Bouchra Talidi

KOMPASSIE

INCLUSIEF LEIDERSCHAP IN EEN VERDEELDE WERELD

Boom

Bouchra Talidi

KOMPASSIE

INCLUSIEF LEIDERSCHAP IN EEN VERDEELDE WERELD

Boom

INHOUD

Proloog 9

Inleiding 15
Voordat je begint 24

1 Moreel leiderschap in actie 25
1.1 Mijn inclusieve leider 25
1.2 Dienen in plaats van heersen 27
1.3 Wat is leiderschap? 29
1.4 Wat maakt leiderschap inclusief? 31
1.5 De paradox van inclusief leiderschap 34
1.6 Waarom ik niet over rendement spreek 35
1.7 Een definitie en het ACT-kompas 36
1.8 Slotoefening 39

2 Awareness: de moed om te kijken 41
2.1 Wat je pas ziet als iemand het je laat zien 41
2.2 Waarom kijken moeite kost 44
2.3 Van onbewust naar bewust 46
2.4 De eerste laag: bewustzijn van jezelf 49
2.5 De tweede laag: bewustzijn van de ander 54
2.6 De derde laag: bewustzijn van het systeem 58
2.7 Dwars door alle lagen: macht en privilege 63
2.8 Slotoefening 67

3 Connection: het hart dat uitreikt 69
3.1 Verbinding: waar merken we dat bij jou aan? 69
3.2 Bij jezelf beginnen: eerst jezelf, dan de ander 71
3.3 De drempel wegnemen: bereikbaar is nog niet benaderbaar 73
3.4 Jezelf mogen zijn: erbij horen zonder jezelf te verliezen 77

3.5 De taal onder de woorden 79
3.6 Laten meewegen: gehoord is nog niet gewogen 82
3.7 Als verbinden schuurt 83
3.8 Slotoefening 87

4 Trust: veiligheid bouwen, vertrouwen verdienen 89
4.1 Met 'Mijn deur staat altijd open' bouw je nog geen veiligheid 89
4.2 Het fundament: wat Edmondson vond 92
4.3 De stilte-epidemie 94
4.4 De biologie van angst 98
4.5 Veiligheid groeit in fasen 101
4.6 Veiligheid is niet voor iedereen gelijk verdeeld 102
4.7 De pluchen codes 104
4.8 Wederkerigheid: veiligheid werkt in twee richtingen 106
4.9 Wanneer veiligheid een wapen wordt 108
4.10 Van veilig naar vertrouwd 110
4.11 Het juiste soort falen 112
4.12 Slotoefening 113

5 Act: de moed om te handelen 115
5.1 Terug naar nummeltje 48 115
5.2 Van bewustzijn naar daad 117
5.3 De omstander en de vijf A's 120
5.4 Waarom we niet ingrijpen 123
5.5 Compassie als motor: waarom sommigen eerder handelen 126
5.6 Weerstand is kleiner dan hij klinkt 128
5.7 Sponsor en bondgenoot 129
5.8 Wanneer jij het bent 133
5.9 Structureel handelen 135
5.10 Slotoefening 137

6 Voorbij de neutraliteit 139
6.1 De stoel die erbij werd getrokken 139
6.2 Niemand is neutraal 143
6.3 Eerst kijken, dan doen 145
6.4 Wat je kunt doen: vier hulpmiddelen 149

6.5 De rode lijn 155
6.6 Als je eigen werk over de lijn gaat 157
6.7 Slotoefening 164

Epiloog. De Inclusie Revolutie 165

Nawoord 171

Dankwoord 175

Kompassie in het kort 177

Over de auteur 179

Literatuurlijst en andere bronnen 181
Tradities en begrippen 189

Eindnoten 191

PROLOOG

In de winter van 1974 verliet mijn moeder, vijfentwintig jaar oud, haar geboortestad Larache, in het noorden van Marokko. Aan haar zijde mijn drie oudere zussen, Badia, *Allah y rahma*, van zeven, Salua van vier en Fatima van twee. Mijn moeder liet haar familie achter, en het leven dat zij kende: het vissersplaatsje met zijn witte huizen en kobaltblauwe kozijnen, de zilte geur van de Atlantische Oceaan en de rode aarde.

Achter Badia's naam las je zojuist *Allah y rahma*. Mijn zus is er niet meer, en in onze traditie voegen we die woorden, 'moge God haar genadig zijn', toe aan de naam van wie is overleden, telkens wanneer die naam klinkt. Zo blijft haar naam geëerd.

De bestemming van mijn moeder en mijn zussen was Enschede, waar mijn vader op hen wachtte. Hij was ruim drie jaar eerder, in mei 1971, vertrokken om te werken in de textielfabrieken Schuttersveld en Bamshoeve. Lange diensten, zwaar werk, met één doel: genoeg geld sparen voor een eigen vrachtwagen, en daarmee een eigen inkomen. Dat sparen lukte nauwelijks. Het loon was laag en ging grotendeels op aan het pension en het dagelijks leven. Ondertussen stond mijn moeder er in Larache al die jaren alleen voor, met drie kleine dochters. Zo bleef er maar één manier over om weer samen te zijn én brood op de plank te houden: zij zouden naar hem toe komen. Hij vond een woning in een flat in Deppenbroek, op de derde verdieping, en richtte die met het weinige dat hij had zo warm mogelijk in. Om zijn vrouw en dochters voor te bereiden op de Nederlandse winter had hij fleurige warme jassen met bontkraagjes gekocht.

Bij aankomst in dit nieuwe land voelde mijn moeder zich al snel niet goed. Zij was zichzelf niet. Toen dat gevoel aanhield, ging zij naar de huisarts, dokter Jansen. Met veel gebaren probeerde zij hem duidelijk te maken wat er was. Zijn conclusie was kort en resoluut: u moet gewoon wennen aan Nederland en aan het Nederlandse eten. Die woorden boden weinig houvast. Toch begon zij te twijfelen. Misschien kwam het inderdaad door de koude winter, of door het gemis van haar familie.

Oma Veltman, mijn moeder Chama en ik (1976).





Van links naar rechts: mijn moeder, ik, mijn zussen Badia, *Allah y rahma*, Salua en Fatima, poserend voor mijn vader in het Volkspark in Enschede (1976). Later volgden mijn broertjes Mohamed en Anouar.

Mijn vader, Larbi Talidi, in een pension in Enschede, waar hij een kamer deelde met vijf anderen. Op de vensterbank een foto van mijn moeder met Badia, *Allah y rahma*, en Salua, in zijn hand een Spaans-Nederlands woordenboek (rond 1971).



Twee maanden later was er niets veranderd. Opnieuw bezocht zij dokter Jansen, en opnieuw kreeg zij hetzelfde antwoord. Gewoon wennen, zei hij, zonder haar te onderzoeken. Westerse artsen stonden destijds in Marokko hoog aangeschreven, en dus accepteerde mijn moeder zijn oordeel. Maar er bleef iets aan haar knagen.

De maanden gingen voorbij, en het gevoel werd sterker. Ditmaal vroeg zij onze onderbuurvrouw, oma Veltman, om mee te gaan. Oma Veltman was veel meer dan een buurvrouw. Zij had Indische wortels en wist zelf wat migratie met een mens doet. Ik herinner mij haar kersenhouten vitrinekast nog goed, gevuld met poppen uit alle hoeken van de wereld, elk in traditionele klederdracht. Bij elk bezoek werden mijn ouders onthaald met een kopje *kopi tubruk*, botsende koffie, zo genoemd omdat het kokende water zonder filter krachtig over de koffie wordt gegoten.

Oma Veltman vertelde mijn ouders over Sinterklaas. Hoe je een zak cadeautjes stiekem voor de deur zet, aanklopt en wegsluipt om de kreten van blije kinderen te horen. Dankzij haar voelde Nederland net iets minder afstandelijk.

Bij de huisarts aangekomen vroeg oma Veltman vriendelijk maar vastberaden of mijn moeder dit keer grondig onderzocht kon worden. Wat bleek: mijn moeder was zwanger. Ruim zeseneenhalve maand. Van mij. Toen ik werd geboren, gaf zij mij op aanraden van haar eigen moeder de naam Bouchra, wat 'het goede bericht' betekent.

Mijn verhaal begon dus al voordat ik werd geboren. Mijn moeder werd niet gehoord, en ik werd, in de baarmoeder, niet opgemerkt door iemand die beter had moeten kijken. Mijn moeder heeft het wel geprobeerd. Ze ging drie keer naar die spreekkamer en bleef twijfelen aan het antwoord, maar de taal en de positie om er iets tegenin te brengen had zij nog niet. Toen zij er alleen niet uitkwam, nam zij iemand mee die de taal wél had. Oma Veltman gaf mijn moeder een stem op het moment dat zij die zelf niet kon laten horen. En die stem gaf haar de kracht om het land te leren kennen, de taal te leren, en uiteindelijk haar eigen weg te vinden.

Ik probeer nu zelf een soort oma Veltman te zijn. Iemand die opmerkt wie over het hoofd wordt gezien. Maar opgemerkt worden is nog maar het begin. Dat heb ik geleerd in de jaren dat ik mensen en organisaties begeleid. Gewaardeerd of gerespecteerd worden is mooi, maar een ander moet het je wel gunnen. Gelijkwaardigheid is iets anders. Dat je even-

veel waard bent zonder dat je hetzelfde hoeft te zijn. Dat je meetelt en eerlijke kansen krijgt.

Oma Veltman liet zien hoe je dat bewaakt. Ieder mens blijven erkennen: opmerken, doorvragen, serieus nemen, juist wanneer iemand zelf de woorden nog niet heeft. En een grens trekken en in actie komen zodra iemand niet voor vol wordt aangezien of wordt buitengesloten. Die grens noem ik in dit boek de rode lijn.

Ieder mens erkennen en een grens trekken vormen samen een smalle weg, en ik noem hem smal omdat er aan beide kanten een valkuil ligt. Wie iedereen erkent en nooit een grens trekt, laat op den duur ook uitsluiting passeren, en noemt dat tolerantie. Maar wie uitsluiting laat passeren, houdt die in stand. Wie daarentegen overal grenzen trekt, snoert ook mensen de mond die alleen een andere mening hebben. En sluit daarmee zelf mensen uit. En allebei tegelijk doen is moeilijker dan het klinkt, in een tijd waarin ik de spanning tussen mensen steeds hoger zie oplopen.

Bij politiek leiders zie ik tegenwoordig weinig wat mensen bij elkaar houdt, in ons eigen land net zo goed als daarbuiten. Terwijl je juist nu leiders zou willen die verschillen kunnen dragen. Als het daar niet vandaan komt, moeten we ergens anders kijken. Ik zoek altijd naar waar de hoop zit. Daarom richt ik me in dit boek op Nederlandse organisaties. Daar gaan elke week bij elkaar bijna tien miljoen verschillende mensen aan het werk.

Gelijkwaardigheid ontstaat ook daar niet vanzelf. Soms kun je er zelf voor opkomen. En soms is er iemand nodig die kijkt waar anderen wegkijken. Dat begint bij onszelf, want iedereen kan inclusief leiderschap laten zien, ook zonder titel of team. Als ik mijn moeder zou vragen wie de inclusieve leider in haar leven was, zou zij zonder twijfel oma Veltman noemen: een buurvrouw zonder functie, die het verschil maakte.

In dit boek richt ik me op wie een leidinggevende functie heeft aangenomen. Daar liggen de positie, de macht en de verantwoordelijkheid om patronen te doorbreken die mensen buitensluiten. Voor mij is inclusief leiderschap uiteindelijk moreel leiderschap in actie: weten wat juist is en ernaar handelen, ook als het je iets kost.

Regels helpen hier maar beperkt. Dokter Jansen had een eed afgelegd. Die heeft hem er niet van weerhouden mijn moeder drie keer weg te sturen zonder haar te onderzoeken. Je werk werkelijk goed doen vraagt oprechte aandacht, doorvragen en onderzoeken, en de bereidheid je

eigen oordeel te herzien. Geen eed of voorschrift kan dat afdwingen; het komt uit de mens zelf. Daarom vind je in dit boek geen voorschriften. Ik geef je een kompas.

Tijdens het schrijven klonk een zin van zangeres Erykah Badu steeds in mijn hoofd. *Now keep in mind I'm an artist, and I'm sensitive about my shit*.[1] Dit boek schrijven voelde kwetsbaar. Mezelf, mijn denkwijze en mijn kennis en ervaring publiek maken. Tegelijkertijd besefte ik dat die kwetsbaarheid bij de kern van inclusief leiderschap hoort. Als ik dat hier niet durfde te tonen, kon ik dit boek niet met integriteit schrijven. Dit boek lezen en toepassen vraagt dat ook van jou.

Bouchra Talidi

INLEIDING

'Niemand heeft het recht om te gehoorzamen.'

– Hannah Arendt[2]

Nummeltje 48

Een team noemde een collega maandenlang 'nummeltje 48'. Hij had een moeder van Chinese afkomst en droeg vaak shirts met een groot cijfer erop, en op een dag riep iemand 'Hé, nummeltje 48!' door de kantoortuin. Al snel klonk er 'Sambal bij?' achteraan. Het werd een 'grapje', en 'grapjes' die blijven hangen, worden gewoontes. Iedereen lachte. Ook de collega zelf.

Een leidinggevende vertelde me hoe ze er middenin belandde, kort na haar start bij de afdeling. Ze hoorde iemand het weer roepen, luid, met een blik op de rest, alsof hij de zaal warmdraaide. Ze was verbijsterd. 'Dat kun je toch niet zeggen', zei ze, nog voor ze erover had nagedacht. 'Zo gaan we hier gewoon met elkaar om, dat is onze humor', was het antwoord. En degene die het zei, sprak voor iedereen, ook voor de collega over wie het ging. Toen ze zich tot die collega wendde, wuifde ook hij haar bezwaar weg. Zo deden ze dat hier nu eenmaal, en zij was de nieuwe.

Wat haar het meest raakte, was dat zij de enige was die ervan opkeek. Ze had ook kunnen knikken en doorlopen; dat had niemand gek gevonden, want zo deden ze het hier allemaal. Ze greep in, en toch veranderde er die dag bijna niets. Ze stond alleen, zelfs tegenover degene voor wie ze het opnam.

In de proloog schreef ik over oma Veltman, de vrouw die opmerkte wat een ander over het hoofd zag. Daar begint inclusief leiderschap. Maar daar houdt het niet op. Opmerken is doorhebben dat er iets gebeurt wat niet klopt. Ingrijpen is er iets van zeggen, of iets doen. En dan is er nog een derde stap, misschien wel de moeilijkste: zorgen dat je niet de enige blijft die dit doet en een nieuwe norm stelt.

Inclusie betekent in dit boek dat een organisatie actief een omgeving bouwt waarin alle medewerkers, ongeacht achtergrond of persoonlijke kenmerken, zich welkom, gerespecteerd en veilig weten. Waarin iedereen gelijke kansen krijgt om mee te doen en zich te ontwikkelen. En waarin het je niet je positie of loopbaan kost wanneer je laat zien wie je bent. Inclusief leiderschap is leiderschap dat daarvoor zorgt, elke dag opnieuw.

Waarom dit boek, waarom nu

Er is iets veranderd aan het werk van de leidinggevende. Vroeger ging het om wat er binnen de muren gebeurde: het werk, het team, de resultaten. Die tijd is voorbij. De wereld is de werkvloer binnengelopen en heeft een stoel bijgetrokken. Een oorlog ver weg bepaalt of twee collega's elkaar nog kunnen aankijken. Een verkiezingsuitslag verandert de sfeer bij het koffieapparaat. Een pandemie, een aanslag, een filmpje dat viraal gaat: het komt allemaal binnen, bij mensen die samen moeten werken en die van elkaar verschillen in wat ze geloven, vrezen en stemmen. Die verschillen zijn niet nieuw. Wat wel nieuw is, is hoe hard ze worden uitvergroot: door media die leven van tegenstellingen en door een publiek debat waarin de scherpste stem het verst draagt.

Er is nog iets veranderd, en het is een verandering ten goede, ook al brengt ze wrijving. Mensen uit groepen die lang aan de rand stonden, passen zich niet meer vanzelfsprekend aan aan de meerderheid. Zij eisen, terecht, de ruimte op om er te zijn zoals ze zijn: op het werk, in het debat, in de bestuurskamer. Wat generaties lang werd ingeslikt, wordt nu uitgesproken. Dat geeft frictie, en die frictie hoort erbij: ze is het geluid van een samenleving die eerlijker aan het worden is. Maar iemand moet haar in goede banen leiden, en grote kans dat jij die iemand bent op de werkvloer.

Dit alles gebeurt in een land waar vooral het vertrouwen in de landelijke politiek onder druk staat. Het CBS mat in 2025 het laagste vertrouwen in politici en de Tweede Kamer sinds het begin van zijn metingen, en het Sociaal en Cultureel Planbureau tekent al jaren dezelfde beweging op.[3] Vraag mensen waarom, en de redenen stapelen zich op: crises die elkaar snel opvolgden, van de coronapandemie tot het toeslagenschandaal, het gevoel dat kansen en invloed ongelijk verdeeld zijn, de afstand die mensen ervaren tussen beleid en hun dagelijkse werkelijkheid, onzekerheid over wonen, werk en de wereld. En voor wie structureel discriminatie

ervaart, is vertrouwen in instituties nog minder vanzelfsprekend; wantrouwen is dan opgebouwde ervaring.

Er is ook goed nieuws: Nederland hoort internationaal nog altijd bij de landen met veel onderling vertrouwen, en instituties als de rechtspraak en de wetenschap staan er relatief goed op. Maar de kloof groeit: mensen blijven elkaar vertrouwen, terwijl het vertrouwen in de landelijke politiek verder wegzakt. Organisaties zijn geen eilanden; wat de samenleving aan wantrouwen opbouwt, nemen mensen ook mee naar hun werk.

Buiten hun werk kunnen ze elkaar uit de weg gaan. Hun vriendenkring stellen ze zelf samen. Hun buurt kiezen ze op basis van wat ze kunnen betalen. Hun telefoon laat vooral zien wat ze zelf al vinden. Hun collega's krijgen ze.

Met die collega's moeten ze de dienst draaien en het project afkrijgen. Nergens anders komen zo veel verschillende mensen elkaar zo van dichtbij tegen zonder dat ze elkaar hebben uitgekozen.

Dat gaat lang niet altijd goed. Er gaat genoeg mis, en daarom word ik gevraagd. Daar ligt ook een kans. Waar het lukt, houdt iemand de boel bij elkaar, en kan vertrouwen worden herbouwd, mens voor mens, team voor team. Hoe je dat doet, is het hart van het hoofdstuk over Trust. En wat daar aan vertrouwen groeit, kan mee naar buiten.

Diezelfde wereld trekt aan de leider zelf, van twee kanten. De ene kant zegt: spreek je uit, wie zwijgt is medeplichtig. De andere kant zegt: hou je erbuiten, wie zich uitspreekt, verliest het halve team. Een medewerker vraagt of de organisatie een standpunt moet innemen over een oorlog of een verkiezingsuitslag. De een vindt het onverdraaglijk wanneer de leiding dan zwijgt, de ander wanneer zij spreekt. Zulke vragen gaan ook over jou, want je hebt zelf een mening. Zwijg je, dan kan het voelen als verraad aan wat je gelooft. Spreek je, dan is dat nooit vrijblijvend, want wat bij een collega een mening is, wordt uit jouw mond als leidinggevende al snel een richtlijn. Ondertussen wordt van je verwacht dat je rust brengt, terwijl je zelf misschien net zo verscheurd bent als de mensen aan wie je leidinggeeft.

Je doet het nooit voor iedereen goed. Maar het maakt wél uit of je iets doet en wat je doet. De smalle weg uit de proloog is de enige die er is: ieder mens blijven erkennen én de rode lijn bewaken. Dit boek helpt je die weg te vinden, en erop te blijven.

De rode lijn

Die lijn loopt door dit hele boek, dus ik leg haar hier meteen neer. Aan de ene kant ligt alles waarover mensen mogen verschillen: wat ze stemmen, geloven, vinden, vrezen. Daar laat een leider ruimte, ook voor meningen die de eigen overtuiging tegenspreken. Aan de andere kant ligt wat niet onderhandelbaar is: dat niemand wordt buitengesloten of vernederd om wie die is. Meningen krijgen alle ruimte, uitsluiting niet. Toch worden die twee voortdurend verward.

Is die rode lijn dan niet gewoon mijn subjectieve mening? Nee. De lijn ligt waar een mening ophoudt een mening te zijn en overgaat in het ontkennen van andermans gelijkwaardigheid. Artikel 1 van de Grondwet verbiedt discriminatie, en wie mensen in dienst neemt, mag hen niet zonder goede reden ongelijk behandelen. Maar de wet is een ondergrens. Ze zegt wat je niet mag doen, en zwijgt over wat je zou moeten doen. Niemand discrimineren is verplicht; iedereen werkelijk tot bloei laten komen is een keuze. Dit boek gaat over die keuze.

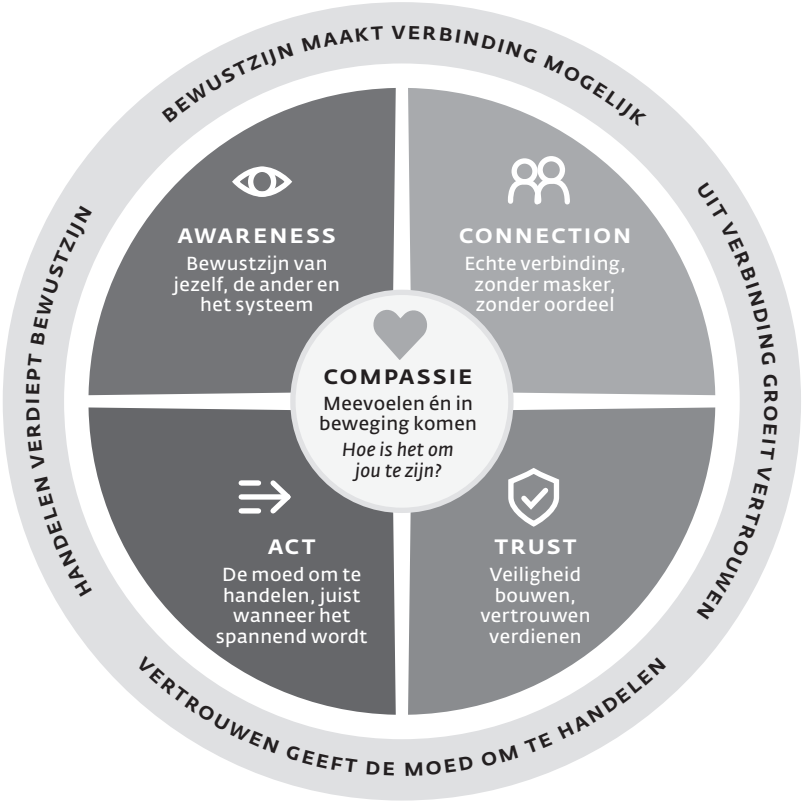
Op de werkvloer neemt de lijn meestal een alledaagse vorm aan: een 'grap', een bijnaam, iemand die stelselmatig wordt overgeslagen. En uitsluiting die normaal wordt gevonden, groeit. De twintigste eeuw heeft bewezen waar zulke uitsluiting eindigen kan, en het is geen toeval dat de zin boven deze inleiding komt van Hannah Arendt, die haar levenswerk maakte van de vraag hoe het zover kon komen. In hoofdstuk 2 over Awareness kom ik op haar terug.

Hoe ingewikkeld het bewaken van de lijn is, schreef mijn vriend Friso Fennema me in een brief: in zijn steeds diverser wordende directie kwam de hardste kritiek op zijn norm dat collega's ook politiek mogen verschillen van enkele voorvechters van inclusie. Is het inclusief om iemand die niet voor inclusie lijkt te zijn buiten te sluiten? Op die vraag kom ik terug in hoofdstuk 6. Voor nu is dit de kern: je sluit de mens niet uit, ook niet de mens van wie je de mening verafschuwt. En je laat de norm niet los: dat niemand wordt buitengesloten om wie die is.

Wat dit boek je brengt

In dit boek neem ik je mee langs de vragen waar leiders nu voor staan, en laat ik zien hoe je van opmerken naar handelen komt. Wanneer spreek je je uit en wanneer hou je je erbuiten? Waar houdt een mening op en begint uitsluiting? En wat doe je als je er iets van zegt en alleen komt te staan?

Het kompas daarvoor zit al in de titel. Kompassie is een samentrekking van *kompas* en *compassie*. Het kompas wijst de richting, compassie zorgt dat je de weg ook werkelijk bewandelt. Compassie is hier niet hetzelfde als empathie: empathie is voelen wat een ander voelt, compassie is voelen én in beweging komen. Een kompas zonder compassie is een methode zonder ziel. En andersom: compassie zonder kompas wil het goede, maar weet de weg niet. Dit boek brengt beide bij elkaar in het ACT-kompas, dat ik ontwikkelde op basis van wetenschappelijke literatuur en ruim twintig jaar praktijk: Awareness, Connection, Trust en Act. Vier richtingen die elkaar versterken, met compassie als de beweging die ze verbindt. De beginletters van Awareness, Connection en Trust vormen samen de vierde: Act.



Het ACT-kompas: Awareness, Connection, Trust en Act, met compassie in het hart

Onder dit alles ligt één overtuiging, die ik in hoofdstuk 1 uitwerk: inclusief leiderschap is moreel leiderschap in actie. Het goede doen, ook zonder verplichting en zonder publiek.

Een stappenplan krijg je van mij niet. Dat werkt als elke situatie op de vorige lijkt, en met mensen is dat nooit zo. Wat ik je wel meegeef: oog voor wat je nu nog ontgaat, taal voor de gesprekken die nu stranden in ongemak, en een manier om in te grijpen op het moment dat het erop aankomt, zonder de enige te blijven die dat doet.

Waarom ik dit boek schrijf

Waarom raakt uitsluiting mij zo? Omdat ik het van dichtbij ken, en omdat ik niet wegkijk bij onrecht. Dat laatste is ook waarom ik rechten ging studeren. Ik ben opgegroeid in een Marokkaans gezin, waar respect voor ouders vanzelfsprekend was en de gemeenschap vaak belangrijker werd geacht dan het individu. Waarden die warmte en verbondenheid brengen, maar die ook wringen op een Nederlandse werkvloer, waar zichtbaar en assertief zijn vaak de norm is. Toen ik mijn eerste carrièrestappen zette, botsten die twee werelden. In het begin bewoog ik mij onzeker door die wereld, bang om fouten te maken, en het kostte me een burn-out om te ontdekken dat het anders kon: door gewoon mezelf te zijn. Vanaf dat moment nam ik de ruimte die ik nodig had.

Onderschatting kwam ik bij elke stap tegen. Op de basisschool kreeg ik een mavo-advies ondanks hoge cijfers, omdat mijn ouders het Nederlands niet goed machtig waren. In de brugklas werden mijn tienen al bij voorbaat bijgesteld naar negens, omdat leraren verwachtten dat het toch wel zou dalen. Voor een managementopleiding deed ik een opdracht bij de politie. Na maanden hard werken aan een eindadvies zei mijn opdrachtgever met verbazing in zijn stem tegen me: 'Goh, jij bent wel een slimpie, hè?' En bij de Rijksoverheid moest ik een promotie die klaarlag opnieuw verdienen, terwijl anderen die niet op mij leken het voordeel van de twijfel kregen. Ik had kunnen concluderen dat het systeem nu eenmaal zo werkte. In plaats daarvan besloot ik dat ik het niet aan dat systeem zou overlaten wie ik werd. Deze ervaringen maakten me scherp op vragen die ik sindsdien overal ben gaan herkennen. Wie krijgt erkenning? Wie mag ruimte innemen zonder zich eerst te bewijzen? En wie bepaalt dat?

Na mijn studie Recht en Bedrijfswetenschappen startte ik mijn loopbaan als arbeidsjurist. Daarna adviseerde ik veertien jaar lang ministers

bij de Rijksoverheid op gevoelige dossiers. Ik vertrok toen ik van te dichtbij meemaakte hoe de werkelijkheid soms terzijde werd geschoven. Ik werkte onder meer mee aan het verbod op gezichtsbedekkende kleding, in de volksmond het *boerkaverbod*, een dossier waarbij de uitkomst al vaststond voordat de feiten op tafel lagen. Dat was niet hoe recht hoort te werken.

In 2019 richtte ik Inclusioncy op, het bureau waarmee ik met mijn team organisaties help om van goede bedoelingen naar werkelijke inclusie te komen: we adviseren besturen en directies, we begeleiden leidinggevenden en teams, en we meten met de InclusioncyScan, het instrument dat we ontwikkelden, wat medewerkers werkelijk ervaren op het gebied van inclusie en veiligheid. Inmiddels hebben tientallen organisaties en duizenden medewerkers de scan ingevuld, van ministeries, gemeenten en ziekenhuizen tot advocatenkantoren, productiebedrijven en maatschappelijke organisaties. De patronen die daaruit oprijzen, gebruik ik door dit hele boek heen, steeds in grote lijnen en nooit herleidbaar tot een organisatie.

Je leest dus geen theorie van een buitenstaander. Je leest wat ik dagelijks tegenkom, in de bestuurskamer en op de werkvloer, en wat ikzelf heb geleefd.

Ik schrijf dit boek vanuit wat ik zelf heb meegemaakt, en vanuit wat ik in organisaties heb gezien. En omdat ik denk dat we op een punt staan waarop die smalle weg wordt verlaten: ieder mens erkennen én de rode lijn bewaken. Ik maak me zorgen, en soms voel ik me machteloos.

Ik heb mezelf vaak afgevraagd of mensen gemener zijn geworden. Dat kan het niet zijn. Het is de omgeving waarin we leven. Die vindt onze verschillen sneller, maakt ze groter en verspreidt ze verder, en de politiek en de media doen daar hard aan mee.

Daar wil ik iets tegenover zetten. Eén boek is weinig tegen zoiets groots. Maar het is wat ik heb.

Bijna elk boek en elke training over dit onderwerp begint met de businesscase: gemengde teams nemen betere besluiten, mensen die erkenning ervaren, lopen minder snel weg. Dat klopt, en in hoofdstuk 1 vertel ik waarom ik er in dit boek toch niet de grootste nadruk op leg. Voor mij gaat het om iets simpelers: ieder mens telt.

Voor wie dit boek is

Zorgen voor een inclusieve werkomgeving is een verantwoordelijkheid van ons allemaal. Alleen, hoe meer mensen verantwoordelijk zijn, hoe makkelijker iedereen wacht tot een ander begint. Wie leidinggeeft, kan dat niet. Die heeft ervoor getekend. Ik schreef dit boek voor wie die handtekening heeft gezet. Voor de directeur en de teamleider, de manager en de bestuurder.

Een leidinggevende is geen beter mens dan de rest. Bij die positie hoort alleen wel de macht om te beslissen wie wordt aangenomen, wie doorgroeit, wie zich veilig voelt. Jij zet de toon. En of je nu wilt of niet, je bent een voorbeeld. Een team kopieert niet alleen wat je doet, maar ook wat je laat gaan; mensen letten op hoe je reageert en waar je je grens legt.

Hoe zwaar dat weegt, verschilt. Een teamleider zet die toon in één ploeg. Een directeur of bestuurder zet hem voor een hele organisatie, en bepaalt met de koers ook welke vormen van uitsluiting jarenlang onopgemerkt kunnen blijven. En wie een land bestuurt, bepaalt met wetten en beleid of de gelijkwaardigheid van mensen wordt beschermd of uitgehold; het toeslagenschandaal, waar ik in hoofdstuk 5 op terugkom, liet zien hoe dat uitpakt. Hoe groter je bereik, hoe minder je je kunt verschuilen achter 'zo werkt het hier'. Want zodra jij invloed hebt op hoe het hier werkt, draag je ook verantwoordelijkheid voor wat hier gebeurt.

Wie leidinggeeft, krijgt iets toevertrouwd. Mensen, en wat er met hen gebeurt: hun ontwikkeling, hun werkplezier, of ze zich veilig genoeg voelen om iets te zeggen. Die positie is niet van jou. Je hebt haar in bruikleen, en op een dag geef je haar terug. Wat er in die tijd met die mensen is gebeurd, is waar je rekenschap over aflegt, ook als niemand ernaar vraagt.

Er is een oud woord voor die gedachte: *amanah*, een islamitisch begrip voor iets wat je in bewaring krijgt en ongeschonden teruggeeft. Leiderschap valt daaronder. In hoofdstuk 1 werk ik het uit, en boven het hoofdstuk over Trust staat het als motto. Ik zou het het liefst in arbeidscontracten zien staan, als belofte aan de organisatie en aan de mensen die je krijgt toevertrouwd. In je contract staat nu wat je moet halen. Over wat je moet bewaren staat er niets.

Dit boek is voor wie zich meer afvraagt dan of de regels zijn gevolgd: komt iedereen in jouw nabijheid tot bloei?

Hoe dit boek is opgebouwd

In hoofdstuk 1 leg ik het fundament: wat inclusief leiderschap is, en waarom het in de kern moreel leiderschap is. We beginnen bij wat de wereld ons leert over leiderschap: tradities van zuidelijk Afrika tot Nieuw-Zeeland die het al eeuwen verbinden aan gemeenschap en rekenschap. Daarna komt de paradox die elke leider moet kennen: inclusief leiderschap voelt niet voor iedereen automatisch inclusief. En ik introduceer het ACT-kompas.

De hoofdstukken 2 tot en met 5 zijn de vier richtingen van het kompas: Awareness, de moed om te kijken; Connection, het hart dat uitreikt; Trust, veiligheid bouwen en vertrouwen verdienen; en Act, de moed om te handelen. Hoofdstuk 6 gaat over de moeilijkste vraag van deze tijd: wanneer blijf je als leider en als organisatie neutraal, en wanneer neem je stelling? Daar keert mijn eigen verhaal over het boerkaverbod terug. Daarna volgt een epiloog. Daarin voeg ik aan de vier fasen die de Amerikaanse organisatieadviseur Jennifer Brown (2019) beschrijft een vijfde toe die van mijzelf is: de Inclusie Revolutie, het moment waarop mensen niet langer wachten op een plek aan tafel maar zelf een nieuwe bouwen. Ik sluit af met een nawoord en een brief van Norbert Haas, de advocaat bij wie mijn loopbaan begon en een van de eerste inclusieve leiders die ik van dichtbij meemaakte. Elk hoofdstuk eindigt met een korte terugblik en een slotoefening: de kern nog even op een rij, en een moment om niet alleen te lezen maar ook te doen.

Neem de tijd voor dit boek. Wat hier staat, moet je daarna zelf gaan zien, en dat heeft ruimte nodig. Lees een hoofdstuk, leg het weg, en let een paar dagen op wat je opvalt. Waarschijnlijk komen er meer vragen boven dan antwoorden. Dat is de bedoeling.

Naast wetenschappelijk onderzoek put ik bewust uit bronnen die in de westerse managementliteratuur weinig vaste plek krijgen. Inclusie is een menselijk vraagstuk waaraan culturen wereldwijd al duizenden jaren werken. Toch moet ik eerlijk zijn: mijn eigen kennis is vooral gevoed door het westerse managementdenken. Ik heb geprobeerd verder te reiken dan dat, en hier ligt nog veel werk.

Je hoeft geen expert te zijn in diversiteit en inclusie om met dit boek aan de slag te gaan. Wat het vraagt, is openheid, nieuwsgierigheid en de bereidheid om ongemak niet uit de weg te gaan.

Tot slot

Als inclusief leiderschap een kwestie was van goede intenties, had ik dit boek niet hoeven schrijven; aan goede intenties geen gebrek. De vraag is niet óf je het goede wilt doen, maar hoe je weet wat het goede is op het moment dat mensen om je heen fundamenteel van mening verschillen, en iedereen naar jou kijkt. Voor die momenten is het ACT-kompas. Weten wat juist is, is nog niet doen wat juist is. Daarom heet de vierde richting van het kompas Act. Je kunt dit boek uitlezen en alles herkennen, maar er verandert pas iets op de dag dat je in een overleg iets zegt wat je anders had ingeslikt. In het volgende hoofdstuk nemen we eerst inclusief leiderschap zelf onder de loep.

VOORDAT JE BEGINT

Denk terug aan een keer dat je een grens trok. Iemand werd buitengesloten of kleiner gemaakt, en jij zei er wat van. Een opmerking over een collega die verkeerd viel, iemand die werd overgeslagen, een 'grap' waar de rest om lachte.

Wat gebeurde er daarna? Stond er iemand naast je, of bleef het stil? En wat deed dat met jou: heb je het daarna nog eens gedaan, of heb je het vaker laten lopen?

Kun je zo'n keer niet bedenken, vraag jezelf dan af hoe dat komt. Dit is geen oefening in streng zijn voor jezelf. Zo kom je erachter of jij je eigen grens ziet, waar hij ligt, en wat het je kostte om hem te bewaken.

HOOFDSTUK 1

MOREEL LEIDERSCHAP IN ACTIE

> *'Er kan geen liefde bestaan zonder rechtvaardigheid.'*
>
> – BELL HOOKS, *uit All about love*

1.1 MIJN INCLUSIEVE LEIDER

Het was een paar maanden voor mijn afstuderen in Recht en Bedrijfswetenschappen aan de Rijksuniversiteit Groningen toen ik via een kennis, Harm, de kans kreeg om stage te lopen bij een gerenommeerd advocatenkantoor in mijn geboortestad Enschede. Harm werkte daar als advocaat-stagiair en we deelden een kantoorruimte.

Tegen het einde van mijn stage vroeg Norbert Haas, advocaat en een van de partners van het kantoor, mij op zijn kamer te komen. Meneer Haas was een imposante verschijning: een lange, stevige man met bril, dik haar in een zijscheiding, een zware stem en een rustig spreektempo. Achter zijn bril keken vriendelijke ogen. Altijd keurig in pak gekleed, vertrok hij elke avond met een kakikleurige lange jas en een zware aktentas vol dossiers.

Hij vertelde me dat hij had gehoord dat ik pas mijn rijbewijs had gehaald, en vroeg of ik zin had om hem de week daarop naar de rechtbank in Leeuwarden te rijden. Ik schrok. Ik had nog nooit zo'n lange afstand gereden, laat staan in een spiksplinternieuwe Peugeot 406. Ik stamelde dat ik erover na moest denken. Terug op kantoor vertelde ik Harm over het voorstel. Zijn reactie was direct: 'Dat moet je doen.' Harm had een scherp gevoel voor kansen en greep die altijd met beide handen aan. Ik nam zijn advies ter harte, sliep er een nacht over en ging de volgende ochtend zo zelfverzekerd mogelijk naar meneer Haas. 'Ja, ik kan u naar

Leeuwarden rijden.' Hij knikte instemmend en dook weer met zijn neus in de dossiers. Terwijl ik naar mijn werkplek liep, dacht ik: wat heb ik gedaan?

Op de dag van de rit trok ik mijn beste mantelpak aan en streek mijn krullen steil. Mijn bruine haar had ik geverfd in een poging het blond te krijgen, met als resultaat een oranje kleur. Alles om zo professioneel mogelijk over te komen. Professioneel betekende voor mij destijds: zo veel mogelijk lijken op de mensen om me heen. In diepe concentratie zat ik achter het stuur, de stoel op de hoogste stand en zover mogelijk naar voren zodat mijn voeten de pedalen raakten, mijn handen stevig om het stuur geklemd. Meneer Haas zat achterin, verdiept in zijn stukken. Vastbesloten om goed te rijden, trapte ik wat te hard op het gaspedaal. 'Rij maar iets rustiger', klonk het mompelend van de achterbank. Ik keek op de snelheidsmeter: 150 km/u.

De zitting was indrukwekkend. Ik keek met bewondering naar meneer Haas terwijl hij pleitte. Kalm, vriendelijk, overtuigend. Met een goede connectie met de rechter, met zijn cliënt én met de wederpartij.

Na afloop wilde ik weer rijden, maar meneer Haas wilde zelf graag achter het stuur. Tijdens de terugrit zette hij muziek van Tsjaikovski op. Op de heenweg had hij nauwelijks gesproken, maar nu vertelde hij dat hij altijd van deze componist genoot na een zitting. Ik kende Tsjaikovski toen nog niet. Meneer Haas vroeg me naar mijn muziekvoorkeuren, mijn Marokkaanse achtergrond, mijn familie en mijn studie. Het werd een oprecht gesprek. Ik vroeg hem ook naar zijn achtergrond. Hij vertelde dat ook hij de eerste in zijn familie was die een universitaire opleiding had genoten en dat hij ook niet uit een deftig nest kwam. Al snel ontdekten we dat onze kijk op de wereld niet zo veel van elkaar verschilde.

Wat meneer Haas die dag deed, oogde klein. Hij gaf een stagiaire met een net gehaald rijbewijs zijn nieuwe auto én zijn vertrouwen, en op de terugrit gaf hij iets wat nog zeldzamer is: oprechte aandacht, en hij gaf iets van zichzelf terug. Ik voelde me erkend, als jurist in wording én als mens. Ik stond niet aan de zijlijn. Jaren later begreep ik pas hoe zeldzaam dat is, en hoe je er een heel werkzaam leven op kunt bouwen.

Dit hoofdstuk gaat over wat meneer Haas daar voorleefde. Ik schreef al in de inleiding: inclusief leiderschap is moreel leiderschap in actie. In de rest van dit hoofdstuk lees je wat die zin betekent, hoe ik ertoe kwam en waarom ik er aan het slot een volledige definitie op bouw waarin over elk woord is nagedacht. Maar eerst kijken we naar wat de

wereld ons leert over goed leidinggeven. Daarna naar wat leiderschap eigenlijk is, en wat het inclusief maakt. We staan stil bij een paradox die elke leider moet kennen. En het hoofdstuk eindigt bij het kompas dat de rest van dit boek draagt.

1.2 DIENEN IN PLAATS VAN HEERSEN

Over goed leidinggeven is overal ter wereld nagedacht, en al veel langer dan de westerse managementliteratuur bestaat. Denk aan de *Ubuntu*-filosofie in zuidelijk Afrika, aan de islam, aan het confucianisme in Oost-Azië, aan de Indiase wijsbegeerte, aan het denken van de inheemse volkeren van Abya Yala en de Māori in Aotearoa. Eeuwenlang ontstonden zo ideeën over wat het betekent om een gemeenschap te leiden. Ik put daar in dit boek bewust uit, en ik loop er hier een aantal van langs, met respect en met bescheidenheid. Elke traditie die ik noem, is rijker en veelzijdiger dan een paar alinea's kunnen bevatten. Ik benoem ze hier omdat ze één inzicht delen: de kern van inclusief leiderschap, dienen in plaats van heersen, bestaat overal en al eeuwenlang. De westerse managementliteratuur gaf haar pas laat een plek.

Al eeuwenlang wordt in zuidelijk Afrika de Ubuntu-filosofie doorgegeven: 'Ik ben omdat wij zijn.' Leiderschap is in die traditie geen persoonlijk bezit, maar een gedeelde verantwoordelijkheid, geworteld in de overtuiging dat mensen elkaar nodig hebben om mens te zijn. Een leider die ruimte maakt voor een ander, wordt daar zelf beter van: wie een ander tot bloei laat komen, vergroot niet alleen die ander, maar de hele gemeenschap, en daarmee zichzelf. De hedendaagse Zuid-Afrikaanse leiderschapsdenker Reuel Khoza vertaalde dit naar organisaties: een leider bestaat door de mensen om die persoon heen, niet ondanks hen (Khoza, 2011).

In de islam staat het begrip *amanah* centraal. Leiderschap is een vertrouwen dat je tijdelijk draagt. Je bent aangesteld om te dienen, niet om te heersen, en je legt er rekenschap over af. Daarbij hoort het principe van *shura*, wederzijdse raadpleging, een principe dat zijn oorsprong in de Koran zelf heeft. Een leider die beslissingen neemt zonder de mensen om zich heen te betrekken, handelt niet alleen onwijs maar ook onethisch. De Profeet Mohammed (vzmh) betrok volgens de overlevering zowel mannen als vrouwen bij belangrijke beslissingen, zocht actief naar uiteenlopende perspectieven en liet zich door hen corrigeren, veertien eeuwen voordat het in westerse organisaties een concept werd.

In Oost- en Zuidoost-Azië wordt leiderschap al meer dan tweeduizend jaar gevormd door het confucianisme, de leer van de Chinese denker Confucius, waarin moreel gedrag en wederzijds respect de basis zijn voor goed samenleven. In die traditie staat de leider in het midden van een web van relaties, niet boven aan een organogram. Wie dient, verdient gezag. Het confucianisme heeft daar een woord voor: *shu*, wederkerigheid of inlevingsvermogen. In de *Analecten*, de door zijn leerlingen opgetekende gesprekken, wordt het samengevat in wat de confuciaanse gulden regel is gaan heten: 'Wat je voor jezelf niet wenst, doe dat een ander niet aan.'

De Bhagavad Gita, een van de meest invloedrijke teksten uit de Indiase filosofie, beschrijft *nishkam karma*: zelfloze actie zonder gehechtheid aan persoonlijk gewin. Je handelt niet voor erkenning, macht of je eigen naam, maar omdat het juist is en omdat de gemeenschap het vraagt. Wie leidt, doet in die traditie wat gedaan moet worden en laat de eer aan een ander.

In wat wij Latijns-Amerika noemen, deel van het continent dat inheemse volkeren Abya Yala noemen, leeft al eeuwen een kosmovisie, een kijk op de wereld waarin mens, gemeenschap en natuur bij elkaar horen, en waarin goed leven een toestand van de gemeenschap is en geen persoonlijk succes. Inheemse organisaties gaven die in de jaren negentig een naam, *Buen Vivir*, die later in de grondwetten van Ecuador en Bolivia terechtkwam. De gemeenschap leeft goed als iedereen erbij hoort, als de natuur wordt gerespecteerd en als niemand bloeit ten koste van een ander. Leiderschap is daar het bewaken van de balans: tussen mensen onderling, en tussen mensen en de aarde.

Bij de Māori in Aotearoa, wat wij Nieuw-Zeeland noemen, draait leiderschap om *manaakitanga*: de plicht om anderen te verwelkomen, te verzorgen en in hun waardigheid te bevestigen. Ieder mens draagt *mana* in zich, een innerlijke kracht en waardigheid die respect verdient. Een leider is niet degene die de meeste mana verzamelt, maar degene die de mana van anderen versterkt. En dat is wederkerig: verhoog je de mana van een ander, dan groeit je eigen mana mee. Bij de Māori meet je leiderschap af aan wat anderen door jou zijn geworden.

Ik realiseer me dat deze tradities idealen beschrijven, geen gegarandeerde praktijk; macht, corruptie en uitsluiting bestaan onder elke hemel. Dat maakt de idealen niet minder de moeite waard: ze zijn een richting om aan te houden.

Dezelfde kern, andere wortels

Wat opvalt als je deze tradities naast elkaar legt, is dat ze op dezelfde kern uitkomen, op verschillende continenten, in verschillende eeuwen. Leiderschap is dienen. De gemeenschap gaat voor het individu. Vertrouwen is het fundament, en de leider draagt verantwoordelijkheid voor het geheel. Dat mensen op zo veel verschillende plekken bij hetzelfde uitkwamen, maakt dit meer dan een culturele voorkeur. Het is een moreel inzicht over wat goed leiderschap is. Ook in het westen is zo gedacht. In het evangelie staat dat wie de grootste wil zijn, de dienaar van de anderen moet zijn, en sinds paus Gregorius de Grote in de zesde eeuw noemen pausen zich dienaar van de dienaren van God. Het ontbrak dus niet aan bronnen.

Dat de westerse managementliteratuur er zo lang over deed, was geen toeval. Kennis van elders is hier wel degelijk overgenomen, van het cijfersysteem tot de geneeskunde van Ibn Sina, maar alleen als ze paste bij hoe men hier al dacht en werkte. En er kwam meer van elders dan kennis. Er kwamen grondstoffen, en er kwamen mensen: eerst tot slaaf gemaakt, later gehaald voor het werk dat anderen niet meer wilden doen. Wie in die verhouding diende, stond onderaan. Een leider die zichzelf dienaar noemt, paste daar niet in. Wat de managementliteratuur wél overnam, ging over verdienen.

Veel organisaties die inclusief willen zijn, werken nog altijd met managementopleidingen, modellen en competentieprofielen uit diezelfde literatuur. Dienend leiderschap heeft daarin inmiddels wel een plek: de Amerikaan Robert Greenleaf muntte de term in 1970, en er is sindsdien veel over geschreven en onderzocht. Het is er alleen één stroming tussen vele, en zelden de stroming waarop functieprofielen en assessments worden gebouwd.

1.3 WAT IS LEIDERSCHAP?

Al die tradities, van zuidelijk Afrika tot Nieuw-Zeeland, zeggen wat leiderschap zou moeten zijn. Maar wat is het eigenlijk? Misschien denk je aan jouw eigen versie van meneer Haas. Misschien aan iets heel anders: aan macht, aan een sterke persoonlijkheid, aan iemand die vooroploopt.

Grote namen liggen dan voor de hand. Mandela, Obama. Mensen die anderen in beweging krijgen en bij elkaar houden. Dat klopt ook. En tegelijk maakt het leiderschap groot en ver weg. Terwijl het dichtbij

gebeurt, tussen jou, de mensen om je heen en de situatie waar jullie samen in zitten. Een titel maakt je formeel de baas, maar nog geen leider; leider word je op het moment dat mensen er zelf voor kiezen om jou te volgen. Dat inzicht is niet nieuw. Al eeuwen ligt volgens de Ubuntu-filosofie leiderschap verankerd in de gemeenschap.

Nu wordt lang niet elke leider gekozen door de mensen aan wie die leidinggeeft, en waarschijnlijk geldt dat ook voor jou. De nieuwe teamleider bij een energiebedrijf wordt aangesteld door een sollicitatiecommissie, en de paus wordt gekozen door een college van kardinalen. Zij leiden vervolgens mensen die zelf geen stem hadden in die keuze. Een aanstelling geeft je de positie. Het volgen moet dan nog beginnen, en dat kun je niet afdwingen. Juist voor wie is aangesteld, begint leiderschap dus bij de vraag: hoe verdien ik het vertrouwen van de mensen voor wie ik nu verantwoordelijk ben?

En dat mensen je volgen, zegt nog niets over waar je ze brengt. Leiderschap zelf is een vermogen, geen moraal. Het is het vermogen om mensen in beweging te krijgen, en dat kan alle kanten op. Een leider kan een visie hebben die mensen verbindt, maar evengoed een visie die verdeelt; de waarden en intenties van die leider bepalen welke kant het opgaat. Daarom zegt 'een sterke leider' op zichzelf nog niets. De vraag is altijd: sterk in dienst waarvan? En van wie? Om te begrijpen wat inclusief leiderschap is, helpt het daarom om eerst stil te staan bij wat er gebeurt wanneer dat vermogen wordt gericht op het scheppen van verdeeldheid.

De schaduwzijde

Ook vandaag zijn er leiders die hun invloed gebruiken om te verdelen. Neem Geert Wilders en Donald Trump. Beiden binden op het moment van schrijven grote groepen mensen aan zich, en beiden zijn, of je het nu met ze eens bent of niet, onmiskenbaar leiders. Maar het zijn leiders die hele bevolkingsgroepen tot probleem verklaren. Wilders werd in 2020 door het gerechtshof veroordeeld voor groepsbelediging na zijn 'minder Marokkanen'-uitspraken; de Hoge Raad liet die veroordeling in 2021 in stand. Trump omschreef Mexicaanse immigranten als criminelen, voerde een inreisverbod in voor verschillende moslimlanden en schafte in zijn tweede termijn het volledige diversiteitsbeleid van de federale overheid af. Ze binden hun eigen aanhang samen door een andere groep buiten te sluiten.

Ik ga er niet omheen draaien: ik behoor tot de groep die zulke leiders openlijk bekritiseert. Maar dat zij over de rode lijn gaan, is geen persoonlijk oordeel van mij. Het botst met wat we in dit land samen hebben afgesproken: dat mensen gelijkwaardig zijn, en dat niemand erbuiten valt om wie die is. Tegelijk wil ik eerlijk kijken naar de andere kant. Veel mensen zien deze leiders juist als verbindend. In hun ogen zegt hier iemand eindelijk hardop wat anderen niet durven, en komt er iemand op voor mensen die zich al jaren niet gehoord voelen. Ik neem die mensen serieus, want dat gevoel is echt. Serieus nemen is alleen iets anders dan op een voetstuk plaatsen. Want dat een gevoel echt is, maakt het antwoord erop nog niet rechtvaardig. Je kunt mensen erkennen zonder een ander tot zondebok te maken. Op dat onderscheid rust dit hele boek. Er is een wezenlijk verschil tussen leiders die opkomen voor een groep en leiders die dat doen ten koste van een andere groep. Leiderschap komt uiteindelijk altijd neer op dezelfde vraag: dien je allen, of alleen de jouwen?

1.4 WAT MAAKT LEIDERSCHAP INCLUSIEF?

Een inclusieve leider dient allen. Dat is zelden de leider die het hardst roept of de meeste macht heeft, maar iemand die mensen bij elkaar brengt, ruimte maakt voor verschillen en het beste in anderen naar boven haalt. Iemand die de ander werkelijk erkent en meetelt, ook als die ander niet op die persoon lijkt, niet hetzelfde stemt, of niet in het eigen verhaal past. Dat is wat ik bedoel met moreel leiderschap in actie: doen wat juist is, ook wanneer geen regel je dwingt en niemand kijkt. En met juist bedoel ik geen kwestie van smaak; ik gebruik het woord in de betekenis van de gelijkwaardigheid van ieder mens als ondergrens.

Zo deed meneer Haas het. En zo deed Jacinda Ardern het als premier van Nieuw-Zeeland, een leider die ook in de zwaarste momenten koos voor verbinding boven verdeeldheid. Toen een terrorist in maart 2019 twee moskeeën in Christchurch aanviel en 51 mensen doodde, sprak Ardern nog dezelfde dag de woorden die de wereld overgingen: '*They are us.*' Zij, de slachtoffers, zijn ons. Ze bezocht de nabestaanden met een hoofddoek om, uit respect, weigerde de naam van de dader uit te spreken om hem geen podium te geven, en binnen een maand verbood het parlement vrijwel unaniem de semiautomatische wapens waarmee de aanslag was gepleegd. Haar leiderschap was consequent een kwestie van waarden, van empathie en compassie, niet alleen van effectiviteit.

Zulk leiderschap draagt uit wat Rasmus Hougaard en Jacqueline Carter (2022) in hun wereldwijde onderzoek *wijze compassie* noemen: de combinatie van echte betrokkenheid bij de ander én de moed om moeilijke beslissingen te nemen.

Veel leidinggevenden die ik tegenkom, geven oprecht om hun mensen en missen toch dingen die er wel toe doen. Het verschil zit in de bereidheid om te vragen wat je zelf niet opmerkt. De Amerikaanse cartoonist Scott Hilburn tekende een neushoorn die een olifant portretteert. Op het doek staat de olifant met vooraan een grote hoorn, want dat is wat hij ziet. Aan de muur hangen zijn eerdere schilderijen, en op elk doek staat diezelfde hoorn. Zijn eigen hoorn, alleen herkent hij hem niet als de zijne. De hoorn hoort er voor hem gewoon bij, en dus vraagt hij zich nooit af wat erachter zit. Zo werkt het bij ons ook. Ook wij zien maar een deel van wat er is, en op dat deel nemen we elke dag onze besluiten. De neushoorn kán niet zonder hulp van buiten ontdekken dat die hoorn de zijne is.

Dat vraagt om zelfonderzoek. Terwijl ik dit boek schrijf, betrap ik mezelf regelmatig op de vraag: door welke bril kijk ík eigenlijk? Zou ik over een paar jaar, een paar ontmoetingen verder, hier anders tegenaan kijken? Waarschijnlijk wel, en ik hoop het ook, want een perspectief dat nooit scherper wordt, staat stil. Dezelfde vraag stel ik aan jou. Vanuit welk perspectief lees jij dit boek? Wat neem jij mee de pagina's in? Waarschijnlijk meer dan je nu ziet.

Van opmerken naar handelen

Er is een moment waarop onwetendheid geen excuus meer is. Zodra je het gemiste perspectief herkent, beseft wiens stem ontbreekt, de ongelijkheid opmerkt, verandert er iets wezenlijks. Dan is de vraag niet langer wat je miste, maar wat je ermee doet.

Ik maakte dat zelf mee, toen ik als programmamanager diversiteit en inclusie bij een ministerie werkte. Onderdeel van de Sinterklaastraditie was daar jarenlang de figuur van Zwarte Piet. De maatschappelijke discussie over deze kwetsende en discriminerende figuur was in volle gang. En toch werd de traditie op veel plekken voortgezet, ook binnen het ministerie.

Ik kaartte het aan. Ik ging in gesprek met het bestuur en vroeg om een duidelijke positie. De reactie was herkenbaar: ongemak, maar geen beslissing. De viering werd bovendien niet door het ministerie zelf geor-

ganiseerd, maar door de personeelsvereniging, en dat bood een handige uitweg. Formeel lag de beslissing immers bij hen. Ik zei toen iets wat ik sindsdien in veel organisaties heb herhaald: 'Geen keuze maken is ook een keuze.' Het is de keuze om de situatie in stand te houden.

Het jaar daarna besloot het ministerie dat een viering met dit discriminerende personage niet langer binnen het gebouw mocht plaatsvinden. En in de jaren daarna nam het draagvlak voor de traditionele uitbeelding steeds verder af. Ook de personeelsvereniging liet Zwarte Piet uiteindelijk los. Je uitspreken bij onrecht, ook als het ongemakkelijk is en niemand je ertoe verplicht, vergt morele moed. Want ook niets doen heeft gevolgen. Een inclusieve leider kiest liever de gevolgen van handelen dan die van niets doen, en durft ze te dragen.

Wat deze tijd extra vraagt

Over inclusief leiderschap is veel geschreven, en er bestaat niet één sluitende definitie; de mijne volgt aan het slot van dit hoofdstuk. De ene denker ziet het als een ontwikkelingsreis, de ander als een set eigenschappen die je kunt leren, een derde als observeerbaar gedrag of als een kwestie van cultuur en normen. Maar de kern is steeds dezelfde: een inclusieve leider zorgt dat mensen zichzelf kunnen zijn én zich onderdeel voelen van het geheel, nodigt verschillende perspectieven actief uit, en benut die. Dat is waardevol werk, en ik bouw er graag op voort.

Maar in deze tijd is beschrijven hóé inclusieve leiders zich gedragen niet meer voldoende. De vraag die ertoe doet, gaat over jou: wat doe jíj op het moment dat het erop aankomt?

Teams zijn diverser dan ooit, en tegelijk zijn er steeds meer krachten die ze uit elkaar kunnen spelen. Twee mensen lezen hetzelfde nieuws en komen tot tegenovergestelde conclusies, en dat verschil nemen ze mee naar hun werk.

Het zit hem in gewone momenten. De vergadering waarin de oudste collega een idee inbrengt en iemand grinnikt dat 'de tijd van de fax voorbij is'. De man die vertelt dat hij op woensdag zijn kinderen ophaalt, en de opmerking dat hij zeker 'parttime papa' wordt. De collega die stottert en niets meer inbrengt in overleggen, omdat anderen de zinnen steeds voor die persoon afmaken.

Geen regel verplicht je om er iets van te zeggen, niemand zal je erop afrekenen als je zwijgt, en als je wél iets zegt, wordt het ongemakkelijk.

HOOFDSTUK 6

VOORBIJ DE NEUTRALITEIT

> *Wie in het conflict tussen de machtigen en de machtelozen de handen in onschuld wast, kiest de kant van de machtigen. Neutraal is dat niet.'*
>
> – Paulo Freire, *The politics of education, 1985*[16]

6.1 DE STOEL DIE ERBIJ WERD GETROKKEN

In 2023 werd de PVV de grootste partij van het land. Bij een Rijksoverheidsdirectie waar ik een interim-opdracht deed, riep de directeur meteen iedereen bij elkaar. Dat was op mijn advies, en spannend was het, want je weet van tevoren niet wat eruit komt. Er kwam ruimte voor een goed gesprek over wat die uitslag met mensen deed. Wat ik er destijds niet bij vertelde: ik was zelf niet klaar voor dat gesprek. Ik had die nacht liggen huilen, die ochtend mijn dochters gerustgesteld, en een extra laag make-up opgedaan om het minder zichtbaar te maken. Ik zat erbij als adviseur, terwijl de uitslag ook over mij ging. Die ochtend schreef ik in mijn dagboek: *het komt aan op het morele kompas van ambtenaren.* Toch was ik blij dat we meteen bij elkaar waren gekomen en niet deden alsof er de dag ervoor niets was gebeurd.

Bij een andere overheidsorganisatie gebeurde dat niet. Daar bleef de pijn onder de oppervlakte, tot ik er nog geen week na de verkiezingen een inclusiesessie mocht geven. Een paar medewerkers spraken luchtig over de uitslag. Een signaal van de samenleving, vonden ze, en het zou allemaal zo'n vaart niet lopen. Toen barstte een collega met een hijab in huilen uit. Ik voelde hoelang ze zich groot had gehouden. Ze vertelde wat de uitslag met haar deed. Het gevoel niet welkom te zijn. Haar jonge

kinderen, die bang waren dat ze het land uit moesten. Het ging haar niet om de politieke voorkeur van haar collega's. Het ging erom dat niemand het had gezien. De collega's die er zo licht over deden, schrokken ervan. Ze hadden geen benul gehad van wat het met anderen deed. We hebben de hele sessie omgebouwd. Geen programma meer, gewoon met elkaar praten. Het was mooi om te zien hoe goed die collega's dat gesprek met elkaar konden voeren, en hoe alle perspectieven er mochten zijn. Of er mensen aan tafel zaten die zelf PVV hadden gestemd, weet ik niet. Dat weet je meestal niet. Hoe dan ook was het beter geweest als de leidinggevende van dat team dagen eerder ruimte had gemaakt.

Mijn voorbeelden komen uit de overheid, maar dit speelt net zo goed bij bedrijven en bij maatschappelijke organisaties; ook daar kom ik het tegen. Bij de overheid komt er alleen iets bij. Ambtenaren zitten dicht op de mensen die de besluiten nemen, en soms moeten zij diezelfde besluiten uitvoeren, ook als een uitslag hen zelf raakt. Dat vergroot alles uit.

Bij maatschappelijke organisaties komt er iets anders bij: de vraag waar de organisatie zelf voor staat. Toen de hulporganisaties achter Giro555 in oktober 2024 geld inzamelden voor de slachtoffers in Gaza, Libanon en Syrië, op de Westelijke Jordaanoever én in Israël, kregen zij van twee kanten kritiek. De een wilde niet dat er iets naar Israël ging, de ander was bang dat het geld bij Hamas terechtkwam. In een peiling van EenVandaag zei driekwart van de deelnemers niet te doneren, en de actie bracht veel minder op dan die voor Oekraïne of de aardbeving in Turkije en Syrië. Neutraliteit is voor een hulporganisatie een bestaansvoorwaarde, en juist die werd haar kwalijk genomen. Wat buiten speelde, speelt in zo'n organisatie ook binnen: medewerkers die zich afvragen of je nog neutraal mag zijn als je vak mensen helpen is. Dan staat de identiteit van de organisatie zelf ter discussie.[17]

Dit is wat ik in de inleiding bedoelde toen ik zei dat de wereld een stoel heeft bijgetrokken aan je tafel: een uitslag, een oorlog, een inzamelingsactie, en ineens zit het gesprek dat buiten wordt gevoerd bij jou aan tafel. Vijf hoofdstukken lang stond die stoel er al. De wereld speelde steeds op de achtergrond mee, tot de sit-in in hoofdstuk 5 aan toe. Inmiddels weet je hoe dat eruitziet: twee collega's die elkaar na berichten over een oorlog ver weg niet meer kunnen aankijken, en een hulporganisatie die zich moet verantwoorden voor wie zij helpt.

Daar komt bij dat het vertrouwen onder druk staat, in instituties en soms ook in elkaar, terwijl mensen eerder zeggen wat ze vinden en het

nieuws hen sneller bereikt dan ooit, via hun telefoon. Over dezelfde gebeurtenis hebben twee mensen al heel verschillende beelden gezien, nog voordat ze 's ochtends samen aan een project beginnen. Je hoort dus meer, en je woorden en daden wegen zwaarder, want het vertrouwen dat vroeger bij je functie als leidinggevende hoorde, krijg je niet meer vanzelf.

Eén vraag heb ik al die tijd bewaard: wat doe jíj wanneer de wereld je werkvloer binnenkomt? Daar had ik een reden voor. Ik krijg die vraag de laatste jaren steeds vaker, en ik weet inmiddels wat er gebeurt als je hem te vroeg beantwoordt. Dan geef je een trucje dat niet beklijft. Zeg dit wel, zeg dat niet, en doe verder wat je altijd al deed. Iets wat je naspeelt zonder het je eigen te maken.

De basis om dat antwoord als iets van jezelf te maken, staat in de vier hoofdstukken hiervoor. Awareness, want je kunt niet wegen wat je niet ziet. Connection, want wat een gebeurtenis met iemand doet, weet je pas als je het hebt gevraagd, en dat vragen gaat makkelijker als de verbinding er al was voordat het nodig werd. Trust, want zonder dat komt niemand naar je toe en merk je de spanning pas wanneer die al is geëscaleerd. En Act, omdat er een moment komt waarop je moet handelen. Anderen kunnen je best vertellen wát, en toch ben jij degene die beslist en in actie moet komen. Die beslissing valt bij jou omdat je positie je is toevertrouwd, en over wat je ermee doet leg je rekenschap af. Dat is amanah, het begrip uit hoofdstuk 1.

Door alle vier de richtingen liep dezelfde rode lijn: meningen krijgen alle ruimte, uitsluiting niet.

Zolang uitsluiting binnen de muren van een organisatie blijft, is die lijn nog te overzien. Niet altijd even makkelijk, maar wel te overzien. Een discriminerende 'grap' kun je benoemen en aanpakken. Een wervingsproces kun je inclusiever maken. Zelfs de stilste vorm van uitsluiting is te vinden als je ernaar zoekt, die waarbij niemand iets heeft misdaan en er toch een drempel ligt. Denk aan Eva uit hoofdstuk 2, die zo veel last had van alle prikkels in de kantoortuin dat werken haar elke dag moeite kostte, omdat de werkplek was ingericht op mensen die daar geen last van hebben.

Het wordt ingewikkelder wanneer het conflict van buiten komt, wanneer collega's het oneens zijn over een oorlog, een kabinet, een demonstratie of een coronamaatregel, en wanneer twee mensen die samen een project draaien elkaars overtuiging onverdraaglijk vinden. In sommige gevallen moeten zij er ook nog samen beleid over maken.

Hoe houd je je mensen dan toch bij elkaar?

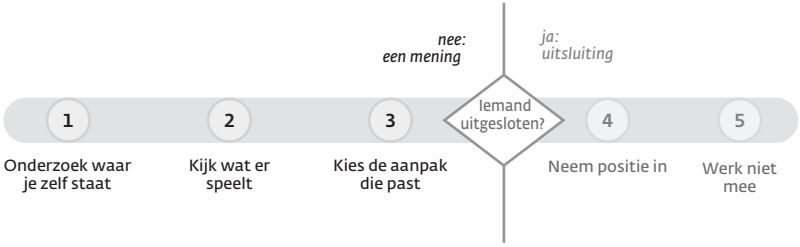
In het personeelshandboek vind je het antwoord niet. Over de donderdagochtend na een verkiezingsuitslag staat er niets in, en over het overleg waarin de oorlog mee aan tafel schuift ook niet. Er komt vaak geen mail van HR. De afgelopen jaren zie ik bij overheidsinstellingen weleens een bericht van de hoogste ambtenaar, in een poging de rust en de verbinding te bewaren. Dat is winst, maar daarna sta je als leidinggevende van je eigen team alsnog zelf aan de lat.

Veel leidinggevenden vinden het lastig om met zulke gebeurtenissen van buiten om te gaan, of het nu een verkiezingsuitslag is, een oorlog of een maatregel die het nieuws beheerst. Sommigen hebben geen idee wat er dan bij medewerkers speelt. Anderen willen er gewoon niets mee: zij hebben één doel, een dienst leveren of een product maken, en nemen de spanning op de koop toe. Weer anderen zien het wel en weten niet wat ze ermee aan moeten, ook niet of zo'n moment nu wel of niet om een bijeenkomst vraagt. Op die afweging kom ik verderop in dit hoofdstuk terug. Toch ken ik er een paar die het van nature goed oppakken. Hier komt het dus aan op inclusief leiderschap. Wat die enkeling van nature doet, is namelijk grotendeels te leren. De Amerikaanse meta-analyse van Christina Lacerenza en collega's, goed voor ruim driehonderd studies naar leiderschapstraining, bevestigt dat, mits je echt oefent en feedback krijgt (Lacerenza et al., 2017). Oefenen doe je hoe dan ook, want je team kijkt naar jou, en wat jij doet, bepaalt voor een belangrijk deel of mensen elkaar daarna nog aankijken.

Dan de vraag die onder dit alles ligt. Moest de leidinggevende van de organisatie waar de collega met de hijab in huilen uitbarstte, iets vinden van die uitslag? Of ging het erom dat er werd gezien wat de uitslag met mensen deed? En hoe zit dat bij racisme, seksisme, klimaat, vaccinatie, oorlog: zaken die fundamenteel voor mensen kunnen zijn en die ze in het dagelijks leven met zich meedragen? Of is jouw rol juist om neutraal te blijven, zodat iedereen in je team bij je terechtkan en zichzelf kan zijn? Jarenlang zei ik: 'Blijf bij je rol, en zorg dat iedereen zich veilig voelt.' Dat is niet onwaar. Het is in sommige gevallen alleen veel te weinig.

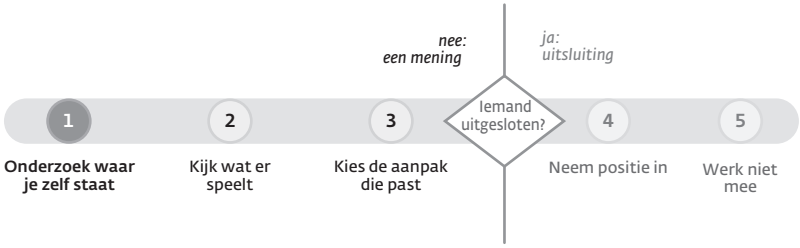
De rest van dit hoofdstuk loopt in vijf stappen. Ze beginnen bij jou: waar sta je zelf tegenover wat er van buiten binnenkomt? En ze eindigen bij het antwoord op de vraag van dit hoofdstuk: wanneer leid je het gesprek zonder kant te kiezen, en wanneer neem je positie in, tot aan het moment

dat je eigen werk over de grens gaat? Eerst erken je dat je zelf niet neutraal bent. Dan kijk je: wat speelt er bij je mensen en welke situatie is het is? Daarna doe je wat daarbij past, en kom je erop terug. En gaat het over de grens, of gaat je eigen werk erover, dan neem je positie in. De eerste drie stappen blijven binnen je rol; bij de laatste twee ga je over de rode lijn. De grens is uitsluiting: wordt hier iemand uitgesloten of als minder mens behandeld? Die vraag kan zich op elk moment aandienen, en bij de eerste van de vier situaties kom je er het vaakst op. Boven elke paragraaf zie je op de balk bij welke stap je bent, en aan het eind van dit hoofdstuk staan de vijf stappen bij elkaar in één figuur.



De vijf stappen van dit hoofdstuk; boven aan elke paragraaf zie je in de figuur welke aan de beurt is

6.2 NIEMAND IS NEUTRAAL



De afweging tussen iets zeggen en het laten voelt in je hoofd waarschijnlijk als een vraag over jouw mening. Moet ik zeggen wat ik ervan vind, ja of nee? Je zoekt naar iets wat neutraal genoeg is om iedereen erbij te houden en niemand het gevoel te geven dat het hier onveilig is. Je wilt immers een inclusieve werkomgeving. Ondertussen kan er iets aan je knagen over het gebeuren, omdat je ook maar een mens bent. Je vindt er wel degelijk iets van, en dat gevoel gaat niet weg door het even opzij te zetten voor het algemeen belang. Maar bij die vraag begint het niet. Het begint bij de realisatie dat ook jij helemaal niet neutraal kúnt zijn.

OVER DE AUTEUR

Bouchra Talidi is oprichter en directeur van Inclusioncy, een adviesbureau voor organisaties die willen werken aan diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid. Ruim twintig jaar werkt ze aan inclusie: als adviseur, interim-manager, trainer, leiderschapscoach, spreker en dagvoorzitter.

Ze studeerde Recht en Bedrijfswetenschappen in Groningen en ging daarna als arbeidsjurist aan de slag. Veertien jaar werkte ze bij de Rijksoverheid, op gevoelige dossiers, als beleidsjurist, beleidsadviseur en programmamanager. Later vervulde ze vanuit Inclusioncy interimfuncties als manager diversiteit en inclusie en als MT-lid, onder meer bij ministeries, gemeenten en een landelijke omroep. In 2023 en 2024 maakte ze de podcastreeks Inclusie Revolutie.

Samen met haar team ontwikkelde ze de InclusioncyScan. Daarmee onderzoeken organisaties hoe hun medewerkers inclusie en gelijke kansen ervaren, en vooral de mensen die het vaakst worden buitengesloten. Op basis daarvan adviseert ze besturen en directies en begeleidt ze leidinggevenden en teams. Daarnaast geeft ze trainingen en lezingen over inclusief leiderschap.

In *Kompassie* brengt Bouchra die ervaringen samen. Het boek gaat over leidinggeven als de wereld de werkvloer op komt: hoe je iedereen blijft zien, waar je de grens trekt, en hoe je van opmerken naar handelen komt. Geen voorschriften, maar een kompas. Met compassie als drijvende kracht.

Meer weten? Kijk op inclusioncy.nl of benader Bouchra Talidi op LinkedIn.

INCLUSIEF LEIDERSCHAP IS MOREEL LEIDERSCHAP IN ACTIE.

De wereld stopt niet bij de voordeur van je organisatie. Oorlogen, verkiezingsuitslagen, protesten en steeds scherpere maatschappelijke tegenstellingen: ze komen allemaal de werkvloer op. Tegelijkertijd laten mensen die lange tijd geen stem hadden, steeds nadrukkelijker van zich horen. Hoe geef je als leider ruimte aan al deze verschillen?

Juist dan blijkt wat inclusief leiderschap vraagt. Niet alleen: hoe krijg je iedereen erbij? Maar vooral: wat doe je als iemand een ander buitensluit? Wanneer houdt neutraliteit op? In *Kompassie* laat Bouchra Talidi zien dat inclusief leiderschap begint bij een morele keuze. Niet omdat het rendement oplevert, maar omdat het juist is. Ze put hierbij uit twintig jaar praktijkervaring, eigen onderzoek, inzichten uit uiteenlopende leiderschapstradities en haar eigen geschiedenis. Ze trekt een rode lijn, en die loopt door het hele boek: meningen krijgen alle ruimte, uitsluiting niet. Compassie – meevoelen én in beweging komen – vormt daarbij de drijvende kracht. Met het praktische ACT-kompas, dat bestaat uit de onderdelen Awareness, Connection, Trust en Act, biedt dit boek houvast voor leidinggevenden die koers willen houden wanneer het spannend wordt.

Kompassie is een onmisbaar boek voor iedereen die verantwoordelijkheid draagt voor mensen in een tijd waarin verschillen op scherp staan.



BOUCHRA TALIDI is oprichter en directeur van Inclusioncy, een adviesbureau voor diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid. Ze begon haar loopbaan als arbeidsjurist en werkte daarna onder meer als manager diversiteit en inclusie, MT-lid en leiderschapscoach bij ministeries, gemeenten en een landelijke omroep.

boom.nl / boommanagement.nl

9 789024 423460