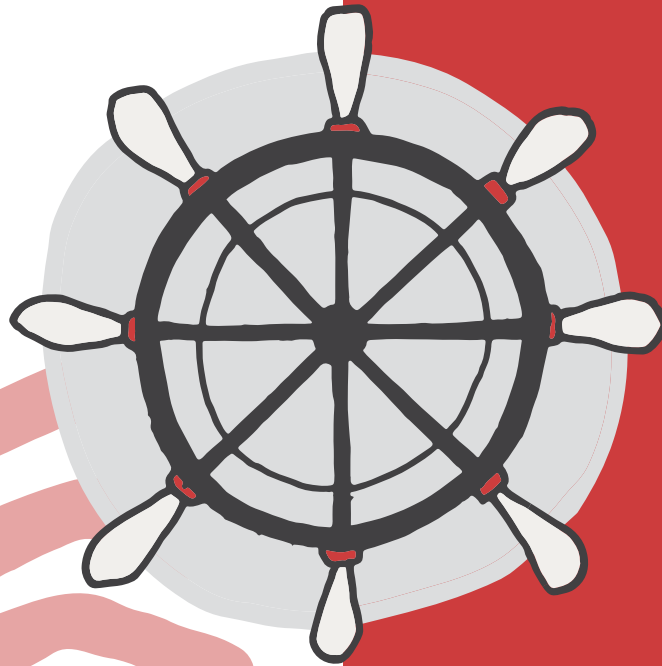


# ILIAS

Inclusief Leiderschap in  
het Aanmoedigen van  
Samenwerking

INSPIRATIEKADER



Hester Hulpia  
Marijke Cornelis  
Jan De Mets  
Jef Scheirlinck

# INHOUDSTAFEL

## Inspiratiekader



<b>INLEIDING</b>	<b>3</b>
<b>1 – WAAROM DE LEIDER VAN MORGEN INCLUSIEF ZAL ZIJN</b>	<b>5</b>
Vijf uitdagingen van deze tijd	5
De inclusieparadox	8
<b>2 – INCLUSIEF LEIDERSCHAP ALS KATALYSATOR VOOR GROEI</b>	<b>9</b>
Inclusief leiderschap - een werkdefinitie	10
<b>3 – DE INCLUSIEVE WERKPLEK</b>	<b>11</b>
Billijkheid en Respect	11
<i>Uniqueness</i> en <i>Belonging</i>	12
• Het inclusiekader	13
UITSLUITING	14
ASSIMILATIE	15
DIFFERENTIATIE	15
INCLUSIE	16
Betrokkenheid op het collectieve verhaal	18
<b>4 – INCLUSIEF LEIDERSCHAP IN DE INCLUSIEVE WERKCONTEX</b>	<b>19</b>
Het profiel van de inclusieve leider	19
Modellen voor inclusief leiderschap	20
• Acht inclusieprincipes (Jitske Kramer)	21
• Het Diversiteit & Inclusie Kompas	23
ACHT SLEUTELS NAAR VERBINDING IN DIVERSITEIT	23
Positieve effecten van inclusief leiderschap	26
<b>5 – INCLUSIEF LEIDERSCHAP IN EEN COMPETENT SYSTEEM</b>	<b>27</b>
<b>6 – TER AFRONDING</b>	<b>29</b>
<b>BRONNEN</b>	<b>30</b>



# Inleiding

De voorbije twee jaar zijn we met ILIAS<sup>1</sup> – Inclusief Leiderschap in het Aanmoedigen van Samenwerking – op zoek gegaan naar de **ROL VAN INCLUSIEF LEIDERSCHAP** in basisvoorzieningen voor jonge kinderen voor het versterken van samenwerking in een divers team. Ons doel was het inclusief leiderschap te versterken om zo de samenwerking tussen een verscheidenheid aan medewerkers te bevorderen. ILIAS wil personen die leiderschap opnemen ondersteunen om een inclusieve werkplek vorm te geven, zodat dit een positieve invloed heeft op alle medewerkers, het team en de kwaliteit van de dienstverlening.

Samen met de deelnemers aan het leertraject en met alle binnenlandse en buitenlandse partners die ons adviseerden, hebben we regelmatig stilgestaan bij wat inclusief leiderschap is. We zochten en vonden aanknopingspunten in onderzoeksliteratuur, praktijkgidsen, TED Talks, e-books ... In deze tekst reiken we jou het **INSPIRATIEKADER** aan dat uit die oefeningen ontstond. Zie het dus als een inspirerend document. We pretenderen niet alles wat er te zeggen en te leren valt over deze belangrijke leiderschapsstijl, ontrafeld te hebben. Wel hopen we jou te voeden, te laten stilstaan en nadenken zodat je stappen vooruit kan zetten samen met je team in de groei naar inclusief leiderschap.

Deze publicatie focust op inclusief leiderschap in het aanmoedigen van samenwerking, dus op de relaties op het teamniveau. Een ander belangrijk aspect van inclusie en omgaan met diversiteit is gericht naar de doelgroep van de basisvoorzieningen, kinderen en gezinnen. Maar dit was dus niet de focus voor het ILIAS-project.

Het inspiratiekader is opgebouwd uit vijf delen.

In hoofdstuk 1 ‘Waarom de leider van morgen inclusief zal zijn’ omschrijven we **de context en de uitdagingen** waarin het ILIAS-project zich situeert. Wat is het belang van inclusief leiderschap in de hedendaagse samenleving? We zien vijf concrete uitdagingen. We geven hier ook de kernbegrippen ‘**diversiteit**’ en ‘**inclusie**’ inhoud. Diversiteit als een feitelijk gegeven. Inclusie als een kwalitatief kenmerk van de aard van de interactie. Diversiteit is de mix. Inclusie zegt iets over hoe we de mix kunnen laten floreren.

**2** In hoofdstuk 2 duiden we inclusief leiderschap als een **katalysator** voor groei die erop gericht is een diversiteit aan mensen hun volle potentieel te laten ontwikkelen, en optimaal te laten samenwerken aan de missie van de organisatie. Inclusief leiderschap is gericht op samen creëren, groeien en innoveren als voorziening terwijl er tegelijk aandacht is voor ieders individuele noden.

<sup>1</sup> ILIAS is een ESF-project, voor meer info:

<https://vbjk.be/nl/projecten/ilias-inclusief-leiderschap-in-het-aanmoedigen-van-samenwerking>

- 3** In hoofdstuk 3 verkennen we de componenten van de inclusieve werkplek, die mede dankzij het inclusief leiderschap tot stand komt. Wat maakt een werkplek inclusief? Waaraan herkennen we die? En hoe krijgen de twee basisbehoeften van elke mens, nl. uniek (of bijzonder) zijn en tot een groter geheel horen, hierin een plek?
- 4** In hoofdstuk 4 schetsen we het profiel van de inclusieve leider en reiken we twee modellen aan die een leidraad zijn voor een leidinggevende om tot inclusief leiderschap te komen.
- 5** In het laatste hoofdstuk zoomen we weer even uit en plaatsen we het geheel in het perspectief van het 'competent systeem': niet alleen individuele competenties zijn van belang, ook structurele bovenlagen spelen een belangrijke rol om te komen tot kwaliteitsvolle basisvoorzieningen.

We wensen je veel leesplezier en nieuwe inzichten!





# I – Waarom de leider van morgen inclusief zal zijn

We leven in een wereld in transitie. Technologische ontwikkelingen, demografische ontwikkelingen en globalisering zijn slechts drie van de vele megatrends die een context creëren die veel minder homogeen en veel meer divers is dan we historisch gewoon zijn. De diversiteit op de werkplek neemt toe in veel verschillende aspecten, zoals leeftijd, etniciteit, religie, seksuele oriëntatie, economische draagkracht en functieprofielen. Dit heeft invloed op het functioneren van de basisvoorzieningen voor jonge kinderen. Ze zien zich voor belangrijke maatschappelijke uitdagingen staan. In het ILIAS-project hebben we vijf uitdagingen centraal gesteld, waarvoor we een sleutelrol zien voor inclusief leiderschap. Verder hebben we het ook over de inclusieparadox.

## Vijf uitdagingen van deze tijd

1 Basisvoorzieningen voor jonge kinderen zien zich geconfronteerd met een **TEKORT AAN ARBEIDSKRACHTEN**. Deze tendens speelt zowel in Vlaanderen als internationaal. Het tekort aan kinderbegeleiders en aan leerkrachten is nijpend. Daarom is het belangrijk de bestaande praktijken rond rekrutering en aanwerving kritisch tegen het licht te houden. Voorzieningen staan voor de uitdaging om een brede groep van potentiële, competente medewerkers aan te trekken en blijvend te motiveren en ondersteunen voor een job in deze sectoren (ET Working group 2020, 2021).

2 Het personeel van basisvoorzieningen voor jonge kinderen weerspiegelt nog te weinig de maatschappelijke realiteit en de doelgroepen voor wie ze werken. Deze **REPRESENTATIE VAN DE DIVERSITEIT IN DE SAMENLEVING** is belangrijk om de participatie van minderheden aan opleidingen te bevorderen en om een rijke pedagogische omgeving, met een meervoudige identiteitsbeleving, te creëren voor kinderen. Zowel op vlak van gender als op vlak van etnisch-culturele diversiteit is de uitdaging groot.

Het personeelsbestand in kinderopvang, kleuteronderwijs en preventieve gezinsondersteuning bestaat vooral uit vrouwelijke medewerkers. Gemiddeld werken slechts 3,2% mannen in de voorschoolse voorzieningen (OECD, 2019). Het is dus een grote uitdaging om mannelijke medewerkers aan te trekken en te behouden. En hoewel er een geleidelijke toename is van het aantal medewerkers met een migratieachtergrond, blijft dit nog steeds beperkt. Zo zou in het onderwijs naar schatting slechts 1 tot 5% van de leerkrachten een migratieachtergrond hebben.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Bronnen: <https://www.klasse.be/245687/etnisch-divers-schoolteam/> en <https://www.vlaanderen.be/publicaties/nulmeting-herkomst-leerkrachten-in-het-vlaamse-onderwijs>

**3** Evenwel, enkel inzetten op het cijfermatige aspect van diversiteit is niet voldoende. Als de waarden en normen, de cultuur en praktijken in de voorziening ongewijzigd blijven, zal ze de aanwezige diversiteit niet kunnen **'KAPITALISEREN'**. Diversiteit en inclusie vormen twee kanten van eenzelfde medaille. De uitdaging ligt erin een inclusieve werkplek te creëren, waarin elke medewerker fair/billijk behandeld wordt, authentiek zichzelf kan zijn, volwaardig deel uitmaakt van de groep en een zinvolle bijdrage kan leveren aan het geheel. Pas dan zullen nieuwe talenten komen bovendrijven die tot betere prestaties leiden en de voorziening naar een hoger niveau tillen (De Stobbeleir, 2015).

**4** Het kapitaliseren van de **DIVERSITEIT IN DENKEN** is ook nodig om voorbij het status quo te gaan. De complexe en veranderlijke context dwingt basisvoorzieningen voor jonge kinderen immers om zichzelf voortdurend opnieuw uit te vinden. Dit is belangrijk om het werk werkbaar te houden en medewerkers te blijven motiveren, maar het vraagt een grote flexibiliteit en wendbaarheid om **VISIE EN STRATEGISCHE PLANNING** steeds weer af te stemmen op veranderingen in beleid en samenleving. Met een diversiteit in denken staan de voorzieningen sterker om met deze uitdaging om te gaan. De rol van een coachende leider met veel interesse en aandacht voor groepsdynamiek, die ook moeilijke knopen kan doorhakken om bijvoorbeeld mensen een andere rol te geven, is hierin niet te onderschatten (Lamberts & Havermans, 2019).

**5** Dit vraagt tevens een **CULTUUR VAN SAMENWERKEN** tussen de verschillende profielen. Maar in veel voorzieningen is dit nog geen evidentie. Het is vaak moeilijk voor collega's om samen de tijd te nemen om te plannen en te reflecteren. Het creëren van een reflectieve cultuur en 'inservicetraining' die zo belangrijk zijn om medewerkers aan te moedigen zichzelf te blijven verrijken, hun professionele identiteit te versterken en de kwaliteit van de voorziening hoog te houden ... ook dat blijft een belangrijke uitdaging.

De rol van de leidinggevende en van **INCLUSIEF LEIDERSCHAP** als een katalysator om een antwoord te kunnen bieden op deze maatschappelijke uitdagingen vormde de focus van het ILIAS-project. Diversiteit aantrekken in de basisvoorzieningen voor jonge kinderen is een voorwaarde om de kwaliteit van de dienstverlening te kunnen blijven garanderen, maar tegelijk vormt het kapitaliseren van de veelheid aan perspectieven een moeilijk te nemen horde. Dit is de inclusieparadox die de inclusieve leider probeert op te lossen (zie verder).

Twee kernwoorden die in dit geheel vaak in één adem worden genoemd zijn 'diversiteit' en 'inclusie'. Laat ons beide termen wat nader verklaren.

## DIVERSITEIT

= DE MIX

Diversiteit is verscheidenheid. Diversiteit in een team verwijst naar de **MIX** aan unieke mensen met een eigen identiteit. Ieder van ons ontwikkelt een originele identiteit uit een veelheid van elementen, zoals gender, leeftijd, taal, religie, cultuur, opleiding, talenten ...

Diversiteit is **VEELZIJDIG** en gelaagd. Veel van deze elementen delen we met anderen, en tegelijk hebben we er elk een unieke cocktail van gemaakt. We hebben overeenkomsten met onze collega's en toch is niemand exact hetzelfde.

Onze identiteit vormt ons én we geven er voortdurend zelf vorm aan. Ze ligt niet vast voor het leven, maar verschuift met de tijd. Diversiteit is met andere woorden **DYNAMISCH**. En welke elementen van onze identiteit we op een bepaald moment op de voorgrond plaatsen, hangt af van de situatie waarin we ons bevinden. Diversiteit is ook **CONTEXTUEEL**. Diversiteit is een gegeven, ze verwijst naar de realiteit zoals ze is.

Diversiteit wordt zichtbaar in een samenleving waarin we elkaar de vrijheid geven om ons te tonen zoals we (graag willen) zijn.

## INCLUSIE

= ERVOOR ZORGEN DAT  
DE MIX WERKT

Inclusie is letterlijk 'insluiting', of het volwaardig opnemen in de groep.

Het verwijst vaak naar het creëren van volwaardige participatie voor collega's die niet gehoord worden of achtergesteld dreigen te worden op basis van hun identiteit. Inclusie staat tegenover uitsluiting en discriminatie.

Het fundament van inclusie is de gelijkwaardigheid in rechten en plichten.

Een inclusieve organisatie ziet diversiteit als een meerwaarde en past zich aan.

Hindernissen voor de volwaardige participatie en groei van medewerkers worden (letterlijk en figuurlijk) verwijderd, zodat elke collega naar best vermogen kan bijdragen aan de missie van de organisatie. Gender, leeftijd, etniciteit, religie of beperkingen mogen geen belemmerende factor zijn. De focus ligt op talenten en verdiensten.

Dit komt zowel de individuele medewerker als de organisatie ten goede.



## De inclusieparadox

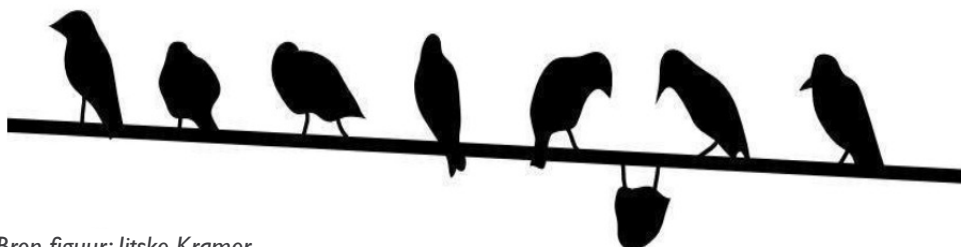
Diversiteit in denken en doen brengt een veelheid aan perspectieven naar de werkplek. Dat is een enorme rijkdom, omdat het creativiteit en vernieuwing stimuleert. Toch doen we best niet naïef-euforisch over deze 'rijkdom', want zo eenvoudig is het in de praktijk vaak niet. Die rijkdom komt er immers niet vanzelf. Om ervoor te zorgen dat actuele werkplekken naar behoren functioneren in de hedendaagse samenleving, is er meer nodig dan alleen representatie van diversiteit.

De Nederlandse organisatieantropologe **Jitske Kramer** doet onderzoek naar wat groepen ('tribes') samen doet werken, samenhoudt, dankzij/ondanks de verscheidenheid van de individuele medewerkers. Ze merkt op dat we het liefst samenwerken en samenleven met mensen die goed op ons lijken. Dat anders-zijn van de collega is dan best lastig, want hoe moet je daarmee omgaan? *"Kunnen die niet normaal doen, zoals wij?"* (Kramer, 2019).

We zitten allemaal graag in onze comfortzone, omringd door mensen die het met elkaar eens zijn. Maar de diversiteit van mensen zorgt ervoor dat we uitgedaagd worden in die comfortzone. Kramer: *"Diversiteit schuurt, wringt, het daagt je voortdurend uit"*. En dat is heel normaal. We kijken daarbij verder dan taal, cultuur, etniciteit of bepaalde 'beperkingen' die om aanpassingen vragen. Het gaat ook om verschillende vooropleidingen en statuten. Er zijn verschillende begeleidersstijlen in het omgaan met kinderen, er zijn verschillen in communicatiestijlen met ouders, verschillen in de prioriteiten die medewerkers stellen of in de manier waarop ze een thema uitwerken, verschillen in wie meer sturing en aanmoediging nodig heeft dan een ander ... Het zijn dagelijkse aanleidingen om met diversiteit om te gaan.

De uitdaging voor leidinggevendenden is dan niet iedereen terug in de comfortzone te krijgen, maar **MEDEWERKERS VANUIT DIVERSITEIT TOT LEREN VAN ELKAAR TE LEIDEN**. *"Diversiteit houdt de belofte in van creativiteit, mits goed gemanaged,"* zegt Kramer. *"Maar we reageren zelden met: 'wat leuk dat jij helemaal anders bent of doet! Wat kan ik van je leren! Wat zie jij dat ik niet zie?'"* De diversiteit in het team dwingt ons na te denken over dingen die we vanzelfsprekend vinden, de ander tegemoet te treden en gewoontes in mindere of meerdere mate te herdenken en aan te passen.

Dit **SPANNINGSVELD TUSSEN 'WEES JEZELF' EN 'PAS JE AAN'** noemt Jitske Kramer de **INCLUSIEPARADOX**. Inclusief leiderschap probeert die twee dynamieken met elkaar te verbinden. Het vooronderstelt dat we vragen stellen als: hoe gaan we om met iemand die anders denkt of doet? Hoe gaan we om met de minderheidsstem? Wie bepaalt hier de 'norm'? Hoe geven we een plaats aan de 'wijsheid van de minderheid'? *"Misschien moeten we onszelf uitdagen om anders te kijken naar degene die het pad anders bewandelt,"* zegt Kramer. *"Hoe zorg je ervoor dat je werkelijk alle stemmen aanhoort, en niet enkel die stem die jou goed uitkomt?"*



Bron figuur: Jitske Kramer





## 2 – Inclusief leiderschap als katalysator voor groei

Diversiteit is de **MIX**. Inclusie: ervoor zorgen dat de mix floreert. De basisvoorzieningen voor jonge kinderen hebben diversiteit in denken en doen nodig om een antwoord te kunnen bieden op actuele maatschappelijke uitdagingen. Tegelijk brengt de heterogeniteit teams en medewerkers uit hun comfortzone. Diversiteit daagt uit om naar 'leren van elkaar' te gaan, zodat de meerwaarde geoogst kan worden. Een leiderschapsstijl en een organisatiecultuur die blijven uitgaan van homogeniteit zullen het antwoord niet bieden. Een *one-size-fits-all*-aanpak werkt niet meer om mensen gemotiveerd te houden.

Wat wel werkt, is het creëren van omstandigheden waarin een diversiteit aan mensen tegelijk hun volle potentieel kunnen ontwikkelen én de krachten bundelen. En hoewel de basis van goed leiderschap niet veel verandert – zoals richting geven en mensen motiveren; deze elementen zijn tijdloos – is er een belangrijke component toegevoegd die meer en meer op de voorgrond komt, namelijk **INCLUSIEF LEIDERSCHAP**.

De leider van morgen zal een inclusieve leider zijn. Dat vraagt om een **INCLUSIEVE MINDSET** en **INCLUSIEF GEDRAG**. Voor leiders die hun leiderschap ontwikkeld hebben in een meer homogene omgeving, is snelle aanpassing aan de orde. Daarbij gaat het niet om een totaal nieuw leiderschapsparadigma. Het past in een maatschappelijke tendens die we de laatste jaren steeds duidelijker zien. Het beeld van de leider aan de top, de eenzame held die de redding brengt door top-downsturing te geven aan een gehoorzaam team, hebben we al enige tijd losgelaten. In de plaats daarvan groeien nieuwe vormen van leiderschap – gedeeld, verbindend, co-creatief, participatief – waarin het delen van macht en verantwoordelijkheid centraal staan, en waarin er veel meer erkenning en waardering is voor de wijsheid die elk teamlid bezit.

Inclusief leiderschap bouwt verder op deze tendens en voegt er een krachtig nieuw element aan toe, namelijk het **SPECIFIEKE VERMOGEN OM MET DE DIVERSITEIT IN DE CONTEXT OM TE GAAN**. Een inclusieve leider is iemand die bewust diverse perspectieven in het team naar boven brengt om ervoor te zorgen dat inzichten diepgang hebben en beslissingen robuust zijn. Het is een persoon die actief inzet op een werkplek waar een diversiteit aan talenten gekoesterd wordt, wat ook de 'verpakking' is, en waar diverse teams hun maximale potentieel bereiken. Het is een persoon die de link begrijpt tussen diversiteit, inclusie en kwaliteit van dienstverlening, en die de moed heeft om barrières weg te nemen voor mensen die uitgesloten dreigen te worden (Bourke e.a., 2012; Bortini e.a., 2016).

De onvoorspelbaarheid en multiperspectiviteit van een divers team hebben tot gevolg dat top-downleiderschap niet goed meer werkt. Het risico dat de blinde vlekken van de leider voor slechte beslissingen zorgen, is te groot geworden. Bovendien is het onmogelijk om op een autoritaire manier een groep mensen aan te sturen die niet dezelfde dingen als motiverend ervaren. De rol van de leidinggevende verschuift van 'bovenaan de ladder' naar een meer coachende, begeleidende rol. We evolueren naar teams waarbij **VERANTWOORDELIJKHEDEN VERDEELD / GEDEELD** worden over de medewerkers, volgens de krachten, sterktes

en talenten waarover ze beschikken. Het is aan de leidinggevenden om sterktes zichtbaar te maken en alle medewerkers relevante rollen te geven die de organisatie ten goede komen (zie bijvoorbeeld elders op de site: de ‘sterrollen’ van Westerlo). Het doel van inclusief leiderschap is te creëren, te groeien en te innoveren als voorziening terwijl er evenwichtig aandacht is voor ieders individuele noden (Bortini e.a., 2016).

*“Inclusief leiderschap betekent in de eerste plaats dat je alle mensen fair behandelt, rekening houdend met hun eigen unieke karakteristieken, eerder dan ze ‘in hokjes’ te steken omdat we het makkelijker vinden als we de complexe samenleving in vakjes kunnen gieten; maar tegelijkertijd beseffend dat mensen deel (willen) uitmaken van teams en een groter geheel. Inclusief leiderschap betekent ook dat je die diversiteit op zo een manier weet in te zetten dat zowel het bedrijf, als het team, als de individuen die deel uitmaken van dat team er beter van worden.”*  
(ZigZagHR, 2020).

## Inclusief leiderschap – een werkdefinitie

Op basis van wat we hierboven beschreven, komen we tot volgende werkdefinitie:

Inclusief leiderschap is een vorm van gedeeld leiderschap met een specifiek vermogen om met de diversiteit in de context om te gaan. Inclusief leiderschap is erop gericht alle medewerkers billijk (‘fair’) te behandelen, hun eigenheid te begrijpen en te waarderen en hen tegelijk op te nemen als een volwaardig lid van het team. Diversiteit in denken wordt ingezet als een hefboom voor betere denkprocessen en een betere besluitvorming.

In dit perspectief is inclusief leiderschap niet alleen de verantwoordelijkheid van de formeel leidinggevende. Ieder teamlid kan, volgens eigen mogelijkheden en talenten, een deel van het leiderschap opnemen en zo bijdragen aan de groei van een inclusieve werkplek.





## 3 – De inclusieve werkplek

Diversiteit is een rijkdom die vooral tot z'n recht komt op een inclusieve werkplek, waar elke medewerker volwaardig kan participeren, volwaardig opgenomen wordt in het team. Inclusief leiderschap stimuleert de groei van een inclusieve werkplek, maar welke ingrediënten zijn daarvoor nodig? Wat maakt een werkplek 'inclusief'? Wat zorgt ervoor dat medewerkers zich volwaardig opgenomen voelen?

Dillon en Bourke (2016) onderzoeken sinds 2011 inclusief leiderschap en hebben daarmee ook meer inzicht gekregen in wat inclusie is – wat het betekent, hoe het door anderen ervaren wordt. Hun onderzoek bracht aan het licht dat medewerkers een werkplek als inclusief ervaren, of zich volwaardig opgenomen voelen, wanneer ze gewaarworden dat:

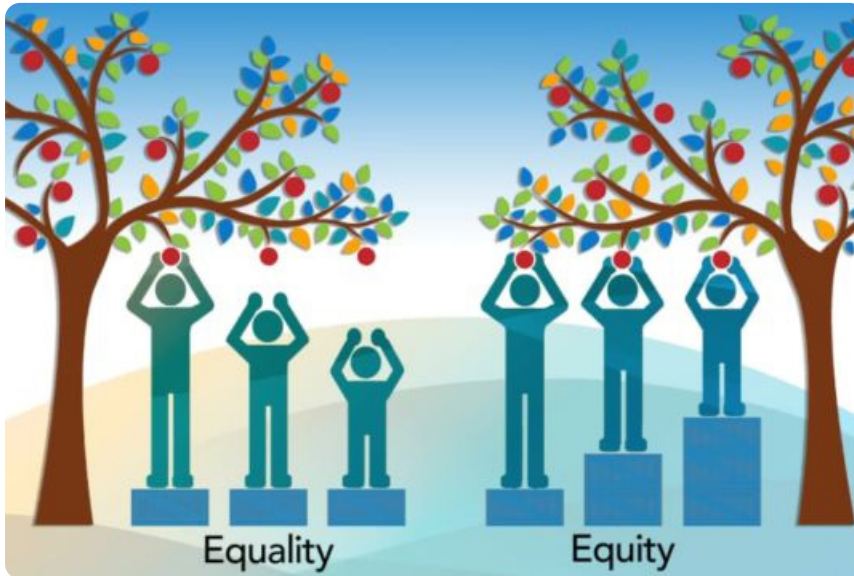
- ze fair (billijk) en respectvol behandeld worden;
- ze gezien en gewaardeerd worden in hun eigenheid, én er tegelijk echt bijhoren;
- ze inspraak hebben in de besluitvorming rond het waarmaken van de missie.

De **ELEMENTEN VAN INCLUSIE** in een team zijn dus billijkheid en respect, waardering voor uniciteit en aandacht voor samenhang, en betrokkenheid op het collectieve verhaal. We werken deze elementen hieronder verder uit.

### Billijkheid en respect

Medewerkers ervaren een werkplek als inclusief of voelen zich volwaardig opgenomen in de organisatie, wanneer ze fair en met respect behandeld worden. Dat is het fundament waar de andere pijlers van inclusie op rusten. Het begint met de erkenning van ieders inherente waarde. Iedere collega is een waardevol lid van het team en verdient gelijke kansen om te groeien en de eigen talenten te kunnen ontwikkelen op de werkplek.

Dit gaat over het *gelijk* maken van een speelveld waarin individuele medewerkers niet allemaal dezelfde ondersteuningsnaden hebben. Gelijke kansen op ontwikkeling worden zo tegenover een 'gelijke' behandeling geplaatst. *“Niets is zo ongelijk als de gelijke behandeling tussen ongelijken,”* zou Hans Galjaard, em. hoogleraar humane genetica, hierover gezegd hebben, *“Wij zijn gelijkwaardig als mens, maar ongelijk in motivatie en competenties.”* De illustratie op de volgende pagina, die je op internet in veel varianten terugvindt, illustreert wat ermee bedoeld wordt. Fair en respectvol behandeld worden, houdt de vraag naar **MAATWERK** in: voor elke collega een context voor groei creëren die aansluit bij de ondersteuning die nodig is.



Bron: *Equity versus Equality*. North Western Health Unit.

### Uniqueness en Belonging<sup>3</sup>

Medewerkers ervaren een werkplek als inclusief of voelen zich volwaardig opgenomen in de organisatie, wanneer hun unieke identiteit gekend is en gewaardeerd wordt, terwijl ze tegelijk authentiek bij de groep horen. Ze ervaren sociale verbinding. Er is tegelijk waardering voor individualiteit en aandacht voor groepscohesie. Het één gaat niet ten koste van het ander.

Hier raakt inclusie aan de twee universele menselijke behoeften die eerder al in de inclusieparadox van Jitske Kramer naar voren kwamen. Ieder van ons wordt geboren met het verlangen zich uit te drukken, uniek te zijn, en tegelijk deel uit te maken van een groter geheel. Dit plaatst ons voor de opdracht twee tegengestelde dynamieken in ons leven te verzoenen: ‘wees jezelf’ en ‘pas je aan’. Ook Buengeler e.a. (2018) wijzen op de spanning tussen het gevoel ‘uniek te zijn’ en ‘erbij willen horen’:

*“Het is onwaarschijnlijk dat mensen op beide punten tegelijk hoog kunnen scoren. Ze moeten een evenwicht of ‘optimaal onderscheidend vermogen’ tussen beiden zien te vinden. Dit suggereert dat er inherente spanningen zijn binnen dit concept van inclusie als veelzijdig, die niet gemakkelijk op te lossen zijn.” (Buengeler e.a., 2018).*

Een werkplek die aandacht heeft voor deze paradox en er een afdoende antwoord kan op bieden, is een werkplek waar medewerkers gemotiveerd aan de slag gaan en graag blijven komen. De uitdaging in het creëren van een inclusieve werkplek bestaat er dus in balans te brengen tussen de twee dimensies **‘UNIQUENESS’** en **‘BELONGING’**, wat we vertalen als uniciteit en samenhang (als in: wij ‘horen samen’).

<sup>3</sup>Voor wie werkt met het ABC-model, zullen de hier gebruikte concepten als vertrouwelijk aanvoelen. ‘ABC’ staat voor de behoefte aan autonomie, verbondenheid en zich competent voelen. Voor meer informatie, zie bronnen, Vansteenkiste en Soenens (2015).

## DIMENSIE 1

### UNICITEIT

**'UNIQUENESS'** – Mensen verlangen er enerzijds naar om zich te onderscheiden van de ander, om een uniek wezen te zijn. We voldoen aan dit verlangen door ons met anderen te vergelijken op individueel niveau (bijvoorbeeld: 'ik ben anders dan anderen') of op het niveau van de groepen waartoe we behoren (bijvoorbeeld: 'onze groep is anders dan andere').

We zijn allemaal individuen. We willen 'onzelf' kunnen zijn. We hebben verschillende noden en prioriteiten, en we worden graag als individu benaderd in plaats van als groep. We voelen de behoefte om in die unieke eigenheid gezien te worden en er waardering voor te krijgen. We willen graag erkenning voor onze unieke bijdrage aan de organisatie.

## DIMENSIE 2

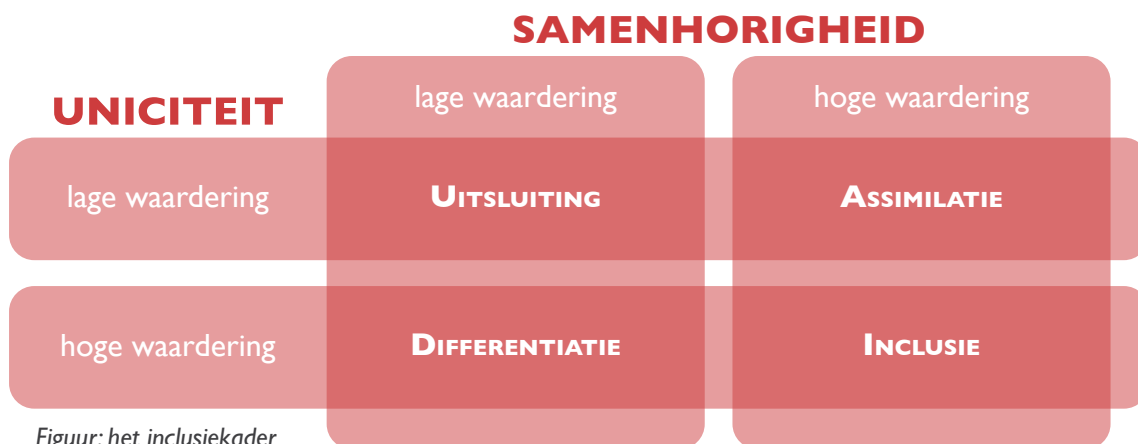
### SAMENHORIGHEID

**'CONNECTEDNESS'** en **'BELONGING'** – Mensen verlangen er ook naar deel uit te maken van een groter geheel, samen te horen bij anderen. Dit uit zich als de behoefte om sterke, stabiele interpersoonlijke relaties te vormen en te onderhouden. Mensen kiezen een sociale identiteit met bepaalde groepen en zoeken acceptatie in die groepen. Zo ook in het team waar ze werken.

- **Het inclusiekader**

In elke organisatie speelt de dynamiek tussen uniciteit en samenhang. De mate waarin het team erin slaagt beide in evenwicht te houden, bepaalt of er dynamieken van inclusie ontstaan, dan wel dynamieken van uitsluiting, assimilatie of differentiatie. Het inclusiekader maakt duidelijk hoe dat in z'n werk gaat.

Zetten we de dimensies uniciteit en samenhang uit op twee assen van laag naar hoog, dan ontstaat een **MATRIX MET VIER MOGELIJKHEDEN**. Er kan een lage of hoge waardering zijn voor de unieke eigenheid van teamleden. Er kan een lage of hoge waardering zijn voor de samenhang in het team. Op beide dimensies moet de waardering hoog zijn om een inclusieve werkplek te creëren (Shore e.a., 2011). Hieronder geven we bij elke mogelijkheid wat meer uitleg en enkele voorbeelden.



## UITSLUITING

Een organisatiecultuur met weinig waardering voor de unieke eigenheid van medewerkers en weinig aandacht voor samenhang, zal dynamieken van uitsluiting genereren. De medewerker die afwijkt van de heersende norm zal niet als een insider behandeld worden, die een unieke waarde in het team kan brengen. Integendeel, de medewerker zal eerder als een outsider gezien worden. De medewerker voelt zich niet opgenomen in het team. De kans dat de collega optimaal functioneert en graag lang in de organisatie blijft, verkleint hierdoor.

### VOORBEELDEN VAN UITSLUITING IN EEN DIVERS TEAM

- Het bestaande team is vooral een 'vriendengroep'. Pedro, een nieuwe collega heeft een oudere leeftijd en kan niet meepraten over dezelfde onderwerpen als z'n jongere collega's. Hij heeft wel pakken ervaring, maar daar wordt geen gebruik van gemaakt. De leidinggevende is door de hoge werkdruk afwezig en kan deze uitsluiting niet tegengaan. Bovendien is die zelf al jaren bevriend met de informele leider van de vriendengroep.
- Annelies is kinderverzorger en werkt slechts enkele uurtjes per week in de school. Ze wordt niet uitgenodigd op de meetings of informele momenten. Ze weet niet wat de kleuterleerkrachten afspreken of wat de visie van de school is. Ze voelt zich alleen, niet verbonden, uitgesloten.
- Noor is sinds kort werkzaam in de kinderopvang. Ze is betrokken en heeft op school geleerd dat ingaan op signalen van kinderen belangrijk is. Ze deelt haar job bij de baby's met een collega die een paar jaar ouder is dan zij. Vaak hangt er een wat nare sfeer tussen haar en de collega. Wanneer kinderen wenen, neemt Noor de baby's in haar armen en troost ze. Haar collega riep luid en zei dat de kinderen nu maar eens flink moesten zijn en stoppen met huilen. Hier blijft het niet bij, want tijdens de volgende weken blijft het ook akelig stil in de personeelsruimte als ze binnenkomt. Een van de oudere collega's meldt haar dat ze 'niet zo veel eieren' onder de kinderen moet leggen. Daar is geen tijd voor en dat is in deze opvang niet gebruikelijk! Noor zit met een dilemma, gaat ze zich aanpassen aan de heersende cultuur of blijft ze betrokken op de kinderen?



## ASSIMILATIE

Een organisatiecultuur met weinig waardering voor de unieke eigenheid van medewerkers en veel aandacht voor samenhang, zal dynamieken van assimilatie genereren. De medewerker die afwijkt van de heersende norm, wordt pas in de groep opgenomen wanneer die zich **CONFORMEERT AAN DE DOMINANTE NORMEN VAN DE TEAMCULTUUR**. De unieke identiteit van de collega wordt geminimaliseerd of gebagatelliseerd. Dit kan leiden tot een 'façade van conformiteit', wanneer die medewerker persoonlijke waarden onderdrukt en pretendeert organisatiewaarden te omarmen. Het vraagt voortdurend energie van de collega om zich aan te passen. Ook in deze dynamiek zal de collega moeilijk het beste van zichzelf kunnen geven en weinig aan de organisatie gehecht zijn.

### VOORBEELDEN VAN ASSIMILATIE IN EEN DIVERS TEAM

- Medewerker Jef is iemand die eerder introvert is en zich probeert aan te passen. Hij is alert om mee te babbelen over koetjes en kalfjes, maar dat vraagt veel energie van hem.
- Medewerker Piet is het enige mannelijke lid van het team. Hij probeert zich aan te passen in de informele en formele stijl van omgang, met en over elkaar praten, vergaderen, beslissingen nemen die in zijn organisatie gangbaar zijn. Hij probeert zijn eigen begeleiders-, praat- en vergaderstijl wat te verbergen.
- Nuria werkt in een kinderdagverblijf en wordt sterk gewaardeerd in het team waar ze deel van uitmaakt. Ze draagt als enige in het team een hoofddoek, maar daar wordt geen punt van gemaakt. In het team wordt nochtans vrij negatief gesproken over mensen van andere origine: 'het is altijd hetzelfde met die Polen, ze komen nooit op tijd, en als ze hier worden op aangesproken dan spreken ze plots geen Nederlands meer'. Nuria doet gewoon mee met iedereen en bevestigt het idee dat dit inderdaad vaak het geval is met mensen van een andere origine.

## DIFFERENTIATIE

Een organisatiecultuur met een hoge waardering voor de unieke eigenheid van medewerkers, maar weinig aandacht voor samenhang, zal dynamieken van differentiatie genereren. De unieke kenmerken van de medewerker worden erkend en gezien als een waardevolle bijdrage aan het succes van het team. Toch wordt de medewerker niet als een *insider* behandeld. Werknemers krijgen een grote zelfstandigheid. Iedereen heeft een andere jobinhoud en er is weinig overleg met collega's. Er zijn weinig pogingen om er een dynamisch samenwerkende groep van te maken. Hoewel de medewerker waardering krijgt voor de unieke inbreng, blijft een gevoel bovendrijven van 'een vreemde eend in de bijt te zijn'. Dit gaat ten koste van de hechting aan de organisatie. De drempel om op zoek te gaan naar een betere werkplek is klein.

## VOORBEELDEN VAN DIFFERENTIATIE IN EEN DIVERS TEAM

- In sommige scholen staan de leerkrachten liefst alleen voor de klas en houden graag de deur dicht. Dat voelt veilig aan en zo kan de leerkracht 'zijn ding doen'. In die scholen zijn er wel degelijk personeelsvergaderingen en overleggen, maar leerkrachten ondergaan die, zonder al te veel enthousiasme.
- Het grote team van de buitenschoolse opvang is verdeeld in zes opvanglocaties. Elk team werkt zelfstandig en met vaste medewerkers gedurende het jaar. Tijdens de vakantie werken ze samen in een opvanglocatie. Er ontspinnen zich regelmatig heftige discussies tussen de medewerkers van de verschillende opvanglocaties tijdens de vakantie en er wordt veel geroddeld over elkaar. Het dispuut is telkens anders, maar kent als gemeenschappelijke deler dat elk vanuit zijn kennis en kunde praat over wat de geplogenheden zijn in de eigen opvanglocatie, die zeer verschillend is van de andere locaties. De leidinggevende wordt telkens gevraagd om als scheidsrechter op te treden en iedereen is op zoek naar het grote gelijk.

## INCLUSIE

Een organisatiecultuur met een hoge waardering voor de unieke eigenheid van medewerkers en veel aandacht voor samenhang, zal dynamieken van inclusie genereren. Elke medewerker wordt aangemoedigd om de eigenheid te behouden en in te brengen in het team. Tegelijk wordt elke medewerker gezien als een volwaardig lid van de groep. De eigen identiteit moet niet opgegeven worden om erbij te mogen horen. Er is in dit soort organisaties een grote zelfstandigheid en waardering voor de medewerkers en de leidinggevende zet veel in op teamwerk, op gezamenlijke projecten, enz. Iedere collega heeft het gevoel authentiek zichzelf te mogen zijn en weet zich tegelijk volwaardig opgenomen in de organisatie. De motivatie is daardoor hoog, evenals de hechting aan het team en het verlangen om er nog vele jaren het beste van zichzelf te geven.



## VOORBEELDEN VAN INCLUSIE IN EEN DIVERS TEAM

- Het inloopteam heeft verschillende locaties verspreid over de stad. Er is een betrokken contact met ouders en kinderen. Het teamoverleg biedt plaats voor het uitspreken van moeilijkheden en successen. Er wordt een strakke agenda gehanteerd. Het eerste kwartier is voorbehouden om te 'luchten', zoals ze dat zelf noemen. Iedereen krijgt de kans om te vertellen hoe hij/zij erbij zit. Er wordt geluisterd en erkenning gegeven. Samen bekijkt de ploeg welk thema er zich aandient voor het volgende luik van de vergadering. Dikwijls zijn er gemeenschappelijke zaken en toch staat men ook stil bij wat dringend is. Is er een collega die het moeilijk heeft, dan kan het zijn dat er ondanks de gemeenschappelijkheid toch gekozen wordt om die collega aan het woord te laten. Bij de evaluatie van de vergaderstructuur komt er telkens bovendien dat het de combinatie is van een vaste structuur met de openlijke zorg voor elkaar, wat als zeer bindend wordt ervaren. Iedereen mag zijn wie hij/zij is.

### Belang van authenticiteit

**Brené Brown**, onderzoekshoogleraar maatschappelijk werk aan de University of Houston, merkte in haar onderzoek (Brown, 2018) een bijzonder **spanningsveld** op. We voelen enerzijds allemaal een diep menselijk verlangen om ergens bij te horen, maar dat 'erbij horen' moet onvoorwaardelijk zijn. Wanneer mensen bij de groep kunnen horen én tegelijk helemaal authentiek zichzelf mogen zijn, dan voelen mensen zich verbonden. **Authenticiteit** is dus een belangrijke voorwaarde, zo ontdekte Brown in haar onderzoek. Het werpt een interessant licht op hoe de dimensies uniciteit en samenhang zich verhouden ten opzichte van elkaar, hoe de dynamiek tussen beide behoeften speelt.

Brown vroeg haar respondenten wat het voor hen betekende om er écht bij te horen en het antwoord was verrassend complex. Ze willen deel van iets uitmaken – echte verbondenheid met anderen ervaren – maar niet ten koste van hun authenticiteit, vrijheid of macht. Ze wilden niet moeten kiezen tussen loyaliteit aan de groep en loyaal zijn tegenover zichzelf. Het 'erbij horen' mag niet **voorwaardelijk** of nep zijn, of iets waar constant over onderhandeld moet worden. Wanneer dat niet lukt, of met andere woorden, wanneer een medewerker pas deel van de groep kan zijn door een masker op te zetten of delen van de unieke identiteit te verbergen, dan zal de deelname aan de groep het verlangen naar *belonging* niet vervullen. De hechting en motivatie van de medewerker in de organisatie gaat dan achteruit.

## Betrokkenheid op het collectieve verhaal

Een organisatie brengt mensen niet zomaar bijeen. Ze doet dat om optimaal een missie te vervullen. Inclusie raakt met andere woorden niet alleen aan de basisbehoeften van de medewerkers, die zich vooral op het individuele en relationele niveau afspelen. Er is ook een collectief aspect. Medewerkers van een team kunnen zichzelf ook definiëren: “(...) door de mate waarin zij zich identificeren met de collectieve identiteit van de organisatie. Dit kan resulteren in gevoelens van gemeenschappelijkheid, een collectief zelfconcept, die individuele verschillen (persoonlijk zelfconcept) en relaties (interpersoonlijk zelfconcept) overstijgen.” (Buengeler e.a. 2018).

Een derde element van inclusie is dus **INSPRAAK EN BETROKKENHEID IN HET COLLECTIEVE VERHAAL**. Op een inclusieve werkplek hebben medewerkers het vertrouwen om hun mening te zeggen en voelen ze de motivatie bij te dragen aan het realiseren van de missie van de organisatie. Dit is het laatste ingrediënt om de rijkdom van diversiteit voluit te kunnen benutten voor een optimale kwaliteit van de dienstverlening.

De behoefte aan een 'collectieve identiteit' overkoepelt bijgevolg het persoonlijke (de eigenheid) en het interpersoonlijke (samenhorigheid) en heeft te maken met de **DOORLEEFDE MISSIE** van een organisatie. Doorleefd wil zeggen: de organisatie straalt expliciete waarden en normen uit, voelbaar voor zowel interne medewerkers als voor de doelgroep tot wie zij zich richt. De medewerkers halen voldoening uit het behoren tot een organisatie waarin ze zich volledig kunnen vinden, wiens waarden en normen authentiek zijn en als dusdanig gepraktiseerd worden. Dat uit zich in **FIER ZIJN** dat ze tot deze organisatie behoren. Ze ervaren een gevoel van **GEMEENSCHAPPELIJKHEID**. Om inclusie op dit collectieve niveau te bereiken, is het belangrijk dat de organisatie ruimte creëert voor inspraak en betrokkenheid, en dat de collectieve identiteit de waarden van gelijke kansen, respect, waardering voor uniciteit, en aandacht voor samenhang ook weerspiegelt.



## 4 – Inclusief leiderschap in de inclusieve werkcontext

In het vorige deel ontrafelden we de elementen van een inclusieve werkplek. Maar wat zorgt er nu voor dat deze werkplek tot stand komt? Hoe groeit deze context waarin elke medewerker zich volwaardig opgenomen voelt? Wat zorgt ervoor dat elke medewerker zich fair en respectvol behandeld voelt, waardering voelt voor de unieke eigenheid en zich tegelijk authentiek deel voelt van het grotere geheel, en mee schrijft aan het collectieve verhaal? Veel factoren spelen daarbij een rol, zoals de missie van de organisatie, het beleid, de praktijken, en het gedrag van de collega's. Een inclusieve werkplek is een gedeelde verantwoordelijkheid van iedere stakeholder die mee vorm geeft aan de organisatie.

Maar je voelt het al in een inspiratiekader rond inclusief leiderschap: **DE IMPACT VAN DE LEIDINGGEVENDE<sup>4</sup> IS NIET TE ONDERSCHATTEN**. Bourke en Espedido (2020) stellen vast dat de mate waarin een individuele werknemer zegt zich opgenomen te voelen, voor 70% bepaald wordt door wat de leidinggevenden zeggen en doen. De leidinggevende heeft dus echt veel invloed, want hoe meer de teamleden zich opgenomen voelen in het team, hoe meer ze hun mening geven, extra inspanning leveren, samenwerken – wat er allemaal toe bijdraagt dat de voorziening betere resultaten bereikt met minder moeite.

Vertalen we de elementen van inclusie naar de rol van de leidinggevende, dan zien we dat inclusief leiderschap gaat over:

1. Mensen en groepen billijk behandelen – dat wil zeggen, gebaseerd op hun unieke identiteit in plaats van op stereotypen.
2. Individuen 'personaliseren' – dat wil zeggen, de eigenheid van verschillende teamleden begrijpen en waarderen, en hen tegelijk aanvaarden als een volwaardig lid van het team.
3. De diversiteit in denken kunnen inzetten als een hefboom voor betere denkprocessen en een betere besluitvorming, die de kans op onaangename verrassingen vermindert.

### Het profiel van de inclusieve leider

Het uitgebreide onderzoek van Dillon, Bourke, Espedido e.a. (Deloitte. 2016, 2020 en verder) toont dat de leiders die erin slagen inclusieve werkplekken te creëren, beschikken over zes kenmerkende eigenschappen. Samen vormen deze zes *signature traits* een **KRACHTIG VERMOGEN OM MET DIVERSITEIT OM TE GAAN**. Een leider die zich deze kenmerken eigen maakt, is beter in staat om efficiënt om te gaan met een diverse samenleving, maakt beter contact met een diverse doelgroep, heeft meer toegang tot een breed spectrum aan diverse

---

<sup>4</sup> We herhalen dat we leiderschap niet zien als beperkt tot de formele leidinggevende. Dit geldt dus zowel voor de leidinggevende als voor ieder met een verantwoordelijke rol (als trekker van een werkgroep, coördinator van een zelfsturend team, middenkader ...).

ideeën, en kan een diversiteit aan medewerkers beter ondersteunen in het bereiken van hun volle potentieel.

**1/ ZICHTBAAR ENGAGEMENT** – Inclusieve leiders drukken een authentieke inzet voor diversiteit uit. Ze dagen het status quo uit, houden anderen verantwoordelijk, en maken van diversiteit en inclusie een persoonlijke prioriteit.

**2/ BESCHEIDENHEID, NEDERIGHEID** – Inclusieve leiders stellen zich bescheiden op. Ze hebben de moed om zich kwetsbaar op te stellen, ze geven fouten toe en creëren de ruimte voor anderen om bij te dragen.

**3/ BEWUST ZIJN VAN BIAS** – Inclusieve leiders zijn zich bewust van persoonlijke vooringenomenheid. Ze gaan bewust op zoek naar hun blinde vlekken en naar gebreken in het systeem. Ze werken er hard aan om mensen te beoordelen op hun verdiensten.

**4/ NIEUWSGIERIGHEID NAAR ANDEREN** – Inclusieve leiders tonen een open geest en een diepe nieuwsgierigheid naar anderen. Ze luisteren zonder oordeel en proberen met empathie de mensen om hen heen te begrijpen.

**5/ CULTURELE INTELLIGENTIE** – Inclusieve leiders hebben aandacht voor de cultuur van anderen en passen zich waar nodig aan.

**6/ EFFECTIEVE SAMENWERKING** – Inclusieve leiders zetten anderen in hun kracht. Ze hebben aandacht voor diversiteit van denken en voor psychologische veiligheid. Ze richten zich op teamcohesie.

Er werd ook onderzocht welk van deze eigenschappen het belangrijkste is in het creëren van een inclusieve context voor samenwerking in een divers team. Het antwoord op de vraag wat het belangrijkste is, hangt af van aan wie je het vraagt. Vraag je het aan de leider zelf, dan zal die vooral engagement voorop plaatsen, maar vraag je het aan de mensen die met de leider samenwerken, dan wordt het **ZICHTBAAR BEWUST ZIJN VAN BIAS** voorop geplaatst. Dillon en Bourke (2016) rapporteren uit hetzelfde onderzoek de resultaten van een enquête bij meer dan 4.000 werknemers over meer dan 400 leidinggevenden, dat – hoewel de zes eigenschappen belangrijk zijn en als een cluster werken – er toch één eigenschap is die bij de bevroegde medewerkers als het meest belangrijk wordt gezien: **HET BEWUST ZIJN VAN DE LEIDER VAN VOORINGENOMENHEID BIJ ZICHZELF EN IN DE ORGANISATIE**. Dit zal er het meest toe bijdragen dat medewerkers zich volwaardig opgenomen voelen in de organisatie.

Let wel, medewerkers zijn niet op zoek naar een eenvoudige erkenning van vooringenomenheid, overgoten met een fatalistisch sausje dat er nu eenmaal weinig aan te doen valt. Zij hechten belang aan het bewustzijn van bias, gekoppeld aan twee bijkomende gedragingen:

**NEDERIGHEID** – Medewerkers willen zien dat hun leiders bereid zijn om hun vooringenomenheid aan te pakken. Fatalisme lijkt op: ‘Hé, ik weet dat ik dit vooroordeel heb, maar wat maakt het uit, ik ben wie ik ben’. In tegenstelling hiermee erkennen leiders die nederig

zijn, hun kwetsbaarheid voor vooroordelen en vragen ze om feedback over hun blinde vlekken en gewoonten. Het onderzoek toont aan dat wanneer kennis van bias wordt gecombineerd met een hoge mate van nederigheid, dit het gevoel van inclusie bij medewerkers met wel 25% kan verhogen.

**EMPATHIE EN PERSPECTIEF NEMEN (als onderdeel van ‘nieuwsgierigheid naar anderen’)** – Medewerkers willen niet dat hun leiders hun standpunt en ervaring proberen te begrijpen als een droge intellectuele oefening, maar empathisch zijn. Dat betekent: anderen diepgaand begrijpen en hun het gevoel geven gehoord te worden. Een medewerker merkte bijvoorbeeld op: *“De empathie van de leider in de omgang met anderen, maakt de leider benaderbaar, betrouwbaar en toont zijn gretigheid om samen te werken met en/of ondersteuning te bieden aan collega's en superieuren.”* Wanneer kennis van vooringenomenheid gecombineerd wordt met een hoog niveau van empathie/perspectief innemen, kan dit het gevoel van inclusie bij de medewerkers verhogen tot 33%.

Je herkent de inclusieve leider dus aan een cluster van zes *signature traits*, zijnde zichtbaar engagement, nederigheid, bewust zijn van bias, nieuwsgierigheid, culturele intelligentie, en effectieve samenwerking.

## Modellen voor inclusief leiderschap

In wat volgt reiken we twee modellen aan die een leidinggevende handvatten biedt om tot inclusief leiderschap te komen. Deze modellen bieden richtlijnen, een manier van werken, die het professioneel handelen van de leidinggevende versterken in het groeien naar inclusief leiderschap.

- **Acht inclusieprincipes (Jitske Kramer)**

Jitse Kramer stelt in haar boek “Wauw, wat een verschil. Laat de mix werken. Diversiteit werkt!” (Boom, 2019) acht inclusieprincipes voor die jou in de ontwikkeling van je inclusief leiderschap richting kunnen geven. Het zijn principes die helpen om tot een open, inclusieve werkomgeving te komen. Eén advies loopt daarbij als een rode draad doorheen haar verhaal: ga actief op zoek naar de overeenkomsten en de verschillen. Beiden doen ertoe.

### **1/ KLOON NIET**

Zoek mensen op die anders zijn dan jij, ook al is het misschien prettiger om met mensen samen te werken die erg goed op jou lijken. Verbreed je voorkeur. Dat wil niet zeggen dat we onze intuïtie niet meer mogen volgen, maar wel dat we onze blik verruimen.

### **2/ ZIE DE MACHT VAN MACHT**

In elke organisatie is formele en informele macht aanwezig. We stemmen voortdurend, bewust en onbewust, af op de positie die mensen in de rangorde van het team hebben. Dit niet willen

zien, creëert uitsluiting. Daarom is het belangrijk bewust na te denken over wie bepaalt wat 'normaal' is en hoe we met die macht willen omgaan.

### **3/ DAAG DE WAARHEID UIT**

Niets heeft betekenis van zichzelf. Wij mensen geven betekenis. En als we met een groep zijn die dezelfde betekenis geven, dan gaan we denken dat het 'waar' is. Dat noemen we dan 'cultuur', waarin ieder doet wat 'normaal' is. Inclusie wil zeggen dat we elkaars waarheden mogen bevragen: 'waarom doe jij dit zo?' Dat begint bij het in vraag stellen van je eigen waarheid.

### **4/ GENIET VAN HET ONBEKENDE**

Hoe kunnen we comfortabel worden met het feit dat we niet precies weten wat er gaat gebeuren, dat we het antwoord nog aan het zoeken zijn? Diversiteit haalt ons en onze medewerkers uit onze/hun comfortzone. We komen in de stretchzone. Wanneer we té ver van ons comfort verwijderd geraken, dan ontstaat paniek. De kunst bestaat erin in de stretchzone te blijven.

### **5/ NIET OF-OF, MAAR ÉN-ÉN**

Verschillen zijn geen probleem tot iemand de waarheid claimt. Of-of-denken gaat erom dat we gaan uitzoeken wie het beste antwoord heeft of wie gelijk moet krijgen. Dan gaan we met onze spierballen rollen en komen we in competitie. Interessanter wordt het wanneer we de vraag stellen: hoe kunnen we het beste van alle goede ideeën benutten om nog iets veel beter te maken?

### **6/ ZOEK ACTIEF NAAR HET ALTERNATIEF**

We gaan zo graag op zoek naar bevestiging bij de ander. Hoe vaak vraag je: is er iemand die nog een heel ander idee heeft? Een minderheidsstem zal je niet snel vanzelf horen; ze zal zichzelf niet snel kenbaar maken. Die moet je actief uitnodigen en een plaats geven, want het volle potentieel van ons team kunnen we pas bereiken als we alle aanwezige perspectieven met elkaar combineren.

### **7/ VARIEER IN RITME**

De kern van dit principe is dat we mensen niet moeten aanpassen, maar dat we werkwijzen moeten aanpassen. Mensen en groepen hebben een eigen ritme en bij elk ritme hoort specifieke kwaliteiten. Een team heeft de verschillende ritmes nodig. Probeer met je team een jamsessie te maken met een paar basisafspraken, zodat medewerkers op elkaar kunnen afstemmen, maar verder wel de vrijheid hebben om op verschillende ritmes te dansen.

### **8/ DOE HET SAMEN**

In je eentje inclusief zijn, gaat niet zo vlot. Hoe creëren we een inclusieve cultuur in de organisatie? Weet wat je voor ogen hebt. Weet waarom je dat wil. En vraag je mensen om met je mee te doen.

- **Het Diversiteit & Inclusie Kompas**

Een tweede model dat richting geeft bij het ontwikkelen van inclusief leiderschap vinden we in de Diversiteitsacademie. Marijke Cornelis, diversiteitscoach, heeft het Diversiteit & Inclusie Kompas in 2017 ontwikkeld als een navigatie-instrument dat aan de hand van **ACHT SLEUTELS NAAR VERBINDING IN DIVERSITEIT** richting geeft naar inclusief samenleven en samenwerken in een team. Het kompas biedt een praktische, stap-voor-stapmethode om de meerwaarde van de diversiteit in het team te oogsten en collega's tot kwaliteitsvolle samenwerking te brengen.

We nodigen je uit om even mee te gaan in de volgende metafoor ...

Door een samenloop van omstandigheden ben jij met je collega's **SAMEN IN HETZELFDE SCHUITJE** beland ... Je hebt elkaar veel te bieden én je hebt elkaar nodig, om je talenten te kunnen ontwikkelen en samen de missie van de organisatie waar te maken. Daarom is het van belang dat je schuit niet stuurloos in cirkels draait, maar dat je crew samenwerkt richting het doel. Hoe meer de collega's van elkaar verschillen, hoe meer je er nood aan zult hebben **BEWUST** in te zetten op verbinden.

Het Diversiteit & Inclusie Kompas helpt je om vlot met de schuit naar het gezamenlijke doel te varen, op zo'n manier dat iedereen zich optimaal opgenomen voelt in het geheel en optimaal kan bijdragen.

Maar voor je gaat varen, zijn er nog **TWEE VOORBEREIDENDE STAPPEN** van belang:

- Je formuleert het gemeenschappelijke doel of belang van het team helder. Dat noemen we de **NOORDSTER**.
- Je engageert je om binnen **DRIE BAKENS** te varen met de schuit; het zijn de voorwaarden voor verbinding. Wat zijn die drie bakens? De erkenning dat elke mens uniek is, dat elke mens gelijkwaardig is en dat elke mens vrij is, en als zodanig autonome en zelfstandige beslissingen neemt. Dat maakt van elke vorm van samenwerken ook een vorm van onderhandeling.

## **ACHT SLEUTELS NAAR VERBINDING IN DIVERSITEIT**

### **Sleutel 1 – DRAAG DIVERSITEIT UIT ALS IETS NORMAALS**

Het is normaal dat er onder je collega's verschillende visies leven op hoe het eraan toe hoort te gaan op het werk. Elk teamlid vertrekt immers vanuit een eigen unieke positie. Daarin spelen opvoeding, mensbeeld, cultuur ... een belangrijke rol.

Verbinden in diversiteit gaat vlotter wanneer we het verschil benaderen als een normaal gegeven. Probeer het **NORMALISEREN** als een basishouding uit te dragen. In een vrije samenleving mogen mensen van elkaar verschillen. De diversiteit die daardoor ontstaat, hoort er gewoon bij.

### **Sleutel 2 – INTERPRETEER JE EIGEN WAARHEID ALS RELATIEF**

Er bestaan geen absolute waarheden, geen absolute zekerheden en geen onwrikbare regels. Wat ooit vanzelfsprekend was, is dat nu misschien niet meer of verdwijnt in de toekomst. Zo is



ook de mening van ieder teamlid relatief. Het is niet ‘de’ waarheid of de enige juiste weg.

Verbinden in diversiteit gaat vlotter wanneer we op een rustige manier verschillende invalshoeken bekijken. Probeer je eigen standpunt of het ‘dominante’ standpunt te **RELATIVEREN**. Laat ruimte voor de twijfel, de zoektocht, de kritische vragen. De samenwerking in het team kan op meer dan één manier vorm krijgen.

### **Sleutel 3 – KOM DE ANDER MET EEN OPEN HART TEGEMOET**

Ons hart openstellen voor de ander, gaat niet altijd vanzelf: van nature zijn we geneigd om verschillen uit de weg te gaan. Ze zorgen immers voor onvoorspelbaarheid en dat kan gevaarlijk zijn ... De confrontatie met verschil is een trigger: moeten we vluchten, vechten of bevriezen?

Verbinden in diversiteit gaat vlotter wanneer we onszelf een duwtje geven voorbij die eerste oerreflex. Probeer je eigen hart en dat van de collega’s te **OPENEN** door zelfvertrouwen aan te wakkeren en veiligheid te creëren in het team. Vermijd het zaaien van paniek. Hou het hoofd koel en straal rust uit.

### **Sleutel 4 – OBSERVEER BREED, ZONDER VOORoorDEEL OF CLICHÉ**

Vanuit **RESPECTVOLLE NIEUWSGIERIGHEID** zetten we een stap voorbij de clichés en schorten we ons oordeel op. We gaan op zoek naar de argumenten van de ander. We onderdrukken de neiging om het teamlid dat anders denkt, in een hokje te duwen, nog voor we goed en wel in gesprek gegaan zijn.

Verbinden in diversiteit gaat vlotter wanneer we onze blik verruimen en uitzoomen naar een breder perspectief. Stimuleer je collega’s om bij elkaar te **VERKENNEN** en cultiveer ‘het leren van elkaar’. Zo ontstaat ruimte om naar nieuwe oplossingen te zoeken. Vermijd het ‘labelen’. Blok scheldpartijen af.

### **Sleutel 5 – MAAK AFSPRAKEN, SYMBOLIEK EN TAAL FLEXIBEL**

Voor een aanpak op maat vind je misschien meer draagvlak dan voor een *one size fits all*. Ieder teamlid heeft eigen grenzen, wensen en bekommernissen; soms liggen die te ver uiteen om de gemene deler te bepalen. Flexibiliteit in regels en afspraken (binnen bepaalde grenzen) kan dan een oplossing bieden.

Verbinden in diversiteit gaat vlotter wanneer we *code switching* toelaten en ons flexibel opstellen. Probeer nuance aan te brengen en te **SCHAKELEN** in de manier waarop je regels, afspraken, taal en symbolen hanteert. Aandacht voor meertaligheid hoort hier ook thuis.

### **Sleutel 6 – PRAAT MET ELKAAR IN EEN VERBINDENDE DIALOOG**

Met deze zesde sleutel stellen we de kracht van **VERBINDENDE COMMUNICATIE** centraal. We kiezen voor dialoog als standaardgespreksvorm. We maken van ons team geen strijdperk door met elkaar in debat te gaan. We trekken tijd uit – een beetje is al voldoende – om actief naar elkaar te luisteren.



Verbinden in diversiteit gaat vlotter wanneer grenzen, wensen en belangen zichtbaar worden via dialoog. Probeer alle argumenten die in het team leven, zichtbaar te maken voor elk teamlid. Bij het **DIALOGEREN** streven we naar een evenwicht tussen de ander begrijpen en jezelf duidelijk maken. We stellen de beslissing nog even uit.

### **Sleutel 7 – ACCORDEER DIVERSE BELANGEN IN EEN GEDRAGEN RESULTAAT**

Zoals in een orkest de verschillende instrumenten op elkaar afgestemd worden tot een harmonieuze melodie, zo streven we ook naar afstemming in ons team. Daarbij hoeft de leidinggevende niet zelf de slimste te zijn ... Met deze zevende sleutel kiezen we voor co-creatie als standaardsamenwerkingsvorm.

Verbinden in diversiteit gaat vlotter wanneer je oplossingen 'samen maakt'. Geef met **CO-CREËREN** alle teamleden invloed op het proces en het resultaat. Zeker bij complexe uitdagingen geeft dat de beste garantie op een gedragen resultaat.

### **Sleutel 8 – STEL BIJ CONFLICTEN EEN WIN-WINPERSPECTIEF VOOROP**

Beter leren ruzie maken is de laatste sleutel om met onze schuit vol diversiteit recht naar onze noordster te varen ... Er bestaat een kans dat er ondanks je mooie verbindende inspanningen toch nog een conflict ontstaat. Ook dat hoort erbij. Vermijd in dat geval dat er 'winnaars' en 'verliezers' zijn.

Verbinden in diversiteit gaat vlotter wanneer we 'leren' ruzie maken. Bespreek op een rustig moment met je team hoe je zal **CONFLICTEREN**, mocht het zich voordoen. Hanteer daarbij een strategie die naar een win-winoplossing leidt.

In bovenvermelde modellen zitten heel wat gemeenschappelijke elementen die een inclusief leider richting kunnen geven aan het inclusief werken. We sommen ze hieronder nog even op:

**geen vooroordelen**  
**bescheidenheid**  
**OPENHEID** **OPEN BLIK** **RESPECT** **BEWUST VAN BIAS**  
**SAMEN** **ENGAGEMENT** **culturele intelligentie**  
**verbindende communicatie** **RESPECTVOLLE NIEUWSGIERIGHEID**  
**OMARM HET ONBEKENDE** **zoeken naar alternatieven**  
**VERSCHIL ALS GEGEVEN EN ALS STERKTE**

## Positieve effecten van inclusief leiderschap

Bij de start van dit inspiratiekader gaven we het al aan: inclusief leiderschap is *'the way to go'*, net omdat de werkplek gekenmerkt wordt door een diversiteit aan medewerkers. Maar daarnaast geldt dat inclusief ook mogelijk positieve kenmerken genereert. In het onderzoek van Shore e.a. (2011) worden volgende positieve effecten van inclusief leiderschap opgesomd:

- relaties van hoge kwaliteit bij de medewerkers en de leidinggevenden;
- een hoge tevredenheid over de job ('jobsatisfactie');
- de intentie om (lang) in de organisatie te blijven werken;
- kwaliteitsvolle prestaties (medewerkers doen hun werk goed, leveren kwaliteit);
- verantwoordelijkheid voor de organisatie;
- engagement voor de missie van de organisatie;
- een hoog welbevinden (weinig stressgerelateerde klachten en ziekte);
- hoge creativiteit;
- carrièrekansen voor alle medewerkers op basis van verdienste in plaats van identiteit.

Deze lijst toont dat inclusief leiderschap leidt tot mogelijke positieve 'uitkomsten' die alle medewerkers, de organisatie en dus ook de kinderen, gezinnen en samenleving ten goede komen.

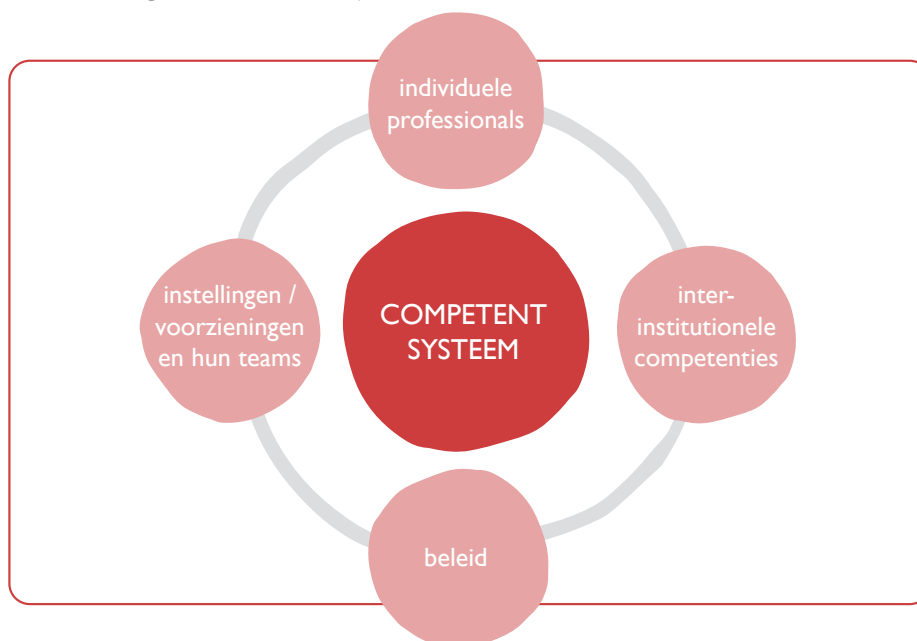
## 5 – Inclusief leiderschap in een competent systeem

Na het lezen van dit inspiratiekader is het duidelijk dat inclusief leiderschap niet enkel de verantwoordelijkheid is van die ene leidinggevende.

- Het vraagt een sterke initiële opleiding van de leidinggevenden en van het team.
- Het vraagt kindvrije uren, zodat alle teamleden samen kunnen nadenken, reflecteren, actie ondernemen en kunnen evalueren.
- Het vraagt permanente vormen van leren, zodat leidinggevenden en teamleden zich kunnen blijven verdiepen in vormen van coaching en ondersteuning.
- Het vraagt een lokaal en Vlaams beleid dat kiest voor voldoende personeelsleden op de vloer, maar ook in leidinggevende functies.

Met andere woorden, het vraagt om een **'competent systeem'**<sup>5</sup>. In een competent systeem gaat het om verschillende 'lagen' die van belang zijn om aan een kwaliteitsvolle basisvoorziening te werken. Een competent systeem is dus niet de som van alle competente individuen, maar ook een **samenspel** van zaken die rond en boven de basisvoorziening beslist worden. Een competent systeem kent volgende vier 'lagen':

- individuele competenties;
- institutionele of teamcompetenties;
- interinstitutionele competenties: netwerken van basisvoorzieningen, verbinding met opleidingen, onderzoekscentra, vormingsinstellingen, lokale besturen ...;
- competenties op beleidsniveau: visie op ECEC als een publiek goed, kwantiteit en kwaliteit garanderen, zorgen voor kindvrije uren, werkbaar werk ...



<sup>5</sup> Zie: <https://vbjk.be/nl/projecten/core>

In dit inspiratiekader over inclusief leiderschap willen we twee zaken extra in de spotlights zetten: (1) professionalisering van elke betrokkene, en (2) het belang van het structurele niveau.

## I – Professionalisering van iedere betrokkene

**Professionalisering** van iedere individuele medewerker, van de leidinggevende en van het hele team is een eerste belangrijke ‘laag’. Zo kunnen ze blijven leren, zichzelf blijven verrijken en voeden. Teams met een gedragen professionaliseringsbeleid en een reflectiecultuur tussen alle, zullen in hun praktijk groeien, wat leidt tot meer kwaliteit naar kinderen en gezinnen. Dus zowel de **individuele praktijk** – wat de professionals werkelijk doen, hoe zij met kinderen omgaan, hun rijke speel-, leer- en zorgkansen aanbieden ... – als de **reflectiecultuur** van het team zijn van belang.

VBJK onderzocht samen met enkele collega’s (Eurofound, 2015) welke vormen van professionalisering nu echt ‘effectief’ zijn. Effectieve vormen worden gekenmerkt door:

- actieve betrokkenheid van het personeel bij het proces van versterking van de pedagogische kwaliteit binnen de voorziening;
- gericht op leren in de praktijk;
- de ondersteuning van een pedagogisch coach die het geheel begeleidt;
- kindvrije uren;
- een coherent pedagogisch raamwerk, gebaseerd op onderzoek en dat inspeelt op lokale noden.

## 2 – De structurele ‘bovenlagen’

Inzetten op de bekwaamheid van de leidinggevenden en het team door professionalisering is een noodzakelijke, maar onvoldoende voorwaarde voor een kwaliteitsvolle basisvoorziening. Er is ook een competent niveau ‘daarboven’ nodig, bijvoorbeeld een sterk schoolbestuur, een sterk lokaal beleid dat ondersteunend is voor de leidinggevende en het team, een competent Vlaams beleid dat duidelijke keuzes maakt die kinderen, gezinnen en de samenleving centraal stellen, een beleid dat vertrekt vanuit een rechtenperspectief, dat voldoende middelen voorziet, dat zorgt voor voldoende personeel, voor werkbaar werk en goede arbeidsomstandigheden voor dit personeel ...

Om als inclusief leider werk te maken van een inclusieve werkplek die leidt tot positieve effecten voor het hele team, en voor kwaliteit naar kinderen, gezinnen en de samenlevingen, dienen bijgevolg ook heel wat structurele ‘randvoorwaarden’ op de bovenlagen in orde te zijn.





## 6 – Ter afronding

Met dit inspiratiekader hopen we dat we het concept ‘inclusief leiderschap’ voor jou wat ontrafeld hebben. Vanuit de kernbegrippen inclusie en diversiteit zijn we tot de vaststelling gekomen dat leiderschap in de huidige maatschappelijke context bijna niet anders kan dan inclusief ingevuld te worden.

Het is echter geen evidentie om inclusief leiderschap vorm te geven. Dit werd onder meer duidelijk door de inclusieparadox, die toont dat het zoeken is naar een evenwicht tussen de behoeften van alle medewerkers naar uniciteit en samenhang. Daarenboven is er ook een niveau dat de individuele medewerkers overstijgt en meer speelt op teamniveau: het collectieve verhaal.

Omdat dit geen evidentie is, reikten we kenmerken van inclusief leiderschap en twee inspirerende modellen die handvatten kunnen geven om tot inclusief leiderschap te komen. Deze kenmerken en modellen tonen dat inclusief leiderschap vertrekt van een open mind, een bewust zijn van vooroordelen, aandacht voor alle medewerkers (ook de meer onzichtbare), een kritische en reflectieve houding ... en gedeelde vormen van leiderschap waar elke medewerker vanuit de eigen sterktes kan meebouwen aan een gezamenlijk verhaal, dat kwaliteit voor alle kinderen, gezinnen en de samenleving vooropstelt. Dit alles is natuurlijk niet de verantwoordelijkheid van die ene leider; het vraagt een competent systeem.

Benieuwd naar ankers om in de eigen praktijk te werken aan inclusief leiderschap? Neem dan zeker een kijkje bij de ILIAS-tools op [www.ilias.vbjk.be](http://www.ilias.vbjk.be).





## Bronnen

Deze tekst is gebaseerd op volgende bronnen:

- “Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research” (2011). Lynn M. Shore, Amy E. Randel, Beth G. Chung, Michelle A. Dean, Karen Holcombe Ehrhart, Gangaram Singh. San Diego State University. Published in the Journal of Management, Vol. 37 No. 4.
- “The key to inclusive leadership.” (2020). Juliet Bourke and Andrea Espedido. Published in Harvard Business Review. Zie ook <https://inclusiveleadershipcompass.com/the-360-ilc/>
- “The Six Signature Traits of Inclusive Leadership. Thriving in a diverse new world”. Dillon, Bernadette & Juliet Bourke (2016). Deloitte University Press.
- “Inclusive Leadership. Theoretical Framework.” Bortini, Paola, Angelica Paci, Anne Rise & Irene Rojnik (2016). Academia Edu.
- “How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion”. (2018). Claudia Buengeler, Hannes Leroy, Katleen De Stobbeleir. Published in Human Resource Management Review 28, p. 289-303.
- “Competence Requirements in Early Childhood Education and Care. Final report.” (2012). Mathias Urban, Michel Vandebroek, Arianna Lazzari, Katrien Van Laere, Jan Peeters. University of East London and Ghent University. Zie: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED534599.pdf> en <https://vbjk.be/nl/projecten/core>
- “Early childhood education and care: how to recruit, train and motivate well-qualified staff : final report”. ET Working group 2020. (2021). European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Publications Office, 2021. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/47ba3c3a-6789-11eb-aeb5-01aa75ed71a1>
- “Working conditions, training of early childhood care workers and quality of services – A systematic review”. Eurofound (2015). Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- “Good Practice for Good Jobs in Early Childhood Education and Care.” OECD (2019). OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/64562be6-en>
- Lamberts, M. & Havermans, N. (2019). Scholen anders organiseren - Naar meer samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheden. HIVA. <https://hiva.kuleuven.be/nl/nieuws/docs/zl730234-samenvatting-nl-eind.pdf>
- “Naar gedeeld leiderschap. Van oud naar nieuw leidinggeven”. Marichal, K., Wouters, K. Pelckmans (2019).
- “Verlangen naar verbinding. Er echt bij horen en de moed om alleen te staan.” Brown, Brené

(2018) Amsterdam: A.W. Bruna, 207.

“Wow. Wat een verschil. Laat de mix werken”. Kramer, Jitske (2019). Management Impact.

Enkele links naar filmpjes met lezingen van Jitske Kramer:

- [https://www.youtube.com/watch?v=oczMZxC60W0&ab\\_channel=TEDxTalks](https://www.youtube.com/watch?v=oczMZxC60W0&ab_channel=TEDxTalks)
- [https://www.youtube.com/watch?v=On0b-pSEPGQ&ab\\_channel=UitgeverijThema](https://www.youtube.com/watch?v=On0b-pSEPGQ&ab_channel=UitgeverijThema)
- <https://youtu.be/ij7hgBIWZj4>

“De leider van morgen is in de eerste plaats inclusief”. ZigZagHR, 2020. <https://zigzaghr.be/de-leider-van-morgen-is-in-de-eerste-plaats-inclusief/>

<https://www.diversiteitsacademie.be/>

Het ABC-model, vooral gebaseerd op publicaties van Maarten Vansteenkiste, prof. Motivatiepsychologie UGent. Onder meer: “Vitamines voor groei. Ontwikkeling voeden vanuit de Zelf-Determinatie Theorie.” (2015). Vansteenkiste en Soenens.

Het Zelfscan-instrument: <https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/governance-and-global-affairs/bsk/leiden-leadership-centre/factsheet-inclusief-leiderschap-spread.pdf>