



## Inclusief Leiderschap



Inclusief leiderschap vraagt onafhankelijkheid, daadkracht en bereidheid om te volgen als dat nodig is. Jezelf laten zien én jezelf wegcijferen. Hierna noem ik tien belangrijke aandachtspunten voor inclusief leiderschap, zonder de intentie uitputtend te zijn. Je kunt er vast meer bedenken. Alle punten zullen tijdens het lezen van het boek Jam Cultures meer context en relief krijgen.

1

*Power. Uitdagend. Visie geven.* Inclusieve leiders zijn in staat een visie over te brengen. Met daadkracht. Prikkelend, groots, passend. Ze geven mensen af en toe een zetje om uit hun comfortzone te stappen.

2

*Love. Openstellen.* Luisteren naar anderen, ongeacht machtsposities en afkomst van mensen. Uitnodigend voor alle betrokkenen.

3

*Het gezicht naar buiten zijn.* De leider vertelt het verhaal van de organisatie aan de buitenwereld. Het is een verhaal dat duidelijk maakt hoe de verschillen gecombineerd worden tot een verenigbaar verhaal.

4

*Inhoudelijke besluiten nemen.* Inclusief leiderschap betekent de structuren van overleg en besluitvorming zo regelen, dat niet alleen de juiste mensen, maar zeker ook de juiste perspectieven vertegenwoordigd zijn aan tafel, zodat de beste besluiten voor dat moment genomen kunnen worden. Dat *kán* de mening van de leider zijn, maar dat hoeft niet. Leiders kunnen en hoeven niet overal een antwoord op te hebben. Voor de complexe vraagstukken missen ze vaak de expertise die anderen wel hebben. En soms is het juist heel gewenst dat de leider knopen doorhakt. Omdat mensen daarom vragen. Hoe de besluitvorming is geregeld, is een belangrijk aandachtspunt om tot inclusie te komen.

5

*Het systeem uitdagen tot nieuwe routines.* Niet door te dreigen, drukken en duwen, maar door regels en procedures te veranderen als die inclusie in de weg staan.



6

*Creating space – een dagelijkse veilige ruimte om te kunnen jammen. De context creëren waarin spanningen zich kunnen oplossen.* Ruimte creëren voor verschil, dialoog en debat. Tegenstellingen en conflicten horen erbij en zijn de normaalste zaak van de wereld. Die hoeft je als leider niet zelf op te lossen: je kunt en hoeft immers niet alle antwoorden te hebben. Wel zorg je voor safe space door in procedures, tijd, kaders en gedragsregels ruimte te maken en vrij te houden, zodat belangrijke gesprekken gevoerd kunnen worden en wezenlijke ontmoetingen plaats kunnen vinden (meer hierover in het hoofdstuk over vertrouwen). Met ruimte voor verschillen en overeenkomsten. Voor mooi en lelijk. Voor minderheidsgroepen en -meningen creëer je extra bewust ruimte, omdat dit meestal niet vanzelf gebeurt. Als er iemand wordt buitengesloten, gekleineerd of gediscrimineerd, moet een leider hiertegen optreden. Durf de normen van een groep te bewaken en aan een groep duidelijk te maken wat wel en niet acceptabel is.

7

*Holding space – extra aandacht op die speciale momenten.* Dit is de veilige ruimte in het kwadraat. Wanneer de bom barst, er conflicten ontstaan, mensen het even niet meer weten, dan is de leider er om deze spanning mede te dragen. Holding space gaat over ruimte geven aan wat er speelt, ook en juist als dit spannend is. Het betekent stilstaan bij wat er is, hoe pijnlijk of verdrietig ook, zodat de volgende stap en de oplossing zich aan kunnen dienen. Dus niet focussen op het vinden van een oplossing, maar zichtbaar maken waar we zijn. Openstellen en exploreren. Alle invalshoeken, emoties en machtsissues op tafel leggen, zodat we er vanuit vertrouwen met elkaar naar kunnen kijken. Inclusieve leiders kunnen in deze spanning van het niet-weten blijven staan.

8

*Betrokkenheid en onafhankelijkheid laten zien.* Inclusief leiderschap is geen oefje, geen truc, geen methode. Het nodigt mensen immers uit er met hun hele hebben en houden in te stappen. Om met ziel en zaligheid samen te werken aan de doelen van een organisatie, een samenleving. Met ieders mooie en lelijke kanten. Dit vraagt dat ook de leiders zich laten zien. We noemen dat vaak 'onze kwetsbaarheid tonen', maar dat is wat mij betreft gezegd vanuit een frame waarbinnen leiders groot, sterk en alwetend moeten zijn. Ik zeg liever dat leiders alleen maar hun menselijkheid hoeven te laten spreken, inclusief hun twijfels. Eigen geluid brengen, en opzij stappen om anderen te horen. Inclusieve leiders nemen stelling en kunnen tegelijkertijd onafhankelijk zijn door naar alles en iedereen te luisteren. Ze stellen vragen en zijn bereid om hun mening bij te stellen. Vrijmoedig spreken. Jammen.

9

*In de grenszones leidinggeven.* We zijn gewend om te denken in relatief afgebakende eenheden als ons team, deze organisatie, ons land. Deze grenzen zijn echter nooit absoluut en slechts bedenksels om het leven een beetje behapbaar te maken. Grotere diversiteit vraagt dat we vaker worden uitgenodigd en uitgedaagd om elkaar op de grens te ontmoeten. Op de plek waar verschillende belangen samenkomen, verschillende leefwijzen met elkaar botsen, cocreatie kan ontstaan. Een inclusief leider heeft het vermogen om de grenzen tussen netwerken op te rekken en te overbruggen. Om groepsdenken tegen te gaan. Om mensen met verschillende expertises bij elkaar te brengen, uitwisseling te stimuleren en te faciliteren op de grens van de verschillen. Bij iedereen en in elke situatie dezelfde regels hanteren, werkt niet meer. Als inclusief leider stap je in deze spanning van de verschillen en blijf je niet afzijdig staan kijken hoe anderen zich redden tijdens sociale en culturele clashes. Dit betekent breken met de impuls om opzij te stappen en neutraal, afstandelijk of zelfs onverschillig te kijken naar de misstanden en spanningen in je tribe. Een leider van een jamsessie jamt zelf mee en houdt overzicht. Betrokken en onafhankelijk. Dat vraagt lef.

10

*Eigen emoties en onze kerheid managen.* Inclusieve leiders handelen vanuit het niet-weten. Bereiden de groep telkens voor op wat er gaat komen. Confronteren anderen en zichzelf regelmatig met nieuwe inzichten en veranderende routines. Deze boodschap wordt niet altijd met gejuich ontvangen. Handelen op de grens van verschillen kan een emotioneel eenzame positie zijn. Waarin je jouw gevoelens laat zien, meeneemt in je handelen, maar niet de overhand laat krijgen. Je kunt erin en eruit stappen en alle kanten invoelen. Een intensieve combinatie van neutraliteit en compassie met alle mogelijke perspectieven.