



**Universiteit  
Leiden**  
The Netherlands

**Bestuurskundige Berichten augustus 2019: Met onder andere: een artikel van Jonge Ambtenaar van het jaar 2019 Brandon Pouw en een artikel over inclusief leiderschap.**

Hove, E. ten; Raaij, S. van; Sloot, S. van der; Abbink, M.; Azar, R.; Passchier, M.; ... ; Wuertz, S.

**Citation**

Hove, E. ten, Raaij, S. van, Sloot, S. van der, Abbink, M., Azar, R., Passchier, M., ... Wuertz, S. (Eds.). (2019). Bestuurskundige Berichten augustus 2019: Met onder andere: een artikel van Jonge Ambtenaar van het jaar 2019 Brandon Pouw en een artikel over inclusief leiderschap. *Bestuurskundige Berichten*, 34(2). Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3212553>

Version: Not Applicable (or Unknown)  
License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)  
Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3212553>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

# Bestuurskundige Berichten

*Het externe magazine van de Bestuurskundige Interfacultaire vereniging Leiden*

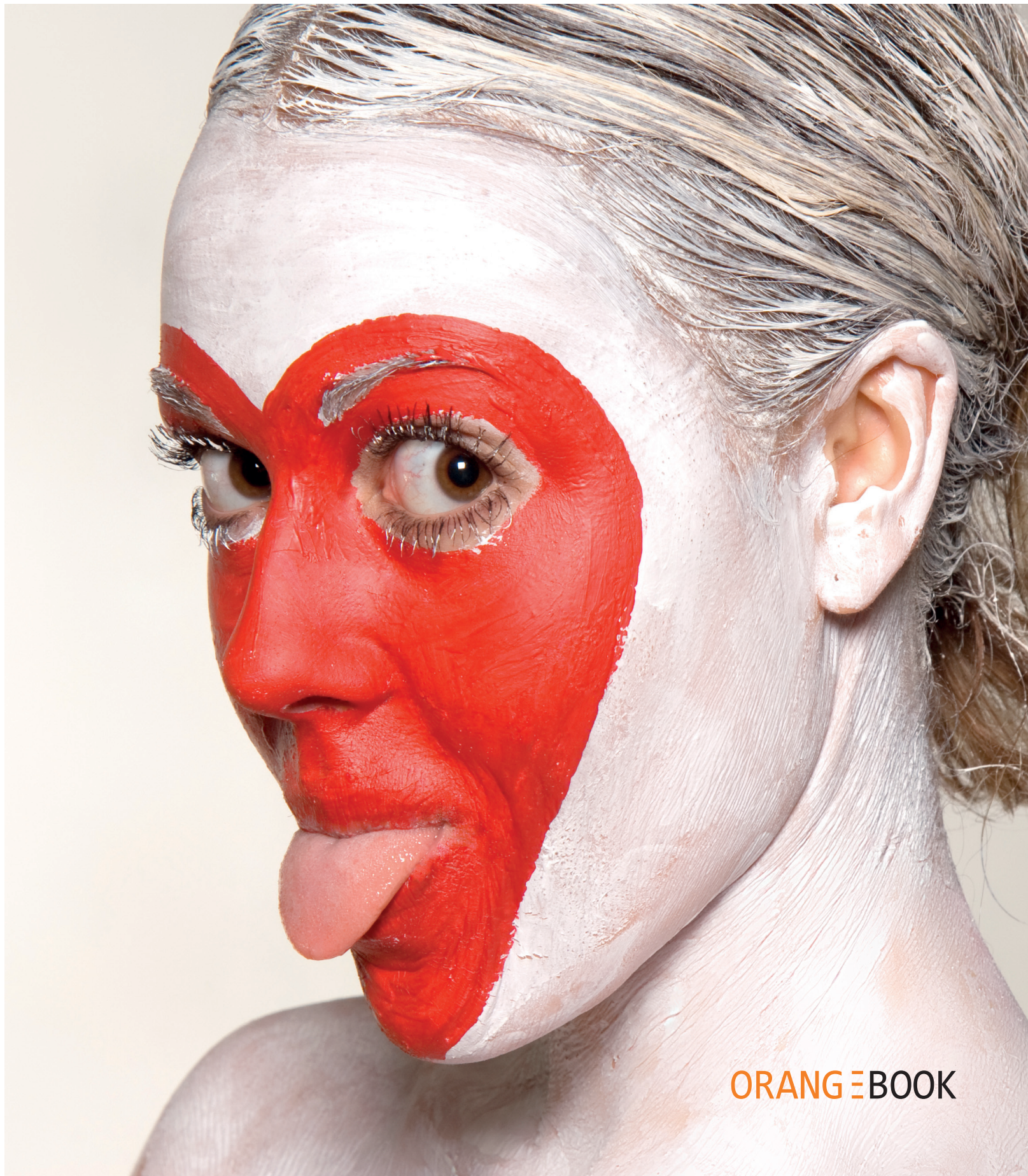
---



Met onder andere: een artikel van Jonge Ambtenaar van het jaar 2019 Brandon Pouw en een artikel over inclusief leiderschap.



33e Jaargang, Editie 2  
Augustus 2019



ORANGEBOOK

ALMANAKKEN • ANNUARIA • JAARBOEKEN • LUSTRUMUITGAVES • VERENIGINGSBLADEN

- Onze zorgvuldige en enthousiaste manier van **begeleiden** zorgt altijd voor een prachtig eindresultaat
- Wij gaan iedere uitdaging aan en bieden de meest vernieuwende **mogelijkheden**
- Studenten voelen zich **zeker** bij ons!

[www.orangebook.nl](http://www.orangebook.nl)

Waarde lezer,

Bij deze presenteren wij de laatste editie van de Bestuurskundige Berichten van dit jaar. Met dit jaar als thema: leiderschap. De commissie heeft dit thema gekozen omdat het leuk aansluit op het thema van de Diesweek van afgelopen jaar: jong leiderschap.

In de Diesweek werd de Van Braamlezing gegeven door Rob Jetten, fractievoorzitter van D66. We kregen een lezing door de politie, over leiderschap binnen de organisatie en we hebben van nog vele andere activiteiten mogen genieten! De verschillende activiteiten van de Diesweek hebben de commissie geïnspireerd deze Bestuurskundige Berichten te schrijven. Zo is in deze editie een artikel te vinden van Jonge Ambtenaar van het Jaar, Brandon Pauw, een artikel van commissielid Wouter Olsthoorn over Inclusief leiderschap en een artikel van PBLQ over persoonlijk leiderschap.

De laatste editie van de Bestuurskundige Berichten betekent tevens dat het jaar er voor mij en mijn bestuursleden alweer bijna op zit. In september zal ik het stokje overdragen aan Alan Tinkhof en de rest van het 35e Bestuur der B.I.L. Ik heb er alle vertrouwen in dat zij er een geweldig lustrumjaar van zullen maken. Hopelijk zien we u terug op één van de activiteiten.

Veel plezier met deze Bestuurskundige Berichten!

Met vriendelijke groet,

Esther ten Hove  
*Commissaris Extern*



## Colofon

### Bestuurskundige Berichten

Extern magazine van de Bestuurskundige Interfacultaire vereniging Leiden

Turfmarkt 99, 2511 DP Den Haag  
Den Haag: 070-8009426, Leiden: 071-5275287  
E-mail: [extern@bilboard.nl](mailto:extern@bilboard.nl)  
Internet: [www.bilboard.nl](http://www.bilboard.nl)

Jaargang 33e, editie 2, augustus 2019

### Hoofdredactie:

Esther ten Hove

### Redactie:

Simone van Raaij, Sanne van der Sloot, Michaël Abbink, Roumaysae Azar, Mariëlle Passchier, Wouter Olsthoorn, Sophia Wuertz

### Advertenties:

Esther ten Hove, Tel. 070-8009426

### Abonnementen:

Alumnileden, leden van het instituut bestuurskunde, partners en Vrienden van de B.I.L. ontvangen het alumniblاد gratis thuis.

### Uitgever:

Orangebook | almanakken & verenigingsbladen  
[www.orangebook.nl](http://www.orangebook.nl)

Dit blad is een uitgave van de Bestuurskundige Interfacultaire vereniging Leiden (B.I.L.) en verschijnt tweemaal per jaar. Het is niet toegestaan zonder toestemming van de redactie op enigerlei wijze het geheel of delen van dit nummer te reproduceren. Waar redacteuren op persoonlijke titel hun mening geven is dit niet noodzakelijkerwijs die van de gehele redactie. De redactie behoudt zich het recht voor stukken in te korten, te wijzigen, dan wel niet te plaatsen.

ISSN 0920-5772

© Copyright 2019 B.I.L.

## Inhoudsopgave

<b>Het alumnidmaatschap</b>	<b>05</b>
Wat doet de B.I.L. allemaal voor haar alumni, vrienden van de B.I.L. en het 35e bestuur der Bestuurskundige Interfacultaire vereniging Leiden.	
<b>Persoonlijk leiderschap</b>	<b>06</b>
Artikel door Brandon Pauw, Jonge Ambtenaar van het Jaar.	
<b>B.I.L. Activiteiten</b>	<b>08</b>
<b>Column door studenten: Dat mag ik toch zeggen!?</b>	<b>10</b>
Column door Haije Dijkstra en Rick van Dijke over de 'dat-mag-ik-toch-zeggen reflex'.	
<b>Inclusief leiderschap</b>	<b>12</b>
Artikel door commissielid Wouter Olsthoorn	
<b>Persoonlijk leiderschap door PBLQ</b>	<b>14</b>

## Mededelingen

### Wijzigingen doorgeven

Bent u verhuisd of is uw telefoonnummer of e-mailadres gewijzigd? Geef uw wijzigingen door via [secretaris@bilboard.nl](mailto:secretaris@bilboard.nl).



## Het alumnidmaatschap

De B.I.L. hecht veel waarde aan het contact met haar alumni. Daarom worden alumnileden van de B.I.L. op de hoogte gehouden van de actualiteiten binnen de vereniging middels een eigen Extern Magazine, de Bestuurskundige Berichten, en een eigen alumni nieuwsbrief. Daarnaast worden er ieder jaar een aantal activiteiten voor alumni georganiseerd zoals het Master-Alumni diner en lezingen. Als alumnus kunt u ook toetreden tot onze Linked-In en onze Facebookpagina om op de hoogte te blijven van werkzaamheden en activiteiten van voormalige studiegenoten. Dit allemaal om ervoor te zorgen dat het contact met de vereniging, de alumni en huidige leden zo goed mogelijk behouden blijft.

Aanmelden voor het alumni lidmaatschap kan via: [secretaris@bilboard.nl](mailto:secretaris@bilboard.nl).

### Vrienden van de B.I.L.

Sinds een aantal jaar is het nieuwe initiatief 'Vrienden van de B.I.L.' (VvB) opgericht. De B.I.L. hecht veel waarde aan de carrière en ontwikkeling van haar leden. Om dit waar te kunnen maken hebben wij uw hulp nodig. Word Vriend van de B.I.L. en lever een financiële bijdrage zodat de vereniging ervoor kan zorgen dat haar leden een onvergetelijke tijd bij de B.I.L. beleven! Als dank zult u een vermelding krijgen op de website en in de almanak.

Geïnteresseerd of heeft u vragen? Mail dan gerust naar [extern@bilboard.nl](mailto:extern@bilboard.nl)!

### Het 35e bestuur der B.I.L.

Het 35e kandidaatsbestuur der B.I.L. is als volgt geconstitueerd:

Voorzitter	Bob Keim
Secretaris	Stephanie Walroud
Penningmeester	Jens Struik
Commissaris Onderwijs	Thomas Augustinus
Commissaris Intern I	Olav Spuij
Commissaris Intern II	Stan Hensing
Commissaris Extern	Alan Tinkhof

## Persoonlijk leiderschap

Brandon Pouw (26 jaar) is werkzaam als beleidsmedewerker Bestuurlijk Zaken bij de provincie Zuid-Holland. Geboren Utrechter, nu woont hij samen met zijn vriendin in Leiden. Hij studeerde Politicologie in Nijmegen, Grenoble en Leiden en werd in januari verkozen tot Jonge Ambtenaar van het Jaar. Voor vragen over de column kun je gerust een mailtje sturen naar [b.pouw@pzh.nl](mailto:b.pouw@pzh.nl).

### ‘Vergelijk hier 131 persoonlijk leiderschap trainingen’

In je kracht staan, voelen waar de energie zit, je kwetsbaar opstellen, de regie nemen, een stip op de horizon zetten, herbronnen, je talenten herijken, op ieder niveau kiezen, stuurman van je eigen leven zijn. Dat is persoonlijk leiderschap! Als je dit doet, weet je zeker dat je op jouw droomplek terecht gaat komen, dat er een glansrijke carrière voor je in het verschiet ligt en je de rest van je leven volledig ‘in balans’ zult zijn. Tenminste, als ik het internet mag geloven.

De term persoonlijk leiderschap valt binnen een jargon dat ik tijdens mijn studie nauwelijks tegenkwam. In mijn werkende leven des te meer. Toen ik de vraag kreeg een column te schrijven over persoonlijk leiderschap dacht ik gelijk: laat ik eerst wat gaan googelen om voor je uit te zoeken wat persoonlijk leiderschap precies inhoudt. Kortom, een gratis advies waar je de rest van je leven enorm veel profijt van zult hebben.

Nu acht ik de kans groot dat je niet het idee hebt dat je met dit advies de dans om het spreekwoordelijke gouden kalf gaat winnen. En dat is ook niet zo gek. Gouden bergen liggen nooit voor het oprapen. Het interessante is bovendien dat bij de trainingen die bovenstaande terminologie gebruiken vaak gepretendeerd wordt dat een sterk persoonlijk leiderschap ervoor zal zorgen dat je minder geleid zult worden door de waan van de dag. Mijn indruk is dat juist diezelfde trainingen de waan de dag typeren. Dat er 131 trainingen zijn om te vergelijken zegt eigenlijk al meer dan genoeg, toch? Laat je in ieder geval dus nooit zaken als keuzestress, zelfgenoegzaamheid of een gebrek aan persoonlijk leiderschap aanpraten (om maar even wat typering van onze generatie millennials te benoemen).

Dit klinkt natuurlijk allemaal vrij cynisch en gemakkelijk, om zo tegen een bepaald fenomeen aan te schoppen. En ik ga je ook niet alleen maar zo’n boodschap meegeven, want zo zit ik niet in elkaar. Daarom deel ik, ondanks mijn slechts 26 jaar levenservaring, graag twee persoonlijke ervaringen, hopende dat je er vervolgens iets aan hebt. In de eerste plaats over hoe ik bij de provincie Zuid-Holland terecht gekomen ben en in de tweede plaats hoe ik vervolgens Jonge Ambtenaar van het Jaar werd.

In 2016 stuurde ik af als politicoloog aan de Universiteit Leiden (de juiste universiteitskeuze heb je alvast gemaakt). Op dat moment had ik ergens nog het idee om ambassadeur bij Buitenlandse Zaken te worden, maar ik wist dat dat niet de meest kansrijke weg zou zijn. Daarom stond voor mij in ieder geval vast dat ik 1) bij de overheid wilde werken en 2) een traineeship wilde doen. En dus niet omdat

## Persoonlijk leiderschap

ik niet wist wat ik wilde (dat krijg je nog regelmatig te horen als je een traineeship doet), maar juist omdat zo'n traineeship alle ruimte biedt om jezelf in korte tijd wegwijs te maken binnen verschillende disciplines én je tegelijkertijd allerlei leuke inhoudelijke trainingen kunt volgen. Per toeval kwam ik vervolgens op de website van de provincie Zuid-Holland terecht en zag ik dat zij een traineeship aanbieden. Zelfs als politicoloog wist ik overigens niet precies wat de provincie deed en het was voor mij ook niet de organisatie waar ik op het eerste oog altijd van gedroomd had. Echter, toen ik mijn brief eenmaal had verstuurd, ontstond er vanaf dag één een enorm goed gevoel. Op dat gevoel ben ik afgegaan, de sollicitatieprocedure verliep perfect en ik werk nu met enorm veel plezier ruim 2,5 jaar bij de provincie. Ik kan me bezig houden met bewonersparticipatie, democratie, openbaar bestuur. Thema's waar mijn hart stiekem toch sneller van gaat kloppen. Bovendien heb ik geen moment meer teruggedacht aan mijn ambitie om ambassadeur te worden (en daar is inmiddels ook gewoon een veel leukere ambitie voor in de plaats gekomen).

Als ik niet bij de provincie had gewerkt, was ik nu waarschijnlijk ook geen Jonge Ambtenaar van het Jaar geweest. Ook zoiets waar ik, voor mijn nominatie, eigenlijk amper van het bestaan afwist. Op een dag ontving ik een mail met de titel "je bent genomineerd". Met de oproep een opdracht te doen waarom ik de ondernemende jonge ambtenaar van 2019 zou moeten zijn. Na enige twijfel heb ik toch maar een vlogje in elkaar geflanst (mijn eerste ooit overigens) en toen is het balletje gaan rollen. Er volgde nog een schrijfopdracht, een selectiedag met allerlei opdrachten en een finaleavond waarbij de drie overgebleven kandidaten door verschillende hoepels mochten springen. Uiteraard heb ik iedere ronde goed voorbereid en geprobeerd de opdrachten op een manier in te vullen die mij past, want je moet zoiets wel serieus nemen. Maar in geen enkele ronde heb ik de illusie gehad dat ik uiteindelijk als winnaar uit de bus zou komen. Dat ik mij nu een jaar lang Jonge Ambtenaar van het Jaar mag noemen, kwam onverwachts en het is echt hartstikke gaaf om mee te maken.

De rode draad in deze voorbeelden is dat je vaak de meest essentiële gebeurtenissen vooraf niet ziet aankomen. De kunst is om zo goed mogelijk met die gebeurtenissen om te gaan, onbevangen en toch serieus. Voor mij is dat persoonlijk leiderschap. Er rest mij verder niets anders dan je vooral heel veel succes te wensen bij je verdere loopbaan (geniet daar ook vooral van, in alle opzichten). Dat je maar een hoop mooie dingen mag overkomen. En vergeet vooral ook niet een kijkje te nemen bij de provincie als potentiële werkgever, want het is hier fantastisch.

Brandon Pouw



## B.I.L. Activiteiten

### Interfacultair feest

In samenwerking met CoDe, Grotius, HSVL, Labyrint, M.F.L.S. en STOP hebben we op 12 maart het interfacultair feest georganiseerd. Het was weer volle bak en een heel leuk feest met het thema Stuko en Stitch!



*Interfacultair feest*

### Inhousedag Funding Circle

Op 1 April hebben we met een aantal ouderejaars studenten een Inhousedag bijgewoond bij Funding Circle. We hebben een rondleiding gehad en aan een interessante casus gewerkt.



*Diesgala*

### Diesweek

In de week van 15 april vond de diesweek van de B.I.L. plaats. Het thema van deze Bestuurskundige Berichten sluit mooi aan op het thema van de Diesweek, namelijk 'Jong Leiderschap'. De week was gevuld met de van Braam-lezing met als hoofdspreker Rob Jetten, een formele activiteit met een lezing bij de politie, een informele activiteit waarbij we een uitzending van Pauw mochten bijwonen en natuurlijk het Diesgala!



*Van Braamlezing*

### EU Debate

In Maastricht vond er op 29 april een debat plaats tussen de Spitzenkandidaten van verschillende partijen van het Europees Parlement. Dit debat hebben we gelivestreamed en kon bekeken worden op de Spaanse Trappen. Het was een interessant maar ook erg vermakelijk debat. Deze activiteit was ook open voor onze alumni.



*EU Debate*

### B.I.L.-spil Feest

Samen met de spil hebben we weer een ontzettend leuk feest neergezet. Nadat Ajax helaas had verloren konden we met elkaar uithuilen onder het genot van een drankje en een heleboel dansjes.

## B.I.L. Activiteiten



*Allejaarsdagen*

### Allejaarsdagen

Met een gezellige groep zijn we in het weekend van 10 mei weer afgereisd naar Tilburg, we hebben Beekse Bergen bezocht en het Tilburgse nachtleven ontdekt.



*Symposium*

### Symposium

3 mei vond het symposium van de B.I.L. plaats. Hoogleraar Gerrit-Jan Zwenne trapte de dag af met een boeiende opening. Verder konden studenten gedurende de dag verschillende workshops bijwonen en sloten we af met een gezellige borrel.

### Leidsch Debat

Op 15 mei 2019 opende de Marekerk opnieuw haar deuren voor het Leidsch Debat. Onder leiding van Jort Kelder debatteerden een aantal politici, waaronder Sophie in 't Veld over de Europese Verkiezingen. Wij en de medeorganisatoren vonden het een zeer geslaagde avond!



*Sportdag*

### Sportdag

Ook de sportdag mocht die jaar niet ontbreken. Zoals de laatste jaren gebruikelijk hebben we tegen elkaar gevoetbald, maar daarnaast hebben we ook Expeditie Robinson mogen spelen. Iedereen was erg fanatiek en er is hard gestreden. Na dit sportieve feestje sloten we de dag heerlijk af onder het genot van een drankje en een barbeque en werden de winnaars gehuldigd.



*Aftertentamenborrel*

### Aftertentamenborrel

Zoals aan het einde van elk blok hadden we ook dit jaar weer twee aftertentamenborrels. Altijd weer heel veel drankjes en gezelligheid!

## Dat mag ik toch zeggen!?

Haije Dijkstra en Rick van Dijke zijn beiden tweedejaars bestuurskunde student en actief lid bij de B.I.L. Zo hebben ze samen ook deelgenomen aan één van de Café de Campus: Drinks and Discuss. Hier hebben ze meegedaan aan een debat, iets waar ze vaker mee bezig zijn. Vandaar ook deze door hen geschreven column.

Het is misschien wel het meest kneuterige symbool van de liberale markteconomie: Snackcar de Vrijheid. De eenvoudige cafetaria bevindt zich tegenover de Malietoren van VNO-NCW en naast de Apenrots, waar de Tweede Kamer zich binnenkort vestigt. De kar is 24 uur per dag open en biedt na elke fuif soelaas in de vorm van de specialiteit: een broodje schnitzel. Onlangs brachten ondergetekenden een werkbezoek aan deze markante onderneming. Boven het wegdek van de Utrechtse baan, waar de snackkar gesitueerd is, stegen de uitlaatgassen op en eenmaal binnen neergestreken, kwamen we te spreken over onze grootste ergernis: de ‘dat-mag-ik-toch-zeggen reflex’.

Dit verschijnsel verdient enige uitleg. Bij een debat hoop je dat mensen naar elkaar luisteren, argumenten uitwisselen en pareren en zich nu en dan ook laten overtuigen door hun opponent. Wanneer een debat op zijn einde loopt, gebeurt tegenwoordig te vaak iets merkwaardigs. Een van de debaters is schijnbaar door zijn argumenten heen en, geconfronteerd met een steekhoudend argument van de overzijde, valt hij of zij terug op de zin: “Maar dat mag ik toch zeggen?”

Deze drogreden vormt de doodsteek voor het debat. Men valt simpelweg terug op een centrale assumptie die altijd onder het debat ligt. Uiteindelijk gaat de vrijheid van meningsuiting in Nederland erg ver. De vraag of iets wel of niet gezegd mag worden, is dan ook irrelevant. Het lijkt een makkelijke uitweg om een discussie te beëindigen door in een (volledig onterechte) slachtofferrol te duiken. Onder het mom van ‘dat mag ik toch zeggen’ wordt daarmee structureel het vrije debat de nek om gedraaid. Beide partijen kunnen het daarna immers alleen maar eens zijn: je mag het zeggen.

De overbodige vraag impliceert dan ook een bepaalde vorm van censuur. De discussie verandert in een rechtszaak, waarbij de opponent dient te oordelen of de vraagsteller een wet breekt. Dat zal bijna nooit het geval zijn. Het lukt daarna echter niet om weer terug te keren naar het oorspronkelijke onderwerp. Toch is er wel een onderliggende vraag: zijn er partijen of organisaties die vinden dat je een bepaalde mening niet mag hebben?

Het zou kunnen zijn dat de reflex een symptoom van twijfel is: mag ik van bepaalde partijen, groepen, organisaties of instituties bepaalde dingen niet meer zeggen? Staat de vrijheid van meningsuiting onder druk of wordt hij in twijfel getrokken? Veroorzaker van deze vrijheidstwijfel en eveneens van de gewraakte reflex is de sterke polarisatie in de Nederlandse samenleving. Wanneer we niet pal staan voor het recht van vrije meningsuiting, lijdt dit grondrecht onder de polarisatie.

Een voorbeeld van die polarisatie zagen we rond de zwarte pietdiscussie, die ook op campus Den Haag speelde. Een aantal subonderdelen van een studievereniging wilde het thema aankaarten. De studievereniging koos echter niet voor een debat met voor- of tegenstanders, maar voor een politieke bijeenkomst met alleen maar voorstanders. Dat zorgde voor een tegenreactie van het andere kamp. Daarbij werden in een groepsapp enkele merkwaardige opmerkingen en afbeeldingen geplaatst. Op basis van veiligheidsoverwegingen werd daarom de bijeenkomst afgelast. Hoewel wij geen oordeel kunnen vellen over dit veiligheidsargument, is het toch een gemiste kans. Een goed georganiseerd debat tussen voor- en tegenstanders zou eerder de kou uit de lucht halen dan zorgen voor meer problemen. Uiteindelijk werd de discussie zo doodgeslagen.

We kunnen nog een lijst opnoemen. Denk bijvoorbeeld aan het beruchte televisieprogramma Jensen, die niet koos voor het debat, maar juist voor een one-man-show van eigen meningen. Aan de andere zijde van het politieke spectrum zien we ook demonstraties tegen een lezing van Paul Cliteur tijdens de Nacht van de Filosofie in Groningen. Blijkbaar is in de bubbel blijven eenvoudiger dan er uit treden.



*Rick van Dijke en Haije Dijkstra*

Terugkomend op de snackcar waar de dialoog begon. Hoewel er voor de eigenaar weinig vrijheid overblijft, aangezien het vet in zijn cafetaria 24 uur per dag pruttelt, valt er een mooie analogie te trekken. De vrijheid van meningsuiting kan nog heel wat leren van Snackcar de Vrijheid: het debat is er 24/7 en zou niet beperkt moeten worden door de 'ik-mag-dat-toch-zeggen-reflex' of een safe-space.

Daarom is er tegengif nodig voor polarisatie. Het beste middel tegen die polarisatie is het debat. Het debat moet op deze manier een comeback maken. Het debat tussen Baudet en Rutte, voorafgaand aan de verkiezingsavond, was een goed voorteken. Laten ook wij door het debat te voeren op onze campus, tonen dat de vrijheid van meningsuiting niet onder druk staat.

**Reacties zijn welkom! via: [h.dijkstra.3@umail.leidenuniv.nl](mailto:h.dijkstra.3@umail.leidenuniv.nl)**

## Inclusief leiderschap

Wouter Olsthoorn, lid van de Master-Alumni commissie heeft voor de deze Bestuurskundige Berichten weer een stuk geschreven rondom het thema van deze keer: leiderschap. Hij schreef ditmaal over inclusief leiderschap en hoe dit kan helpen je team beter te laten presteren.

Er wordt veel aandacht gegeven aan diversiteit en inclusie. Een redelijk nieuw begrip is inclusief leiderschap. Een manager wordt geacht inclusief te handelen. In dit artikel wordt uiteengezet wat dat inhoudt en de praktische gevolgen op de werkvloer. Een manager kan verschillende leiderschapsstijlen hanteren. In dit artikel wordt daar dus inclusief leiderschap aan toegevoegd als extra tool.

Veel organisaties hebben de Charter Diversiteit ondertekend. Dit is een verklaring gericht op het vergroten van diversiteit op de werkvloer. Ook publieke organisaties, zoals gemeenten en ministeries hebben dit charter ondertekend. Het hebben van een divers team of afdeling wordt gezien als een business case. Dit betekent dat mensen met verschillende achtergronden en verschillende perspectieven innovatiever en creatiever kunnen werken. Het team komt met out of the box oplossingen, waarbij het bestaande denkframe wordt doorbroken. Ten tweede wordt het recht op een inclusieve arbeidsmarkt benadrukt in de charter, waarbij iedereen gelijke kansen en behandeling heeft. Het is voor publieke organisaties belangrijk om dit te ondersteunen, gezien de maatschappelijke functie van deze organisaties. Een publieke organisatie heeft een voorbeeldfunctie voor andere (private) organisaties.

Diversiteit kan je op verschillende manieren bekijken of meten. Is er een gelijke genderverdeling? Er kan worden gekeken naar de etnische achtergrond van werknemers. Maar diversiteit gaat ook over welke opleiding iemand heeft gevolgd, welke leeftijd iemand heeft en de seksuele oriëntatie van een werknemer. Een organisatie kan doelgroepenbeleid voeren, om zo de diversiteit te verhogen. Dit biedt echter geen garantie op een betere prestatie van de team of afdeling. Er wordt verondersteld dat een team pas beter gaat presteren onder invloed van diversiteit als een manager ook inclusief handelt.

Over het begrip inclusie is alleen nog veel verwarring. Ik hanteer hier de definitie van Shore et al. (2011), die inclusie beschrijft als belonging en value for uniqueness. Enerzijds gaat het om de waarde van het team en het bijbehorende teamgevoel. Elke individu moet zich onderdeel van het team voelen. Anderzijds gaat het om de waarde voor authenticiteit. Het gaat er hier juist om dat een individu zijn of haar eigen kenmerken of achtergrond kan gebruiken om het team beter te laten presteren. Hier komt de meerwaarde van diversiteit tot uiting. Deze twee waarden moeten in balans zijn, en dan kan het een inclusieve omgeving worden genoemd. Een omgeving waarin ieder individu volledig tot recht kan komen.

Vervolgens komen we op de rol van de manager. Hoe kan een manager sturen om een team inclusief te laten zijn? Randel et al. (2018) heeft een aantal gedragingen gespecificeerd.

Drie gedragingen daarvan horen bij het stimuleren van belonging, waar twee gedragingen betrekkingen hebben tot value for uniqueness.

Bij het faciliteren van het teamgevoel behoort allereerst het ondersteunen van de teamleden. Dit houdt in dat een manager ervoor zorgt dat teamleden voorop staan. Een manager of leider kan een inclusief rolmodel zijn voor leden van het team. Een manager ondersteunt teamleden dus door het creëren van een comfortabele omgeving. Ten tweede gaat het om het verzekeren van gerichtheid en gelijkwaardigheid. Managers laten zien dat er een eerlijke behandeling van de groep is, en daarnaast dat ieder teamlid een gerespecteerd deel is van het team is. Let op: er moet bewust stil worden gestaan bij de vraag hoe een beslissing ongelijkheid kan creëren. Hiervoor kunnen checks and balances handig zijn. Ten derde is het gezamenlijk (belangrijke) besluiten maken van invloed. Dit heeft een nadruk op het delen van invloed. Inclusieve leiders kunnen bijvoorbeeld zorgen voor groepsparticipatie als er grote beslissingen moeten worden gemaakt. Belangrijk is dat ieder teamlid de mogelijkheid heeft om bij te dragen.

Als het gaat om het waarderen van authenticiteit, dan gaat het vooral om het aanmoedigen van verschillende bijdragen. Het is van belang om te laten zien dat uniqueness wordt gewaardeerd. Perspectieven die niet de norm zijn van de organisatie kunnen bijdragen aan een verbeterde prestatie. Dit kan worden aangemoedigd door individuele verbanden aan te gaan. Ten slotte gaat het om het ondersteunen van teamleden zodat zij volledig kunnen bijdragen. Sommige teamleden zullen in groepsverband minder snel een bijdrage uiten, bijvoorbeeld omdat ze nieuw in de organisatie zijn. Managers behoren de moeite te doen om te zorgen dat teamleden het meeste uit zichzelf kunnen halen.

Een inclusief leider ondersteunt dus beide componenten van inclusiviteit, belonging en value for uniqueness. Op deze manier komt de business case van diversiteit tot uiting. Diversiteit zonder inclusie is minder succesvol en niet houdbaar voor de langere termijn. Als een organisatie echt divers wil zijn, moet het streven naar een inclusieve organisatie met inclusieve leidinggevenden. Dan is het niet alleen een handige tool, maar iets wat managers uitdragen op dagelijkse basis.

#### Literatuur

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.

Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.

## Persoonlijk Leiderschap - PBLQ

Hoe haal je het beste uit jezelf?

Leiderschap. Medewerkers inspireren, motiveren en aansporen het beste uit zichzelf te halen. Hoe ontwikkel jij je van student tot professional en groei je naar de functie van leidinggevende? Persoonlijk leiderschap is daarbij een belangrijk onderdeel. Jezelf goed kennen en daar naar handelen. Weten waar je kracht ligt, waar je energie van krijg en wat je normen en waarden zijn.



Foto: Jet van Gaalen

Jet van Gaalen werkt bij PBLQ; een adviesorganisatie die zich richt op vraagstukken die binnen publieke organisaties ontstaan door ontwikkelingen in een digitaliserende samenleving. Ze is Talentmanager van het advanced traineeship dat PBLQ biedt: een leerwerktraject voor academici met 2-4 jaar werkervaring die in het publieke domein willen doorgroeien op het gebied van informatiemanagement. “Wij kiezen bewust voor young professionals die al werkervaring hebben. De reden hierachter? In je eerste baan leer je jezelf al

een beetje kennen. Je weet beter waar je goed in bent, waar je blij van wordt en ook wat je nog wilt ontwikkelen. Doordat onze jonge informatiemanagementprofessionals al werkervaring hebben, gaan ze direct aan de slag op interessante opdrachten. Hierdoor geven we hun persoonlijke ontwikkeling een boost. Ze worden uitgedaagd tijdens hun opdracht en binnen ons mooie ontwikkelprogramma.”

Deze boost speelde ook mee in de keuze die Hedzer Uulders anderhalf jaar geleden maakte. Hij had een mooie baan op een ambassade, maar koos er voor deze functie op te zeggen voor een tijdelijke baan als Jonge Informatieprofessional bij PBLQ. “Ik zocht een baan met meer toekomstmogelijkheden. Ik wilde werken in de publieke sector op onderwerpen die ertoe doen. Daarnaast werd er in mijn vorige baan niet veel aandacht besteed aan zaken als persoonlijke ontwikkeling”.

Hoe kijkt Hedzer als Jonge Informatieprofessional naar persoonlijk leiderschap? “Het mooie aan het advanced traineeship is dat het een traject is waar je in korte tijd veel kunt leren. Ik had de stap genomen om te investeren in een nieuw vakgebied, dan wil ik ook uit mezelf halen wat erin zit. Persoonlijk leiderschap betekent voor mij ook: zelf vormgeven aan je opdracht. Door een opdracht naar je toe te trekken groei je in je rol en daarmee ook als professional. Vaak begin je een opdracht uit een wat meer ondersteunende behoefte. Doe je meer dan verwacht, dan kantelt die rol snel en maak je grote stappen in je eigen ontwikkeling.”



Foto: Hedzer Uulders

Jet ziet die groei bij veel Jonge Informatieprofessionals terug: “Wij bieden de tools om te kunnen groeien. Naast de opdrachten die ze uitvoeren, volgen de deelnemers een Masteropleiding (de Master of Public Information Management), ze krijgen een mentor, volgen intervisie en hebben competentiedagen. Vervolgens is het aan de Jonge Informatieprofessional zelf om deze tools zodanig in te zetten dat ze er de meeste groei uithalen. Omdat ze zo bewust voor dit advanced traineeship kiezen

## Persoonlijk Leiderschap - PBLQ

en er veel voor opzij moeten zetten, is de eagerness heel groot. Ze pakken de aangereikte instrumenten gretig op en ik zie ze daarmee grote sprongen maken. In twee jaar gebeuren hele gave dingen. Zo startte een van onze jonge informatieprofessionals onlangs bij een ministerie waar ze de visie op artificial intelligence mocht voorbereiden. Terwijl ze voor het traineeship in een functie zat waar ze nul eigen regelruimte had. Ga er maar eens aanstaan. Ook groeide een psychologe met ervaring in de jeugdzorg uit tot leidinggevende van een IT-afdeling. Dat vind ik vooral zo mooi: dat iemand na afloop van het traineeship een baan vindt die hij of zij van tevoren nooit voor mogelijk heeft gehouden”.

Hedzer: Je hebt de mogelijkheid om in twee jaar drie verschillende opdrachten te doen. Daardoor leer je heel snel waar je affiniteit ligt en waar niet. Met mijn talentmanager heb ik veel over mijn ambities gespard. Toen ik aan het programma begon dacht ik dat ik op zoek was naar een steady baan bij een overheidsorganisatie. Ik merk hier dat ik heel veel plezier haal uit juist de afwisseling in opdrachten. Ik vind het fijn dat ik als Jonge Informatieprofessional de ruimte heb om opdrachten te zoeken die daarbij aansluiten. Voor mijn laatste opdracht had ik heel helder voor ogen dat ik bij een archief wilde werken. Dit sluit niet alleen aan bij mijn achtergrond als promovendus middeleeuwse en renaissance studies, het is ook nog eens een domein waarin momenteel heel veel gebeurt onder invloed van digitalisering. Zo worden met behulp van machine learning historische archieven eindelijk ontsloten voor een groot publiek. Met deze drive ben ik hier actief naartoe gaan werken.”

Jet bevestigt: “Hedzer is een mooi voorbeeld van hoe je met behulp van dit traineeship zelf de regie over je carrière kunt voeren.”



**PBLQ**

Nieuwsgierig of het **advanced traineeship** bij jou past?  
Lees meer op [www.pblq.nl/trainee](http://www.pblq.nl/trainee) of neem contact met ons op!  
**070 376 36 36 | [traineesprogramma@pblq.nl](mailto:traineesprogramma@pblq.nl)**





Pakken  
vanaf 249<sup>95</sup>



SUITABLE.NL

**Suitable Den Haag**

Dagelijkse Groenmarkt 25 | 2513 AL Den Haag

070 - 789 06 40 | [denhaag@suitable.nl](mailto:denhaag@suitable.nl)