

# Factsheet: Politisering & Inclusief Leiderschap



Publieke organisaties besteden steeds meer aandacht aan diversiteit en inclusie om publieke dienstverlening te verbeteren. Medewerkers ervaren inclusie wanneer zij gewaardeerd worden om hun unieke kenmerken én zich opgenomen voelen in het team. Inclusief leiderschap van publieke managers is hierbij cruciaal. Het zorgt ervoor dat medewerkers ruimte voelen om zichzelf te zijn en dat tegelijkertijd iedereen zich thuis voelt in de organisatie. Er is echter weinig bekend over hoe inclusief leiderschap tot stand komt in de publieke sector.

Op basis van vragenlijstonderzoek onder 1.029 medewerkers van kerndepartementen en uitvoeringsorganisaties en focusgroepen met zeven managers bij de Rijksoverheid hebben we onderzocht in hoeverre politisering binnen publieke organisaties kansen en belemmeringen biedt voor inclusief leiderschap. Deze factsheet bespreekt eerst de bevindingen en presenteert vervolgens aanbevelingen voor publieke managers die inclusief leiderschap willen vertonen.

## Bevindingen

### Politisering faciliteert inclusief leiderschap

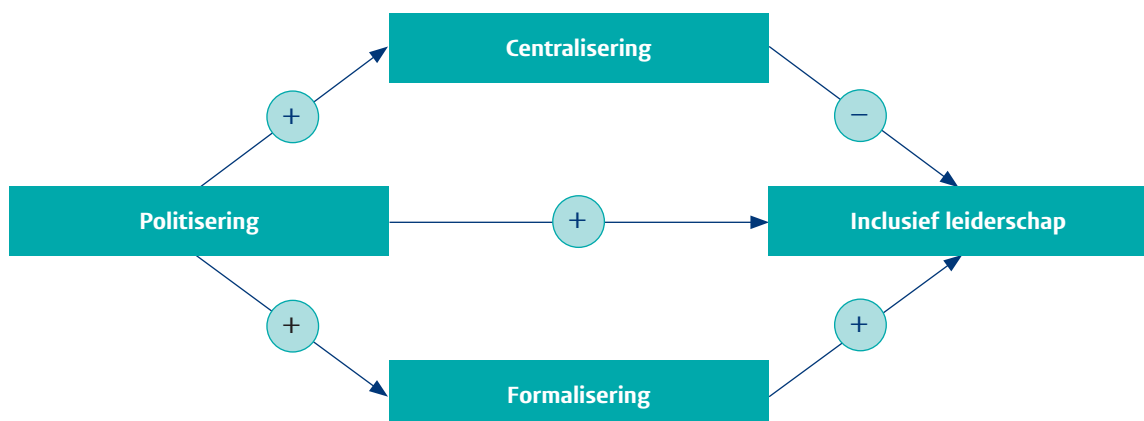
Politisering is de mate waarin medewerkers in publieke organisaties politieke invloed ervaren in hun werk. Onze aanname was dat politisering inclusief leiderschap belemmert omdat managers zich dan richten op processen van sturing en verantwoording gericht op het creëren van politieke steun en daardoor minder ruimte hebben om te zorgen voor een inclusieve werkomgeving. Uit dit onderzoek blijkt echter dat politisering juist leidt tot meer inclusief leiderschap.

De managers uit de focusgroepen geven aan dat wanneer politieke leiders van publieke organisaties expliciet aandacht vragen voor diversiteit en inclusie, politisering en inclusief leiderschap hand in hand kunnen gaan. Bovendien kan politisering leiden tot meer inclusief leiderschap omdat publieke managers gedreven worden door maatschappelijke motivatie om inclusief leiderschap uit te oefenen.

Naast het directe effect van politisering op inclusief leiderschap is in dit onderzoek ook het indirecte effect van politisering op inclusief leiderschap door centralisering en formalisering onderzocht (zie figuur 1).

*Figuur 1*

**De effecten van politisering, centralisering en formalisering op inclusief leiderschap**



### **Centralisering belemmert inclusief leiderschap**

Uit dit onderzoek blijkt dat politisering door centralisering een negatief effect heeft op inclusief leiderschap. Centralisering verwijst naar de mate waarin de organisatie wordt gekenmerkt door een sterke hiërarchie in de besluitvorming. Inclusief leiderschap vereist dat leiders open zijn in hun besluitvorming en rekening houden met de diverse perspectieven van medewerkers. Politisering leidt tot meer centralisering van besluitvorming en wanneer de besluitvorming gecentraliseerd is, worden publieke managers beperkt in hun mogelijkheid om inclusief leiderschap te vertonen.

### **Formalisering faciliteert inclusief leiderschap**

Ten slotte vindt dit onderzoek dat politisering door formalisering een positief effect heeft op inclusief leiderschap. Formalisering is de mate waarin werkprocessen zijn vastgelegd in richtlijnen, regels of procedures. Dit onderzoek geeft twee mogelijke verklaringen voor dit effect:

1. Formalisering zorgt ervoor dat het inclusieve leiderschap van een publieke manager als meer legitiem wordt gezien. Zo kunnen geformaliseerd beleid en werkprocessen op het gebied van diversiteit en inclusie ertoe leiden dat medewerkers meer inclusief leiderschap ervaren van hun manager.
2. Formalisering kan inclusief leiderschap ook positief beïnvloeden door betere onderlinge samenwerking te faciliteren. Door geformaliseerde werkprocessen, regels en instructies hoeven managers minder aandacht te besteden aan de coördinatie van de dagelijkse werkzaamheden en kunnen zij zich meer richten op inclusief leiderschap.

## **Aanbevelingen**

Dit onderzoek toont aan dat politisering een positief effect heeft op inclusief leiderschap en dat centralisering en formalisering het effect van politisering op inclusief leiderschap beïnvloeden, maar in tegengestelde richting. Deze bevinding weerspiegelt de complexe context waarin publieke managers opereren, die tegelijkertijd inclusief leiderschap aanmoedigt en belemmert. De volgende aanbevelingen kunnen worden gezien als handvatten om met deze complexe context om te gaan en inclusief leiderschap te bevorderen.

- Voor politieke leiders: besteed aandacht aan het bevorderen van diversiteit en inclusie, juist in situaties waarin de politieke druk hoog is. Het is dan cruciaal dat politieke leiders openlijk de waarde van diversiteit blijven benadrukken om te voorkomen dat publieke managers alleen medewerkers selecteren die hetzelfde denken en handelen.
- Voor topmanagers: zorg ervoor dat elke publieke organisatie beschikt over een diversiteits- en inclusiebeleid. Een formeel diversiteits- en inclusiebeleid kan managers in de uitvoering ondersteunen en legitimeren in het creëren van een inclusieve werkomgeving.
- Voor managers in de uitvoering: wees je bewust van de druk die gecentraliseerde besluitvorming geeft en probeer medewerkers voldoende mogelijkheden te bieden om diverse input te leveren. Geef medewerkers vervolgens feedback over hoe hun perspectieven in de besluitvorming zijn verwerkt, om zo het negatieve effect van centralisering op inclusief leiderschap te verminderen.

Verantwoording: dit onderzoek maakt gebruik van data verzameld als onderdeel van de 'Empirische studie naar publiek leiderschap' (2021) van het Leiden Leadership Centre in opdracht van de Algemene Bestuursdienst. Aanvullende data zijn verzameld door middel van twee focusgroepen die plaatsvonden in december 2022. De betrokken onderzoekers zijn Floortje Fontein, Bernard Bernards, en Tanachia Ashikali. Voor meer informatie of bij vragen kunt u contact opnemen met het Leiden Leadership Centre, [llc@fgga.leidenuniv.nl](mailto:llc@fgga.leidenuniv.nl).



**Universiteit  
Leiden**

Leiden Leadership Centre