

Inclusie, wat is dat?

Organisatie

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.



Wezenlijke en zinvolle relaties en ontmoetingen ontstaan wanneer we het mooie van elkaar zien, maar zeker ook wanneer we onze slechtste momenten met elkaar delen. Wanneer we 'de mens centraal' zetten, is wat we te doen hebben elkaar ontmoeten in al onze facetten, volgens mij dan toch. Dus zonder mensen bij voorbaat uit te sluiten omdat ze er anders uitzien, een ander paspoort hebben, gek praten of andere ideeën hebben. Inclusie betekent ruimte maken voor verdriet en de liefde zoeken in het kleine. Niet langs elkaar heen schampen en slechts handen schudden met elkaars functieprofiel, maar oprecht, open, nieuwsgierig en verwonderend elkaar tegemoet treden. Met ruimte voor echte gesprekken, twijfels en wensen. In contact met de onderlinge overeenkomsten en verschillen. Inclusie betekent de tirannie van zowel de meerderheid als de minderheid stoppen. Inclusie betekent je openstellen naar elkaar, maar ook grenzen stellen voor jezelf.

Dat klinkt wellicht soft, idealistisch en zweverig. Ik kan het 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 ... Nou ja, inclusie dus.

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.

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.

Inclusie, wat is het wel en wat is het niet

Inclusie gaat over wat er gebeurt als mensen elkaar aantrekken en afstoten. 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?

INCLUSIE = WEL/NIET

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.

Vormgeving: Ontwerpburo Suggestie & Illusie

Grenzen

Het is een gekmakende constatering, maar inclusie kan niet zonder exclusie. Zoals Paul Scheffer het zo helder uiteenzet in *De vrijheid op de grens*: een open samenleving kan alleen binnen grenzen gedijen. Binnen die grenzen kunnen we ons vrij en geborgen voelen. Als mens identificeren we ons met een groep en de eigenheid van die groep wordt altijd vormgegeven ten opzichte van anderen. We hebben ons nog nooit gedefinieerd zonder anderen. Dus doordat anderen anders zijn, kunnen wij zijn wie we zijn. Door de grens met een ander zijn we onszelf. **Een tribe**, een gemeenschap, een organisatie, bestaat door de grens tussen binnen en buiten, wie erbij hoort en wie niet. We vormen onze eigen culturele identiteit door ons af te zetten tegen de ander, door het contrast te vinden met de ander. We hebben elkaar nodig om onszelf te vinden. En we raken onszelf soms kwijt door de ander.

Om inclusie, gelijkwaardigheid en mensenrechten te bevorderen moeten we grenzen stellen aan gedrag en waarden die hier haaks op staan. Hoe bescherm je jezelf met een open en onderzoekende houding tegen mensen die geen open en onderzoekende houding hebben en jou de les willen lezen? Een vergelijkbare vraag is te stellen binnen organisaties, teams, families. Een samenleving bestaat uit allerlei subculturen, talloze kleinere gemeenschappen. Niet elke subgroep streeft hetzelfde na. Een organisatie heeft divisies, afdelingen, teams en projectgroepen. Een *global human tribe* lijkt nog ver weg. Subgroepen, belangentegenstellingen en concurrerende partijen zijn een gegeven. Belangrijke vraag is dan hoe we het vertrouwen tussen de verschillende groepen kunnen vergroten, zodat verschillen in harmonie kunnen blijven bestaan. Een inclusieve samenleving of organisatie heft de verschillen niet op, maar weet er goed mee om te gaan.

Grenszones als ontmoetingszones



Mensen uit verschillende (sub)groepen komen op enig moment in aanraking met elkaar. Traditioneel gebeurt dit op de marktplaatsen en handelsroutes, waar verschillende groepen goederen ruilen, verhalen en goden uitwisselen, verliefd worden en ruzie maken. Maar denk ook aan bedrijfsfeesten, waar alle hiërarchische lagen samen langs het buffet gaan. Of het schoolplein, waar ouders, leerlingen en docenten elkaar ontmoeten. Siep Stuurman, hoogleraar Europese geschiedenis, beschrijft in *De uitvinding van de mensheid* uitgebreid hoe grenservaringen essentieel zijn voor de betekenis die mensen geven aan de ander en het andere. Een slechte ervaring kan ertoe leiden dat je de levenswijze van de ander niet waardevol genoeg vindt om je erin te verdiepen. Je ziet de ander dan feitelijk als net iets minder waardevol en wellicht zelfs, als je echt eerlijk bent tegen jezelf, als net iets minder mens. Dit voedt agressie tegen mensen die anders zijn. Terwijl een goede ervaring juist het gevoel van gemeenschappelijkheid opwekt, waardoor we elkaar niet bevechten, maar juist samen kunnen optrekken tegen maatschappelijk onrecht. Mensen zijn op elkaar aangewezen. Het is cruciaal dat we in de grenszones manieren vinden om goed samen te werken.

Grenzen bepalen

Zonder grenzen kunnen we niet. We leven in groepen en groepjes. Wie welke grens trekt en bewaakt, is een spannend en vaak pijnlijk onderdeel van ons gezamenlijk mens-zijn. Ik houd erg van de uitspraak van Vernā Myers: *'Diversity is being invited to the party. Inclusion is being asked to join in and dance.'* Deze uitspraak kent echter één probleem: er is blijkbaar een uitnodigende partij. Iemand die bepaalt of je wel of niet uitgenodigd wordt. Dat is logisch als je vertrekt vanuit organisaties of andere leefgemeenschappen die een duidelijke grens, douane en sollicitatiecommissie hebben. Maar het is problematisch als je de wereld ziet als een plek waar iedereen die geboren wordt per definitie op het feest aanwezig is. Hoezo uitgenodigd worden? En toch ... de vrijheid om zelf te kiezen wie wel en niet past en mee mag doen, om zelf mensen te selecteren voor jouw team, is essentieel voor onze groepsbeleving. Ik geniet van de persoonlijke vrijheid die ik heb om iemand wel of niet in mijn huis toe te laten of op te nemen in mijn werkring. En dan dringt zich de vraag op welke criteria ik hiervoor hanteer. Hoeveel diversiteit, en welke diversiteit, kan en wil en moet ik aangaan?

Geen taart voor jou

Ik zat eens op een terrasje. Alleen. Dat doe ik soms, vind ik fijn. Naast mij was iemand jarig en een voor een schoven er allerlei vrienden en bekenden aan. Sommigen kenden elkaar en anderen niet. De groep breidde zich uit, waardoor ik en mijn tafeltje in de verjaardagskring terechtkwamen. Een nieuwe gast liep het terras op, groette iedereen en startte een vrolijk gesprek met mij. Na zo'n vijf minuten vroeg ze hoe ik de jarige kende. Ik lachte en zei: niet. Ze viel stil. Keek me onderzoekend aan, draaide zich vervolgens van me af en zette haar gesprek voort met de andere gasten. Ik bleef in stilte een beetje verloren zitten. De taart kwam, er werd gezongen. Maar zonder mij.

Vreemden werden alleen geïncludeerd als ze de jarige kenden. Zo niet, dan deed je niet mee.

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 uitwisseling 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.

Ik zeg, 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.

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?

Door: Jitske Kramer

Bron: [Jam Cultures](#)