




# Inclusief leiderschap

Auteur: Bart Moens 

Moens, B. (2023). Inclusief leiderschap. *HRMConnect*, 2023(11)

Een écht inclusieve organisatie is een organisatie waarin medewerkers zich eerlijk en gelijkwaardig behandeld voelen, en geen uitsluiting of discriminatie ervaren omwille van hun verschillen. Én waarin zij tegelijkertijd het gevoel hebben dat zij er daadwerkelijk bij horen en hun authentieke zelf mogen zijn. Wat maakt nu dat mensen zich inclusief voelen in organisaties? Veel dingen natuurlijk, waaronder het [commitment en de actieve betrokkenheid van de top](#), een [inclusief hr-beleid en bijhorende hr-praktijken](#), een [goede implementatie van deze praktijken door leidinggevenden](#) en de manier waarop directe collega's met elkaar omgaan. De grootste invloed ligt evenwel bij het gedrag van leidinggevenden. Of medewerkers wel of niet het gevoel hebben erbij te horen, zou voor maar liefst 70% bepaald worden door wat leidinggevenden in organisaties zeggen en doen<sup>1</sup>.

## Wat is inclusief leiderschap?

Nu steeds meer organisaties zich richten op diversiteit en inclusie, zien we een toenemende roep om een nieuw soort leiderschap. De term die je daarbij hoort, is 'inclusief leiderschap'. Maar wat is dat precies? Inclusief leiderschap gaat om het stimuleren en faciliteren van de waardering van de eigenheid van individuen en hun verbondenheid met het team en de organisatie<sup>ii</sup>. Feitelijk komt inclusief leiderschap neer op een set van gedragingen, met name:

- Het fair en gelijkwaardig behandelen van alle teamleden, ongeacht hun verschillen
- Het herkennen van en ruimte geven aan de unieke talenten en diverse perspectieven van individuele teamleden
- Het creëren van een gevoel van verbondenheid binnen het team door te bouwen aan goede relaties tussen teamleden, door beslissingen gezamenlijk te nemen, en door ervoor te zorgen dat alle teamleden zich gehoord en begrepen voelen
- Het erkennen en waarderen van inspanningen en prestaties van zowel individuele medewerkers als het team als geheel

‘Inclusief leiderschap is voor iedereen’. Hiermee bedoel ik niet dat elke medewerker in het team in de formele rol van diensthoofd of afdelingschef kan kruipen. Wat ik wél bedoel, is dat we de bovenstaande inclusieve gedragingen van ook van onze collega-teamleden mogen verwachten en dat als organisatie ook dienen te faciliteren. Om te kunnen spreken van een inclusief team doet het er immers minder toe wie in het team zit dan wel hoe de teamleden met elkaar omgaan.

## Vier fasen van inclusief leiderschap

Jennifer Brown beschrijft in haar boek *‘How to be an inclusive leader’* een handig raamwerk voor inclusief leiderschap<sup>iii</sup>. Dit raamwerk onderscheidt vier fasen:

### 1. *Onbewust*

In deze fase ontbreekt het je aan kennis over diversiteit en inclusie, alsook hoe ongelijkheid in stand wordt gehouden. Wellicht ben je opgegroeid als deel van de meerderheidsbevolking en heb je weinig of geen ervaring met mensen uit minderheidsgroepen. Uitsluiting, discriminatie en racisme heb je aan den lijve niet ondervonden. Je beseft onvoldoende dat ongelijkheden vastzitten in systemen, instellingen en processen, en dat deze niet gemakkelijk ongedaan te maken zijn. Diversiteit en inclusie gaat om beleid en het naleven van wetten en regels. Binnen de organisatie beschouw je dat meer als de taak van HR en niet echt van jou.

### 2. *Bewust onbekwaam*

In deze fase word je je ervan bewust hoeveel je eigenlijk niet weet over de ervaringen van anderen in de wereld. Je beseft dat jouw werkelijkheid niet de enige werkelijkheid is. Je realiseert je dat niet alle collega’s dezelfde kansen hebben (gehad) en dat dit hun loopbaanontwikkeling gemakkelijker of moeilijker heeft gemaakt. Ook erken je de steun die jij zelf in je leven of op het werk ontvangen hebt, en hoe deze bijgedragen heeft tot jouw succes. Je beseft dat jouw steun ook welkom kan zijn voor anderen. Misschien beseft je dat eerdere werkbeslissingen genomen zijn op basis van je eigen perspectieven zonder voldoende rekening te houden met de perspectieven van anderen. Je ziet in dat je een eigen bijdrage aan inclusie kan en moet leveren, maar het ontbreekt je nog aan durf om het echt te doen.

### 3. *Ploeterend actief*

Het verschil met fase 2 is niet dat je bekwamer bent (geworden) in inclusief leiderschap, maar wel dat je de moed toont om je er echt in te verdiepen en ernaar te handelen. Althans in je eigen team. Dat vraagt om moed. Verandering gaat niet zonder fouten maken. Je accepteert dat je fouten zal maken, en dat verontschuldigen of toegeven dat je verkeerd zat er nu eenmaal bij hoort. Beter dat dan niets doen. Je neemt meer verantwoordelijkheid op, als collega en als leidinggevende. Je focus is erop gericht om iedere dag een beetje beter en bekwamer te worden. Gedragingen en gedachten die inclusief leiderschap in de weg staan, tracht je van je af te werpen. Je leert jezelf en je team nieuwe inclusieve gedragingen aan en waakt over de inclusieve afspraken die je als team maakt. Je laat je niet doen door nee-zeggars – teamleden die het niet met je eens zijn – en blijft op koers.

### 4. *Pleitbezorger*

In deze fase gaat je rol als leider verder dan je eigen team. Je neemt de verantwoordelijkheid op om inclusie op organisatieniveau te bevorderen. Je bent alert voor schadelijke praktijken en systemen die een ongelijk speelveld in stand houden, en tracht deze te verstoren. Je voornaamste drijfveer is eerlijkheid, gelijkwaardigheid, authenticiteit en belonging realiseren voor iedereen binnen de organisatie. Je voelt je moedig en durft anderen direct uit te dagen wanneer beslissingen, taal of gedrag inclusie ondermijnen. Daartoe werk je nauw samen met leiders in fase 3. Ook neem je een actieve rol op als bondgenoot van collega’s die ongelijke kansen of minder privileges hebben dan jijzelf.

En jij? Waar sta jij in je ontwikkeling?

## Hoe word je een inclusief leider?

Het belangrijkste is om je innerlijke houding te onderzoeken. Vaak vertoon je in je gedrag bepaalde patronen die je vanuit je mentale opvattingen over dit onderwerp helemaal niet aanhangt. Die patronen zijn onbewust. Het gevolg kan zijn dat je voor je gevoel deze vorm van leiderschap toepast, maar andere mensen jou niet als een inclusieve leider ervaren. Leidraad is dus hoe je werkelijk handelt, in plaats van wat je jezelf voorneemt of wat je ervan vindt. Inspiratie voor dit gedrag hale we bij de Australische wetenschappers Bourke en Dillon. Zij deden jarenlang onderzoek naar inclusief leiderschap en ontdekten zes onderscheidende eigenschappen van een inclusief leider<sup>iv</sup>. Bij elke eigenschap geef ik een aantal concrete tips om je deze eigenschap eigen te maken.

### **Eigenschap 1 | Commitment tonen**

Consistent met 'the head and heart' strategie van John Kotter zijn inclusieve leiders ervan overtuigd dat diversiteit en inclusie cruciaal zijn voor een organisatie om haar ambities waar te maken/te overleven ('head'), maar zijn zij daar ook persoonlijk van overtuigd en toe geëngageerd ('heart'). Zonder commitment en concrete actie van leidinggevendenden zal de ambitie om te evolueren naar een meer inclusieve organisatie ergens stuck in the middle blijven hangen en mislukken.

#### *Wat kan je doen?*

- Verdiep je in het thema van diversiteit en inclusie en het belang ervan, zowel voor mensen als organisaties
- Verdiep je in inclusief leiderschap en hoe dit in praktijk te brengen
- Neem deel aan evenementen, workshops, lezingen, etc. over diversiteit en inclusie
- Deel nieuwe kennis met je team en geef aan/denk samen na welke acties te ondernemen
- Moedig debat en discussie aan over wat de juiste doelen zijn en hoe deze te halen
- Maak van diversiteit en inclusie een terugkerend onderwerp tijdens vergaderingen
- Leestip: 'How to be an inclusive leader' van J. Brown

### **Eigenschap 2 | Moed en lef hebben**

Inclusieve leiders moeten moedig zijn als het gaat om diversiteit en inclusie. Ze lopen niet voorbij aan ongelijkheid. Zij spreken zich uit en dagen de status quo uit. Inclusieve leiders komen op voor wat juist is, zelfs wanneer dat niet populair is.

#### *Wat kan je doen?*

- Durf risico's nemen om positieve verandering te realiseren
- Omarm een mentaliteit van voorwaarts falen
- Durf moeilijke en ongemakkelijke gesprekken aan te gaan en beschouw deze als leermomenten
- Spreek ongepast gedrag dat je ziet of hoort aan en daag het uit. Anderen kunnen zich net zo ongemakkelijk voelen en kijken waarschijnlijk of u het gedrag vergoelijkt (door te zwijgen) of aanvecht.
- Pas een diversiteitsbril toe op alles wat je doet - gebruik zo nodig een checklist als geheugensteuntje. Denk bv. aan je volgende vergadering: Wie is er aan het woord? Wie niet? Wie wordt vaak onderbroken? Wiens ideeën worden niet gehoord, maar later door iemand anders herhaald en wel opgepikt? Welke beelden worden gepresenteerd? Welke maatstaven worden gebruikt? Ondersteunen ze allemaal een inclusieve omgeving?

### **Eigenschap 3 | Bescheiden zijn**

Inclusieve leiders erkennen dat ze niet alle antwoorden hebben, dat hun eigen perspectief – net als die van anderen – beperkt is. Daarom gaan ze actief op zoek naar bijdragen van anderen in de verwachting zo hun eigen beperkingen te overwinnen. Ze leren van kritiek en perspectieven die verschillen van hun eigen perspectief en/of het perspectief van de omgeving die zij gewend zijn, en nemen verantwoordelijkheid voor hun fouten en leren uit hun misstappen.

#### *Wat kan je doen?*

- Omarm je nederigheid en erken wat je niet weet.
- Leer meer over je eigen identiteiten en die van andere mensen, en hoe deze identiteiten vormgeven aan de manier waarop we de wereld om ons heen ervaren.
- Verdiep je in het begrip privilege en begrijp dat het speelveld niet voor iedereen gelijk is.
- Door een beter inzicht in je eigen ervaringen en die van anderen ontwikkel je empathie en raak je meer gemotiveerd om bij te dragen aan het streven naar verandering.
- Leestip: 'De zeven vinkjes' van J. Luyendijk

### **Eigenschap 4 | Nieuwsgierig en open zijn**

Een open mindset is ook wat een inclusief leider typeert en dat betekent in de eerste plaats een bijna onverzadigbare nieuwsgierigheid naar andere ideeën en opinies en in de tweede plaats die andere – soms ook tegenstrijdige ideeën – respecteren met de bedoeling daar iets uit te leren.

#### *Wat kan je doen?*

- Zoek iemand in je team op die je niet goed kent of die een andere achtergrond heeft dan jij. Trek tijd uit voor een kop koffie om contact te leggen en meer over hen te weten te komen. Zij kunnen de perfecte persoon zijn voor uw volgende project of waardevolle perspectieven hebben op een probleem waarmee u worstelt.
- Nodig verschillende mensen uit om voor uw team of organisatie te presenteren om ieders perspectief te verbreden. Vergeet niet je oordeel op te schorten wanneer je naar andere perspectieven luistert; probeer actief te luisteren en te begrijpen. Erken wat ze zeggen en respecteer hun standpunt.
- Experimenteren met *curiosity conversations* waardoor je beter leert luisteren naar verhalen van mensen en waarvan je op het eerste gezicht denkt dat je er niets zal kunnen van leren.
- Leestip:
  - 'A curious mind' van B. Grazer & C. Fishman
  - 'The power curiosity' van K. Taberner & K. Taberner Siggins

### **Eigenschap 5 | Bewust zijn van denkfouten en vooroordelen**

Inclusieve leiders weten dat zichzelf én de organisatie alsook het talent dat deel uitmaakt van die organisatie onderhevig is aan bias, ondanks de beste bedoelingen van alle betrokkenen. Denk o.a. aan impliciete associaties, onze neiging om mensen in hokjes te steken (vriend/vijand), eerder te connecteren met mensen die dezelfde interesses en achtergrond hebben (want dat is makkelijker én leuker), en het feit dat we onbewust op zoek gaan naar bevestiging van ons eigen gelijk. Inclusieve leiders zij zich niet alleen bewust van hoe we met onze eigen bril naar de realiteit kijken, zij zullen mee een omgeving creëren die fair is wat betreft processen, resultaten en communicatie.

*Wat kan je doen?*

- Verdiep je in het begrip bias, stereotype of vooroordeel
- Probeer je eigen vooroordelen te identificeren. Doe de [Harvard Implicit Association Test](#) en/of let op naar wie je van nature neigt en bij wie je je minder of meer op je gemak voelt.
- Let op je innerlijke stem en je eerste oordelen en vraag je af of er vooroordelen in het spel zijn.
- Gebruik gestructureerde processen en criteria bij het nemen van beslissingen over mensen (bv. bij aanwerving of promotie) om ervoor te zorgen dat objectieve criteria worden gebruikt in plaats van algemene indrukken.
- Leestip:
  - *'Blind spot'* door M.R. Banaji & A.G. Greenwald
  - *'Subtle acts of exclusion'* van T. Jana & M. Baran
  - *'Het einde van vooroordelen'* van J. Nordell

### **Eigenschap 6 | Samenwerking in het team faciliteren**

Inclusieve leiders tonen vertrouwen in hun medewerkers door hen verantwoordelijk te houden voor prestaties die ze zelf kunnen controleren, alsook voor hun persoonlijk gedrag, de eigen ontwikkeling en de werkprocessen.

*Wat kan je doen?*

- Laat anderen eerst aan het woord.
- Zorg ervoor dat u iedereen in de groep hebt gehoord en moedig mensen actief aan om bij te dragen als ze dat nog niet hebben gedaan.
- Zoek een gemeenschappelijke basis en formuleer een gemeenschappelijk doel voor de groep waar iedereen zich achter kan scharen.
- Creëer fysieke en/of virtuele mogelijkheden voor interacties die uitwisseling en samenwerking aanmoedigen.
- Leestip: *'Inclusify'* van S.K. Johnson

### Tot slot

Inclusief leiderschap is niet alleen een verantwoordelijkheid, maar ook een kans voor iedereen binnen een organisatie. Het vereist een actieve inspanning van zowel leidinggevendenden als medewerkers om een omgeving te creëren waarin verschillen worden gewaardeerd en iedereen zich thuis voelt. Besef dat inclusie – het omarmen van verschillen - niet onze natuurlijke neiging is. Integendeel! De natuurlijke neiging van mensen is namelijk juist het tegenovergestelde. Onze hersenen zijn geprogrammeerd om mensen in hokjes te steken en ons prettig te voelen bij mensen die op ons lijken, waardoor we ook liever leven en werken met mensen die op ons lijken. Het is belangrijk dat iedereen in de organisatie dit uitsluitend gedrag leren herkennen en bespreekbaar maken. Maar ook én vooral leren hoe zich wel inclusief te gedragen. Dat lijkt me een belangrijke opdracht voor hr.

### Referenties

- 
- <sup>i</sup> Bourke, J. & Dillon, B. (2018). The Diversity and Inclusion Revolution: Eight powerful truths, Deloitte Review, Issue 22
  - <sup>ii</sup> Ashikali, T. S., Groeneveld, S. & Kuipers, B. (2020). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3): 497-519
  - <sup>iii</sup> Brown, J. (2019). How to be an inclusive leader. Oakland: Berrett-Koehler Publishers
  - <sup>iv</sup> Bourke, J. & Dillon, B. (2018). The Diversity and Inclusion Revolution: Eight powerful truths, Deloitte Review, Issue 22