



## Inclusive Leadership

door Ien G.M. van der Pol

Waar zijn onze leiders? Wie zijn onze leiders? De roep om sterke charismatische leiders klinkt onverminderd luid, maar willen we dat eigenlijk wel echt? In dit stuk schets ik de huidige trend en de situatie voor de werkende mens. Vervolgens beschrijf ik wat ik bedoel met 'Inclusive Leadership' en hoe de 'Inclusive' theorie als model van aandacht ruimte kan bieden voor effectief persoonlijk leiderschap, leiderschap in organisaties en zelfs op grotere schaal.

### Zorgen om de werkende mens

We hebben alle elektronische hulpmiddelen om ons leven gemakkelijk te maken, maar we worden juist daarom geacht steeds meer te doen in steeds minder tijd. Werkende mensen ervaren over het algemeen meer druk, meer stress dan ooit, en steeds meer mensen raken burnout.

Iedereen heeft een mobieltje, we zijn altijd en overal bereikbaar – maar we kunnen nog steeds niet écht met elkaar communiceren, de ander écht bereiken.

Er is overal asfalt, waar we voornamelijk op stilstaan, de navigatie leidt ons overal naar toe en toch zijn veel mensen de weg kwijt.

Ik coach succesvolle directeuren in mijn praktijk die met tranen in hun ogen zeggen: *"ergens onderweg ben ik mijn droom kwijt geraakt"*... Ze hebben alles: schitterende banen, schitterende auto's, schitterende huizen, en een lief gezin... en toch ontbreekt er iets essentieels in hun leven; ze zijn hun schitterende zelf kwijtgeraakt. En dit zijn leiders die soms duizenden mensen aansturen en moeten motiveren tot verandering, vaak ook internationaal.



Er is over het algemeen, en zeker bij beursgenoteerde bedrijven, een eenzijdige focus op korte termijn cijfers, resultaten en prestaties. De aandeelhouderswaarde krijgt alle aandacht terwijl de waarde voor andere stakeholders zoals klanten, afnemers, medewerkers, leveranciers en omgeving minder belangrijk worden gevonden. We hebben in de financiële crisis gezien welke gevolgen dit had.

Managers hebben het gevoel dat ze overal een antwoord op moeten hebben, dat ze niet hardop mogen twijfelen, dat zij als leider de richting moeten aangeven. In deze cultuur ervaart de werkende mens geen ruimte voor gezamenlijke doelen, het creëren van zin en betekenis van wat ze doen.

De werkende mens wordt gezien als een 'human resource' in plaats van een 'human being'. Mensen staan op de winst- & verliesrekening als 'kostenpost' in plaats van op de balans als 'kennis- & ervaringskapitaal'. Veel werknemers worden 'gemanaged' als waren zij dingen.

Veel werkende mensen willen niets liever dan een goede balans vinden tussen werk, privéleven en zichzelf, maar voelen zich vastzitten, voelen zich uitgeblust, gefrustreerd en incompetent. Ze móeten targets halen en de werkdruk neemt immer toe. Ze weten niet hoe ze alles voor elkaar moeten krijgen. Uit (Amerikaans) onderzoek<sup>1</sup> bleek onder andere:

- slechts 22% van de werknemers kennen de organisatiedoelen;
- slechts 17% van de werknemers ervaart wederzijds begrip en dialoog binnen en tussen teams;
- slechts 9% kent de teamdoelen;
- slechts 37% begrijpt de organisatiestrategie;
- 91% werkt niet gericht op de organisatiedoelen.

Stel dat PSV zo zou spelen, dan zouden slechts 3 spelers weten in welk doel ze moeten schieten; 9 spelers zouden niet weten wat er afgesproken is met de coach;

<sup>1</sup> Franklin Covey & Harris Intercative; xQ-meting ("Harris Poll") onder 2,5 miljoen mensen.



slechts 1 speler zou weten dat winnen de bedoeling is, de rest zou tegen elkaar spelen; en 10 voetballers zouden niet weten tegen wie ze eigenlijk spelen...

Ondanks alle technische vooruitgang, groei en globalisering hebben veel mensen het gevoel dat ze te weinig tijd hebben voor te veel werk en hebben ze het gevoel dat ze te weinig invloed hebben en dat hun eigen talent, inspiratie, creativiteit, ervaring, bezieling en potentie niet wordt aangeboord. Er is eenzijdige aandacht voor targets, cijfers, resultaten en prestaties, en te weinig aandacht voor de even zo wezenlijke aspecten van de mens zoals talent, inspiratie, creativiteit, ervaring, bezieling en potentie. Daar waar deze te eenzijdige focus plaats vindt, raken veel werkende mensen gespannen, teleurgesteld, gefrustreerd, burnout en zelfs depressief.

Aandacht en tijd voor medewerkers, klanten, patiënten, zijn een schaars goed geworden. Ingeruild voor de kwartaalwinst op het aandeel. Vooral beursgenoteerde bedrijven opereren op basis van de kwartaalcijfers, alle mooie glossy mission statements en ethische codes ten spijt.

In de meeste organisaties overheerst de management-filosofie van aansturen en controle. Maar wat gebeurt er met mensen die worden aangestuurd en gecontroleerd? Hoe meer controle, hoe meer dit gedrag uitlokt dat vraagt om controle; het doodt alle creativiteit, verantwoordelijkheidsgevoel en eigenwaarde van mensen.

Ervaren werknemers met al hun kennis en kunde komen moeilijk aan het werk, want ze zijn 'te oud en te duur'. Hierdoor lijden veel organisaties aan een soort wijsheid-anorexia, de kennis, kunde en ervaring vloeit weg. Organisaties maken te weinig gebruik van de collectieve intelligentie die zij binnen hun muren tot hun beschikking hebben. In zo'n cultuur is het lastig zo niet onmogelijk om de creativiteit, inspiratie, je kennis, kunde, ervaring en wijsheid van mensen aan te spreken. Hoe kun je trots zijn binnen een graacultuur waar alleen het belang van het aandeel regeert? In zulke organisaties kunnen mensen niet schitteren, en dus kunnen die organisaties niet schitteren.

Wat voor leiders nodig?

Er is een roep om sterke leiders, niet alleen in organisaties maar ook in de politiek. Leiders die we graag willen volgen, leiders met 'charisma', leiders die het volk of de medewerkers, de 'boel' bijeen houden. Sterke leiders die zichtbaar zijn en de weg wijzen en

zorgen dat wij het goed hebben. In het Duits heet zo'n leider "führer".

Is dat werkelijk wat we willen? Mij lijkt dat soort leiderschap erg eenzijdig, teveel gericht op resultaat, op welvaart, op slechts de helft van onze behoeften, de materiële.

Ik weet het, ik schets een somber beeld; er zijn gelukkig uitzonderingen en die zijn het bestuderen waard. Natuurlijk zijn er ook positieve ontwikkelingen. Maar over het algemeen gesproken, zijn dit de wezenlijke problemen en voldoen de huidige oplossingen niet.

Het streven naar aandeelhouderswaarde voldoet niet.

Steeds harder gaan werken voldoet niet.

De opvoeding van kinderen die er bij inschiet omdat papa en mama het te druk hebben, voldoet niet.

Steeds verder 'downsizen' van organisaties voldoet niet, het is zelfs levensgevaarlijk – zonder spek op het bot is er geen overlevingskans in barre tijden.

Steeds grotere controle op mensen die zich toch al in de knel voelen, voldoet niet. Het werkt contraproductief.

Met geweld je gelijk halen voldoet niet.

Geweld met geweld bestrijden voldoet niet.

Het is bekend dat mensen niet alleen fysieke en cognitieve behoeften hebben (doen en denken), maar ook spirituele en sensitieve/emotionele behoeften (zijn en voelen).

De kern van het probleem heeft te maken met een gebrek aan aandacht voor:

- welzijn (naast welvaart);
- delen; betrokkenheid en het dragen van medeverantwoordelijkheid, democratie;
- gevoel van verbondenheid, verbinding en saamhorigheid;
- de eigen gevoelens & signalen, en die van andere mensen & groepen;
- zin en betekenis van het werk, het leven;
- de onderlinge verbondenheid en interafhankelijkheid tussen de mens en zijn context;
- cultuur, identiteit, ethiek, waarden.

Kortom, er is een te eenzijdige aandacht voor ratio, het denken (cognitieve aspecten als analyses, strategie, kennis, etc.) en het doen (fysieke aspecten als feiten, resultaten, productie, etc.).

Deze eenzijdige aandacht is echter maar de helft van mensen (maar ook organisaties en de wereld) nodig hebben.

Wij zullen aandacht moeten geven aan de complete mens, aan alle belangrijke aspecten: cognitief, fysiek,

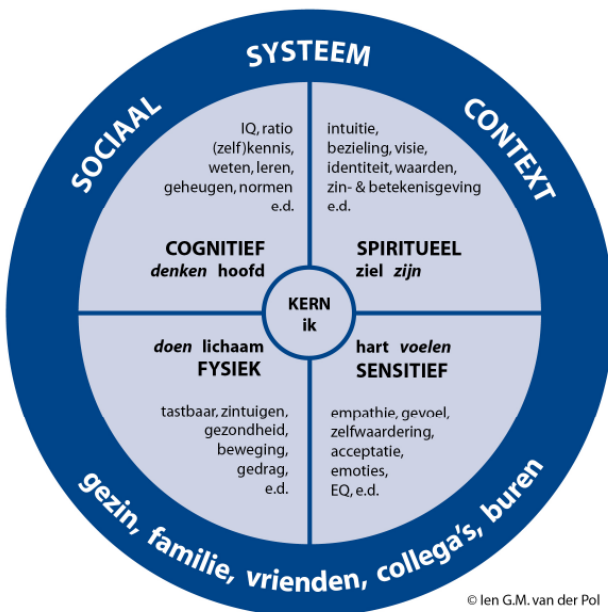
sensitief en spiritueel, in de relevante context. Alle aspecten, alle zeer essentiële behoeften van mensen en organisaties worden erbij betrokken, vandaar de term "Inclusive".

Het "Inclusive model" dat ik heb ontwikkeld is een model van aandacht aan het geheel.

### Heel de mens

Om een 'heel' mens te zijn en in balans te kunnen functioneren, is het nodig dat we aandacht schenken aan *alle* aspecten die maken wie wij zijn, dat we alle behoeften serieus nemen. Zeker als leider is dit belangrijk, want je kunt pas iets aan een ander geven als je het zelf hebt. De leider moet dus in de eerste plaats leiding kunnen geven aan zichzelf op alle aspecten. In de persoonlijke dimensie draait alles om IK als kern van mijn behoeften, hier huist mijn individuele identiteit.

De Inclusieve Leider besteedt aandacht aan het persoonlijke niveau in zichzelf en in zijn mede-werkers.



Figuur 1. Inclusive Leadership – persoonlijk leiderschap

### De cognitieve dimensie

De cognitieve dimensie heeft te maken met ons denken, dat wat zich in ons hoofd afspeelt. De voorbeelden zijn in het model aangegeven. Ik wil kennis, ik wil weten, ik kan dingen onthouden en reeds bestaande kennis gebruiken voor weer nieuwe kennis (IQ). Ik kan leren en

ik gedraag mij volgens de normen die ik ken. Het doet een beetje denken aan Descartes: ik denk dus ik ben. Kernwoorden die te maken hebben met ontwikkeling in dit kwadrant op het persoonlijke niveau zijn: visie, (onafhankelijk) denken, intelligentie, ratio, (oordeellos) waarnemen, missie, beeldvorming, geheugen, creativiteit, e.d.

Als we vastzitten in het cognitieve deel van onszelf, hebben we te maken met vasthouden aan denkpatronen en strategieën terwijl de wereld om je heen is veranderd; alles alleen rationeel benaderen; houvast zoeken in analyseren, redeneren en controle; en met concentratieproblemen en hoofdpijn vanwege een overbelast denkraam.

### De fysieke dimensie

Alles wat zich in mij afspeelt, wordt begrensd door mijn huid. Mijn lichaam draagt mij. Ik moet dus goed voor mijn lichaam zorgen; wie niet goed voor zijn lichaam zorgt, zorgt niet goed voor zichzelf. Het fysieke betekent ook het zichtbare, het waarneembare, en dus ook het gedrag. Bij deze dimensie hoort bijvoorbeeld ook dat een manager zorgt voor goede (fysieke) werkomstandigheden en materialen.

Ontwikkeling op deze dimensie heeft te maken met luisteren naar je lichaam, naar de fysieke signalen die je krijgt; je eigen en andermans lichaamstaal verstaan en begrijpen; respect voor je aardse behoeften; gezond en vitaal zijn; ervaring even hoog inschatten als kennis; zorgen voor voldoende ontspanning en je kunnen ontspannen; goed eten, voldoende drinken, voldoende slaap, voldoende frisse lucht, e.d.

Vastzitten op het fysieke aspect heeft te maken met vluchten in bezit en uiterlijk; slecht en onregelmatig eten, niet luisteren naar signalen van je lichaam; te weinig drinken; gespannenheid, en vermoeidheid; het lichaam uitputten door (te) hard te werken zonder de accu op te laden; te weinig beweging; hoofdpijn, rug- en spierpijn; te weinig ontspanning; continu druk uitoefenen op mensen om de targets te halen, e.d.

### De sensitieve dimensie

In deze dimensie laten we ons hart spreken, kunnen we luisteren naar ons gevoel. Wie zich op het sensitieve aspect goed ontwikkelt, luistert naar zijn gevoel en kan uitdrukking geven aan zijn gevoel. Hier komt veel zelfkennis bij kijken, want we weten dat ons gevoel wordt aangestuurd door onze overtuigingen, die weer zijn ontstaan in andere tijden en omstandigheden. Die

oude overtuigingen en emoties zijn nu niet meer effectief. Een leider in balans heeft geleerd zijn oude overtuigingen en emoties los te laten, en zich meer te bewegen in het hier-en-nu.

Ontwikkeling op deze dimensie heeft te maken met je innerlijke wijsheid even zwaar laten wegen als je ratio; oude patronen loslaten; in verbinding zijn met je gevoel, er naar kunnen luisteren; medelevend en empathisch kunnen zijn (*zijn* komt voor *tonen*); goed ontwikkelde sociale vaardigheden; zelfacceptatie en –waardering, inclusief je schaduwkanten; het accepteren van anderen zoals ze zijn, inclusief hun schaduwkanten; vergevingsgezindheid, hartelijkheid, e.d.

Vastzitten op het sensitieve aspect zorgt voor een onbestemd, knagend gevoel; gevoelloosheid, eventueel afgewisseld met (te) heftige emoties (onbalans); lichamelijke pijn door opgekropte emoties; projectie en overdracht van overwerkte emotionele thema's op anderen; vaste, niet effectieve reactiepatronen, e.d.

### De spirituele dimensie

In dit gebied gaat het om de ontwikkeling van wie wij werkelijk zijn, van onze waarde, onze betekenis, de zin van ons leven, van ons zijn; in verbinding met anderen en zelfs met iets 'groters'. Hier gaat het om het overstegen eigen belang; het nemen van eigen verantwoordelijkheid voor ons leven en onze keuzes. Op dit aspect gaat het om een innerlijke drive, een intrinsieke motivatie en bezieling.

Ontwikkeling op het spirituele aspect heeft te maken met worden wie je bent; durven te vertrouwen op je eigen wijsheid, intuïtie, gevoel en ervaring, en die van anderen; wijsheid ervaren in het niet-weten; je verbonden weten met anderen, de mensheid als geheel, met de wereld en de natuur; bewust aanwezig zijn in het hier-en-nu; dienstbaar zijn aan anderen en aan grotere doelen, aan de toekomst; zin geven aan je leven en werk; anderen kunnen raken, inspireren e.d.

Vastzitten op dit aspect geeft een gevoel van zinloosheid en betekenisloosheid; onthechting, je afvragen waar je het allemaal voor doet; cynisme of juist zweverigheid; anderen proberen te overtuigen in plaats van te inspireren; starre (geloofs)overtuigingen; de behoefte om te overheersen (geboren uit angst); eenzaamheid e.d.

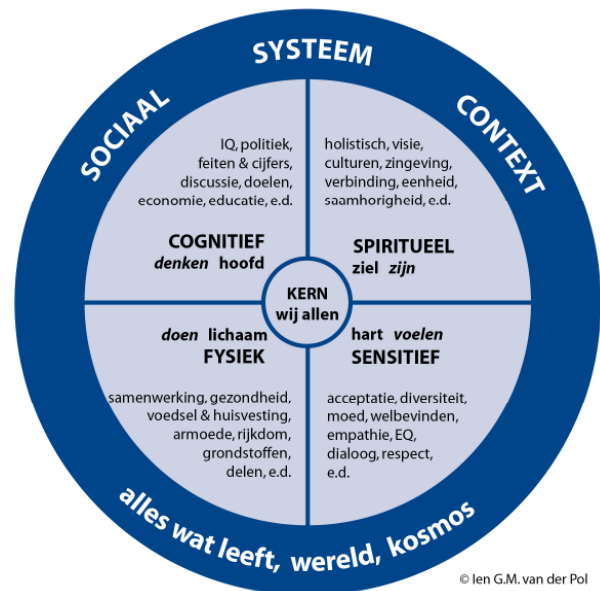
### De contextuele dimensie

Niemand is alleen op de wereld, iedereen beweegt zich in een bepaalde context: opvoeding, familie, gezin,

werk, collega's, vereniging, vrienden, woonomgeving, burens, school, leraren, e.d. Dit zijn sociale systemen waar elk mens, al ben je nog zo'n einzelgänger, mee te maken heeft.

Zo heeft elke leider, behalve met zijn eigen context, te maken met de contexten van zijn medewerkers, zijn achterban, zijn volk. Als er iets positiefs of negatiefs gebeurt (of vroeger gebeurd is) in de context, heeft dat in de meeste gevallen invloed op alle andere aandachtsdimensies van de mens of de groep. In de contextuele dimensie huist het collectieve geweten; in de kern huist de collectieve identiteit.

Hieronder een uitwerking van het Inclusive Leadership model op maatschappelijk niveau.



*Figuur 2. Inclusive Leadership – maatschappelijk leiderschap*

*Inclusive Leadership* op alle niveaus en terreinen. Dit Inclusive model van aandacht is toe te passen op alle andere niveaus: op teamniveau, organisatieniveau, op maatschappelijk en zelfs op wereldniveau.

Het Inclusive model is naast leiderschap ook goed te gebruiken in coaching omdat het aandacht schenkt aan de mens in zijn geheel en niet alleen één symptoom of diagnose. Op het persoonlijke en op teamniveau biedt het model houvast voor coaches om zich ervan te verzekeren dat zij aandacht besteden aan alle dimensies van de cliënt of het team.

Wanneer we een sociaal of individueel menselijk of maatschappelijk onderwerp willen bestuderen, kan het model ook in de wetenschap gebruikt worden. De



wetenschap concentreert zich van oudsher vooral op cognitieve en fysieke dimensies (meetbaar, tastbaar, telbaar). Wanneer we ook de ontastbare fenomenen in de rechterhelft van het model (de 'onmeetbare' sensitieve en spirituele dimensies) binnen de

wetenschap halen en onderzoeken, bedrijven we "Inclusive Science". Wanneer dat gebeurt kunnen we ook sterk overeind blijven in het niet-weten, dan is er binnen de wetenschap plaats voor *niet-weten-schap*. Dat is pas echt Inclusive!

---

Ien G.M. van der Pol (Amsterdam, 1950) is oprichter en directeur van de Alba-academie en Alba-university voor welzijn, welvaart en wijsheid in coaching en leiderschap.

Literatuur:

- Assink, P. *Uit het harnas*. 2005, Amsterdam, Business Contact.  
Barrett, R. *Liberating the corporate soul*. 1998, Boston, Butterworth Heinemann.  
Covey, S.R. *The eighth habit*. 2004, F. Covey Company.  
Kets de Vries, M. *The leader on the couch*. 2006, Chichester, John Wiley & Sons.  
Van der Pol, G.M. *Inclusive Leadership*. 2008, Alba-university.  
Zijderveld, A. *Weg met 'gemeenschap' en 'leiderschap'*; FD, 20-3-2010.