



Het belang van inclusiviteit

Om hun dienstverlening te verbeteren, streven steeds meer publieke organisaties naar een inclusieve werkomgeving. Inclusiviteit is van belang om een goede afspiegeling te zijn van een diverse samenleving en daar effectief op in te kunnen spelen. Inclusief leiderschap draagt daaraan bij door te zorgen voor een werkomgeving waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn en effectief samenwerken in een team.

Inclusief leiderschap cruciaal voor balans tussen eigenheid en verbondenheid

Waar vanuit traditionele bureaucratische waarden leiding gegeven wordt vanuit het idee van uniformiteit en gelijkheid, wordt ook steeds meer het belang gevoeld voor ruimte voor verschillen en gelijkwaardigheid. Om de inclusiviteit in een team te stimuleren en te borgen, is inclusief leiderschap nodig.

Wat doet een inclusieve leider?

- Inclusief leiderschap stimuleert de waardering en de uitwisseling van verschillende achtergronden, perspectieven en ideeën die teamleden hebben.
- De leidinggevende zorgt ervoor dat er binnen een team een veilige omgeving is waarin iedereen ideeën naar voren kan brengen en er naar elk teamlid wordt geluisterd. Met andere woorden, zorgen dat teamleden zich thuis voelen in het team en daarbij zichzelf kunnen zijn.
- Daarnaast laat de leidinggevende door de waardering van diversiteit uit te spreken, merken dat ieder teamlid een gewaardeerd onderdeel is van het geheel.

Inclusiviteit: balanceren tussen eigenheid en verbondenheid

Inclusiviteit gaat om de balans tussen eigenheid en verbondenheid: medewerkers kunnen een eigen identiteit hebben, terwijl ze tegelijkertijd een gewaardeerd lid zijn van de organisatie en het team.

Wat als de waardering van eigenheid en verbondenheid niet in balans is?

- Bij alleen aandacht voor de verbondenheid en er geen ruimte is om jezelf te kunnen zijn, kunnen medewerkers zich gedwongen voelen om zich aan te passen aan de heersende cultuur en daarbij individuele eigenschappen te onderdrukken.
- Aan de andere kant kan ook alleen de aandacht liggen op de verschillen van personen, terwijl er niet geïnvesteerd wordt in de verbondenheid. Dit gebeurt bijvoorbeeld door medewerkers met een bepaalde (culturele) achtergrond alleen in te zetten voor specifieke functies, maar er niet voor zorgen dat zij een volwaardig lid van de organisatie of het team zijn.
- Wanneer in de organisatie of het team geen ruimte is voor verscheidenheid en ook niet ingezet wordt op de verbondenheid dan is er sprake van uitsluiting van groepen medewerkers die tot de minderheid behoren.

Meer diversiteit in het team leidt niet vanzelfsprekend tot inclusiviteit

Diversiteit kan gaan om zowel om objectief waarneembare als subjectieve aspecten waarop individuen van elkaar kunnen verschillen. Een toename van diversiteit in een team, betekent niet vanzelfsprekend een hogere inclusiviteit. Aan inclusiviteit moet je (blijven) werken.

Het onderzoek

Bovenstaande bevindingen resulteren uit het promotieonderzoek van Tanachia Ashikali naar leiderschap en inclusiviteit in publieke organisaties. In het onderzoek is gebruik gemaakt van een kwantitatief onderzoeksdesign gebaseerd op verschillende deelstudies. De eerste twee deelstudies zijn gebaseerd op vragenlijsten onder medewerkers van verschillende publieke organisaties (respectievelijk 664 en 10.976 personen). Hierdoor was het mogelijk om een representatieve steekproef te verkrijgen. Daarnaast is er gebruik gemaakt van twee teamstudies, waarin zowel teamleiders als hun team hebben geparticipeerd (respectievelijk 128 en 45 teams). Meer weten over het onderzoek? Het proefschrift is te downloaden via <https://openaccess.leidenuniv.nl/handle/1887/67116>.

Inclusief Leiderschap Zelf-scan©

Om de inclusiviteit in teams te borgen, is inclusief leiderschap nodig. Met de onderstaande zelfscan test u in hoeverre u inclusief leiderschap toont. Ook als u geen formeel leidinggevende bent, kunt u inclusief leiderschap tonen. Elke stelling is te beantwoorden op een schaal van 1 (helemaal niet mee eens) tot 5 (helemaal wel mee eens). Hoe hoger de gemiddelde score, hoe meer inclusief leiderschap u vertoont en vice versa.

| "Als leidinggevende [...]" | -- | - | -/+ | + | ++ |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. stimuleer ik teamleden om met collega's verschillende standpunten en perspectieven op probleemoplossing te bespreken. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. maak ik het mogelijk dat elke teamlid zijn of haar verschillende standpunten kan uitdrukken in het team. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. stimuleer ik alle teamleden om hun verschillende ideeën te delen met collega's. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. stimuleer ik teamleden om de verschillende achtergronden van collega's te benutten voor het oplossen van problemen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. stimuleer ik teamleden om de verschillende achtergronden van collega's te benutten als bron voor nieuwe inzichten. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. stimuleer ik medewerkers om te leren van collega's met verschillende achtergronden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. stimuleer ik elk teamlid om actief te participeren in het team. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. zorg ik ervoor dat elke medewerker als een gelijkwaardig lid van het team wordt behandeld. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. probeer ik te voorkomen dat teamleden denken in negatieve stereotypingen over andere collega's. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. probeer ik te voorkomen dat teamleden subgroepen vormen die andere collega's mogelijk uitsluiten. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. zorg ik ervoor dat elk teamlid zichzelf kan zijn in het team. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. communiceer ik naar teamleden de meerwaarde die diversiteit kan hebben in het team. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. maak ik het mogelijk dat elk teamlid een eigen inbreng kan hebben in het team. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Totaal score = (aantal behaalde punten) / 13 | | | | | |

© Let op: op de Inclusief Leiderschap Zelf-scan berust copyright. Wilt u de zelfscan voor niet-persoonlijk gebruik inzetten, neem dan contact op met de auteur: Dr. Tanachia Ashikali, t.s.ashikali@fgga.leidenuniv.nl.

Voor de nabespreking van uw score

1. Hoe belangrijk zijn de bovenstaande gedragingen in uw werkcontext en waarom?
2. In hoeverre kunt u bovenstaande gedragingen ook toepassen en waar ligt dat dan aan?