



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Inclusief leiderschap

Olsthoorn, W.

Citation

Olsthoorn, W. (2019). Inclusief leiderschap. *Bestuurskundige Berichten*, 34(2), 12-13.
Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3212563>

Version: Not Applicable (or Unknown)
License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](#)
Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3212563>

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

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 leidinggevendenden. 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.