

Je plek in het geheel weten



Ken je dat? Plekgedoe. Het spel van macht en positie. Ranking. Soms helder. Meestal subtiel, onuitgesproken en lastig te doorgronden voor nieuwkomers. Een nieuw staflid in een huisartsenpraktijk gaat in de maandelijkse bijeenkomst in het midden van de lange tafel zitten. Waarop dokter Bastiaan die er al twintig jaar bij is, naast hem gaat staan en zegt 'je zit op mijn plek'. De nieuwe vlam van je zoon komt mee ontbijten met Pasen en zegt, terwijl ze haar bord vol legt, 'ik maak de zalm even op hoor'. De bestuurder neemt naar het jaarlijkse bedrijfsdiner, zijn wel erg jonge plat pratende rijkelijk gebotoxte nieuwe vriendin mee. Je hebt afgesproken met de intervisiegroep van burgemeesters en een van jullie heeft de stagiair beleid meegenomen 'omdat dat zo leerzaam voor hem is'. In een organisatie was er kritiek op de directie, omdat er een 'grote afstand tot de werkvloer was'. Toen is het directieteam de notulen gaan delen en doen de directeuren leden elke week verslag in hun eigen divisie van de besluiten. Aanvankelijk was 'de werkvloer' daar heel erg blij mee. Maar de laatste tijd rommelt het en worden er veel grappen gemaakt over de ivoren toren van de directie. Je nieuwe liefde die je tegenkwam op de sportschool is oogverblindend knap, leuk en ja ook nog slim. Tot het kerstdiner met je schoonfamilie en je opeens merkt dat jullie uit wel heel verschillende sociale achtergronden komen, als er appelmoes over de frietjes wordt gemikt

en oom Bert een harde wind laat waarop de neefjes kromliggen van het lachen.

In Nederland, West-Europa en nog meer in de Verenigde Staten, is het dominante narratief dat je alles kan worden wat je maar wilt zijn, als je je best maar doet. We overtuigen elkaar in een debat met rede en argumenten. Iedereen heeft dezelfde kansen in een organisatie en in de samenleving en waar dat niet zo is, doen we daar extra moeite voor. In de liefde telt het romantisch ideaal van keuze op basis van aantrekkingskracht. We posten in de Midden-Oosten oorlog een foto van een Palestijns kind en een Joods kind dat elkaar omarmen. Op het tegeltje op de koelkast staat een tekst 'liefde overwint elke tegenstelling'. Selectie op basis van afkomst vinden we verwerpelijk en discriminerend. In organisaties zijn we actief bezig om een divers medewerkersbestand aan te trekken. Kloven overbruggen en afkeer van de elite is tot volkskunst verheven.

Maar is dat wel echt zo? Of hebben ook wij onuitgesproken ordening naar subgroep, naar ranking, naar afkomst, naar anciënniteit, naar functie, naar leeftijd? Spelen ook wij niet de hele dag rankingsbingo met elkaar (bron: Da's Gek of Tribaal Kantoorgedoe)? En ergeren we ons in bovenstaande voorbeelden niet gewoon bont en blauw? Roddelen we als de nieuwe schoondochter weg is, of over de nieuwe huisarts, 'nou nou, die kent echt de plek niet'. Of over de nieuwe botox vriendin of de stagiair: 'wat had ie nú toch meegenomen'? En is het niet zo dat de directie na de verwoede pogingen tot meer communicatie met de werkvloer na weer een storm van kritiek gewoon denkt, 'zak erin, we doen het toch nooit goed, we kappen weer met de verspreiding van de notulen'.

Inpraak, rolfluiditeit, bubbels mengen, ongelijkheid bestrijden, elke stem even zwaar laten meetellen, is een ideaal dat we dikwijls nastreven. Soms op basis van ideologie, soms omdat een management methodiek ons dat heeft geleerd, soms op basis van persoonlijke ethiek. Dat heeft heel veel organisatorische, ethische, ideologische, menselijke, praktische voordelen en verlichting gebracht. Wat we misschien minder graag erkennen, is dat met het verdwijnen van horizontale en verticale grenzen, zuilen, kolommen, structuren, er ook meer onzekerheid, desintegratie, chaos, handelingsverlegenheid, conflict, polarisatie en schijn-democratie is ontstaan.

Ik reisde naar India. Land met de grootste bevolking ter wereld. Met tegelijk een ruimtevaartprogramma, leider op ICT innovatief gebied, en miljoenen ondervoede kinderen en gehandicapte bedelaars. Land van kleur, tempels en prachtige gewaden. Van kamelen, fresco's in koopmanshuizen, van de Taj Mahal en van forten. Van exorbitante schoonheid en rijkdom. Van de meest weerzinwekkende gorigheid, armoede en luchtvervuiling.



Naast groot genieten van de schitterende natuur in een aantal nationale parken, rondstruinen door oude Havelli's, overleven in druk dusty Delhi, meejoelen met een Bollywood film en echt té lekker Indiaas eten met mijn gezin, was dit ook een reis die mijn antropologenhart weer keihard liet kloppen. Want er is niks zo mind stretching als India. Ik ervaarde weer een diepe culture shock. Werd boos, gefrustreerd, verheugd, verliefd op het immense land en haar mensen. Kreeg een hekel aan mezelf als ik een bedelend kind wegwijsde en genoot van de onderhandelingen met een riksja driver. Net als op al mijn reizen, dienen zich dan een paar thema's aan die om verdere reflectie en uitdieping vragen. In India werd mijn motto van 'leren van wat we al weten, maar een beetje vergeten zijn in onze gebouwen van beton', diep aangeraakt.

In dit artikel wil ik ingaan op de sterke segregatie en segmentatie in de Indiase samenleving. Ik schrijf het overigens met veel intern tegenstribbelen, en verwacht er ook diverse type reacties op. Want alles in mijn westerse hoofd en lijf zegt dat het mensonterend en verderfelijk is dat er zo'n sterk verschil tussen arm en rijk, tussen bevolkingsgroepen, tussen mannen en vrouwen, is als in India. Ik heb met open mond staan kijken naar een markt met bergen en bergen (plastic) schoenen, met ernaast een tentenkamp met kinderen zonder schoenen aan, en vroeg me af hoe het in vredesnaam kon dat dit land het niet voor elkaar kreeg om iedereen die schoenen op de markt koopt, een extra paar voor een kind om de hoek te doneren. Dat het best gek is dat onze geweldige chauffeur Ram ons, twee vrouwen met kinderen zonder man, door India verplaatst, terwijl zijn vrouw het huis niet mag verlaten en altijd binnen is.

Land van tegenstellingen. Van totale overprikkeling. Van ingetogen mystiek. Van heilige Sadhu's waarvan sommige inderdaad erg heilig zijn en andere vooral geïnteresseerd in de inhoud van je portemonnee. Van oppassen voor bijtende apen en van de meest verfijnde Ayurvedische gerechten. Zou er wijsheid schuilen in kastesegregatie, in ordening, in gearrangeerde huwelijken? Reis met me mee. Om de lessen te leren van de plek duidelijkheid in India.



Kasten, Varna's, Jati's - sociale stratificatie in India

Het westerse beeld over het bestaan van het kastestelsel is beperkt en westers gekleurd. Op school leerden velen van ons dat er in India vier kasten zijn die je sociale status bepalen:



Brahmanen, de priesterlijke en geleerde klasse
Kshatriya's, de strijders en heersers en landeigenaren
Vaishya's, de landbouwers en handelaars
Shudra's, de burgers en arbeiders

En daaronder leven de kastelozen, de *Dalit* of outcasts, die het vieze werk opknappen van onreine taken als leerbewerking, schoonmaak, ruimen van de resten van doden.

Wat hier genoemd wordt zijn eigenlijk de Varna's. Dat zijn sociale klassen waarin je wordt geboren. Er is sociale mobiliteit mogelijk tussen de Varna's en het heeft meer een spirituele, religieuze rol dan dat het in de dagelijkse praktijk zo belangrijk is. Sommige antropologen, zoals Dumont, koppelden het kastenstelsel aan de belangrijke Indiase begrippen van reine en onreine activiteiten en mensen. Op bepaalde momenten is dat ook heel belangrijk. Zo mogen Dalit niet uit dezelfde waterputten drinken als mensen uit de Varna's.

En worden ze onaanraakbaren genoemd, omdat je ze letterlijk niet mag aanraken, omdat ze in contact komen met afval en doden. Een Dalit in je keuken of restaurant, is vragen om ellende en voedselbederf en die wordt dan ook snel weggejaagd. Op deze reinheidsbenadering als voornaamste verklaring voor de Varna's is kritiek. Eigenlijk is het voor een buitenstaander vrijwel ondoenlijk om de symbolische betekenis van de Varna's te doorvoelen.

Voor de kolonialisatie van India werden de Brahmaanse wetten van de scheiding in Varna's eigenlijk helemaal niet zo stringent opgevolgd. Het was de koloniale Engelse mogendheid die het wel handig vond in dat onoverzichtelijke India, en de indeling in een sociale structuur, het kastestelsel, eigenlijk veel harder aanzette. Na de onafhankelijkheid zag de overheid van het nieuwe India zich gedwongen een tegenstrijdig beleid te voeren waarbij enerzijds gepoogd werd om tot een kasteloze maatschappij te komen en het anderzijds het lot wilde verbeteren van achtergestelde kasten. Hoewel sindsdien grote groepen een groei van zeggenschap en welvaart hebben gezien, heeft dit beleid met voorkeursbeleid voor achtergestelde kasten het kastenstelsel eerder verder bevestigd dan verzacht.



Om de sociale structuur van India te snappen is het beter te vragen naar iemands Jati, die veel meer over de sociale identiteit en de bijbehorende normen en waarden zegt. Jati's zijn een soort subkasten. Ze worden gelinkt aan beroepen. Er zijn strenge omgangscodes van mensen uit verschillende Jati's. Voor mij als

buitenstaander niet te zien, maar een Indiër ziet direct uit welke Jati iemand komt. Aan non-verbale communicatie, aan wie de deur openhoudt, aan kleding, aan songteksten van liedjes, aan eetgewoontes, en zelfs aan uiterlijke fysieke kenmerken, ontstaan door langdurig trouwen binnen dezelfde Jati. Je kunt niet van Jati veranderen, maar er komen wel nieuwe Jati's. Zoals voor Indiërs die in de ICT werken of als gids voor toeristen. Bovenaal zijn de regels van het huwelijk, de belangrijkste levensgebeurtenis in India, aan de grenzen van de Jati gebonden. Je trouwt binnen je Jati of het uittrouwen uit je Jati moet met allerlei verzachtende rituelen omwonden worden. De beste kans om dat voor elkaar te krijgen, geeft een door de ouders van bruid en bruidegom gearrangeerd huwelijk. 'Arranged marriages' worden ook in modern India door de meeste mensen geprevaliseerd boven een 'love marriage' dat vooral iets is voor de Bollywood films en toeristen en gedoemd is op een scheiding uit te

draaien, zeker als het huwelijk de grens van je Jati of Varna overschrijdt. In India is er veel sprake van familiegeweld tegen jonge mensen die ongeoorloofd trouwen buiten hun Jati of Varna. Er zijn zelfs instanties en opvanghuizen voor 'love married couples' die dreigen vermoord te worden door hun familie.

Ik sprak met een aantal mensen in India over hun beleving van de sociale ordening in India en de bijbehorende sociale codes en met name de strikte huwelijksgrenzen. Wat mij daarbij opviel, is dat waar ik nog enige schroom had, er vooral heel positief over werd gesproken. De verhalen over uithuwelijking waren vooral vrolijk van aard: dat je familie voor je bruiloft grappen maakt over wat een lelijke vrouw ze voor je hebben uitgezocht en dat je je rot schrikt als de sluier afgaat. Er is oprecht de overtuiging dat sociale omgang en een huwelijk tussen mensen van verschillende Varna's of Jati's tot grote ongeregeldeheid leidt. 'Want hoe weet je dan hoe je je moet gedragen bij je familie?'.

Bekijk mijn [video hier](#).

De kracht van dit verhaal

Naast het gevoel van onrechtvaardigheid en de afschuw van de mensonterende armoede die je in India ziet over de stringente opvattingen over man-vrouw rollen die mij vanuit westers geëmancipeerd denken niet aanspreekt en het machtsmisbruik en de corruptie binnen India, zit er óók veel oeroude wijsheid verscholen in de manier waarop India sociaal geordend is.

Het behoren tot een groep geeft zekerheid, sociale hulp, maakt dat je weet waar je boodschappen doet, naar welke school je gaat, hoe je je kleedt, hoe je je gedraagt. Zoals overal op de wereld, heeft cultuur de functie van het aanbrengen van orde in chaos. In een über-chaotische en dichtbevolkte samenleving als India, is een sterke structuur en ordening met bijbehorende niet-permeabele grenzen niet eens zo verbazingwekkend als op het eerste gezicht lijkt.

'Hij kent z'n plek niet'. 'Ze zou eens naar een cursus politiek-bestuurlijke sensitiviteit moeten gaan'. 'Die jonge docenten hebben wel erg veel noten op hun zang bij een sollicitatie'. Thema's die in onze samenleving steeds meer opspelen nu we segmentatie hebben aangepakt en grenzen fluïde zijn geworden. In de zorg, in het onderwijs, in het uitoefenen van gezagsfuncties hebben professionals heel de dag te maken met een gebrek aan respect en gezag. Uniformen en witte jassen hebben plaats gemaakt voor 'noem me maar bij mijn voornaam' en amicaliteit. Jongeren zijn kwetsbaar als ze op positie, rol en functieplek worden aangesproken en geven dan snel op, omdat ze het verwarren met een persoonlijke afwijzing.



Het lijkt soms of we onze plek kwijt zijn en we ten onder gaan aan hyperidentificatie met onze persoonlijke wensen, verlangens en zelfgekozen identiteit. Maar zoals een lever niet zelfstandig kan bestaan, maar slechts bij gratie van interactie én onderscheid met de andere organen in een lichaam, kunnen een samenleving en organisatie ook niet functioneren zonder dat iedereen de eigen plek in het geheel weet. Als je je heel de dag moet afvragen wat je wilt en waartoe je behoort, is dat ook heel vermoeiend. Het zuid-as adagium *grow or go*, met een continue druk op ontwikkeling en zelfontplooiing, is ook recept voor een burn-out of veel cocaïne gebruik. Het feit dat je eindeloos sociaal kunt migreren, zorgt dat docenten elk jaar lastige oudergesprekken hebben, omdat paps en mams niet willen aanvaarden dat hun kind een echt prachtig vmbo-profiel heeft. En feit is absoluut dat de scheidingspercentages in gearrangeerde huwelijken (ook als je dat corrigeert naar de mogelijkheden om te kunnen en mogen scheiden) veel lager liggen dan in love marriages. Dus wellicht is de vraag of je met de leukste man date of met degene die je op lange termijn het meest gelukkig gaat maken, best een goeie als je de hormonale prikkels tenminste even aan de kant kunt zetten.

Het is misschien juist de overdaad aan keuzes en sociale aftasting, die energievretend zijn en ons imposter syndrome, eigenwaarde issues en onder tafel gedoetjes opleveren. Omdat 'je je positie toch zelf in de hand hebt'. In praktijk kan het best fijn zijn als je bij aanvang in een functie duidelijk wordt

gemaakt: 'ik stel je aan als managementassistente en nee, je kunt niet doorgroeien tot HR-adviseur', in plaats van dat je steeds maar ontevreden bent als je na twee jaar nog niet bent doorgeschoven. Duidelijkheid geeft breinrust. In een organisatie, in de samenleving en in jezelf. Wie als dubbeltje geboren is, wordt nooit een kwartje, zeiden vorige generaties in Nederland nog weleens. Dat vinden we nu onaanvaardbaar en getuigen van jaren '50 spruitjeslucht. Maar er zit ook schoonheid in te weten dat je ofwel een boer, ofwel een burger bent en je later gaat doen wat je vader of moeder doet.

Check lijstje 'je plek in het geheel weten' voor organisaties:

1. Erken, herken en benoem waar iemand vandaan komt zowel op professioneel als op persoonlijk vlak
2. Speel open kaart als iemand ergens te jong, te onervaren of gewoon niet geschikt voor is
3. Geef duidelijk aan welke paden van mobiliteit en groei er wel en niet mogelijk zijn
4. Leer jongeren en nieuwe medewerkers welke omgangsvormen en informele codes er zijn als het gaat om omgang met mensen in verschillende plekken en posities
5. Respecteer verschil in rollen en taken en ga niet op elkaars stoel zitten
6. Wil je diversiteit en sociale mobiliteit, spreek mensen er dan op aan dat ze ook in informeel gedrag open zullen moeten staan voor 'anders', anders krijg je geheime codes en spelregels
7. Spreek mensen aan op hun plek in het geheel, maak de afhankelijkheid van andere 'organen' en afdelingen transparant
8. Als mensen te veel individuele rechten claimen, zoals het recht op informatie of op thuiswerken of bonussen, leg dan rustig uit dat er ook een gemeenschappelijk belang is en ja dat er ook verschillen in positie, informatienoodzaak en beloning zijn
9. Vraag aan mensen die met een projectvoorstel of veranderplan komen wat de invloed is op andere mensen om hen heen en voor rollen en verhoudingen
10. Als je sociale mobiliteit toepast en bijvoorbeeld van een teamlid een teamleider maakt, maak dit dan heel zichtbaar en gebruik rituelen om de nieuwe positie te verankeren

