

DE AHA'S



Doorheen het ILIAS-project
hadden we als projectteam
verschillende aha-momenten.
We geven ze graag mee.



De AHA's

Doorheen het ILIAS-project hadden we als projectteam verschillende aha-momenten. We geven ze graag mee.

De inclusieparadox

— Jan



Inclusief leiderschap is
zorgen voor maïzena

— Hester



Inclusief leiderschap
= gedeeld leiderschap

— Jef



Belang van ondersteuning
en professionalisering —
blijkt uit de internationale
verhalen

— Marijke



De AHA van Jef (VCOK)

Het samenspel tussen inclusief leiderschap en gedeeld leiderschap.

Ik ben reeds vele jaren werkzaam als extern procesbegeleider met zeer uiteenlopende teams binnen kinderopvang. Die teams wensten ofwel aandacht te besteden aan de manier waarop samenwerking plaatsvond of trokken na een tijdje ploeteren aan de alarmbel: help, hoe werk je samen als divers team? Vanuit deze ervaringen kan ik bijna niet anders dan aandacht te vestigen op het samenspel tussen **inclusief en gedeeld leiderschap**.

In dit gegeven zijn er verschillende partijen betrokken.

- De leider die **samen met iedereen** het klimaat bewaakt waarbinnen inclusie kan plaatsvinden;
- **Het individu** dat zich verbonden en uniek wil voelen;
- En **de groep** als entiteit op zich - waarbij het geheel meer is dan de som van de delen.

Bij een gunstig resultaat grijpen alle elementen **als tandwielen** in elkaar, maar dit is niet enkel de verdienste van de leidinggevende. Het is een **gedeelde verantwoordelijkheid**, waarbij verbindende **communicatie** een cruciale factor is.

Het is bijna als **tango dansen** waarbij je als leider een gewenste beweging instrueert – soms voorzichtig, soms zeer sturend, of alles wat er zich tussenin bevindt. Je hoopt dat je partner dit oppikt en volgt in wat er wordt aangegeven en er zelf ook een draai aan geeft. Als leider voel je ook dat bepaalde bewegingen nog niet aan de orde zijn. Je speelt hierop in door een andere figuur te kiezen. Wanneer beiden dit **subtiele samenspel** tot een goed einde brengen, kan je spreken over **harmonie**. Hierbij **vloeien** 'leiden en volgen' in een bijna onzichtbaar proces in elkaar over en is de leider zich **bewust** van de signalen die de volgende partij uitzendt, en omgekeerd.

De tango als metafoor, dus, om aan te geven dat een team zich niet zomaar laat leiden en dat een leider niet zomaar wat techniekjes kan toepassen. Het is **het samenspel dat voor magie zorgt!**





De AHA van Jan (Steunpunt Diversiteit en Leren)

Mijn aha-moment tijdens het ILIAS-project kwam toen ik een lezing van **Jitske Kramer** op YouTube ontdekte. Kramer is een Nederlandse organisatieantropologe, die onderzoek doet naar wat groepen ('tribes') samen doet werken, samenhoudt, dankzij/ondanks de verscheidenheid van de individuele medewerkers. We zochten op dat moment inspiratie, onderzoeken, instrumenten ... die ons konden helpen een conceptueel kader over 'inclusief leiderschap' te schrijven.

Op een bepaald moment spreekt Kramer over de 'Inclusieparadox'. Dat vond ik een treffend beeld voor het spanningsveld dat leiders in hun teams soms voelen: de spanning tussen 'wees jezelf' en 'pas je aan'. De redenering achter de 'Inclusieparadox' gaat als volgt:

Eigenlijk, zegt Kramer, werken we liefst samen met mensen die hetzelfde denken als wij, met dezelfde meningen, perspectieven, manier van aanpak ... Dat is 'makkelijk'. Als iemand 'anders' doet of praat, andere meningen heeft, een andere manier van werken voorstelt, dan is dat 'lastig', 'vervelend'. *'Doe normaal, pas je aan, doe zoals wij, doe zoals we het al jaren doen'*, zijn dan veelgehoorde verzuchtingen.

Tegelijk hebben we de behoefte om **uniek** te zijn, onze eigen talenten en verdiensten naar voren te schuiven. Dat stimuleren we ook bij de kinderen en jongeren: 'wees jezelf'. In de vrij verregaande individualistische cultuur waarin we leven, wordt dat voortdurend aangemoedigd. *'Word wie je bent', 'kom zoals je bent'* en gelijkaardige uitspraken hoor je tientallen malen in Hollywoodfilms.

'Wees jezelf' en 'pas je aan' zijn dus beiden normale reacties van mensen die in een team samenwerken. Het is niet de bedoeling, zegt Kramer, om die paradox weg te gommen. Wel om **onzelf in vraag te stellen**. Bijvoorbeeld: in plaats van 'pas je aan' zou je ook bij de persoon die het 'anders' ziet kunnen doorvragen: *'wat leuk dat jij helemaal anders bent of doet! Wat kan ik van je leren! Vertel me, wat zie jij dat ik niet zie?'*. Die 'andere stem' ernstig nemen heeft als gevolg dat die persoon zich veel meer '**erbij hoort voelen**' – een andere fundamentele behoefte van iedere mens.



De AHA van Hester (VBJK)

Bij de start van het ILIAS-project vroeg ik me regelmatig af: hebben we nu echt **alweer een nieuw adjectief bij leiderschap** nodig? Er bestaan al zoveel adjectieven: transactioneel, transformationeel, situationeel, gedeeld, participatief leiderschap ... om er maar enkele te noemen.

Maar na het ILIAS-project ben ik van mening dat het adjectief 'inclusief' toch belangrijk is. Omdat het toont dat 'inclusief werken' niet iets is dat zomaar vanzelf gaat.

Ik licht het graag nog wat meer toe ...

We leven in een diverse samenleving. Daar kunnen we niet meer omheen. Deze realiteit weerspiegelt zich ook op de werkvloer. Maar wat opvallend is, is dat deze diversiteit vaak gewoon blauw-blauw wordt gelaten. Er wordt niet echt iets mee gedaan.

Inclusief leiderschap zorgt er naar mijn aanvoelen voor dat **1 + 1 niet 2 is, maar 3 wordt**, of 4 of nog meer ... Inclusief leiderschap zorgt voor de maïzena in een team, het zorgt ervoor dat alle teamleden zich uniek, maar ook verbonden voelen; dat ze samen de visie waarmaken, wat de collega's, maar zeker ook alle kinderen, gezinnen en de samenleving ten goede komt.

Maar wat zijn nu belangrijke **competenties** van inclusief leiderschap? In het inspiratiekader komen we tot de bevinding dat het vooral een houding is die uitgaat van respect voor iedereen, een open luisterende houding, bewust ingaan tegen vooroordelen, het onbekende omarmen ... En dit is niet enkel een opdracht voor de leidinggevende, maar voor het hele team.

Het doet me als VBJK-medewerker ook sterk denken aan de **DECET-principes**¹ waar we vaak naar verwijzen:

'Elk kind en elke volwassene heeft het recht zich te ontplooiën in een omgeving die gekenmerkt wordt door gelijkwaardigheid en respect voor diversiteit. Ieder heeft het recht op actieve participatie in goed gekwalificeerde voorschoolse voorzieningen, vrij van elke vorm van discriminatie – zowel expliciete als impliciete, zowel individuele als structurele – vanwege zijn of haar etnische afkomst, huidskleur, cultuur, religie, taal, sekse, politieke of andere overtuiging, nationale, etnische of sociale afkomst, handicap, geboorte of andere omstandigheid (zie artikel 2, VN-Verdrag over de Rechten van het Kind).'

Daarom is het belangrijk dat: 'de kennis, de vaardigheden en de houding versterkt worden die kinderen en volwassenen in staat stellen samen te werken aan voorschoolse voorzieningen waarin iedereen:

- het gevoel heeft dat hij/zij erbij hoort;
- wordt gestimuleerd om alle aspecten van zijn/haar identiteit te ontwikkelen;
- van elkaar kan leren over culturele en andere grenzen heen;
- kan participeren als actieve burger;



- bewust omgaat met vooroordelen via een open communicatie en leergierigheid;
- samenwerkt om institutionele vormen van vooroordelen en discriminatie te bestrijden.’

¹Voor meer info over de DECET-principes, zie: <https://vbjk.be/nl/publicaties/zin-verlenen-aan-praktijk>
en <https://vbjk.be/storage/files/a22fd157-adfb-4afa-ac1d-75368bc7a168/manual-making-sense-of-good-practice.pdf>

Al klinkt dit allemaal heel aannemelijk, evident is dit zeker niet. Het vraagt een **competent systeem**, met voldoende kindvrije uren, zodat teams samen aan hun inclusieve werkcontext kunnen bouwen. Een competent systeem met voldoende mogelijkheden voor leidinggevenden om zich te blijven verdiepen. Een competent systeem met een bestuur en een beleid dat de sector ondersteunt.



De AHA van Marijke (Steunpunt Diversiteit en Leren)

Op de ILIAS-reis had ik het voorrecht boeiende, bijzondere professionals te ontmoeten en dat bracht mij veel leermomenten. Toch moet ik er één uitkiezen ... Een bijzonder aha-moment kwam voor mij in de uitwisseling met de Kroatische en Sloveense partners.

In het leernetwerk zag ik onze Vlaamse partners **worstelen met het gebrek aan tijd en geld** om te investeren in het professioneel leren van het team. Er zijn in Vlaanderen niet structureel middelen voorzien voor professioneel leren. Alsof wij er collectief van uitgaan dat de professionele krachten die met kinderen werken, vanzelf alles moeten weten en kunnen wat er te leren valt. Alsof ze die investering niet nodig hebben. En als ze die wel nodig hebben, lijkt het systeem dat te zien als een individuele 'tekortkoming', die in de vrije tijd en met eigen middelen opgelost moet worden. We benaderen het niet als iets waar de overheid moet in investeren.

Dat is niet zo in Kroatië en Slovenië, waar professioneel leren van en met elkaar als een evidentie wordt gezien, ook door de financierende overheid. Er wordt structureel in geïnvesteerd. De professionele krachten krijgen **tijd en middelen om permanent te groeien** in de job. De overheid investeert ook in een zeer degelijke omkadering van coaches en onderzoekers, zodat de professionele leergemeenschappen onder de beste omstandigheden kunnen werken. Deze investering wordt niet in vraag gesteld, er wordt niet op beknipt.

Dit is een opmerkelijk contrast. De antropologe in mij wordt dan getriggerd om naar de onderliggende culturele patronen te kijken voor een verklaring ... Zou het kunnen dat onze 'Westerse arrogantie' ons hier de das omdoet? De oude overtuiging die in West-Europa sinds de renaissance gegroeid is dat wij aan de top staan van de menselijke ontwikkeling - en dus geen verdere ontwikkeling nodig hebben? Is dat de oorsprong van onze blinde vlek? Brengt dit zelfbeeld - dat de meesten onder ons op individueel niveau al losgelaten hebben, maar dat als een collectieve illusie nog in onze cultuur en samenleving verankerd is - ons ertoe om te miskennen hoezeer ook onze medewerkers in de basisvoorzieningen voor het jonge kind dat professioneel leren echt nodig hebben?

Ik vermoed dat onze partners in Oost-Europa vrij zijn van dit arrogante zelfbeeld. Ze lijken vanuit een grotere bescheidenheid – en realiteitszin! – te weten, voelen en erkennen dat **professioneel leren een fundamentele basisbehoefte is**, en een vanzelfsprekende randvoorwaarde om het hoge niveau van kwaliteit te halen dat in de teams van gedreven en getalenteerde medewerkers als potentieel aanwezig is.

