leiderschap laten zien?

### **Inclusief leiderschap**

Het helpt niet als leiders zich gedistantieerd en neutraal verheven boven de troepen opstellen. Diversiteit en inclusie vragen betrokkenheid en onafhankelijkheid. En dat is wat anders dan neutraliteit, leerde ik in een gesprek met Bart Brandsma, expert op het gebied van polarisatie. Neutraliteit, je mening voor je houden, maakt je ongrijpbaar en daardoor kwetsbaar voor aanvallen van alle kanten. Onafhankelijkheid is sterker en steunender. Om onafhankelijk te kunnen zijn, moet je je wel degelijk uitspreken. Zeggen waar je staat, wat je belangrijk vindt. En tegelijkertijd laten zien dat je openstaat voor andere meningen.

## Aandachtspunten voor inclusief leiderschap

Inclusief leiderschap vraagt onafhankelijkheid, daadkracht en bereidheid om te volgen als dat nodig is. Jezelf laten zien én jezelf wegcijferen. Hierna noem ik belangrijke aandachtspunten voor inclusief leiderschap, zonder de intentie uitputtend te zijn. Je kunt er vast meer bedenken.

- Power. Uitdagend. Visie geven. Een inclusief leider is in staat een visie over te brengen. Met daadkracht. Prikkelend, groots, passend.
- Love. Openstellen. Luisteren naar anderen, ongeacht machtsposities en afkomst van mensen. Uitnodigend voor alle betrokkenen.
- 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 samenkomen in een verenigbaar verhaal.
- 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.
- Creating space. Het systeem uitdagen tot nieuwe routines. Hiermee bedoel ik niet dreigen, drukken en duwen, maar regels en procedures wegnemen als die inclusie in de weg staan. Ruimte creëren voor verschil, dialoog en debat. 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. Inclusieve leiders geven mensen af en toe een zetje om uit hun comfortzone te stappen. Dat kan enige stress in het systeem brengen, omdat het nieuwe routines vraagt. Deze stress moet je goed begeleiden.
- Safe space creëren – een dagelijkse veilige ruimte om te kunnen jammen. De context creëren waarin spanningen zich kunnen oplossen. 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 minderheids-groepen en -meningen creëer je extra bewust ruimte, omdat dit meestal niet vanzelf gebeurt.

- 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.
- Betrokkenheid en onafhankelijkheid laten zien. Inclusief leiderschap is geen oefje, 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. 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, stellen vragen en zijn bereid om hun mening bij te stellen. Vrijmoedig spreken. Jammen.
- 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 bedenksels 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.

- Eigen emoties en onzekerheid 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.

## Inclusie vraagt lef en moed

Inclusie gaat erover dat iedereen mee kan doen. Echt mee kan doen. Met energie, invloed, inspraak en zinvolle ontmoetingen. Dat vraagt lef en moed van alle groepsleden en leiders om zich uit te spreken en tegelijkertijd te luisteren naar wat anderen vinden en voelen. En het vraagt lef van het collectief om andere geluiden te waarderen en te omarmen.

De vraag is hoe lang we nog blijven dralen, we weten immers wat te doen. Hoe lang blijven mensen andere mensen nog uitsluiten van het arbeidsproces? Hoe lang laten we vluchtelingen aan grenzen wachten in mensonterende kampen? Hoe lang blijven we verbaasd toekijken dat het vrouwen maar niet lukt om naar de top te komen – of waarom het mannen maar niet lukt om goede vrouwen te vinden? Hoe lang blijven we ontkennen dat ons culturele archief met de niet besproken Nederlandse rol in de slavernij impact heeft op de relaties tussen mensen nu? Hoe lang laten we het toe dat die ene afdeling niet voor vol wordt aangezien, dat de secretaresses besmuikt worden besproken tijdens het managementoverleg, dat kinderen thuiszitten omdat er geen passend onderwijs voor hen gevonden kan worden, dat fusies stagneren omdat de andere partij eigenlijk wordt overgenomen maar niemand dat

zo mag noemen, dat klimaatmaatregelen stranden omdat er te veel wordt gefocust op de kosten van nieuwe technieken en de mens vergeten wordt ...

### **Waar wacht je op?**

Culturen vormen zich in elk minibesluit. Dat betekent dat iedereen er invloed op heeft. Ieder van ons kan elke dag kiezen om een ander wel of niet te groeten, wel of niet uit te nodigen, wel of geen vragen te stellen als iemand wordt uitgesloten of gepest, wel of niet ... Waar wachten we nog op?

Inclusie betekent niet dat iedereen je beste vriend hoeft te worden. Je hoeft het ook niet met iedereen eens te zijn. Je mag, als dat kan, ervoor kiezen om mensen op afstand te houden. Een gezonde competitie is fijn. Het kan en hoeft niet altijd rozengeur en maneschijn te zijn. Soms stort je je met passie in een avontuur, soms loop je ergens met een boog omheen. Als je niet goed met elkaar kunt, gun elkaar dan wat ruimte. En zoek elkaar op waar het kan, of waar het moet. Soms moet je jezelf en elkaar bij de haren door het ongemak sleuren, omdat er ook een plek moet zijn voor mensen die om wat voor reden dan ook uit de samenleving zijn gevallen. In alle gevallen is het zoeken naar manieren om van elkaars verschillen te genieten.

Dat is wel idealistisch. Dat klopt. Hoe mooi zou het zijn om met een profetisch knallend betoog te komen, met alle antwoorden op al onze menselijke twijfels? Het liefst met daarbij een concreet actiepuntenlijstje om de wereld in zeven dagen te herscheppen! Maar nee, dat heb ik niet voor je. Voor meer inclusie hebben we een krachtig energiek verhaal nodig en een flinke portie lef en doorzettingsvermogen. En geloof, hoop en liefde zou ik er haast achteraan zeggen. Zodat we intenties om kunnen zetten in acties.

### **Samen jammen met lef: hoe dan?**

Meer diversiteit komt vaak niet vanzelf. Meer inclusie komt niet uit de lucht vallen. Het vraagt dat je grenzen oprekt, risico's neemt, ritmes creëert en op elkaar afstemt, omgaat met spanningen en tegenstellingen. En ieder van ons, de groep, het team, de afdeling, de organisatie, de samenleving als geheel heeft hierin een rol te spelen. Dat is een pittige opgave. We moeten vandaag nog aan de slag gaan om de complexe situaties en problemen van nu, morgen en overmorgen met elkaar op te lossen. Stapje voor stapje en met rebelse revolutionaire energie.

## Stof tot nadenken

Hier een paar vragen die je voor jezelf of in gesprek met anderen, verder kunt onderzoeken. Deel je inzichten op de sociale media, zodat we allemaal mee kunnen leren: #jamcultures.

- Heb jij genoeg en voldoende hoop in inclusievere culturen? Hoe kun je jouw hoop laten groeien?
- Waarvoor ga jij door het vuur? Ik was ooit op Robbeneiland, in de cel waar Nelson Mandela jaren gevangen heeft gezeten. Een indrukwekkende plek. De gids stelde mij de vraag, en die stel ik nu ook aan jou: voor welke overtuiging zou jij dertig jaar gevangenisstraf willen riskeren?
- Welke voorbeelden kun jij noemen van compassie die je van anderen hebt ervaren voor jouw persoon en situatie? Kun je die ervaring beschrijven? Kun je dat gevoel weer oproepen? Welke kracht kun je hieruit halen?
- Hoe zorg jij voor goede afstemming met de mensen met wie je samenleeft en werkt?
- Pas jij de mensen aan of de werkwijze?
- Zijn voor jou vaker andere mensen of juist activiteiten een bron van stress? En kun je daar ritmeproblemen in ontdekken?
- Welke negativiteit straal jij met regelmaat uit? Hoe kun je hier anders mee omgaan?
- Wat betekent meedoen voor jou? Hoe zorg jij ervoor dat anderen mee kunnen doen?

## Doe iets: #jamcultures

Praten en reflecteren zijn belangrijk. In actie komen is dat ook. Hier een voorstel voor concrete doe-dingen. Het is allesbehalve een volledige lijst. Vul aan en voeg toe! Deel je inzichten op de sociale media, zodat we allemaal mee kunnen leren: #jamcultures.

- Stop met het intimideren en monddood maken van mensen die jou uitdagen. En stop met zeggen dat je dat niet doet.
- Creëer ongebruikelijke, niet voor de hand liggende verbindingen op bijzondere plekken. Organiseer vreemde ontmoetingen en ontmoetingen met vreemden. Je leermeesters lopen op straat. Leer van toevallige voorbijgangers. Nodig die ene basisschooljuf uit om te komen spreken met de directie van Unilever. En loop als directeur van een groothandel een dag mee met een verpleegkundige. Mix verhalen en ervaringen. Verfris en ververs je hoofd met regelmaat.
- Ga op jacht naar clichés en weerleg ze. In je eentje, of met je team. Of je gezin. Waarom



doen mensen de dingen zoals ze ze doen? Waarom doen ze dat niet anders? Ga in gesprek, lees, ga op pad om de verhalen te vinden.

- Geef de diversiteitsportefeuille met minderheidsissues niet aan de minderheden (kleur praat over kleur, vrouw over vrouw, homo over homo, beperking over beperking). Niet doen! Laat mensen met een hoge ranking uit de mainstream de minderheidsonderwerpen aanpakken en mensen uit minderheidsgroepen de mainstreamonderwerpen. In organisaties, de politiek en de journalistiek. Uiteraard in goede verbinding met elkaar.
- Maak van diversiteit geen apart onderwerp dat leuk is om erbij te doen. Maak diversiteit en inclusie onderdeel van de belangrijkste onderwerpen en projecten in je organisatie. Maak het corebusiness.
- Heb het lef om diversiteit en inclusie niet alleen op papier prioriteit te geven, maar ook in je handelen, besluiten en acties. Als het centrum van de macht er prioriteit aan geeft, kan het in 24 uur gepiept zijn. Neem dat als uitgangspunt. Positief en met energie.
- Denk niet dat het vanzelf wel tot een oplossing komt, dat het een kwestie van tijd is. Erken de urgentie. Maak het onderdeel van werving, traineeships, mentorschap. Stel inclusietargets op. Be bold and brave.
- Spreek het topmanagement aan: vraag om support en gedrag dat het goede voorbeeld geeft.
- Maak jezelf en anderen verantwoordelijk voor inclusiegedrag. Praat erover: deel verhalen, maak het onderwerp van gesprek. Maak handelingen concreet: wie selecteer je voor wat, wie betrek je bij besluitvorming, met wie voer je er gesprekken over en wanneer?
- Neem inclusief gedrag op in profielen en functioneringsgesprekken. Eis van trainingsbureaus dat ze inclusie als integraal thema opnemen in al hun programma's die gaan over leiderschap, strategie, verkoop, persoonlijke ontwikkeling en communicatie. Zorg als aanbieder van dergelijke programma's dat je deze thema's in je aanbod opneemt, ook als de klant er niet expliciet om vraagt.
- Walk the talk. Doe wat je zegt en zeg wat je gaat doen. Vertoon gedrag dat het goede voorbeeld geeft.
- Talk the walk. Vertel anderen wat je doet aan inclusie en diversiteit met je team, met de organisatie. Deel je best practices, praat over je moeilijkheden. Maak je verhaal aantrekkelijk en je inclusieve gedrag besmettelijk.
- Om nader te bepalen wat het vertrekpunt is, kun je de Jam Cultures-vragenlijst en het Jam Cultures-canvas gebruiken (zie de bijlagen). Zo kun je verbeterpunten vaststellen

en bepalen hoeveel diversiteit je denkt aan te kunnen. De tests kun je op een later moment herhalen om te kijken hoe ver je al bent opgeschoten.

- Verras iemand met een gesprekje, vandaag nog. Het mag best maar een minuutje duren, in de rij bij de kassa, of bij de bushalte. Of twee uur, zomaar met die ene goede verloren vriend of vriendin. Maak hier een gewoonte van.
- Kies een klein ding dat je graag anders zou willen doen. Bijvoorbeeld een kwartier eerder opstaan, elke dag een ommetje maken, twee liter water per dag drinken, om de dag je moeder bellen. Doe dit minstens zeven keer achter elkaar. Neem tussendoor en daarna de tijd om bij jezelf te voelen wat dit deed, en om te zien hoe je omgeving hierop reageerde.
- Maak een spandoek, ga de straat op, als je vindt dat een bepaald geluid extra kracht bijgezet moet worden. En besef tegelijkertijd dat je daarmee mogelijk brandstof geeft aan een spanning die je juist wilt verminderen. Zoek hier jouw weg in. Alle stemmen zijn nodig.

#### ***Inclusieprincipe: varieer in ritme***

- Stem af op elkaar, op de doelen en op de situatie.
- Vertraag, zodat je elkaar en jezelf kunt horen.
- Pas de werkwijze aan, niet de mensen.

#### ***Inclusieprincipe: doe het samen***

- Zet je in voor verbinding.
- Breek met procedures en gewoonten die inclusie in de weg staan.
- Steun goede initiatieven openlijk.
- Maak ruimte voor informeel, menselijk contact.
- Creëer een energiegevend, verenigbaar inclusieverhaal.

## 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 expatervaring 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.

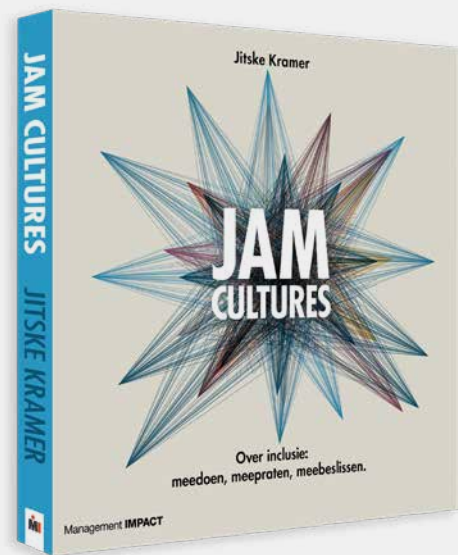
## Over jou, de lezer

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 gevluht 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 zullen praten en samenwerken met elkaar op zo'n manier dat alle verschillen worden gehoord en benut. Ik noem dat jammen. Het zou fantastisch zijn als dit schrijven daar een bijdrage aan kan leveren.



De preview Jam Cultures wordt je aangeboden door Management Impact in samenwerking met Jitske Kramer (Human Dimensions).

Management Impact is dé kennisplek voor managers en organisatieprofessionals. Via de site, nieuwsbrief, boeken en events bieden wij toonaangevende content om je te inspireren, te verbinden en verder te brengen. Wil je verder lezen over organisatiecultuur, verandermanagement, teams, strategie of innovatie? Ga dan naar [www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl)

Wil je het boek Jam Cultures bestellen? Ga dan naar [www.managementimpact.nl/jam-cultures](http://www.managementimpact.nl/jam-cultures)