

## Reacties op *De verbindende factor*:

‘Een aanrader voor iedereen die de kracht van codeswitchen wil benutten, individueel en als team. Door met de beschreven ontwikkeltools aan de slag te gaan, zul je steeds ‘sociaal leniger’ bewegen tussen verschillende contexten. Je zult gaan zien dat tegenstellingen vaak schijnbare tegenstellingen zijn, en dan kun je in verbinding met de ander(en) complexe vraagstukken proberen op te lossen. Zoals Lydia zelf aangeeft: benut de verschillen en maak een brug naar nieuwe invalshoeken. Ik hoop dat velen dit boek met een open houding en net zoveel nieuwsgierigheid als ik zullen lezen, het is een pareltje!’

– Ariëtte Goslings, griffier Voorne aan Zee

‘Wat is een codeswitcher? En waarom kunnen codeswitchers zo’n belangrijke rol spelen in een team? Lydia van Oudenaren geeft op inspirerende wijze inzicht in de kracht van codeswitchers. Met oprechte nieuwsgierigheid en écht luisteren naar verschillende perspectieven kunnen codeswitchers als geen ander mensen verbinden. Dat je achtergrond er hierbij toe doet illustreert Lydia met prachtige voorbeelden. Zowel gebaseerd op vele gesprekken die zij voerde, als uit haar persoonlijke leven. Dit boek heeft mij vele nieuwe inzichten gegeven, en Lydia’s vertaling naar praktische tips en werkvormen zal mij nog regelmatig naar dit boek doen grijpen.’

– Marjolijn Ketelaar, onderzoeker Kinderrevalidatie UMC Utrecht

‘Haarfijn maakt Lydia van Oudenaren duidelijk dat codeswitchers, juist door hun opgedane ervaringen, een deskundige bijdrage kunnen leveren aan complexe problemen. Ze zijn een verrijking voor iedere organisatie, en dat maakt dit (voor mij erg herkenbare) boek zo interessant voor iedereen die samen stappen wil zetten om problemen op te lossen. In een tijd van steeds sterkere polarisatie is *De verbindende factor* een aanrader voor iedereen die een bruggenbouwer wil zijn.’

– Joost Manusama, burgemeester Capelle aan den IJssel

‘Als bi-culturele Nederlander heb ik mezelf al op jonge leeftijd aangeleerd om te codeswitchen. Dit voelt soms als een superkracht, maar kan ook als een masker werken. In dit boek herkende ik veel van mijn eigen ervaringen. De openheid waarmee Lydia haar persoonlijke verhaal deelt, raakte me. Ze legt helder en toegankelijk uit wat codeswitchen inhoudt en hoe je hier als leidinggevende mee om kunt gaan. Lydia slaagt erin om dit complexe onderwerp duidelijk over te brengen, wat het boek tot een prettig en bruikbaar handboek maakt. Een waardevolle leeservaring die ik iedereen kan aanbevelen.’

– Madhu Mathoera, auteur van *De inclusieve organisatie*

‘*De verbindende factor* biedt een inspirerende kijk op codeswitching, met Lydia van Oudenarens persoonlijke verhaal als rode draad. Haar ervaringen, van opgroeien in de lagere sociaal-economische klasse tot het leiden van organisaties, tonen de kracht van aanpassingsvermogen en verbinding op de werkvloer. Door de combinatie van theorie en praktijk is het een heel leesbaar boek geworden.’

– Chantal Schinkels, auteur van *De IT girl* en *Het koopinfuus*

‘Er wordt vaak gesproken over kansengelijkheid, maar er is nog veel minder aandacht voor de waardevolle bijdrage aan organisaties en bedrijven door mensen die bij de start van hun leven met 1-0 achter stonden. In haar boek werkt Lydia van Oudenaren dit overtuigend uit, door vanuit de levenservaringen van codeswitchers een ontwikkelmodel te ontwerpen. Dit zouden vele codeswitchers en hun omgeving moeten lezen.’

– Egbert de Vries, directeur-bestuurder samenwerkingsverband voortgezet onderwijs

‘In dit boek deelt Lydia van Oudenaren hoe ze, op basis van haar eigen ervaringen, ging beseffen dat het kennen van verschillende sociale werelden een enorme kracht is. Haar boek geeft mensen die net als zij codeswitchers zijn, en de teams waarin ze werken, handvatten om die kracht in te zetten en tot resultaten te komen. Het is de kracht van verbinding. En wanneer hadden we daar ooit meer behoefte aan dan nu?’

– Froukje de Jonge, wethouder gemeente Almere

Lydia van Oudenaren

# De verbindende factor

De kracht van codeswitchers in teams  
en organisaties

*Uitgeverij* Business Contact  
Amsterdam/Antwerpen

# Inhoud

<b>Voor alle codeswitchers</b>	9
<b>Voorwoord</b>	11
<b>Disclaimer</b>	17
<b>1. Wat is codeswitching en hoe herken je een codeswitcher?</b>	18
Waar ik vandaan kom en welke rol dat speelt bij codeswitchen	18
Een eerste verkenning van codeswitchen	24
De verschijningsvormen	27
<i>Het begint met taal</i>	
<i>Sociale interactie</i>	
<i>Je afkomst neem je overal mee</i>	
Een kwaliteit die niet altijd over rozen gaat	33
De codeswitching-schelp: een model	36
<b>2. De groei van een codeswitcher</b>	40
De voor- en nadelen van codeswitchen	40
Leren over jezelf om verder te komen	44
De groeiringen	47
<i>Groeiring 1: Aanpassen of afstemmen</i>	
<i>Groeiring 2: Omarm jezelf</i>	
<i>Groeiring 3: Integreer je kennis en ervaring</i>	
Hoe je als leidinggevende een codeswitcher ondersteunt	61

De verticale lijnen in de schelp: wat kun jij doen om te groeien?	62
<i>Lijn 1: Ken jouw kracht als codeswitcher</i>	
<i>Lijn 2: Zoek een goede spiegel</i>	
<i>Lijn 3: Zet je maskers af</i>	
<i>Lijn 4: Ontspan!</i>	
<i>Lijn 5: Deel je mening</i>	
<i>Lijn 6. Vraag hulp</i>	
<i>Lijn 7: Etaleer je skills</i>	
<i>Lijn 8: Ga het veld op en geniet!</i>	
<b>3. Codeswitchen in de praktijk</b>	<b>74</b>
Echt verbinden met anderen om grote maatschappelijke vraagstukken op te lossen	74
Van boerderij tot bajas	75
Code-fluïditeit als grondhouding	79
Zo leer je jezelf een code-fluïde houding aan	80
1. Een open houding	
2. Nieuwsgierigheid	
3. In de spanning blijven	
Code-diversiteit: andersdenkenden om je heen verzamelen	87
Hoe je code-diversiteit bevordert	89
1. Deep Democracy	
2. Stakeholdermanagement en coalitievorming	
3. Het kampvuurgesprek	
Over paradoxaal werken	95
Naar 'en' in plaats van 'of'	98
Het 'En-model': paradoxaal werken in de praktijk	101
Een breed palet	106

<b>4. Groei en praktijk van codeswitchen verbonden</b>	108
Het mes en de bevrijding	108
Paradoxaal situatie	109
Alles samengebracht	110
<i>Ruimte</i>	
<i>Meerstemmigheid</i>	
<i>Heelheid</i>	
<i>De parel van ontmoeting</i>	
<b>5. Wat leiders kunnen doen</b>	119
De kunst van diep horen en openhartig spreken	120
De bestuurder als bruggenbouwer	126
Paradijsvogels werven	131
<b>Epiloog</b>	135
<b>Dankwoord</b>	138
<b>Vragen voor reflectie en actie</b>	140
<b>De negen belangrijkste misvattingen over codeswitchen</b>	143
<b>Het schelpmodel samengevat</b>	147
<b>Noten en bronnen</b>	151

## Wat is codeswitching en hoe herken je een codeswitcher?

### Waar ik vandaan kom en welke rol dat speelt bij codeswitchen

De vraag waar ik vandaan kom is de ingewikkeldste die mensen me kunnen stellen. Want die vraag kan ik niet eenduidig beantwoorden.

Maar het antwoord is wel van belang. Malcolm Gladwell koppelde in zijn boek *Outliers*, in het Nederlands vertaald als *Uitblinkers*, succes niet aan een hoog IQ of bijzonder talent, maar vooral aan de uitzonderlijke ervaringen die mensen hebben meegemaakt en hun cultuur en afkomst.<sup>4</sup> Je achtergrond, het nest waar je uit komt, bepaalt voor een belangrijk deel je levensloop. Voor mij geldt dat waar ik vandaan kom, bepalend is geweest voor mijn ontwikkeling als codeswitcher.

Hoe mijn ouders elkaar hebben leren kennen, weet ik niet. Ook niet waarom ze in een klein gehucht op het eiland Tholen neerstreken waar voornamelijk strenggelovige protestanten leefden. Ik weet wel dat ze in 1975 zijn getrouwd omdat ik op komst was. Mijn vader was toen 43 en mijn moeder 20. Het huwelijk hield geen stand. Toen ik tweeënehalf was, werd de echtscheiding uitgesproken en ik werd aan mijn vader toegewezen. Hij wist de mensen in zijn omgeving uitermate goed te mobiliseren om zijn kant van het verhaal te steunen, van wijkagent tot bankdi-

recteur. Het gevolg was dat mijn moeder het nakijken had bij de Raad voor de Kinderbescherming en de rechter. Zij mocht mij iedere donderdag van 9.00 uur tot 18.00 uur bezoeken.

Die bezoeksregeling is twee keer volgens afspraak uitgevoerd. Mijn moeder is regelmatig tevergeefs met de bus van Oosterhout naar Zeeland gereisd. Soms was een bevriende kennis bereid met haar op en neer te rijden. Ze trof regelmatig niemand thuis aan omdat mijn vader me dan mee op pad had genomen. Of hij verzoonde een smoes dat ik ziek was en dat het niet in mijn belang was dat ze langskwam. Ook weet ik dat hij haar bedreigde of liet bedreigen. Ik vermoed dat ze het op enig moment heeft opgegeven. Ze is kort daarna een nieuw leven gestart met een andere man en kinderen.

Op jonge leeftijd switchte ik dus van een traditioneel gezin naar alleen bij mijn vader horen. Het maakte dat ik geen ondergrond had, geen hechte oorsprong. Je kunt het benaderen als trauma en ja, het heeft sporen nagelaten. Ik heb ervan geleerd dat mensen soms keuzes maken die weliswaar over hén gaan, maar die ook jou beïnvloeden. Keuzes die het uiterste van je vragen. Want als kind ben je loyaal aan je ouders en heb je weinig te kiezen. In dit geval moest ik met ze meeswitchen. Het maakte me in ieder geval flexibel. En al was ik nog jong, ik was ook toen al nieuwsgierig naar al wat op mijn pad kwam.

Mijn vader probeerde er op zijn manier wat van te maken. Door een ongeluk op de vaart was hij afgekeurd en kreeg hij een uitkering. Om dat inkomen 'zwart' aan te vullen was hij Duitse herders gaan trainen, ook voor de politie. En hij verkocht hondenvoer. Spullen aan de man brengen voor een zacht prijsje kon hij goed. Ondertussen verdiende hij nog wat bij met de verkoop van zelfgevangen vis. Mijn vader is nooit gestopt met zijn zeemansbestaan. Het verlangen naar vrijheid, de wens om zelf zijn leven en regels te bepalen: dat kon hij niet meer veranderen.



Hij had een oppas voor mij nodig en zo kwam Lizette in mijn leven. Mijn vader had haar leren kennen via kennissen op een camping. Ze kreeg aanvankelijk te horen dat mijn moeder doodziek was, waardoor mijn vader regelmatig van huis was om er voor haar te zijn. Pas laat, toen ze inmiddels een relatie met mijn vader had, zou ze ontdekken dat die ziekte een leugen van mijn vader was.

Met mijn stiefmoeder kreeg ik er een surrogaatfamilie bij: opa Toon en oma Mien boerden op het Rucphense platteland. Van een eenvoudige boerderij met de koeien nog bijna in de woonkamer, waren ze opgeklommen naar een flinke vrijstaande bungalow met aparte onderkomens voor de koeien, schapen en varkens op hun grond. Lizettes ouders werden mijn grootouders. Ik speelde in de weekenden met de honden en de katten op het erf, de lucht stinkend van de gier die net was uitgereden. We aten verse boerenkool waar de rupsen op je bord soms nog uitkropen omdat hij niet goed was uitgespoeld. Op zondag stapte ik achter in de auto en ging ik mee naar de katholieke kerk in Wouw, want daar kon de pastoor volgens mijn oma beter preken dan in Rucphen. Die kerk was in de winter altijd vrieskoud. Dan zat ik strak tussen hen in op de houten bank. Ze hadden altijd dezelfde plaats, waar ze de pastoor van opzij zagen in de zijbeuk van de kerk. Met mijn ooms, de broers van Lizette, speelde ik want ze waren nog relatief jong. Het was soms alsof ik een nakomertje in het gezin van opa en oma was.

Zo vond ik, in een omgeving en religie waar ik eigenlijk niet echt thuishoorde, toch een warm gezin. Het lukte goed om me aan te passen door weinig te zeggen en gewoon te doen wat er gevraagd werd. Ik werd dan ook getypeerd als een lief, gemakkelijk meisje. In een belangrijk opzicht werkte deze omgeving therapeutisch voor me. Het buiten zijn en daar mijn eigen gang kunnen gaan, het spelen met de dieren en ergens bij horen waren ervaringen die ik nodig had om me weer geborgen te voelen.

Het werkt nog steeds door in mijn leven, omdat ik de natuur opzoek als ik energie nodig heb of tot rust wil komen en mijn gedachten wil ordenen. Daarnaast merk ik dat het voor mijn werk regelmatig behulpzaam is om het gedachtegoed van verschillende christelijke stromingen ervaren te hebben, ondanks dat ik zelf niet bij een kerk ben aangesloten. Het betekent dat ik redelijk goed kan inschatten wat het belang is voor een ander als daarover gesproken wordt. Nog altijd ben ik nieuwsgierig naar de manier waarop mensen hun geloof beleven, of het nu het christendom, de islam, het boeddhisme, jodendom of ietsisme is. Ik praat er graag met mensen over want het geeft me nieuwe invalshoeken op mijn eigen vraagstukken, zonder dat ik de urgentie voel om het volledige gedachtegoed over te nemen. Natuurlijk kun je je collega's er beter niet al te plompverloren naar vragen. Maar als je erover begint op een geschikt moment, zonder oordeel of vooringenomenheid, zal het vaak ervaren worden als warme belangstelling. Het zal je verbazen welke interessante invalshoeken en vernieuwde contacten je oprechte nieuwsgierigheid oplevert.

Mijn vader bleek geen lieverdje te zijn. Toen ik acht jaar was kreeg hij vanwege een opiumdelict en belastingfraude een paar jaar onderdak bij de staat. Al vroeg zag ik hoe een huis van bewaring, en later de gevangenis, er vanbinnen uitzag. De woensdagmiddagen werden regelmatig besteed aan zijn bezoek, terwijl mijn stiefmoeder Lizette zo goed en zo kwaad als het ging schipperde tussen haar werk in de zorg, mij, mijn vader en haar ouders bij wie we een poosje mochten wonen. Hij kwam onder voorwaarden vrij toen ik elf jaar was. Vervolgens zette hij zijn leefpatroon weer voort en strandde de relatie met mijn stiefmoeder. Ik moest weer bij mijn vader blijven. Dat zou tot mijn achttiende jaar duren. Een dag na mijn verjaardag ben ik uit huis gegaan.

Later, toen ik volwassen was, vertelde Lizette me dat een maatschappelijk werkster haar in vertrouwen had meegedeeld dat hij vroeger tbs had gekregen. Die veroordeling op mijn negende was dus niet zijn eerste. Ook zelf heb ik nog wel eens onderzoek gedaan en via een politieagent kreeg ik een lijstje van zijn vergrijpen van de laatste twintig jaar. Het feit dat het een lijstje was, vond ik op zich al onthutsend.

Dat hij na een scheiding het ouderlijk gezag had gekregen over mij, tot twee keer toe, betekende wat mij betreft ook dat de overheidsinstanties ver af stonden van de werkelijkheid. Een miniem zaadje was geplant om mijn ervaringskennis in te zetten. Maar niet als kind van een gedetineerde: mijn interesse was veel breder.

Door mijn studie Nederlands recht met specialisatie milieurecht ben ik heen gesjeesd. Ik had geen tijd en geld voor uitstapjes of extra jaren studeren. De basisbeurs was volstrekt onvoldoende en naar de aanvullende beurs, die mijn vader eigenlijk moest betalen, kon ik fluiten. Vier jaar lang droeg ik dezelfde kleding, kopieerde ik studieboeken en werkte ik met oude wettenbundels. Ik was zeer doelgericht, kon precies uit de woorden van de docenten halen waar ze wel en geen belang aan hechtten als het aankwam op de lesstof. Ik werd specialist in het tussen de regels door luisteren.

Tijdens mijn opleiding en toen ik begon te werken wist ik me vaak geen houding te geven. Mijn koffertje met bul erin voelde leeg. Ik had geen mensen in mijn omgeving die hadden gestudeerd, geen voorbeelden waaraan ik me kon relateren. Als je van huis uit niet hebt meegekregen hoe je moet onderhandelen, of wie je op welke manier moet benaderen om een ingang te vinden in een bedrijf, kun je nog zoveel talent hebben, maar je zult meestal onderaan moeten beginnen, zo stellen diverse onderzoeken waar Malcolm Gladwell in *Outliers* naar verwijst.

‘In the end, only one thing mattered: family background’<sup>5</sup>. De regels van het maatschappelijk spel in de hogere regionen heb je niet kunnen afkijken. Ook dit heb ik zelf ervaren; ik startte bij een gemeente in schaal 7, en ambtenaren die de verdeling van schalen kennen, begrijpen dan wat ik bedoel. Voor de meeste universitair afgestudeerden van nu zou dit onacceptabel zijn.

Door van anderen af te kijken en ze na te bootsen, door trainingen en coaching te volgen en mentorschappen aan te gaan, kon ik me ontwikkelen. Ik ervaaarde dat ik een rijker mens werd in de loop van de jaren. Niet alleen financieel, maar vooral intrinsiek.

Rond mijn veertigste belandde ik in een crisis op het werk. De zorg voor een tweeling, van wie een dochter een hersenbeschadiging had, was moeilijk te combineren met mijn leidinggevende rol. Ik werd opzijgeschoven en daardoor kwam een oud gevoel bovendrijven: het gevoel er niet te mogen zijn dat ik had ervaren in mijn jeugd.

Het was pijnlijk, maar achteraf bezien een prachtige aanleiding om er via diepgaander zelfonderzoek achter te komen dat de ervaringen uit de contexten waar ik uit voortkom goud waard zijn. Nu weet ik: ik kan hoge bergen beklimmen en door diepe dalen gaan. Ik kan er alleen voor staan, vanuit die positie zeggen wat gezegd moet worden en daarmee vooruitgang realiseren. Ik blijf koel als ik voor hete vuren sta, hoef stiltes niet direct op te vullen met woorden en blijf nieuwsgierig naar de drijfveren van anderen: waar komen ze hun bed voor uit, welke keuzen zijn voor hen van belang, wat kunnen we bij elkaar brengen en wat niet?

En ik ben niet de enige die dit kan. In de afgelopen jaren, in vele gesprekken, interviews en praktijkervaringen, is me duidelijk geworden dat het typische eigenschappen van codeswitchers zijn. Daarom vind ik het belangrijk dat dit boek er is. Ik hoop

dat het iedereen helpt om, vanuit diens eigen achtergrond en positie, de kracht van codeswitchers aan te boren. Of je nu zelf codeswitcher bent of leidinggevende van codeswitchers: in een onstuimige wereld van complexe vraagstukken zijn deze kwaliteiten hard nodig.

## Een eerste verkenning van codeswitchen

Voor dit boek heb ik interviews gehouden met mensen met verschillende achtergronden. Ik maakte in mijn omgeving bekend dat ik mijn veronderstellingen over het bewegen tussen verschillende contexten wilde toetsen bij anderen en plaatste daarnaast een oproep op LinkedIn over mijn aanstaande boek die ik als volgt afslot: ‘Ben jij of ken jij een codeswitcher, iemand die zijn eigen milieu is ontstegen of met liefde nog steeds omarmt en tegelijkertijd succesvol is geworden in zijn werk? Dan kom ik graag met je in contact.’

Op de oproep reageerde een grote, zeer diverse groep mensen. In dit boek tref je in kaders sprekende fragmenten uit deze interviews aan.

Een deel van de codeswitchers die ik sprak, bevindt zich tussen twee of meer culturen. Het zijn bijvoorbeeld mensen die zijn opgegroeid met een rijke Marokkaanse of Turkse cultuur vol van mystiek en verhalen, maar waar ingetogenheid en je aanpassen aan de normen in de Nederlandse cultuur ook een rol spelen. Of mijn twee stiefzusjes die in Suriname geboren zijn en de Hollandse nuchterheid combineren met hun warme, pittige roots.

Daarnaast zijn er mensen die tussen sociale klassen zijn gaan bewegen. Vaak omhoog, naar een ‘betere’ klasse, maar ze voelen zich nog verbonden met de lagere arbeidersklasse. Armoede, in aanraking zijn gekomen met justitie, op straat leven en uitkeringen hangen daarmee samen. Een enkeling blijft bewegen tussen

de klassen omdat de beleidswind niet meezit voor zijn of haar doelgroep. Soms gaat het goed en ben je gestegen, dan is er even geen werk en val je terug op de bijstand met zijn verplichtingen en druk.

Ook sprak ik ervaringsdeskundigen met een handicap of beperking die de kringen van niet-gehandicapten met de nodige hobbels en doorzettingskracht hebben betreden. In de nieuwe bubbel treden ze naar voren om het daar inclusiever te maken. Neem bijvoorbeeld Marieke van Driel: zij heeft cerebrale parese, is voorzitter van belangenvereniging cp-Nederland, en ik bewonder haar vastberadenheid om iets wezenlijks te betekenen voor mensen met deze hersenbeschadiging. Ondanks de inspanningen die het kost, omdat haar lichaam niet altijd meewerkt, is ze verschillende keren naar het buitenland gereisd om tijdens een congres van de European Academy of Childhood Disability te spreken vanuit haar ervaringsdeskundigheid.

Veelal zijn dit mensen die het pad effenen voor anderen. De eerste uit een familie van arbeiders die naar het hbo gaat, de eerste persoon die niet met gouden lepel is opgevoed en een functie krijgt in een bestuur, de eerste persoon die blind is en burgemeester wordt: Tjarda Struik,<sup>6</sup> de eerste... vul maar in. Het zijn mensen die weten dat ze van toegevoegde waarde zijn juist met en door hun achtergrond. Ze wagen de sprong, zijn moedig en weten dat het ook mis kan gaan.

---

*Margo, parketsecretaris Openbaar Ministerie:*

‘Thuis hebben we een groot transportbedrijf. Mijn ouders hebben dat samen zelf opgebouwd. Mijn vader heeft alleen de lagere school afgerond, is een harde werker en kan alles met zijn handen maken. Mijn moeder komt uit een ondernemersgezin en is ook van aanpakken en zaken regelen. Ik ben achteraf ge-