

JITSKE KRAMER



WOW!

wat een verschil

LAAT DE MIX WERKEN

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

Management Impact is een onderdeel van Vakmedianet.

Ontwerp, concept en illustraties:
ontwerpburo suggestie & illusie, www.illusie.nl

ISBN 978 94 6276 318 0
NUR 763, 801

Eerste t/m vijfde druk 2012-2018: Thema
Zesde druk 2019:
Management Impact, www.managementimpact.nl

© 2012-2019 Jitske Kramer, www.humandimensions.nl
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.
Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h t/m 16m Auteurswet j° Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl)

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

JITSKE KRAMER

WOW!

wat een verschil

Management Impact

INLEIDING

De sleutel om succesvol met diversiteit en tegenstellingen om te gaan ligt niet zozeer in de verschillen, maar in de dynamiek die ontstaat door de verschillen. De kern van deze dynamiek ligt in de inclusie en exclusie van mensen en standpunten. Door onze neiging om mensen op te zoeken die een beetje op onszelf lijken en de natuurlijke beweging tot groepsdenken zorgen verschillen en afwijkende meningen regelmatig voor fragmentatie en gedoe in de onderstroom. Het goed benutten van de verschillende kwaliteiten, talenten en perspectieven die diversiteit met zich meebrengt, vraagt om een inclusieve aanpak. Belangrijk, aangezien diversiteit in organisaties in de moderne samenleving van globalisatie en digitalisatie een gegeven is.

In een inclusieve cultuur staat de mens centraal, wordt eigen initiatief beloond en wordt iedereen gewaardeerd om wie hij of zij is. Dit betekent oog en oor hebben voor de overeenkomsten en het insluiten van verschillen. En tegelijkertijd het daadkrachtig aangaan van conflicten en het waarderen van tegenstellingen. In succesvolle organisaties kan iedereen gelijkwaardig meedoen en is cocreatie onderdeel van de cultuur. Er is een balans gevonden tussen het stimuleren van authenticiteit en

verschillende talenten en het volgen van algemene procedures en een gezamenlijke mores.



Inclusie en verbinding staan tegenover uitsluiting en fragmentatie. In dit Wow!-boek kijken we naar de principes, houdingen en gedragingen waarmee je een inclusieve cultuur kunt ontwikkelen. De eerste 29 bladzijden geven informatie over de acht inclusie-principes. Deze zijn gebaseerd op de ervaringen die ik heb opgedaan in de ruim vijftien jaar dat ik werk rond de thema's leiderschap, communicatie en diversiteit, in Nederlandse en internationale organisaties. Vaak worden cultuurverschillen en diversiteit als iets lastigs benaderd, als een probleem dat moet worden opgelost. Maar dat is nergens voor nodig. Diversiteit is geen vraagstuk, maar een gegeven. De vraag is alleen hoe we hiermee omgaan. Ik hoop dat dit boek je plezier, verdieping en inspiratie zal brengen.

Jitske Kramer, corporate antropoloog
Utrecht, februari 2014

P.S. Inmiddels vijf jaar later en vele ervaringen verder, heb ik het boek *Jam Cultures* geschreven. Met daarin het uitgebreide verhaal over inclusie, macht en verschil.
Utrecht, februari 2019



8 INCLUSIEPRINCIPES

1.

**KLOON
NIET**

2.

**ZIE DE
MACHT VAN
MACHT**

5.

**NIET OF/OF
MAAR EN/EN**

6.

**ZOEK ACTIEF
NAAR HET
ALTERNATIEF**



3.

**DAAG DE
WAARHEID
UIT**

4.

**GENIET
VAN HET
ONBEKENDE**

7.

**VARIEER IN
RITME**

8.

**DOE HET
SAMEN**

KLOON NIET

- **Begrijp hoe jouw voorkeuren je besluiten beïnvloeden.**
- **Verbreed je voorkeur.**
- **Werk bewust met mensen die anders zijn dan jij.**
- **Beoordeel een idee, niet een persoon.**

Soort zoekt soort

We hebben allemaal de neiging mensen op te zoeken die een beetje op ons lijken. Gewoon, omdat we ons er prettig bij voelen. Het voelt vertrouwd. Bovendien zoeken we goede collega's, met prettige eigenschappen. Een beetje zoals wijzelf zijn dus.

Samenwerken is met sommige personen makkelijker dan met andere. Omdat je stijl meer overeenkomt, omdat je elkaar beter aanvoelt, of omdat je dezelfde normen en waarden hebt. Het gevolg kan zijn dat je steeds dezelfde mensen uitkiest om mee te werken. Dat is wel zo makkelijk. De wereld zit op die manier vol met mensen voor wie je geen 'voorkeur' hebt.



Nadeel

Het voordeel van het uitsluiten van mensen die anders zijn, is dus dat het comfortabel is. Het nadeel is dat je met z'n allen belangrijke kwaliteiten die buiten het groepsgemiddelde vallen, mist. Zo krijg je groepen 'doeners' zonder 'denkers'. Of groepen die 'competitief' zijn, zonder veel aandacht voor 'coöperatie'. Of er ontbreekt specifieke culturele kennis, waardoor klantcontact en productinnovatie aan kracht inboeten. Denk aan zaken doen in China zonder Chinese collega's. Of aan een Limburgse en Brabantse organisatie samenvoegen zonder mensen uit deze regio's in het transitieteam op te nemen.

Onbewuste vooroordelen

Als jij denkt aan een 'sterke manager', een 'slimme ICT'er', een 'zorgzame verpleegkundige' of een 'gedegen accountant', welke beelden en plaatjes krijg jij dan in je hoofd? Hoe zien die mensen er in een split second in gedachten uit? Denk aan gender, leeftijd, huidskleur en karakters. Het blijkt dat we veel van deze beelden met elkaar delen. Door deze collectieve onbewuste vooroordelen kiezen we niet altijd de meest competente kandidaten voor een functie. Maar eerder men-

sen 'die op ons lijken' of 'die voldoen aan ons beeld'. Voorbeelden van dergelijke vooroordelen zijn: mannen kunnen beter leidinggeven, autisten zijn superslim, vrouwen zijn zorgzaam, jonge mensen zijn flexibel en oude niet. Herkenbaar?

Daag jezelf uit

Natuurlijk wil je werken met mensen die je kunt vertrouwen. Dus het moet wel 'klikken' met iemand. Maar wees je bewust van de stereotiepe beelden die in ieders hoofd bestaan en hoe vaak deze onjuiste beelden jouw gedachten kleuren en je handelen beïnvloeden. Het doorbreken van deze vaste beelden vraagt alertheid en aandacht.

Streef je naar meer diversiteit, inclusie en cocreatie, zorg er dan voor dat je samenwerkt met mensen die je uitdagen. Sluit niemand bij voorbaat uit door te strak geformuleerde functieprofielen en leg je eigen onbewuste vooroordelen onder de loep. Verbreed je voorkeur in de samenwerking met anderen. En... word zelf geen kloon van de rest. Laat jezelf zien, durf anders te zijn. Oefen met nieuw gedrag.

ZIE DE MACHT VAN MACHT


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

Macht en ranking krijgen

In iedere organisatie hebben sommige mensen meer macht dan andere. Er wordt beter naar hen geluisterd en ze krijgen vaker hun zin. Formele macht krijgen mensen door hun (hiërarchische) positie in een organisatie. Informele macht door hun ervaring, populariteit, netwerk of expertise. Ook aspecten als etniciteit of sociale klasse spelen hierbij onbewust een belangrijke rol. Wat geeft in Nederland bijvoorbeeld op dit moment meer status: arm of rijk, christen of moslim, jong of oud, man of vrouw, Marokkaan of Chinees, Groninger met accent of Amsterdammer met accent, hbo of universiteit, hetero of homo? Je merkt het: intuïtief weten we de antwoorden meteen.

Aangeboren of verworven

Sommige van deze machtselementen kun je verwerven (bijvoorbeeld door scholing) en met andere word je



geboren (zoals huidskleur). Geen enkel item heeft een universele betekenis. In de ene context scoor je meer statuspunten als je jong bent, elders juist als je oud bent. De betekenis en waarde van een item worden bepaald in de interactie tussen mensen, binnen een maatschappelijke context. Door samen te vallen met je omgeving, of juist door uit te blinken op iets wat door de groep als positief gelabeld wordt, kan je status omhooggaan.

Ranking is een menselijk gegeven

Macht en ranking 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 een belangrijk onderdeel in de dynamiek van verschillen. Het werkt als een turboversneller op de processen die leiden tot inclusie en verbinding. Maar ook op de processen die leiden tot uitsluiting en fragmentatie.

Hoog in de ranking

Mensen die hoog in de rangorde zitten, bepalen vaak (onbewust) 'wat normaal is'. Helaas worden zij door anderen minder vaak tegengesproken, waardoor zij makkelijk hun gevoel voor diversiteit verliezen. Dit levert wat ik noem 'meerderheidsblindheid' op, of mis-

schien wel beter gezegd 'dominantieblindheid'. Deze 'blindheid' wordt nog verder gevoed doordat anderen het gedrag van de (informele) toppers kopiëren, in de hoop hiermee statuspunten te scoren. Wanneer je deze fenomenen combineert met de drang tot 'klonen', begrijp je dat op apenrotsen regelmatig monoculturen ontstaan. Zonder expliciete aandacht voor diversiteit vanuit het 'hart van de macht' worden veel talenten en invalshoeken niet gezien, laat staan benut.

Laag in de ranking

Personen die in een niet-dominante positie zitten, moeten over het algemeen meer moeite doen om gezien en gehoord te worden. Is dat oneerlijk? Wellicht. Het gaat in ieder geval vaak gepaard met wat ik 'minderheidsstress' noem. Stress die je kunt voelen als dat wat jij belangrijk vindt niet wordt gehoord, wordt weggedrukt of wordt genegeerd. De kunst is om mensen hoger in ranking het respect te geven dat zij verdienen en verwachten. En om tegelijkertijd ruimte te maken voor jouw standpunten, ideeën, meningen en ervaringen. Het helpt om de verbale en non-verbale taal van de meerderheid te kunnen spreken. Het helpt ook enorm als de dominante groep bereid is om te luisteren. Een spannend spel tussen 'wees jezelf en pas je aan'.

Impact van ranking bewust inzetten

Wees je dus bewust van de invloed die jouw ranking heeft op jouw woorden en handelen. Zorg in het streven naar inclusie ervoor dat iedereen, los van hun formele of informele positie in de rangorde, zijn of haar mening kan laten horen over zaken die hen aangaan. Daarbij is het doel niet om de ranking omver te gooien, maar om samen tot de hoogst haalbare resultaten te komen.

Herordening van de apenrots

Door een hogere mate van inclusie krijgen meerdere mensen invloed op de mores en de besluitvorming. Het spannende hiervan is dat de bestaande ordening van macht en privileges kan gaan verschuiven. Ranking ontstaat immers in de interactie binnen een sociale context. De sociale context verandert onder invloed van globalisering en digitalisering. Als nu ook de interacties veranderen, verandert het spel op de apenrots. Verworven rechten en posities op basis van anciënniteit, formele macht en controle krijgen een andere betekenis. Rankingsystemen die zijn scheefgegroeid of vastgedraaid, zullen meer moeite hebben om van fragmentatie naar inclusie te gaan. Dit vraagt dappere leiders die zich kunnen inzetten voor het grotere geheel en niet alleen voor hun eigen persoonlijke belang.

DAAG DE WAARHEID UIT

- **Durf je eigen mening en de groepsnorm ter discussie te stellen.**
- **Voer eerlijke gesprekken over verschillen en overeenkomsten.**
- **Ga actief op zoek naar je eigen ongelijk.**
- **Accepteer dat er meerdere waarheden zijn.**

Gezond verstand

Diversiteit daagt je uit om je eigen routines ter discussie te stellen. Iets heeft immers geen betekenis van zichzelf. Die betekenis geven mensen eraan. En wanneer een groep mensen dezelfde betekenis geeft aan een situatie of gedrag, dan heet dat 'cultuur'. Vanuit deze culturele bril bepalen zij hun 'gezond verstand'.

Culturele bril

Mensen vormen culturen en culturen vormen mensen. De culturen van de groepen waarin jij je beweegt, beïnvloeden de bril waardoor je naar de mensen en dingen om je heen kijkt. Het helpt je te bepalen wat 'normaal' is en wat niet. Behalve dat het betekenis geeft aan de wereld om je heen, krijg je een aantal culturele voor-

Corporate Antropoloog- Jitske Kramer

Drs. Jitske Kramer (1973) is corporate antropoloog. Spreker. Ondernemer. Facilitator. Oprichter van HumanDimensions. Trainer van het jaar 2013. Coauteur van *De Corporate Tribe* (managementboek van het jaar 2016) en *Building Tribes*. Auteur van *Normaal is Anders*, *Deep Democracy – de wijsheid van de minderheid*, *Wow! Wat een verschil* en *Jam Cultures – over inclusie, macht en verschil*.

Jitske reist de wereld over om te leren van traditionele healers, leiders, verrassende innovators en willekeurige



Websites:

www.humandimensions.nl

www.jitskekramer.nl

www.deepdemocracy.nl

voorbijgangers. Op zoek naar hoe we mens kunnen zijn, samen met andere mensen. Ook als we elkaar raar en niet zo leuk vinden. Ze bracht Deep Democracy in 2012 naar Nederland en verzorgt hier samen met een team van instructors vele trainingen in. Ze is altijd op zoek naar manieren om sterke tribes te bouwen en onderlinge relaties te verstevigen. En brengt deze kennis via ijzersterke lezingen en masterclasses naar de wereld van organiseren, samenwerken en leiderschap. Om de slagkracht en resultaten van individuen en groepen te verbeteren (en de wereld gewoon een beetje mooier te maken). Ze neemt je mee in verhalen die ruimte creëren voor nieuwe manieren van kijken en handelen. Gaandeweg wordt wat vertrouwd is vreemd. En wat vreemd is vertrouwd.

Wat anderen zeggen: 'Jitske Kramer is een van de beste sprekers van Nederland. Verbindend, ze heeft humor, is onbevangen en energiek. Ze prikkelt je om stevig na te denken en je stem te laten horen. Met flair en met lef zoekt ze de diepgang op. Op zoek naar verrassende nieuwe inzichten en praktische toepasbaarheid. Verbindend en daadkrachtig.'

JAM CULTURES

over inclusie, macht en verschil



Het uitgebreide verhaal achter *Wow! Wat een verschil*.

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

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

Samenwerkingen stranden door verschillende organisatieculturen. Conflicten ontstaan doordat we elkaar niet begrijpen. Mensen worden uitgesloten vanwege hun kleur, ge-

loofsovertuiging, leeftijd of seksuele geaardheid. Inclusie is een hot topic. Het gaat over wie wat beslist, wie zich aan wie moet aanpassen, over wat we wel en niet normaal vinden. Over wie mee mag doen en wie vooral niet.

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

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

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

Vern Myers

Dit is een veelzijdig boek vol inspiratie over verschillen. Met ingrediënten om de creatieve spanning tussen tegenstellingen te hanteren. Van beconcurreren en vechten naar cocreatie en verbinden. Met acht inclusieprincipes die leiden tot een open werkcultuur. Praktische theorieën uitgelegd in maximaal 650 woorden. In het boek *Jam Cultures* vind je de uitgebreide uitleg.

Diversiteit gaat over verschillen en overeenkomsten.
Inclusie over het inzetten van ieders uniekheid.
Over kijken vanuit een opvallend perspectief.
Zonder automatische piloot.

Nieuwsgierigheid. Lef om van de gebaande paden af te wijken. Een kwestie van mentaliteit.
Het gewone uitdagen. Vragen stellen. Elke dag.
Openstellen. Exploreren. Creëren.

Om het veilig te maken om anders te mogen en kunnen zijn.
Om te genieten van elkaars verschillen.
En deze te benutten.
De mens centraal.
Sociale innovatie.
Inclusie.
En/en.

onderdeel van

VAN
VAKMEDIANET



9 789462 763180 >

MI Management
IMPACT

managementimpact.nl

humandimensions.nl