



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## **Opinie: overheid kan diversiteit veel beter benutten: politieke druk risico voor inclusie**

Fontein, F.; Bernards, B.J.T.H.

### **Citation**

Fontein, F., & Bernards, B. J. T. H. (2023). *Opinie: overheid kan diversiteit veel beter benutten: politieke druk risico voor inclusie*. *Binnenlands Bestuur*, 48. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3731290>

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3731290>

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



Politieke druk risico voor inclusie

# OVERHEID KAN DIVERSITEIT VEEL BETER BENUTTEN

**Overheidsorganisaties besteden steeds meer aandacht aan de diversiteit van hun personeelsbestand. Diversiteit van perspectieven, ervaringen en achtergronden kan de denkkracht van de overheid vergroten. Maar diversiteit op zich is onvoldoende om deze vruchten te kunnen plukken.**



FLOORTJE FONTEIN



BERNARD BERNARDS

## Inclusief leiderschap verdient rijksbreed meer aandacht

Om diversiteit te benutten, is inclusie nodig. Leiderschap speelt een belangrijke rol bij het waarborgen van inclusie door ervoor te zorgen dat medewerkers gewaardeerd worden om hun diverse achtergronden en zich opgenomen voelen in het team. Dat dit belangrijk is, weten we uit de Toeslagen-affaire. Hoewel sommige ambtenaren waarschuwd voor de vele beschuldigingen van fraude, werden deze signalen onvoldoende gehoord. Dat inclusief leiderschap rijksbreed meer aandacht verdient, blijkt ook uit het recente rapport over racisme bij het ministerie van Buitenlandse Zaken. Daarom hebben wij vanuit de Universiteit Leiden onderzoek gedaan naar de vraag hoe inclusief leiderschap bij overheidsmanagers tot stand komt in een werkomgeving die draait om de politieke waan van de dag. We concluderen dat politieke druk als tweesnijdend zwaard werkt op inclusie, dus met duidelijke voor- én nadelen. Managers geven aan dat zij het moeilijk vinden om onder hoge politieke druk inclusie een plek te geven binnen de organisatie. In een politiek-bestuurlijke werkomgeving moeten beslissingen vaak snel worden genomen. Meestal worden daarvoor medewerkers geselecteerd die snel op één lijn zitten; aandacht voor diversiteit en inclusie dreigt dan verloren te gaan. Politieke druk kan ook leiden tot een meer gecentraliseerde besluitvorming. Dit vormt

### UW OPINIE IN BINNENLANDS BESTUUR?

**De rubriek opinie staat open voor leesbare, opiniërende bijdragen die betrekking hebben op actuele zaken in het openbaar bestuur. De maximale lengte voor inzendingen is 500 woorden. Inzendingen graag naar [info@binnenlandsbestuur.nl](mailto:info@binnenlandsbestuur.nl) o.v.v. 'rubriek opinie'. Via dit e-mailadres kunt u ook reageren.**

een risico voor inclusie, omdat er minder ruimte is voor de inbreng van de diverse medewerkers. Dit negatieve effect wordt verzacht wanneer managers medewerkers expliciet mogelijkheden bieden om input te leveren en hun vervolgens feedback te geven over hoe hun perspectieven zijn meegenomen in de besluitvorming. Daarnaast kunnen topmanagers ervoor zorgen dat hun organisatie over een formeel diversiteits- en inclusiebeleid (D&I-beleid) beschikt. Dit kan managers in de uitvoering ondersteunen en legitimeren bij het creëren van een inclusieve werkomgeving. Politieke druk biedt ook kansen. Managers uit het onderzoek geven aan dat wanneer bewindspersonen expliciet aandacht vragen voor diversiteit en inclusie, politieke druk juist kan leiden tot meer inclusief leiderschap. Dit hebben we bijvoorbeeld gezien in de afwikkeling van de Toeslagenaffaire. Waar een dergelijke crisis het risico heeft te leiden tot minder inclusief leiderschap, zien we nu dat de aandacht voor het gebrek aan inclusiviteit als oorzaak van deze affaire er juist toe leidt dat managers zich gestimuleerd voelen om méér inclusief leiderschap te laten zien. Politieke druk werkt dus als tweesnijdend zwaard op inclusief leiderschap. Als managers zich beter bewust zijn van de risico's van politieke druk op inclusie, kunnen zij zich daar actief tegen wapenen. Zo kunnen zij bijdragen aan een overheid die de vruchten plukt van de groeiende diversiteit in haar personeelsbestand.

*Floortje Fontein, beleidsmedewerker bij het ministerie van Binnenlandse Zaken  
Bernard Bernards, universitair docent bestuurskunde aan de Universiteit Leiden*



FOTO: SHUTTERSTOCK