

# Inclusief Leiderschap in de Publieke Sector

Door Tanachia Ashikali & Suzanne Kolvoort

Publieke organisaties streven steeds vaker naar een inclusieve werkomgeving om hun publieke dienstverlening te verbeteren. Inclusief leiderschap is hierin cruciaal om te faciliteren dat divers personeel zichzelf kan zijn, en om de verbondenheid en de samenwerking in het team te bevorderen. Er is echter nog weinig bekend over de determinanten van inclusief leiderschap en hoe het dus verder kan worden ontwikkeld in de praktijk. In het onderstaande verslag geven we meer inzicht in de potentiële persoonlijke en organisatiefactoren die stimulerend ofwel belemmerend kunnen werken.

## Context onderzoeksproject

In 2019 heeft [dr. Tanachia Ashikali](#) een subsidie ontvangen van het [Leids Universitair Fonds \(LUF\)](#) voor een verdiepende studie naar inclusief leiderschap in publieke organisaties: *What does it take to be an inclusive leader? Unravelling determinants of inclusive leadership in public organizations*. Door antwoord te geven op deze vraag tracht dit onderzoeksproject wetenschappelijk inzicht te bieden ter ondersteuning van inclusief leiderschapsontwikkeling in de praktijk.

Wetenschappelijke literatuur wijst erop dat leiderschapsgedrag afhankelijk is van zowel persoonlijke factoren als ook organisatiefactoren. In dit onderzoek worden verschillende inzichten vanuit de diversiteitsliteratuur, leiderschap- en organisatietheorie gecombineerd om potentiële determinanten te identificeren.

## Wat is inclusief leiderschap?

Inclusief leiderschap is een set van gedragingen gericht op het ondersteunen van de **eigenheid** en **verbondenheid** in het team. Inclusief leiderschap voorziet zodoende in twee centrale behoeftes die wij als individuen hebben: de behoefte om uniek

te zijn en de behoefte om erbij te horen. Door het waarderen van individuele verscheidenheid en het creëren van verbondenheid draagt inclusief leiderschap bij aan een veilige omgeving waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn, worden gehoord en gelijkwaardig kunnen participeren. Daarnaast stimuleren leidinggevendenden via inclusief leiderschap de uitwisseling van verschillende achtergronden, perspectieven en ideeën die teamleden hebben.

Inclusief leiderschapsgedrag richt zich op:

- Het creëren van een veilige omgeving waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn en worden gehoord.
- Stimuleren van teamleden om verschillende perspectieven te delen.
- Stimuleren van teamleden om van elkaar te leren.
- Stimuleren van gelijkwaardige deelname en alle teamleden uitnodigen.
- Minimaliseren van vooroordelen tussen teamleden en voorkomen dat teamleden elkaar uitsluiten.

## Onderzoeksopzet

Om te achterhalen wat de determinanten zijn van inclusief leiderschap zijn er in 2020 twee deelstudies uitgevoerd. In de eerste fase van het onderzoek zijn er 30 diepte-interviews gehouden met publiek managers uit twee overheidsorganisaties (een ministerie en een uitvoeringsorganisatie). Door middel van deze interviews zijn de verschillende persoonlijke en organisatiefactoren in kaart gebracht die mogelijk een belemmerende of stimulerende rol spelen bij het vertonen van inclusief leiderschapsgedrag. Ter opvolging van deze eerste fase is er een online vragenlijst uitgezet onder medewerkers en leidinggevenden werkzaam bij het Rijk en gemeenten.



Fig. 1. De verschillende fases van het onderzoeksproces

## Wat draagt bij aan inclusief leiderschap?

Inclusief leiderschapsgedrag wordt aangedreven door persoonlijke aspecten waaronder **bescheidenheid**. Bescheiden leidinggevenden zijn zelfbewust, zetten het team voorop, staan open voor de ideeën van teamleden en uiten waardering voor de kwaliteiten van anderen. De positieve relatie tussen bescheidenheid en inclusief leiderschapsgedrag komt terug in de opvatting dat een leidinggevende een dienende en faciliterende rol vervult in het ondersteunen van persoonlijke ontwikkeling, het inspelen op verschillende behoeftes en het benutten van talent.

### Inclusief Leiderschap in de Praktijk

*“Ik denk dat dat veelal draait om dat mensen zich gehoord voelen, vanuit een stuk aandacht en erkenning. Dus dat ze gezien worden, dat ze ertoe doen, dat ze kunnen bijdragen, dat ze de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen en op die manier bijdragen aan die maatschappelijke doelstelling die wij hier met elkaar te realiseren hebben. Ik denk dat, als je het hebt over inclusieve leider, dat die vooral dat dient te faciliteren.” – Teamleider (m)*

Daarnaast speelt ook **intrinsieke motivatie** een belangrijke rol. De **persoonlijke overtuiging van de meerwaarde van diversiteit** is een cruciale factor voor het vertonen van inclusief leiderschapsgedrag.

### Inclusief Leiderschap in de Praktijk

*“Omdat het dan niet gaat om dat je het moet van beleid, want dan gaat het dus inderdaad niet werken. Maar op het moment dat je echt persoonlijk geraakt wordt, ik zie dat met inclusiviteit [...] heel erg, dat die intrinsieke motivatie enorm speelt.” – Directeur (v)*

In de organisatie en onder leidinggevenden zijn er verschillende perspectieven op diversiteit. Diversiteit en inclusie worden vaak gerelateerd aan het zijn van een afspiegeling van de maatschappij en daarmee wordt het geacht als het juiste om te doen voor het creëren van gelijke kansen en het bijdragen aan de legitimiteit van de organisatie. Daarnaast wordt ook de meerwaarde onderstreept van diversiteit ten behoeve van de effectiviteit van teams (zie figuur 2).

Uit het onderzoek blijkt dat leidinggevenden vaker inclusief leiderschap vertonen wanneer zij diversiteit zien als een bron van **leren, creativiteit en innovatie** en als ze diversiteit beogen te **integreren** in belangrijke werktaken en -processen.



Fig. 2. De verschillende diversiteitsperspectieven om diversiteit te bevorderen

Uit de twee deelstudies blijkt dat zowel leidinggevenden als medewerkers meerdere cultuurtypen ervaren (zie figuur 3). De vier cultuurtypen variëren van een focus op stabiliteit en flexibiliteit, en een interne en externe focus. Van deze cultuurtypen draagt een **groeps cultuur** positief bij aan inclusief leiderschap. De nadruk ligt hierin op **teamwerk, menselijk kapitaal, participatie** en **persoonlijke ontwikkeling**.



Fig. 3. De vier cultuurtypen

Uit de interviews kwam ook naar voren dat leidinggevenden met een intrinsieke motivatie voor diversiteit en inclusie zich niet laten belemmeren door factoren in de organisatiecontext, zoals regels en procedures. Bovendien spelen topmanagers een belangrijk rol voor de ontwikkeling van een cultuur waarin inclusief leiderschap gestimuleerd wordt.

Wanneer **samenwerking** noodzakelijk is voor de teamprestaties en teamwerk centraal staat, tonen leidinggevenden meer inclusief leiderschap. In een dergelijke context is het ontwikkelen van een inclusieve werkomgeving een middel om tot betere uitkomsten te komen en onderstrepen leidinggevenden het belang van open communicatie, wederkerigheid en feedback.

**Inclusief Leiderschap in de Praktijk**

“Dat het goed is om de tijd te nemen en dat we het niet altijd met elkaar eens hoeven te zijn, omdat dat er juist toe kan leiden dat we tot nieuwe, betere inzichten komen.” – Teamleider (m)

Er zijn echter ook factoren vanuit de organisatiecontext die inclusief leiderschap kunnen belemmeren, zoals het groter worden van de **span of control**, waardoor de teamgrootte toeneemt en de leidinggevende steeds meer op afstand komt te staan, en een **hiërarchische organisatiestructuur**. Deze factoren beperken mogelijk het inclusief leiderschap van publieke managers, aangezien de focus ligt op controle, standaardisatie, efficiëntie, regels en procedures. Hierdoor is er weinig stimulans om de verscheidenheid van teamleden in te zetten voor het realiseren van teamtaken.

Daarnaast geven enkele leidinggevenden ook aan dat inclusief leiderschap draait om bewegingsruimte waarin je als leidinggevende soms risico's moet durven nemen en in staat moet zijn om 'out of the box' te denken, maar dat veel collega's dit niet doen omdat de nadruk in de organisatie ligt op zekerheid en efficiëntie.

Bovendien geven leidinggevenden aan zich niet bewust bezig te houden met inclusiviteit wanneer er **weinig diversiteit** is binnen het team of op de afdeling, of wanneer samenwerking niet een belangrijk onderdeel uitmaakt voor het uitvoeren van de teamtaken. Ook wanneer er **geen duidelijk perspectief op diversiteit** is, tonen leidinggevenden minder inclusief leiderschap.

## Aanbevelingen voor de ontwikkeling van inclusief leiderschap

- Ontwikkel en stimuleer de bescheidenheid van leidinggevenden. Creëer ruimte voor reflectie en feedback.
- Formuleer en communiceer een heldere visie op diversiteit gericht op gelijkwaardigheid, waardering van verschillende kwaliteiten en diversiteit als bron voor leren, innovatie en creativiteit.
- Waarborg de waardering van eigenheid en verbondenheid in een groepscultuur waarin teamwerk, participatie en persoonlijke ontwikkeling centraal staan.
- Topmanagers spelen een belangrijke rol bij het ontwikkelen van gedeelde normen en waarden ter ondersteuning van inclusief leiderschap van midden- en teammanagers.
- Creëer ruimte voor de menselijke maat. Een organisatiecultuur gericht op regels en standaardisatie en een grote span of control belemmeren inclusief

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door het [Leids Universiteits Fonds](#). Alle rechten voorbehouden © 2021. Voor niet-persoonlijk hergebruik neem contact op met: Dr. Tanachia Ashikali, [t.s.ashikali@fgga.leidenuniv.nl](mailto:t.s.ashikali@fgga.leidenuniv.nl).

Dit is een uitgave van het Leiden Leadership Centre

Turfmarkt 99, 2511 DP, Den Haag

[universiteitleiden.nl/leidenleadershipcentre](https://universiteitleiden.nl/leidenleadershipcentre)

[llc@fgga.leidenuniv.nl](mailto:llc@fgga.leidenuniv.nl)



**Universiteit  
Leiden**

Leiden Leadership Centre