

Verslag leer- en inspiratiebijeenkomst Inclusief leiderschap – de leider als drager van inclusie

Associatie voor Jeugd | 25 maart 2026

Op 25 maart 2026 organiseerde de Associatie voor Jeugd een leer- en inspiratiebijeenkomst over inclusief leiderschap, verzorgd door **Bouchra Talidi**. De centrale vraag van de bijeenkomst luidde:

Wat vraagt inclusie van jou als leider?

In een tijd waarin organisaties steeds diverser worden en maatschappelijke vraagstukken complexer, is inclusief leiderschap geen 'extra', maar een noodzakelijke kwaliteit. Tijdens deze bijeenkomst stonden bewustwording, reflectie en concrete handvatten centraal. Deelnemers werden uitgenodigd om niet alleen te luisteren, maar vooral ook naar zichzelf en elkaar te kijken.

De bijeenkomst kende een heldere opbouw, waarin theorie en reflectie elkaar afwisselden:

- Begrippenkader: diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid (DIG)
- Meerwaarde en voorwaarden van inclusie
- Inclusief leiderschap en het A.C.T.-kompas
- Reflectie en uitwisseling

Deze opbouw zorgde voor een geleidelijke verdieping: van begrijpen naar voelen en uiteindelijk naar handelen.

Wat verstaan we onder inclusie?

Inclusie gaat verder dan diversiteit. Waar diversiteit gaat over verschillen, gaat inclusie over wat we met die verschillen doen. Inclusie werd tijdens de bijeenkomst omschreven als:

- Het **omarmen en benutten van verschillen**
- **Erbij horen én mee kunnen doen**
- Gezien, gehoord en gewaardeerd worden
- Werken aan een **gelijkwaardig speelveld**

Een belangrijk inzicht hierbij is dat diversiteit zich deels aan de oppervlakte bevindt (zoals leeftijd of fysieke kenmerken), maar voor een groot deel ook onder de oppervlakte zit: overtuigingen, ervaringen, waarden en perspectieven. Juist deze onzichtbare verschillen vragen aandacht van leiders.

Gelijkheid versus gelijkwaardigheid

Een krachtig onderscheid dat werd gemaakt is dat tussen gelijkheid en gelijkwaardigheid.

- **Gelijkheid:** iedereen hetzelfde behandelen
- **Gelijkwaardigheid:** iedereen geven wat nodig is om mee te kunnen doen.

Zoals treffend werd benoemd: **“Niets is zo ongelijk als het gelijk behandelen van ongelijken.”**

Dit vraagt van leiders dat zij maatwerk durven leveren en oog hebben voor individuele behoeften en context.

Wat vraagt inclusie van leiderschap?

Inclusief leiderschap begint bij zelfbewustzijn. Het vraagt van leiders dat zij:

- Zich bewust zijn van hun **eigen invloed, vooroordelen en privileges**
- Actief werken aan een **veilige en gelijkwaardige werkomgeving**
- Openstaan voor en luisteren naar **verschillende perspectieven**
- **Verbinding en vertrouwen** stimuleren binnen teams
- Ruimte creëren zodat iedereen zijn of haar **volledige potentieel** kan benutten

In de woorden van deelnemers:

- “Iedereen mag meedoen”
- “Verschillen omarmen”
- “Zien en gezien worden”

Inclusief leiderschap is daarmee niet alleen een vaardigheid, maar ook een houding.

Daring & Caring: de balans

Een belangrijk spanningsveld binnen inclusief leiderschap is de balans tussen:

- **Daring** – het lef hebben om besluiten te nemen, het gesprek aan te gaan, patronen te doorbreken en ongemak niet uit de weg te gaan.
- **Caring** – het creëren van veiligheid, aandacht en ruimte voor mensen

Effectief inclusief leiderschap vraagt om een bewuste balans tussen deze twee.

Alleen veiligheid zonder uitdaging leidt tot stilstand, terwijl alleen uitdaging zonder veiligheid kan leiden tot uitsluiting.

Meer weten over daring & caring? Kijk eens op de website van Esther Mollema:

<https://www.esthermollema.nl/twee-benen-van-goed-leiderschap/>

Meerwaarde van inclusie

De bijeenkomst liet zien dat inclusie niet alleen een morele, maar ook een praktische en maatschappelijke meerwaarde heeft:

- Betere prestaties en samenwerking
- Sterkere sociale cohesie
- Betere representatie en beeldvorming
- Een duidelijke voorbeeldfunctie
- Meer rechtvaardigheid

Daarnaast werd het bredere perspectief benadrukt:

Investeren in inclusie is investeren in mensen en in de samenleving als geheel.

Voorwaarden voor inclusie

Om inclusie daadwerkelijk te realiseren, zijn een aantal voorwaarden essentieel:

- **Commitment** vanuit leiderschap
- **Psychologische veiligheid**
- Ruimte voor **vertraging en reflectie**
- Continue **bewustwording**
- Actief en zichtbaar **inclusief leiderschap**

Een belangrijk inzicht uit de groep was dat uitsluitingsmechanismen vaak al vroeg zijn aangeleerd. Inclusie vraagt dus ook om het actief her programmeren van gedrag en denken.

Inzichten van deelnemers

De bijeenkomst leverde waardevolle persoonlijke inzichten op, waaronder:

- “Blijf vanuit je hart handelen”
- “Het gaat om zien en gezien worden”
- “Gelijkheid is geen gelijkwaardigheid”
- “Vertraag om het goede gesprek te voeren”
- “Inclusief leiderschap vraagt continue aandacht”

Ook werd benoemd dat inclusief leiderschap vaak verbonden is met ervaringen uit het verleden: leiders die zelf inclusie hebben ervaren, zijn beter in staat dit door te geven.

Van inzicht naar actie

Deelnemers formuleerden concrete vervolgstappen, zoals:

- Het aangaan van het gesprek met collega's
- Vaker nieuwsgierige en open vragen stellen
- Bewust tijd maken om mensen écht te zien
- Inclusie onderdeel maken van teamontwikkeling
- Intervisie organiseren en good practices delen

Daarnaast werd het belang benadrukt van:

- Openstaan voor nieuwe ideeën
- Denken en handelen voorbij de grenzen van de eigen organisatie
- Aansluiten bij de behoeften van de doelgroep

Wat vraagt dit van het netwerk?

Er is behoefte aan verdere ondersteuning en samenwerking binnen het netwerk van de Associatie voor Jeugd:

- Verdieping op thema's zoals daring & caring
- Het delen van goede voorbeelden
- Faciliteren van intervisie
- Blijven ontmoeten en van elkaar leren

Afsluiting

De bijeenkomst eindigde met een reflectieve vraag:

Welke samenleving willen wij samen creëren – en welke rol neem jij daarin als leider?

Inclusief leiderschap blijkt geen eindpunt, maar een continu proces van bewustwording, reflectie en handelen. Het begint bij jezelf, maar krijgt pas betekenis in relatie tot anderen.

De uitdaging ligt niet alleen in het begrijpen van inclusie, maar vooral in het dagelijks in praktijk brengen ervan.

Tot slot

Inclusief leiderschap vraagt moed, aandacht en doorzettingsvermogen. Het vraagt leiders die bereid zijn om te vertragen, te luisteren en zichzelf kritisch te blijven bevragen. Maar bovenal vraagt het leiders die geloven dat iedereen ertoe doet – en daar ook naar handelen.