



## Jitske Kramer over Jam Cultures - Jammen of dirigeren?

We hebben last van een 'inclusieparadox'. We willen graag anders, maar houden toch vaak vast aan het oude. We klonen onszelf graag. Zoeken 't liefst 'gelijksoortigen'. Ons leven is als een orkest dat keurig noten van bladmuziek speelt. Altijd hetzelfde. [Jitske Kramer](#) pleit in haar nieuwe boek [Jam Cultures](#) juist voor gestructureerde chaos. Kramer: 'In jamsessies wisselt leiderschap steeds en is muziek nooit hetzelfde.'

Normaal is anders. Wow, wat een verschil. Deep Democracy. De Corporate Tribe, Building Tribes. En nu [Jam Cultures](#). Vraag aan [Jitske Kramer](#) of er een rode draad in de boeken van de antropologe/auteur is te ontdekken, en ze zegt: 'Als kind was ik al gefascineerd waarom mensen de dingen doen zoals ze doen en ze zo vaak reageren met "doe normaal" in plaats van "wat leuk dat jij het anders doet!". Daar kwam later de verwondering bij hoe het mogelijk is dat mensen samen iets creëren dat niemand wil hebben. Denk aan de puinhopen rond Brexit, mislukte fusies en verwoede pogingen de organisatie veiliger voor feedback te maken. De rode draad in mijn boeken is, denk ik, de zoektocht naar hoe we samen culturen kunnen creëren waarin iedereen tot zijn of haar recht komt. Hoe we om kunnen gaan met mensen die we misschien wat minder leuk vinden. Wat dit vraagt van leiders. Hoe we ervoor zorgen dat iedereen mee kan doen, denk aan bijvoorbeeld scholing, werk, of zorg, mee kan praten en mee kan beslissen. Inclusie dus.' Jitske Kramer is inmiddels voorbij aan de wetenschappelijke discussie of diversiteit nuttig of noodzakelijk is. Om vier redenen is dat al wel helder: het is de tijdgeest ('je doet beter zaken met China als er een Chinees bij je werkt'), het is sociaal en eerlijk ('Ahmed moet dezelfde kans krijgen als Jan; vrouwen moeten evenveel verdienen als mannen'), de vijver wordt er groter door ('we hebben een arbeidsmarktprobleem'), en de kwaliteit van werk neemt door de combinatie meer diversiteit en inclusie toe. Het nieuwe boek [Jam Cultures](#) van Jitske Kramer geeft antwoorden op de vragen waarom we diversiteit vaak zo lastig vinden en hoe we inclusiever kunnen worden.

### **Macht, hokjes en een paradox**

Een mooi voorbeeld in [Jam Cultures](#) van hoe we er en puinhoop van hebben gemaakt in de wereld, is de controverser hutu/tutsi. De naam hutu stond vroeger voor boer. Tutsi stond voor herder. In wezen werden deze termen gebruikt om aan te geven hoeveel koeien iemand had. Dit kon wisselen waardoor je van Hutu een Tutsi kon worden en andersom. Tot de Belgen een steviger macht willen hebben in Rwanda en besloten de term Tutsi toe te wijzen aan de wat langere mensen met een lichtere huidtint en een smallere neus. En hen te installeren als nieuwe tribale leiders. Toen ging het mis.

Op een soortgelijke manier maken we elkaar het leven zuur op ons werk en ook privé. We zetten mensen vast in hokjes en verspreiden verhalen over elkaar. De kern van inclusie is volgens Kramer de volgende vraag: hoe kunnen we samen mensen zijn, juist met degenen die anders in het leven staan? '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?' In dit samenwerken met diversiteit komen we veel verschillende ideeën tegen. Dat is fantastisch, want het geeft vernieuwing en meer inzichten. En lastig, want meer tegenstellingen en botsende meningen. Kramer: 'Hoe minder diversiteit in een groep, des te 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. De inclusieparadox is dan: wees jezelf en pas je aan.'

### **Inclusief leiderschap**

Jam Cultures is een zoektocht om de patronen van exclusie te herkennen en om te komen tot echte inclusie. Kramer gebruikt daarvoor de metafoor van een jamsessie. Veel organisaties bestaan op basis van hiërarchie: het zijn strak geleide symfonieorkesten. Er is een baas die de maat slaat. De rest volgt. Kramer pleit in haar boek voor veel meer jamsessies. 'Cultuurvorming gaat niet (meer) over het namaken van uniformiteit, maar over het goed organiseren van diversiteit. Inclusie krijg je door te jammen met verschillen', zegt Kramer. 'Dat vraagt leiderschap waarbij de leider niet alles hoeft te weten, maar wel moed toont door gesprekken aan te gaan, iedereen te horen, de spanning van conflicten durft in te stappen en niet terugschrikt voor ethische gesprekken over de eerlijke verdeling van budgetten en taken. ervoor zorgen dat iedereen kan meedoen, meepraten en meebeslissen is hard werken.'

### **Hard werken**

Kramer is een idealist, maar geen dromer. Ze heeft de missie om mensen en organisaties te activeren om woest aantrekkelijk te zijn voor alles en iedereen. Is inclusie eigenlijk hetzelfde als democratie of zelfsturende teams? 'Nee. Mensen hebben leiders nodig, we zijn sociale groepswezens die hiërarchieën bouwen en tegelijkertijd autonoom willen zijn. Weer die paradox. We willen uitdaging én veiligheid. We willen vrijheid, maar wel dat iedereen een beetje normaal doet. Iedereen mag aandoen wat ie zelf wil, maar over een hoofddoek, tatoeages, te bloot of te zakelijk doen we dan wel weer moeilijk. Inclusief leiderschap vraagt een mix van krachtig en verbindend leiderschap. Jezelf laten zien én jezelf wegcijferen. Inclusie vraagt lef en moed en vertrouwen'

Jitske Kramer gaat binnenkort naar een Duits bedrijf. Jaren werd dat geleid op basis van pure democratie. Leiders, ook de CEO, stelden zich elk jaar verkiesbaar voor hun functie en werden democratisch herkozen, of niet. Je zou zeggen inclusie in optima forma. Maar toen de oprichter weg ging, het bedrijf groeide en zich verspreidde over vier continenten, ging het mis. Het stemmen werd misbruikt om van leiders af te komen, echte gesprekken bleven achterwege en de zittende macht stelde de verkiezingen uit. Niet meer vrij jammen, maar houvast zoeken in machtsposities. Kramer: 'Dat gebeurt. Inclusie vraagt een verhaal waar we allemaal in kunnen geloven. Dat verbindt en ruimte geeft voor diversiteit. Niet zozeer gezamenlijk en hetzelfde, maar wel verenigbaar met ruimte voor verschil en eigen inkleuring. Er is geen recept. Het is niet of-of, het is en-en. Power & Love. Soms is snoeihard leiderschap nodig, soms zacht en luisterend. Niet alles kan en moet zonder patronen. Inclusie is constant schakelen. In het boek beschrijf ik de Jam Cirkel, een handvat om de chaos van jammen enigszins te structureren, om samen onderdeel te kunnen zijn van een swingend geheel.' In haar boek haalt ze de band Kytoman aan; dit ensemble was jammen bij uitstek. Leadman Colin Benders leidde, maar gaf zijn orkest volop de ruimte. Kramer: 'Ook in organisaties is het de kunst om je geluid te laten horen zoals in een jamsessie, zonder direct teruggefloten te worden. Inclusief leiderschap betekent dat je mensen niet het gevoel geeft dat ze gehoord worden, maar dat ze daadwerkelijk mee mogen spelen.'

### **Vijf thema's, acht dimensies**

In haar eerdere boek Wow! Wat een verschil formuleerde Kramer al acht inclusieprincipes. In *Jam Cultures* voegt ze daar vijf thema's aan toe: onderscheid, macht, waarheid, vertrouwen, en lef. Kramer loopt deze vijf door met de jamsession metafoor in het achterhoofd. 'Bij **onderscheid** bedoel ik vooral: laat jezelf horen en luister oprecht naar anderen.'



Breng een nieuw instrument in. Ga jezelf niet klonen, geef ruimte aan tegenstellingen en mensen die anders zijn dan jij.' Over de factor **macht** zegt ze: 'Wie zet de toon als er een nieuw stuk muziek wordt gespeeld? Zie de macht van macht, weet wanneer je moet stoppen met je solo, deel je privileges en moedig anderen aan hun ruimte te nemen.' Bij **waarheid** draait het om het erkennen van je eigen neiging naar het geloof in jouw bladmuziek en de bereidheid om samen te zoeken naar een nieuw geluid. Naar synergie. Kramer: 'In muziek is geen waarheid. Improviseren, werken in flow, vraagt voortbouwen op het aanbod van de ander.' En dat brengt ons op **vertrouwen**. 'Je speelt samen zonder dat je exact weet waar je uit gaat komen, maar met de zekerheid dat iedereen naar elkaar wil luisteren. Dat zou in teams, co-creatie projecten, ketensamenwerkingen in het bedrijfsleven en bij overheden niet anders moeten zijn.' En ten slotte: heb **lef**. Kramer: 'Genereer rebelse energie, durf de status quo ter discussie te stellen. Spreek uit wat je gaaf vindt, durf de toon van de muziek te bepalen en heb het lef de ander te volgen.'

### **Huppelende halleluja**

Inclusie is geen 'huppelende halleluja', benadrukt Kramer. Het is een constant schakelen tussen bladmuziek en jammen. Tussen sturen en volgen. Daar is geen recept voor, wel een vertrekpunt. En dat vertrekpunt is dat iedereen mag meedoen. Kramer heeft daarvoor 'bladmuziek' geschreven in de vorm van een nieuw boek. Maar de uitvoering ervan zal één grote jamsessie zijn. Geen bedrijf is immers identiek. De vraag die rest: wil je dirigent van een orkest zijn, of durf je de uitdaging van een jamsession aan? Jammen of dirigeren? Of is het met de juiste timing van allebei wat?