

P

FD Persoonlijk
Het Financieele
Dagblad
17 augustus 2024

IN BEELD
Nederland
gezien vanuit
de moskee
pagina 22

CULTUUR
Ruhrgebied
vindt zichzelf
opnieuw uit
pagina 38

TUSSENTIJD

Jitske Kramer fileert als corporate antropoloog de verdeelde maatschappij. Ze noemt de huidige tijd een overgangsfase, die om fundamentele keuzes vraagt. 'Verandering doet pijn.'

pagina 12



'WE ZITTEN ALS SAMENLEVING IN EEN MIDLIFE- CRISIS'

Noem een onderwerp als klimaat, wonen of asiel en al snel valt het woord 'crisis'. Deze en andere thema's verdelen de maatschappij. Welke kant willen we op? Antropoloog Jitske Kramer duidt de huidige tijd.

*Door Brenda van Osch
Fotografie: Casper Rila*





Jitske Kramer
noemt zichzelf
een VPRO-kind,
opgegroeid in
een ruimdenkend
nest met 'Theo en
Thea' op televisie.

Halverwege het interview met corporate antropoloog Jitske Kramer (1973) klinkt er gestommel in de Utrechtse woning en verschijnt het bekende guitige hoofd van cabaretier Dolf Jansen vanachter de woonkamerdeur. 'Hoi, ik ben Dolf.' Acht jaar geleden leerden ze elkaar kennen. Zij is spreker op een congres, hij gaat de dagsluiting doen. In de coulissen bespreken ze kort op welke onderdelen van haar verhaal hij kan inhaken. Naderhand raken ze aan de praat en dan blijkt dat ze zich met dezelfde thematiek bezighouden: 'Hoe leven we als mensen samen en waarom doen we dat niet duurzamer en mooier?' Het is het begin van een vriendschap, die twee jaar geleden uitmondde in een liefdesrelatie.

Spannende dynamiek

Zo nu en dan staan ze samen op een podium, waarbij zij haar verhaal houdt en hij, grotendeels geïmproviseerd, aanvult en plaagstootjes uitdeelt. Zo hebben ze net een theatertour achter de rug over *Jam Cultures*, naar een boek van Kramer uit 2019, over wat een inclusieve samenleving betekent. Wat is diversiteit eigenlijk? Wat voor rol speelt macht? Binnen organisaties vertelt ze dat verhaal al langer, met muzikanten en eigen spoken word, in het theater ook met Jansen. Ze stonden deze zomer samen op festival Heimland, met een optreden rond Kramers nieuwste boek, *Tricky tijden*, waarin ze de huidige tijd van crisis – denk aan de klimaatcrisis, energiecrisis, asielcrisis, woningcrisis – ontleedt.

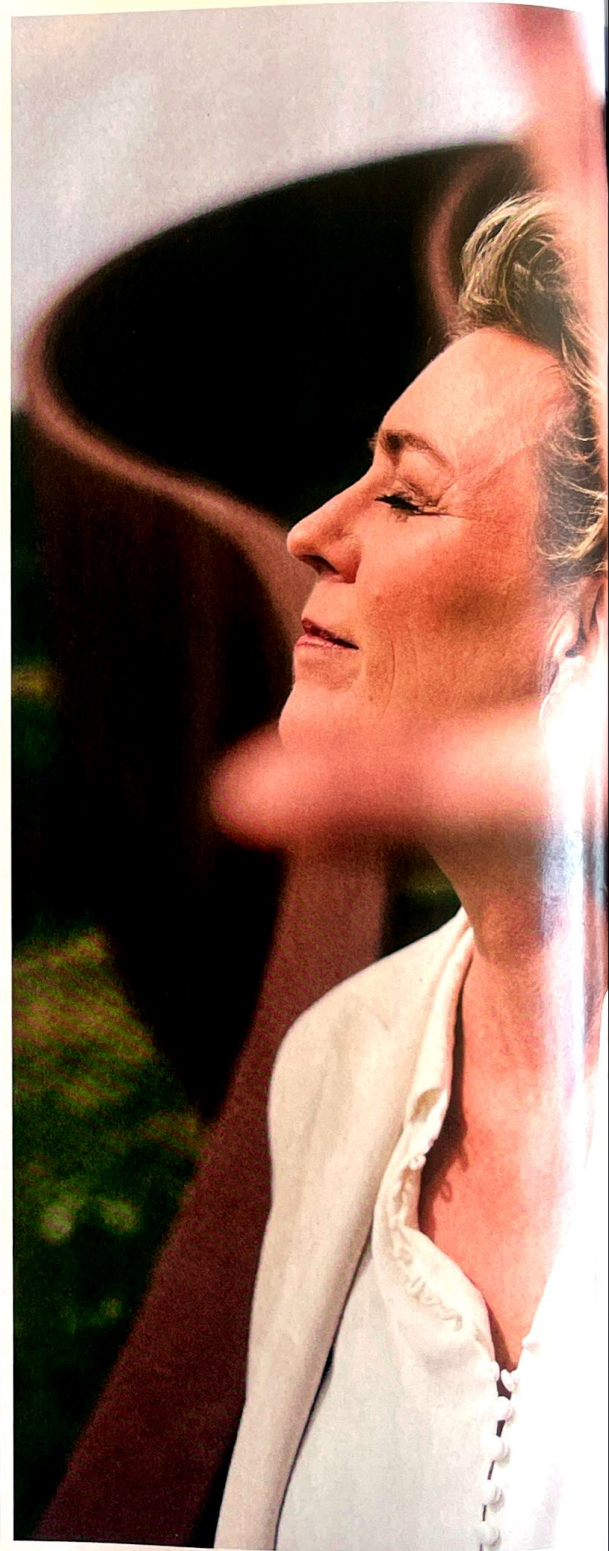
'Het is heel gaaf om te doen, juist omdat onze rollen zo anders zijn.

Als antropoloog geef ik duiding, ik ben genuanceerd en onafhankelijk. Natuurlijk poneer ik soms mijn mening, maar tegelijkertijd bevrage ik mezelf en probeer ik alle kanten te belichten. Dolfs rol is scherp en comedy. Hij kan er snoeihard in komen met een ongezouten mening waarvan ik denk: maar dit helpt de dialoog niet echt, of misschien toch wel? Wat is eigenlijk de rol van satire? Die dynamiek is heel spannend.'

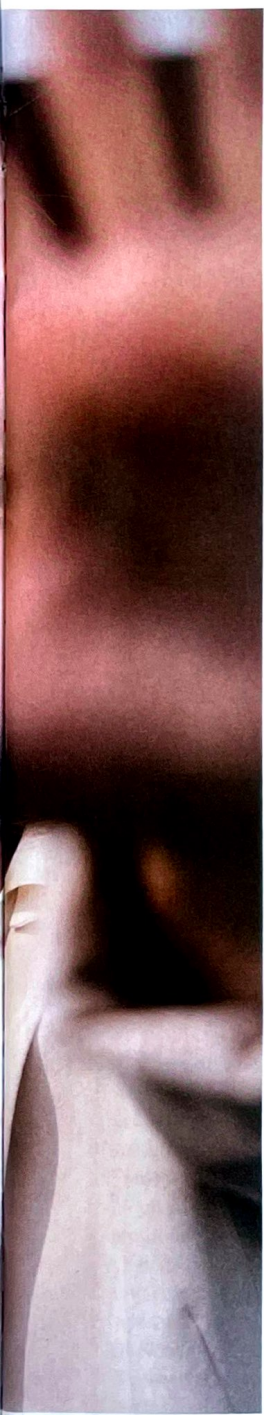
Suf, kak of alto

Een VPRO-kind noemt ze zichzelf, opgroeiend in een ruimdenkend nest met *Theo en Thea* en *Van Kooten en De Bie* op televisie. Haar ouders geloven allang niet meer, maar oma heeft haar, zo wil het familieverhaal, nog stiekem laten dopen. 'Dat mag in tijden van nood. Ik zou niet in de hemel komen en voor mijn oma was dat een noodgeval.' Als puber verdiept ze zich in maatschappijkritische songteksten. 'Ik luisterde eindeloos naar cassettebandjes van Robert Long en Jasperina de Jong. De teksten schreef ik uit om ze beter te snappen. Veel teksten zijn nog steeds actueel. "Jezus redt, Jezus redt, alle mensen opgelet. Jezus redt, Jezus redt enkel door 't gebed." Dan begreep ik: daar zit ironie in, er moet meer zijn dan gebed. "Het leven is een dooie mus": die regel heeft mij heel lang beziggehouden. Uiteindelijk gaat iedereen dood, maakte ik ervan.'

Al jong ontwikkelt ze wat je een antropologische blik kunt noemen. Het valt haar op dat iedereen anders is en dat we dat moeilijk vinden. Zelf voelt ze zich soms ook een buitenbeentje. Door een verhuizing komt de kleuter Jitske met een Friese naam en een Leidse kakker-r in Groningen terecht. 'Dat



'Bij Dolfs ongezouten mening denk ik: dit helpt de dialoog niet echt, of misschien toch wel?'



Als antropoloog let Kramer op de verhoudingen tussen mensen, zoals of de baas een eigen parkeerplek heeft.

is echt geen groot leed geweest in mijn leven, maar groot genoeg om te denken: wow, wanneer hoor je erbij en wanneer niet?' Ze krijgt een scherp oog voor bloedgroepen die elkaar niet begrijpen. De grootouders uit Den Haag en die uit Maastricht. Haar vrienden van het gymnasium, van korfbal en van de Vooropleiding Theater – die ze naast de middelbare school doet –, die de anderen suf, kak of alto vinden. 'Dat die groepen niet mengden, daar kon ik echt om huilen. Zoals ik ook een enorme onmacht kon voelen doordat mensen ruziemaakten omdat ze in een andere god geloofden. Die verschillen zijn toch juist leuk, dacht ik dan. Dat denk ik trouwens nog steeds. Waarom zijn mensen niet gewoon nieuwsgierig naar elkaars cultuur en elkaars normaal?'

Superioriteitsdenken

Omgaan met verschillen wordt de rode draad in haar denken en werk. De meeste mensen hebben gelukkig wel behoefte aan verbinding en het overbruggen van verschillen, weet ze nu ze vijftig is. 'Er is vooral onmacht: hij snapt me niet, zij ziet me niet.' Na een studie antropologie gaat ze aan de slag als trainer, facilitator en coach bij trainingsadviesbureau Boertien, het huidige Boertien Vergouwen Overduin. Ze merkt dat ze andere signalen oppikt dan collega's die psycholoog of bedrijfskundige zijn. Als antropoloog let ze op interacties tussen mensen, op verhoudingen. Dus observeert ze bij klanten hoe leidinggevenden zich opstellen naar hun ondergeschikten en of de baas een eigen parkeerplaats heeft.

Aanvankelijk onderschat ze de waarde van die blik en verhult ze zelfs het liefst haar studieachter-

grond. 'Ik was jong en dacht: ik zie het vast verkeerd, want dit is de grotmensenwereld en grote mensen gedragen zich anders. Er werd ook wel lacherig gedaan: volkerenkunde, wat kun je daar nou mee, we zitten hier bij een bedrijf. Er was in die tijd in de zakelijke wereld veel onverholven superioriteitsdenken. Je kunt het zelfs racisme noemen. Zo van: wat kunnen wij nou leren van mensen in Afrika? Zo goed gaat het daar niet. Ik vind dat heel confronterend.'

Al observerend leert ze zich in het bedrijfsleven te bewegen. Uiteindelijk wordt diversiteit haar expertise, vooral hoe teams met verschillende nationaliteiten samenwerken en omgaan met uiteenlopende opvattingen over bijvoorbeeld leiderschap of over wat op tijd is. 'Inzoomen op de verschillen tussen Nederlanders met een andere culturele achtergrond is lange tijd minder in trek. 'Internationaal was sexy, maar diversiteit in Nederland vond men te politiek.'

Zo'n vijftien jaar geleden stuit ze op *deep democracy*, een besluitvormingsmethode waarin zowel de stem van de meerderheid als die van de minderheid meeweegt. Niet de meeste stemmen maar alle stemmen gelden. Kramer zoekt samenwerking met grondlegger Myrna Lewis, schrijft er een boek over en ontwikkelt trainingen. 'Op papier klinkt het fantastisch om alle ideeën in een groep te verzamelen en die te combineren tot het beste besluit ooit. Maar als we beiden een ander idee hebben, dan komen we in conflict. En als jij mijn baas bent, komt mijn idee er waarschijnlijk niet door.'

Deep democracy werkt anders. Eerst worden alle stemmen gehoord en dus niet alleen die van

de mensen die altijd hun mond opendoen. Dan volgt een besluit en daarna de inventarisatie van wat de minderheid nodig heeft om mee te kunnen in het meerderheidsbesluit. Die voorwaarden worden toegevoegd aan het besluit. 'Zo neem je ook emotie mee en maak je de verschillen tot iets krachtigs.'

Twitter-storm

Nog altijd slaat Kramer aan op het thema verschillen. Zoals onlangs toen ze op X in een Twitter-storm terecht kwam, nadat ze op Radio 1 had gezegd dat ze spreken over de gewone Nederlander niet onschuldig vindt, omdat het impliceert dat er ook ongewone Nederlanders zijn. En dat ze spelen met tweedelingen als stad en platteland ook niet onschuldig vindt. Een redacteur plaatste het fragment op X, wat leidde tot een dagenlange stroom aan berichten en verwensingen als 'linkse, domme kut'. Plus het verwijt van Caroline van der Plas: 'U en uw bubbel zijn gewend om feitenvrije meningen te spuien.'

'Daarop dacht ik: wow, u en uw bubbel, dat is precies mijn punt. Met dat soort taalgebruik sluit je elkaar uit. We praten over bubbels alsof het hermetisch gesloten gehelen zijn. "Uw bubbel" zet mij weg als te highbrow, te wit, te hoogopgeleid. Dan is het een stereotype dat wil zeggen: jij begrijpt het echte leven toch niet. En daarmee wordt het ook een excuus om geen moeite meer voor elkaar te doen.'

Onlangs verscheen *Tricky tijden – Laat je niet gek maken*. Haar negende boek is voor het eerst geen managementboek, maar een boek waarin ze de huidige tijd van crisis en polarisatie probeert

'Met taalgebruik als "uw bubbel" zet je mij weg als te highbrow, te wit, te hoogopgeleid'

te duiden. Te fileren bijna, met een antropologische blik. We leven in een bijzondere tijd van transformatie op vele terreinen, zo stelt ze. 'We kunnen crisisbingo spelen. We hebben crisis rond het klimaat, energie, asiel, stikstof, de zorg, het onderwijs, de woningmarkt. Op al die terreinen zijn de vaste waarden en oude rechten aan het schuiven.' In de antropologie wordt een tussentijd als deze *liminaliteit* genoemd, van het Latijnse *limes*, dat grens of drempel betekent. Het is de periode waarin je iets hebt achtergelaten terwijl de nieuwe situatie nog niet volledig is doorgedrongen en gerealiseerd.

Evenwicht herstellen

Zowel individuen als samenlevingen gaan met regelmaat door een liminale fase, zegt Kramer. Soms duurt die een dag, soms een aantal jaar. 'Vaak gaat het om één element uit ons leven, bijvoorbeeld een baan die niet meer goed past. Met een nieuwe baan is het evenwicht hersteld. Maar soms is de transformatie fundamenteeler, bijvoorbeeld als je gaat scheiden en je hele leven op z'n kop staat. Dan moet je jezelf opnieuw uitvinden.'

Voor samenlevingen werkt dat hetzelfde, zegt ze. In periodes van grote transformatie staat het hele narratief ter discussie. De Tweede Wereldoorlog was vanzelfsprekend zo'n periode. De jaren zestig met de seksuele revolutie en de ontzuiling ook. 'In zo'n tussentijd moeten we onszelf de fundamentele vragen stellen: wie willen we zijn? Als samenleving gaan we door een soort midlifecrisis.'

Een gezonde transformatie kent drie fases, zegt Kramer. De separatiefase, waarin we dingen loslaten, de overgangsfase, waarin we zoeken naar een nieuwe koers,

en de integratiefase, waarin we de nieuwe realiteit vormgeven. Het is aan de macht, de leiders, om die fases te begeleiden met rituelen.

Hoe moeilijk dat kan zijn, bleek in coronatijd, vertelt ze. 'Ruttes speech uit het Torentje was een duidelijk afscheidsritueel. We moesten binnen 24 uur in lockdown. Dat deed hij vreselijk goed. Voor je het wist sloegen we wc-papier in en klaptten we voor de zorg. Daarna heeft hij een aantal dingen niet goed gedaan, zoals zeggen: "We gaan het nieuwe normaal in." Hij had moeten zeggen: "We gaan een heel rare tussentijd in, waarin er mensen doodgaan en we heel moeilijke, soms vreemde maatregelen moeten nemen. Ik hoop dat ik het goed doe, maar ik weet het ook niet zeker. Wat ik wel weet is: de pandemie zal weer uitdoven." Dan is het duidelijker dat QR-codes horen bij een buitengewone tussentijd. Onzekerheid is moeilijk te verdragen en als mensen geen duidelijk verhaal hebben, dan verzinnen ze er een. Zoals: de Chinezen hebben het gedaan, het zijn de reptielen, het is een complot. Iemand de schuld geven geeft een gevoel van controle.'

Het afscheid van de pandemie ontbrak, zegt Kramer. 'Er had een slotritueel moeten zijn: we zijn erdoorheen. En nu gaan we terugblikken: waar zijn we trots op, waar moeten we sorry voor zeggen, wat hebben we geleerd? Toen pas begon het nieuwe normaal.'

Gemankeerd mensbeeld

In *Tricky tijden* gaat ze op zoek naar de kenmerken en gevaren van deze tijd van verandering. We dreigen in een permanente liminaliteit te belanden, waarschuwt Kramer, in een situatie die grenzeloos lijkt en nooit een stabiel nieuw normaal

Als samenleving moeten we ons opnieuw uitvinden, stelt Kramer. In de tussentijd gaan we door een midlifecrisis.



vindt. Een van de oorzaken, zo stelt ze, is de handhaving van een economisch systeem gericht op oneindige groei. 'Ik heb, heel naïef, altijd aangenomen dat de economie moet groeien. Winst maximaliseren. Als een soort natuurwet. Pas toen ik me voor mijn boek erin ging verdiepen, realiseerde ik me hoezeer dit een culturele aanname is gebaseerd op het idee dat we als individuen rationele transacties aangaan. Maar een mens is een tribaal wezen, een groepsdier, dat ideeën heeft over eerlijkheid en wederkerigheid. Die handelt niet puur rationeel, maar ook emotioneel, creatief, relationeel, spiritueel.

We hebben onze samenleving gebouwd op een gemankeerd mensbeeld. Ik vind het beschamend dat ik dat zo lang niet heb gezien.'

Efficiencydenken is op alle levensterreinen doorgedrongen. 'Geen wonder dat veel jongeren niet meer passen in het onderwijs en mensen zich niet gezien voelen in de zorg. Alles is een mal geworden.' Door de fixatie op voortdurende groei en verbetering vinden we als samenleving geen rust en blijven we grenzen oprekken. Dit wordt verder aangejaagd, zo analyseert Kramer, door vier zaken. Het ontkoppelen van de waarde van geld en goud in de jaren zeventig (waardoor er onbegrensd geld gecreëerd kan worden), de komst van internet (waar met waarheden gespeeld wordt), globalisering (waardoor de wereld grenzeloos is) en AI.

'De mens is een tribaal wezen, dat ideeën heeft over eerlijkheid en niet puur rationeel handelt'



'Het gevaar is dat we blijven hangen in onbegrensdheid. Dat we geen echt nieuwe keuzes maken. Totale onbegrensdheid in een begrensd wereld: dat is destructief. Want de aarde raakt op en ook de mens kan op. Je moet een keer slapen. Je gaat een keer dood. Maar we doen alsof alles onbegrensd is. We lijden aan fomo (*fear of missing out*, red.) en werken en kopen ons te pletter.'

En er dreigt nog een gevaar, zegt ze: de *trickster*. Dat is een archetype uit verhalen en mythen. Denk aan Pinokkio, Robin Hood, Anansi en Jack Sparrow. Ze zijn er om de boel in tijden van verandering eens flink op te schudden. Dat doen ze door te spelen met grenzen en door leugens en halve waarheden te vertellen. Trickster-streken zijn onderdeel van onze cultuur geworden, zegt Kramer.

Spindoctors bespelen de politiek. We hebben een focusgroepen-democratie, waarin we peilen wat mensen willen horen, waarop we dat verhaal dan vertellen. Bestuurders poetsen jaarcijfers op en leggen onwelgevallige rapporten in lades. Restaurants kopen fake reviews, zodat ze online stijgen in de ranking. En wij, de kiezers, de consumenten, nemen het voor lief.

Nieuwe kernwaarden

In mythen bevechten tricksters de leiders, maar nu draaien ze niet zelden aan de knoppen, zegt ze. 'We zijn trickstergedrag met charismatisch leiderschap gaan verwarren. We adoreren mensen met simpele soundbites en compacte standpunten over complexe zaken. Mensen die slim spelen met grenzen zijn onze helden geworden.'

Dat brengt ons ook iets. Door mee te bewegen in het spel van onbegrensdheid, hoeven we geen fundamentele keuzes te maken. 'Verandering van koers doet pijn. Vergelijk het met het moment dat je de conclusie trekt dat je partner niet meer bij je past. Dan kun je een hobby nemen en doorbijten tot je tachtigste, maar er verandert niets. Daarvoor moet je de pijn aangaan, je twijfels hardop uitspreken en in therapie gaan. Of concluderen dat er een einde komt aan het leven samen en bedenken: hoe moet het met de kinderen, de hypotheek, de hond, en met mij?'

Op dit punt staan we als samenleving, zegt Kramer. We moeten de pijn aangaan, opnieuw kiezen welke kernwaarden we centraal zetten. Ze noemt een voorbeeld: 'Ons gezondheidsstelsel is erop gericht dat we mensen beter maken. Dat is een businessmodel. We kunnen er ook voor kiezen om

CV JITSKE KRAMER

Geboren
26 december 1973
in Leiden

Opleiding
1986-1992 *Praedinius Gymnasium*, in Groningen
1992-1998 *Culturele antropologie*, aan de Universiteit Utrecht
2000-2011 *Psychodrama, voice dialogue en deep democracy*

Werk
1998-2006 *Trainer bij Boertien*
2006-nu *Spreker, trainer en auteur voor haar bedrijf Human Dimensions*
2013 *Uitgeroepen tot Trainer van het Jaar door de Nederlandse Orde van Beroepscoaches*
2019 *Bestsellers 'Deep Democracy' en 'Jam Cultures'*
2024 *'Tricky tijden - Laat je niet gek maken'*

Woont met cabaretier Dolf Jansen in Utrecht en heeft twee jongvolwassen kinderen uit een eerdere relatie.

ervoor te zorgen dat zo min mogelijk mensen ziek worden. Dan krijg je een heel ander stelsel. Maar dan zullen de mensen die er nu aan verdienen een stap terug moeten doen. En we moeten zelf ook meer verantwoordelijkheid nemen voor onze gezondheid. Zijn we daartoe bereid?'

Beangstigend en geruststellend tegelijk, zegt ze: de geschiedenis laat zien dat beschavingen komen en gaan. 'Wat we nu hebben is niet voor altijd. Dus óf we concluderen over een tijd dat we ons voor niets zo druk hebben gemaakt, dat de zeespiegel niet stijgt en de armoedekloof reuze meevalt. Of de problemen groeien ons boven het hoofd tot de boel implodeert of explodeert. Met natuurgeweld. Migratiestromen. Met mensen die de straat opgaan, want ze pikken dat populistisch gelul niet langer. Of we moeten onszelf recht in de ogen kijken, het gesprek aangaan en stevige keuzes durven maken.'

Kramer gelooft heilig in het laatste. 'Ontzettend lastig, zeker voor mensen die aan de chocoladekant van het koekje zitten. Zoals ik, want die keuzes gaan in tegen mijn persoonlijke belangen. Tegelijkertijd knaagt het aan me dat ik niet boos genoeg ben over allerlei onrecht en niet genoeg doe tegen de vervuiling van de planeet.'

Na de Twitter-storm besloot ze te gaan eten met een van de PVV-aanhangers die zich online roerden. Het werd een gesprek van vier uur. 'We waren het over weinig eens, maar we hadden een goed gesprek. Ik geloof echt dat als het lukt om werkelijk naar elkaar te luisteren, om als mens of als groep sorry te zeggen of oprecht: wat je mij verwijt, dat klopt niet, er meer perspectief is dan wanneer we elkaar de tent uit vechten.' **D**

'We adoreren mensen met simpele soundbites en compacte standpunten over complexe zaken'