

Jitske Kramer:

'Inclusie gebeurt op de grens'

Jitske Kramer is corporate antropoloog en reist de wereld over om te leren van traditionele *healers*, leiders, verrassende innovators en willekeurige voorbijgangers. Zij sprak in 2018 op het LBBO-congres onder meer over cultuurveranderingen en het belang van goede gesprekken voeren. In juni verscheen haar boek *Jam cultures*, dat gaat over inclusie, macht en verschil. Wat leerde zij van 'over de grens' en kunnen begeleiders daar iets van opsteken?

Interview: Nettie Kramer

Uit je boeken, lezingen, filmpjes en interviews komt een gepassioneerde vrouw naar voren met een boodschap. Wat is jouw belangrijkste missie?

'Ik vat het graag kort samen met: dat we het voor alles en iedereen proberen woest aantrekkelijk te maken op deze wereld. Ja, dat is idealistisch. Ik heb een ideaal dat ik nastreef en ik snap dat dit niet voor iedereen haalbaar is. Maar ik ben

geen dromer en ik ben ook pragmatisch en realistisch. Het is iets om na te streven. Laten we met z'n allen zoeken naar manieren om het hoogst haalbare te bereiken, het kan altijd een tandje hoger. Ik geef mensen taal om erover te spreken. Zij kunnen het verhaal tot zich nemen of proberen elke dag deze drie vragen te stellen: 1) Wie heeft nog een ander idee? 2) Wie herkent dat? 3) Wat heb jij nodig om ...? Als we dit



'De paradox in elke cultuur is: wees jezelf en pas je aan'

vijf keer per dag zouden vragen en daarbij oprecht naar elkaar luisteren, dan gebeurt er iets. Idealistisch? Ja. Groot? Ja! Maar het begint heel klein. Je moet het kunnen: alle geluiden toelaten, vaardig met conflicten omgaan en durven. Lef hebben om die gesprekken aan te gaan. Dat laatste komt vooral naar voren in mijn nieuwe boek *Jam cultures*.'

Waarom moest *Jam cultures* er komen?

Mijn vorige boeken, *The Corporate Tribe* en *Building Tribes*, gingen meer over hoe mensen culturen, organisaties vormen en hoe je die verandert. *Jam cultures* gaat over hoe mensen specifieke culturen vormen, waarbinnen iedereen gehoord wordt, meer inclusief. *Jam cultures* is voor mij de bedding waarbinnen *Deep Democracy* een mooie plek heeft als methode. Het is eigenlijk het verhaal waar ik al twintig jaar mee werk en wat ik nu eindelijk heb opgeschreven.'

Je eerdere boeken gingen over het vormen van een tribe, een gemeenschap. Een school is ook een tribe. Je spreekt over een sterke tribe als je een sterk team hebt. Hoe doe je dat op scholen die steeds diverser worden en waar je met zoveel partijen te maken hebt?

'Niets heeft betekenis van zichzelf, je moet er samen betekenis aan geven. In deze tribe, op deze school, geven wij dit onderwijs, dat is ons uitgangspunt. Als school maak je een eigen verhaal dat voldoende bindend is voor alle partijen en ook ruimte geeft voor verschillende invalshoeken. Vergelijk het met een stad, dat is ook een tribe. Een stad heeft diverse wijken met verschillende identiteiten: subtribes of clans. In een school heb je die ook, bijvoorbeeld onderbouw, bovenbouw. Wie horen allemaal bij onze tribe? Waar ligt de reikwijdte, de grens van onze tribe? Welke leeftijd hoort bij ons? Alle mensen zijn binnen die subtribes anders; ouders vormen een aparte groep, leraren, verschillende bouwen en ondersteunend personeel. Er is ruimte voor verschil, maar samen vorm je de school en ben je trots op die identiteit. Samen denk je na over betrokkenheid. Feesten vormen hierbij, zeker in het basisonderwijs, een belangrijk element, waarbij je de maatschappelijke kalender volgt. Allemaal aanknopingspunten om je tribe betekenis te kunnen geven. Een tribe is dus zo sterk als de onderlinge relaties sterk zijn. Die connecties, bijvoorbeeld tussen leraren en ouders, daar moet je wel in investeren.'

Hoe doe je dat?

'Blijven investeren in kruisverbanden, bijvoorbeeld vraagstukken aan elkaar voorleggen en vragen of mensen met jou mee willen denken. De bovenbouw vraagt bijvoorbeeld iets aan de onderbouw, de school vraagt iets aan de ouders. Zorg ervoor dat er geen aparte groepen of leefwerelden ontstaan binnen



Fotograaf: Mettina Jager

de school, want op die grens gebeurt het. Als er fragmentatie is, als er breuklijnen ontstaan, dan zijn mensen greppels aan het graven. Dit is vaak een gevolg van te goed insluiten in plaats van uitsluiten: de subgroepen hebben het te leuk met elkaar, waardoor het contact met de anderen vervaagt. We zeggen wel dat iedereen welkom is, maar ondertussen. Hiermee omgaan vraagt om inclusief leiderschap. Faciliteer dat je elkaar op de grens tegenkomt. Dat vergt vaardigheid om gesprekken te voeren en lef om naar binnen te lopen en je collega's aan te spreken. Niet roddelen over elkaar, maar durven zeggen dat je bijvoorbeeld graag iets wilt organiseren met die ander, maar het niet goed durft te vragen. Zulke gesprekken verlopen vaak rommelig, dat hoort erbij.'

De samenleving verandert en polariseert. Scholen zijn diverser geworden. Wat zie jij als de grootste uitdaging voor onderwijsprofessionals?

'De paradox in elke cultuur is: wees jezelf en pas je aan. Als onderwijsprofessional stimuleer je heel erg: wees jezelf. Tegelijkertijd is de opgave voor kinderen: pas je aan, voeg in. Dat is ook belangrijk: je bent niet het enige kind in de klas.'



'Je hersenen reageren eerder op dat wat je kent, dan op dat wat je niet kent'

We hebben regels hoe we met elkaar omgaan, we moeten rekening houden met elkaar. Met alle diversiteit zijn de verschillen groter geworden. Het is geweldig als iedereen zichzelf kan zijn, tegelijkertijd wordt het lastiger om op elkaar af te stemmen. Maatschappelijk gezien was er vroeger meer één verhaal. Tegenwoordig is er veel minder een overkoepelend verhaal; waarin moet je je invoegen? Als school moet je in deze tijd veel meer zorgen voor dat verhaal. Niet een verhaal waarbij alle neuzen dezelfde kant op staan, wel een gemeenschappelijk verhaal met ruimte voor verscheidenheid. Bijvoorbeeld: we ontmoeten elkaar met respect, we groeten elkaar. Daar heb je keuze in: wel of geen hand, maar wel met respect en ruimte voor verschil.'

Wat kun je doen als begeleider. Hoe kun je zelf meer ontstaan voor verschillen?

'Hoe zet je je eigen hoofd 'open'? Wanneer heb je voor het laatst iets gegeten wat je nog nooit eerder had geproefd? Wanneer heb je voor het laatst iets totaal nieuws gedaan? Doe iets om jezelf wakker te houden! Denk aan sport, concerten of een religie. Een collega van mij nodigde ons bijvoorbeeld uit om samen naar De Toppers te gaan, en dan helemaal met outfit en al. Als je dit bij voorbaat verschrikkelijk vindt, wordt het niks. Als je wel gaat, ga dan met een houding om te ontdekken wat de ander hier fantastisch aan vindt. Laat dat toe. Als je nog nooit in een moskee of kerk bent geweest, stap daar dan eens naar binnen. Ga samen met iemand die deze plek fantastisch vindt en blijf tot na de koffie. Ga naar plekken waar jouw mindset getriggerd wordt. Op nieuwe, andere situaties volgen vaak reflexreacties, die zijn altijd emotioneel. Vaker afwachtend en (ver)oordelend, soms juist positief en nieuwsgierig. Signaleer dit bij jezelf. Wat is er aan de hand? Ben je bang voor iets nieuws? Ben je bang voor je positie? Vraag jezelf ook af welke vooroordelen je hebt. Er zijn testjes op internet waarmee je kunt uitvinden hoeveel vooroordelen je onbewust hebt. Je hersenen reageren eerder op dat wat je kent dan op dat wat je niet kent. Als ik denk aan een goede leerling; hoe ziet die er

eigenlijk uit? Dat is vaak het basispatroon: een leerling die lekker meedoet, actief is, vragen stelt enzovoort. Draai de vraag eens om: Wat is een slechte leerling? En durf deze met elkaar te beantwoorden.'

Passend, inclusief onderwijs, is dat een utopie? De wachtlijsten voor speciaal onderwijs stromen weer vol.

'Wie kan waaraan meedoen, dat is een diversiteitsvraag. Waaruit bestaat de mix van mensen in de groep? In organisaties speelt dit en ook in het onderwijs. Je moet kiezen: als je instapt, betekent dat wel wat. Immers, je stapt binnen in het verhaal van de school, als ouders, als kind, als leraar. Aan meedoen zitten wel grenzen, dat is de paradox. Soms is een kind meer gebaat bij speciaal onderwijs. Er is geen heilige graal; voor het ene kind is het sbo beter, voor het andere kind een reguliere school. Maar dit ligt buiten mijn vakgebied. Ik vind wel dat iemand die mee mag doen, ook mee mag praten. Dat als er problemen ontstaan, we ons openstellen voor elkaar en oprecht onderzoeken wat er aan de hand is. Welke oplossingen kunnen er zijn, welke verschillen? Dat we zoeken naar synergie en de wijsheid van de minderheid horen en toevoegen, om zo te komen tot creatie. Dat noem ik samenwerken als in een jamsessie, met behulp van de jamcirkel met de stappen: leef het leven, openstellen, exploreren, creëren.'

Op scholen wordt veel gepraat. Het is soms ook fijn als iemand een knoop doorhakt.

'Jammen is niet altijd praten, maar in het heetst van de strijd de tegenstellingen scherp krijgen. Een goeie jamsessie kan niet zonder een goeie bandleider. Jammen is niet zomaar iets doen. Een inclusief leider zorgt ervoor dat er ruimte gecreëerd wordt voor het jammen. Maar je hoeft niet altijd te jammen, daar word je moe van. Knopen doorhakken werkt echter alleen als iedereen dit accepteert en volgt. Als de onderlinge relaties niet goed zijn, dan zeg je "ja" maar doe je, als je in je eigen klas bent "nee". De wederkerigheid is wel interessant; als ik nu invoeg, krijg ik dat terug op een ander moment? Gaat iemand anders mij helpen als ik dat nodig heb? Daar zijn op dit moment veel vragen over in het onderwijs: hoe helpen we elkaar, hoe zetten we ons ego opzij voor het grotere geheel? Dat werkt dus niet als je een beginnend leraar in het voortgezet onderwijs voor de moeilijkste klassen zet. Stop daarmee.'

Scholen zijn of heel divers of juist alleen wit of gekleurd. Hoe kijk jij hier tegenaan?

'We hebben de neiging om te klonen. We houden van ons soort mensen, dat is comfortabel. We zoeken onze eigen stam op. Het is dus menselijk. Voor de bevordering van de multiculturele samenleving is het nodig dat we elkaar intensief tegenkomen, elkaar spreken. Daar is het primair onderwijs bij uitstek een plek voor. Op die leeftijd veel verschillen mee-

Boeken

Jitske Kramer is co-auteur van *The Corporate Tribe* en *Building Tribes*. Daarnaast schreef zij: *Wow! Wat een verschil*, *Deep Democracy* en *Jam Cultures*. In november verscheen haar nieuwste boek: *Voodoo*.

maken is goed voor de ontwikkeling. Dus breng ook kinderen in aanraking met veel verschillende mensen door sport, muziek en dergelijke. Stimuleer ze ook om iets anders te doen.'

Wat heb jij van al die verschillende culturen geleerd?

'Ik heb twintig jaar rondgereisd in veel verschillende culturen. Van elke groep heb ik dingen geleerd. Via de ander leer je jezelf kennen. Als je alleen maar in de spiegel kijkt, als je reflecteert, leert je vooral veel over jezelf en dat is ook goed. Wanneer je jezelf onderdompelt in een cultuur die je niet kent, dan kijk je echt in je eigen spiegel. Je merkt je reflexreacties op: "Dat is raar". Of volledige adoratie: "O, dat wil ik ook". Het zijn allemaal emotionele reacties. Als je je daarvoor openstelt en bij jezelf nagaat waar dit over gaat, ga je op reis in jezelf. Tijdens mijn veldwerk in een dorp in Botswana merkte ik bijvoorbeeld dat het niet gebruikelijk is dat je een gast alleen laat. Er is altijd iemand bij je, tot op de wc aan toe. Na een week of vier werd ik daar helemaal gek van. Dat zei iets over mij, hoe belangrijk privacy voor mij is. In Oeganda was de standaardzin als er iets gebeurde: "Ach, wat kan ik eraan doen?" Ik dacht dan meteen: daar kun je wel iets aan doen, maar ik leerde ook dat je geen controle kan hebben over alles. Soms liggen dingen buiten je macht. Als jouw land door een dictator wordt beheerst, heb je daar niet zoveel over te zeggen. Kortom, een reis door een andere cultuur is een reis naar jezelf.'

Meer informatie:

www.humandimensions.nl/over-ons/our-humans

In de materialenbank op www.lbbo.nl vind je onder meer de volgende artikelen over inclusief onderwijs:

- *Inclusief in het basisonderwijs?* (november 2009)
- *Meet2Learn: Een inclusieve samenleving* (december 2014)
- *Een toekomstbestendige school dankzij deep democracy* (oktober 2019)

TIP



Nettie Kramer is redactielid van 'Beter Begeleiden', zelfstandig begeleider in het onderwijs (zbo'er), beeldbegeleider, trainer overblijf en interim-leraar.

AUTEUR