



VAN DIVERSITEIT NAAR EEN INCLUSIEF WERKKLIMAAT: DE ROL VAN LEIDERSCHAP

Tanachia Ashikali

LEIDERSCHAP

Vanwege de maatschappelijke opgave vinden organisaties het steeds belangrijker om een inclusief werkklimaat te hebben: een omgeving waarin de verschillende talenten, vaardigheden en perspectieven van een divers personeelsbestand worden gewaardeerd en benut. Hoe moet het management zich opstellen om dat te bereiken? Verslag van een teamstudie naar inclusief leiderschap, teamdiversiteit en een inclusief werkklimaat.

Met de veranderingen en toegenomen complexiteit in de samenleving streven zowel publieke als private organisaties naar een grotere diversiteit in hun organisatie. Een diverse samenstelling van het personeel draagt bij aan de representativiteit van de organisatie: die wordt een betere afspiegeling van de samenleving. Daarnaast bevordert diversiteit ook de responsiviteit van de organisatie: de organisatie kan beter inspelen op de diverse behoeften van klanten en burgers. Veel organisaties voeren daarom gericht beleid om de organisatie meer divers te maken.

Diversiteit kan om te beginnen iets zichtbaars zijn: meer verscheidenheid in de organisatie naar geslacht, leeftijd en etnisch-culturele herkomst. Maar het kan ook gaan om minder zichtbare aspecten: meer verscheidenheid in de achtergrond aan opleiding en ervaring, in normen en waarden, en in persoonlijkheden. In de praktijk en in het onderzoek ligt de nadruk tot nu toe nog vaak op de zichtbare diversiteit omdat die samenhangt met de ondervertegenwoordiging van

bepaalde groepen in de samenleving (Ashikali & Groeneveld, 2015; Groeneveld & Van de Walle, 2010).

Om als organisatie daadwerkelijk te kunnen profiteren van de potentiële voordelen van diversiteit, is het belangrijk om ervoor te zorgen dat al die verschillende medewerkers actief betrokken raken bij het reilen en zeilen in de organisatie – dat ze ‘erbij horen’ en volwaardig mee kunnen doen. Er dient, met andere woorden, een ‘inclusief’ werkklimaat te zijn.

De vraag hoe dit kan worden bereikt is tot op heden echter nog niet eenduidig beantwoord vanuit wetenschappelijk onderzoek. In de praktijk van organisaties is het vaak de afdeling HR die aandacht besteedt aan diversiteit en inclusiviteit, namelijk doordat men er beleid ontwikkelt om meer bewustzijn te creëren over (impliciete) vooroordelen die de werving en selectie beïnvloeden. Voor een inclusief werkklimaat is het echter vooral belangrijk om in de hele organisatie groepsprocessen te hebben die ervoor zorgen dat individuele medewerkers zich gewaardeerd voelen, en betrokken

bij het team. Daar spelen (team)leiders een belangrijke rol in. In de managementliteratuur blijkt dat vooral leiderschap een cruciale factor is voor het stimuleren van een vruchtbare samenwerking in divers samengestelde teams (Guillaume e.a., 2017; Randel e.a., 2018). Er was tot nu toe echter nog geen *empirisch* onderzoek beschikbaar dat inzichtelijk maakt hoe inclusief leiderschap bijdraagt aan de inclusiviteit in teams.

Om dat laatste te onderzoeken – hoe kan inclusief leiderschap bijdragen aan de inclusiviteit in teams? – wordt in dit artikel om te beginnen op basis van literatuuronderzoek nader ingegaan op de vraag wat een inclusief klimaat nu eigenlijk inhoudt, welke processen in het team je als teamleider moet onderscheiden bij het managen van diversiteit, en hoe je je als teamleider het beste kunt opstellen om bij te dragen aan de ontwikkeling van een inclusief werkklimaat in een divers samengesteld team. Vervolgens worden de resultaten van de teamstudie besproken. Tot besluit zal een antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag en zullen, na reflectie op de bevindingen, aanbevelingen voor de praktijk worden gegeven.

INCLUSIVITEIT EN EEN INCLUSIEF WERKKLIMAAT

Een ‘inclusief werkklimaat’, of een ‘inclusieve werkomgeving’, betekent dat medewerkers elkaars unieke kwaliteiten waarderen (waardering van eigenheid) en elkaar behandelen als gelijkwaardige leden van de groep (waardering van verbondenheid) (Shore e.a., 2011). Een inclusief werkklimaat wordt dan ook gekenmerkt door waardering van de unieke bijdragen van elk individu, het delen en bespreken van verschillende perspectieven en vaardigheden, en gelijkwaardige participatie van eenieder.

Eigenheid en verbondenheid zijn kernbegrippen in dit verband, want dit zijn twee basisbehoeften van de mens. De behoefte aan eigenheid houdt in dat het individu een gevoel van individualiteit of ‘uniek zijn’ wil ervaren ten opzichte van anderen in de groep. Tegelijkertijd zoekt het individu ook naar overeenkomsten met het team en wil het zich verbonden voelen met het team. Wanneer de behoefte aan eigenheid en de behoefte aan verbondenheid met el-

OM DIVERSITEIT TE BENUTTEN, IS EEN INCLUSIEF WERKKLIMAAT NOODZAKELIJK

FIGUUR 1. RAAMWERK INCLUSIVITEIT

	Lage waardering van 'Verbondenheid'	Hoge waardering van 'Verbondenheid'
Lage waardering van 'Eigenheid'	Exclusiviteit Individueel wordt niet behandeld als een insider in de organisatie met unieke meerwaarde voor het team/werk, maar er zijn andere werknemers of groepen die wel als insider worden gezien.	Assimilatie Individueel wordt behandeld als insider in het team/de organisatie wanneer zij zich aanpassen aan de dominante heersende cultuur en normen en daarmee hun 'uniqueness' niet benadrukken.
Hoge waardering van 'Eigenheid'	Differentiatie Individueel wordt niet behandeld als een insider, maar zijn/haar unieke kenmerken worden benut voor het team/ de organisatieprestaties.	Inclusiviteit Individueel wordt behandeld als insider en gestimuleerd/ ondersteund om unieke eigenschappen te tonen en te benutten in het team en de organisatie.

kaar in balans zijn (het individu ervaart dat aan beide behoeften voldoende wordt voldaan), is er sprake van inclusiviteit. De individuele bijdragen en eigenheid van ieder teamlid worden gewaardeerd, en iedereen in het team is een gewaardeerd lid van het team en van de organisatie (zie figuur 1). Een inclusief werkklimaat wordt dan ook gekenmerkt door een open houding ten aanzien van de verscheidenheid in het team: elk teamlid ‘mag’ een sociale identiteit hebben die afwijkt van die van de meerderheidsgroep. Anders gezegd: de integratie van verscheidenheid in het team komt tegemoet aan de individuele behoeften aan eigenheid in relatie tot anderen.

Door vervolgens ook actief en zichtbaar die verscheidenheid van de teamleden te benutten, wordt eveneens de verbondenheid versterkt. Het team gaat actief op zoek naar de diverse perspectieven die de teamleden kunnen inbrengen en zet deze in om werkpraktijken te verbeteren en/of neemt ze mee als overwegingen bij de besluitvorming. Door op deze manier te laten blijken dat unieke bijdragen worden gewaardeerd, draagt het team bij aan het gevoel van verbondenheid (Nishii, 2013).

Op deze manier maakt een inclusief werkklimaat het mogelijk dat verschillende sociale identiteiten vertegenwoordigd zijn in de organisatie; daarmee krijgt de organisatie de representativiteit en legitimiteit die ze zoekt. Doordat in een inclusieve werkomgeving ieder teamlid bovendien daadwerkelijk kan bijdragen, zal een inclusief werkklimaat uiteindelijk ook leiden tot betere teamprestaties.

TEAMPROCESSEN BEÏNVLOEDEN EEN INCLUSIEF WERKKLIJMAAT

Diversiteit en inclusiviteit worden vaak in één adem genoemd. Zoals eerder benoemd, kan diversiteit gaan om allerlei kenmerken (zichtbaar en minder zichtbaar) op basis waarvan individuen van elkaar kunnen verschillen. Dit kan gaan om objectief waarneembare verschillen. Maar het kan ook gaan om de *perceptie* dat een ander persoon verschilt ten opzichte van jezelf.

Meer diversiteit in een team zorgt niet per definitie voor een inclusief werkklimaat in het team. Diversiteit in het team kan namelijk resulteren in twee teamprocessen: een informatie- en besluitvormingsproces en een sociaal categorisatieproces. Beide processen kunnen gelijktijdig spelen, zijn onderling afhankelijk en bepalen of teamdiversiteit leidt tot positieve of negatieve uitkomsten (Van Knippenberg e.a., 2004).

Wanneer diversiteit in het team wordt beschouwd als een bron van kennis en verschillende (potentieel nuttige) inzichten, zullen teamleden de verscheidenheid aan ideeën met elkaar delen, bespreken en benutten. Het uitwisselen en bespreken van de teamdiversiteit kan in dit geval worden getypeerd als een informatie- en

besluitvormingsproces en draagt bij aan innovatie en creativiteit, een beter afgewogen besluitvorming en betere teamprestaties (Cox, 1993). De verwachting is dat het team door de waardering die er heerst voor verschillende perspectieven en bijdragen een sterker inclusief werkklimaat zal ervaren.

Teamleden kunnen zichzelf en elkaar op basis van de onderlinge (gepercipieerde) overeenkomsten en verschillen echter ook indelen in subgroepen. Dat kan resulteren in het zogenoemde ‘wij-zij-denken’, ofwel het denken in termen van *insiders* en *outsiders*. Dit wordt in de managementliteratuur aangeduid als een ‘sociaal categorisatieproces’ (Van Knippenberg e.a., 2004). De *insiders* werken soepel met elkaar samen, maar tussen *insiders* en *outsiders* verlopen de communicatie en samenwerking gebrekkig. Wanneer er sprake is van een sociaal categorisatieproces presteert een divers team juist minder goed dan een homogeen samengesteld team, dit als gevolg van interne conflicten en een gebrek aan goede samenwerking. Het sociaal categorisatieproces heeft een negatieve invloed op het informatie- en besluitvormingsproces; er zal dan minder waardering zijn voor eigenheid en verbondenheid. Ergo, in een divers team is er dan minder sprake van een inclusief werkklimaat.

Omdat de bovengenoemde processen het gevolg kunnen zijn van elke vorm van teamdiversiteit (zichtbaar en minder zichtbaar) is het management ervan

IN EEN DIVERS
SAMENGESTELD TEAM
KOMT EEN INCLUSIEF
WERKKLIJMAAT NIET
VANZELF TOT STAND

noodzakelijk maar ook complex. Die complexiteit wordt geïllustreerd in de volgende ervaring beschreven door een teamleider in een van de feedbacksessies die werden gehouden in het kader van ons onderzoek:

‘Om eerlijk te zijn, wil ik de diversiteit in mijn team niet actief aanpakken, omdat het mogelijke verschillen tussen teamleden zou benadrukken. Door het benadrukken van de onderlinge verschillen kan dat juist tot ‘hokjesdenken’ leiden. Hierdoor is er minder samenwerking en misschien zelfs meer conflict tussen teamleden. Tegelijkertijd wil ik er wel voor zorgen dat iedereen de kans heeft om bij te dragen aan het teamproces en de resultaten. Maar hoe kan ik dit doen zonder onderscheid te maken tussen teamleden en hoe kan ik elk teamlid gelijk behandelen?’

– Teamleider bij een gemeente

Dat brengt ons bij inclusief leiderschap en de gedragingen of handelingen waarmee een (team)leider kan zorgen voor een inclusief werkklimaat.

DE ROL VAN INCLUSIEF LEIDERSCHAP

Leiderschap is in wezen een verzamelnaam voor de opstelling (combinatie van vormen van gedrag) waarmee een leider medewerkers beïnvloedt, motiveert en begeleidt. Zowel in de praktijk als in de wetenschappelijke literatuur zijn er verschillende benaderingen van leiderschap te vinden. Inclusief leiderschap is een aanduiding voor de gedragingen die specifiek zijn gericht op het vinden van een balans tussen de behoefte aan eigenheid en de behoefte aan verbondenheid in het team (Randel e.a., 2018). In traditionele leiderschapsperspectieven, bijvoorbeeld top-down autoritair leiderschap of leiderschap dat ingaat op de kwaliteit van de relatie tussen individu en leider, wordt echter vaak voorbijgegaan aan het belang van het team en is er minder oog voor de wijze waarop teamprocessen op gang komen. Inclusief leiderschap is daarom specifiek gericht op het managen van de teamprocessen

die ervoor zorgen dat teamdiversiteit resulteert in een inclusief klimaat.

Inclusief leiderschap is dus het bevorderen van een veilige omgeving waarin teamleden zichzelf kunnen zijn. Het gedrag dat de (team)leider vertoont, draagt daaraan bij (of niet). Daarnaast is het van belang om een gelijkwaardige participatie van teamleden te waarborgen. Dit kan worden bereikt door teamleden expliciet uit te nodigen om hun kijk op de zaken in te brengen in de teamdiscussies – omdat die anders niet worden gehoord. Het is aan de (team)leider om te voorkomen dat bepaalde teamleden worden uitgesloten. Dat doet de teamleider door mogelijke negatieve vooroordelen te doorbreken.

Daarnaast stimuleert inclusief leiderschap openheid in het team en waardering van de verscheidenheid van teamleden. Inclusief leiderschap is erop gericht om te bevorderen dat teamleden verschillende standpunten met elkaar uitwisselen en deze bespreken in het team.

Inclusief leiderschap is daarmee gericht op zowel taak- als relatiege-relateerd gedrag van teamleden. Inclusief leiderschap weet daardoor een balans te vinden tussen de behoefte aan eigenheid en de behoefte aan verbondenheid die teamleden voelen. De verwachting is dan ook dat inclusief leiderschap bijdraagt aan een inclusief werkklimaat, maar bovendien de relatie tussen teamdiversiteit en een inclusief klimaat zodanig beïnvloedt dat potentiële negatieve uitkomsten worden verminderd en positieve uitkomsten worden versterkt.

INCLUSIEF LEIDERSCHAP IS SPECIFIEK GERICHT OP HET MANAGEN VAN DE TEAMPROCESSEN DIE ERVOOR ZORGEN DAT TEAMDIVERSITEIT RESULTEERT IN EEN INCLUSIEF KLIMAAT

WAT IS INCLUSIEF LEIDERSCHAP?

- Inclusief leiderschap stimuleert de waardering en de uitwisseling van verschillende achtergronden, perspectieven en ideeën van teamleden.
- De (formeel) leidinggevende zorgt ervoor dat er in een team een veilige omgeving is waarin iedereen ideeën naar voren kan brengen en er naar elk teamlid wordt geluisterd. Met andere woorden, de leidinggevende zorgt ervoor dat teamleden zich

FIGUUR 2. EFFECT VAN TEAMDIVERSITEIT EN INCLUSIEF LEIDERSCHAP OP EEN INCLUSIEF WERKKLIMAAT

	Lage mate van inclusief leiderschap	Hoge mate van inclusief leiderschap
Lage mate van etnisch-culturele diversiteit in het team	Team ervaart een <i>hoger</i> dan gemiddeld inclusief werkklimaat	Team ervaart een <i>hoger</i> dan gemiddeld inclusief werkklimaat
Hoge mate van etnisch-culturele diversiteit in het team	Team ervaart een <i>lager</i> dan gemiddeld inclusief werkklimaat	Team ervaart een <i>hoger</i> dan gemiddeld inclusief werkklimaat

thuis voelen in het team en daarbij zichzelf kunnen zijn.

- Daarnaast laat de leidinggevende door de waardering van diversiteit uit te spreken, merken dat ieder teamlid een gewaardeerd onderdeel is van het geheel.

HET ONDERZOEK EN BEVINDINGEN

Voor de empirische kant van het onderhavige onderzoek werden 59 teams in vier verschillende organisaties geselecteerd: twee gemeenten en twee onderdelen van de rijksoverheid. Een 'team' is in dit geval gedefinieerd als een groep van medewerkers die onderling afhankelijk van elkaar zijn in het nastreven van een gemeenschappelijk doel of het uitvoeren van een gemeenschappelijke taak. De 59 geselecteerde teams (556 teamleden) kregen een uitnodiging om online een vragenlijst in te vullen. Van de 556 aangeschreven teamleden vulden 304 teamleden de vragenlijst in (een respons van 54,7 procent). Teams waarvan minimaal drie teamleden reageerden, werden behouden voor de uiteindelijke analyse: 293 teamleden geclusterd in 45 teams. De analyses zijn vervolgens verricht op het teamniveau.

Dit onderzoek was gericht op etnisch-culturele diversiteit' in het team. De verwachting is dat etnisch-culturele diversiteit indirect ook zal samenhangen met minder zichtbare diversiteitsaspecten. Op basis van de beschikbare gegevens over de 45 teams die werden geanalyseerd (zoals gezegd teams waarvan minstens drie leden de vragenlijst hadden ingevuld), werd een index gemaakt voor de mate van teamdiversiteit. Teams konden een score krijgen van 0 tot 1 voor teamdiversiteit; hoe hoger de waarde op de index, des te hoger was de etnisch-culturele diversiteit van een team.

In de vragenlijst hadden de teamleden ook scores afgegeven op een schaal van 1 tot en met 5 voor inclusief werkklimaat respectievelijk inclusief leiderschap. Hoe hoger de score, des te meer de teamleden ervoeren dat er in hun team sprake was van een inclusief klimaat en inclusief leiderschap van hun direct leidinggevende.

Op basis van de gegevens van het team is (statistisch) geanalyseerd hoe teamdiversiteit en inclusief werkklimaat verband houden met elkaar, en hoe dat verband wordt beïnvloed door inclusief leiderschap. Een beknopte weergave hiervan wordt gepresenteerd in figuur 2.

Een eerste opvallende bevinding is dat teamdiversiteit negatief samenhangt met een inclusief klimaat. Met andere woorden: naarma-

IN EEN INCLUSIEF
WERKKLIMAAT IS ER
WAARDERING VOOR DE
VERSCHEIDENHEID IN
HET TEAM EN WORDT
EENIEDER GEZIEN ALS
EEN GELIJKWAARDIG
LID VAN HET TEAM

te de teamdiversiteit toeneemt, neemt het inclusieve gehalte van het werkklimaat in het team af. Teams ervaren dan dat er minder ruimte is voor de unieke identiteiten en dat deze niet expliciet worden benut in de werkpraktijk en besluitvorming.

De onderzoeksuitkomsten weergegeven in de cel rechtsonder in figuur 2 (de cel met de steunkleur) laten zien dat een hoge mate van inclusief leiderschap het negatieve effect van teamdiversiteit op een inclusief klimaat vermindert. Met andere woorden: een hoge mate van teamdiversiteit vraagt om een hoge mate van inclusief leiderschap om een inclusieve werkomgeving te waarborgen.

De bovenste twee cellen in figuur 2 laten daarentegen zien dat inclusief leiderschap bij een lage teamdiversiteit niets toevoegt aan de mate van inclusiviteit: bij een lage mate van teamdiversiteit leidde een hoge mate van inclusief leiderschap niet tot een significante verandering in de mate van ervaren inclusiviteit in het werkklimaat; bij een lage teamdiversiteit ervaren teams al een redelijke mate van inclusiviteit.

LEIDERSCHAP IS CRUCIAAL VOOR EEN INCLUSIEF WERKKLIJMAAT

In dit artikel is onderzocht wat de invloed van inclusief leiderschap is op de mate van inclusiviteit van het werkklimaat in etnisch-cultureel diverse teams. Bij een grotere mate van diversiteit in teams blijkt die inclusiviteit af te nemen. Echter, inclusief leiderschap kan die inclusiviteit dan bevorderen en het negatieve effect van diversiteit grotendeels wegnemen. Juist in diverse teams is inclusief leiderschap dus nodig om in- en uitsluiting van teamleden te voorkomen en een gelijkwaardige participatie van alle teamleden te faciliteren. Inclusief leiderschap ondersteunt een inclusief werkklimaat door teamleden te stimuleren verschillende perspectieven, ideeën en ervaringen met elkaar te delen en van elkaar te leren.

Het eerder aangehaalde citaat van de teammanager bij een gemeente, die deelnam aan feedbacksessies die

wij organiseerden in het kader van ons onderzoek, liet zien dat het managen van diversiteit complex is en dat de teammanager in kwestie die diversiteit niet actief durfde te managen. Dit onderzoek maakt duidelijk dat de inzet van de leidinggevende wel degelijk cruciaal is voor een inclusief werkklimaat. Een inclusief werkklimaat komt niet vanzelf tot stand in een divers team. Het kost tijd voor teamleden om elkaar beter te leren kennen en een open en op leren gerichte houding te ontwikkelen ten aanzien van diversiteit.

Op basis van het onderzoek is een zelfscan gemaakt voor manager/leidinggevende (zie figuur 3). In deze zelfscan worden de verschillende manieren benoemd waarmee een manager/leidinggevende de verscheidenheid in het team bespreekbaar kan maken, het belang van verscheidenheid kan benadrukken, en ervoor kan zorgen dat elk teamlid op een gelijkwaardige wijze kan meedoen in het team – kortom, de manieren/handelingen waarmee de manager/leidinggevende kan bijdragen aan een inclusieve werkomgeving. De zelfscan is bedoeld om reflectie op inclusief leiderschap te stimuleren. Je kunt de scan als manager/teamleider zelf invullen; daarmee houd je jezelf als het ware een spiegel voor. Maar het is ook waardevol om de scan te laten invullen door je team. Dan zie je als teamleider hoe jouw team jouw inclusieve leiderschap ervaart.

Aanvullend op het kwantitatieve deel van ons onderzoek werden, zoals eerder al even aangestipt, ook feedbacksessies gehouden met enkele van de deelnemende teams en hun respectieve teamleiders. Teamleiders konden zich hiervoor zelf aanmelden. In deze sessies is verder ingegaan op de resultaten van het onderzoek (zoals hierboven besproken) en is de teamleiders gevraagd wat zij specifiek deden in een divers team om de inclusiviteit te waarborgen.

Een van de teams die meededen aan deze sessies had een hoge mate van diversiteit: er waren zowel verschillende etnisch-culturele achtergronden als specialismen bij elkaar gebracht in dit team. De teamleider benadrukte expliciet dat het team al die verschillende vormen van expertise en achtergronden

INCLUSIEF LEIDERSCHAP IS GERICHT OP HET BEVORDEREN VAN EEN VEILIGE OMGEVING WAARIN TEAMLEDEN ZICHZELF KUNNEN ZIJN

FIGUUR 3. ZELF-SCAN INCLUSIEF LEIDERSCHAP

Om uw gemiddelde score te berekenen:

1. Tel alle scores bij elkaar op
2. Deel de totale score door het aantal stellingen om de eindscore te krijgen.

Eindscore is 4 of hoger: hoge mate van inclusief leiderschap

Eindscore is hoger dan 3 maar lager dan 4: gemiddelde mate van inclusief leiderschap

Eindscore is lager dan 3: lage mate van inclusief leiderschap

'Als leidinggevende [...]'	-- 1	- 2	-/+ 3	+ 4	++ 5
1. stimuleer ik teamleden om met collega's verschillende perspectieven op probleemoplossingen te bespreken.					
2. maak ik het mogelijk dat elke teamlid zijn of haar verschillende standpunten kan uitdrukken in het team.					
3. stimuleer ik medewerkers om te leren van collega's met verschillende achtergronden.					
4. zorg ik ervoor dat elke medewerker als een gelijkwaardig lid van het team wordt behandeld.					
5. probeer ik te voorkomen dat teamleden subgroepen vormen die andere collega's mogelijk uitsluiten.					
6. zorg ik ervoor dat elk teamlid zichzelf kan zijn in het team.					
7. communiceer ik naar teamleden de meerwaarde die diversiteit kan hebben.					
Totaal:					

nodig had om zijn werk te kunnen doen en zijn doel te bereiken. Daarmee stimuleerde deze teamleider de onderlinge uitwisseling en inzet van de verschillende vormen van expertise en achtergronden. In het team ontstond soms ook wrijving doordat de teamleden (te) veel verschillende zienswijzen inbrachten. Dan greep de teamleider in en besprak met het team welke zienswijze het beste was met het oog op het gemeenschap-

pelijk doel. Het bespreken en inzichtelijk maken van de verschillende standpunten werd ervaren als een meerwaarde omdat het team zo tot een beter afgewogen en effectiever besluit kon komen. Teams die een hogere mate van inclusiviteit ervoeren in hun werkklimaat, gaven aan ook meer bevlogen te zijn en zich dus met meer passie in te zetten voor de teamtaken en beter te presteren.

Het hiervoor genoemde voorbeeld van het team met een hoge mate van diversiteit geeft ook aan dat inclusiviteit in het team noodzakelijk is vanwege de maatschappelijke opgave waar het team en de organisatie voor staan. Zoals gezegd werd in dit onderzoek gekeken naar *publieke organisaties* met een duidelijke maatschappelijke opgave. In *teams* waar die maatschappelijke opgave niet meteen zichtbaar is, omdat hun werk wat verder af staat van de burger of een taak betreft die niet direct een maatschappelijke impact heeft, kan de manager/leidinggevende uitdrukkelijk benoemen hoe het team bijdraagt aan de maatschappelijke opgave, en communiceren hoe inclusiviteit daarin van belang is. De feedbacksessies bevestigden nog eens dat inclusiviteit in een team tot stand komt door de waardering van verscheidenheid en de verbondenheid in het streven naar een gemeenschappelijk doel,² en dat inclusiviteit een noodzakelijke voorwaarde is voor een optimaal gebruik van de teamdiversiteit voor de teamprestaties.

In de feedbacksessies vertelden managers die werk willen maken van een inclusief werkklimaat ook oog te hebben voor de teamsamenstelling. Zo maken managers gebruik van diverse testen om achter de werkstijlen en persoonlijkheden van teamleden te komen – of kiezen juist voor mensen die een unieke bijdrage kunnen leveren, om zo tot een diverse teamsamenstelling te komen. Daarnaast proberen zij ook uitdrukkelijk om de stem van de minderheid aan bod te laten komen in het teamoverleg, in plaats van simpelweg op basis van wat de meerderheid vindt een besluit te nemen. De kracht van verscheidenheid wordt dan expliciet benadrukt als meerwaarde, dit om groepsdenken tegen te gaan en kritisch te blijven kijken naar de manier van werken.

Veel organisaties proberen tegenwoordig meer diversiteit te krijgen in hun personeel. Zij hopen dat daarmee meer verschillende invalshoeken worden ingebracht in de werkprocessen, wat hopelijk bijdraagt

BIJ TEAMS MET EEN LAGE DIVERSITEIT BLEEK INCLUSIEF LEIDERSCHAP NIETS TOE TE VOEGEN AAN DE ERVAREN INCLUSIVITEIT

aan de effectiviteit van de organisatie. Uit ons onderzoek blijkt echter dat een toename van diversiteit niet zonder meer resulteert in een inclusief werkklimaat, terwijl die inclusiviteit wel een noodzakelijke voor-

waarde is om diversiteit optimaal te kunnen benutten. Dat inclusieve werkklimaat staat of valt met het juiste leiderschap. Het management moet dus niet alleen oog hebben voor het beleid en de instrumenten waarmee diversiteit kan worden vergroot, maar ook voor de rol die leiderschap speelt in de werkprocessen in de organisatie,

en voor de vaardigheden en gedragingen/handelingen van de manager/teamleider die nodig zijn om een inclusief werkklimaat bevorderen. De onderzoeksuitkomsten laten bovendien zien dat leiderschap gericht moet zijn op het team om een inclusief werkklimaat te realiseren: werken aan een inclusief werkklimaat vraagt om leiderschap waarbij uitdrukkelijk wordt gekeken naar teamprocessen.

Noten

1. Bij het bepalen van de 'etnisch-culturele' diversiteit werd de volgende definitie van het CBS gehanteerd: een persoon met een migratieachtergrond is een persoon die zelf in het buitenland is geboren of van wie tenminste één ouder in het buitenland is geboren. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen westerse en niet-westerse achtergrond.
2. Aan het onderzoek deden verschillende typen teams mee. Voor een projectteam is het doel doorgaans helder; zo'n team wordt samengesteld om dat doel zo efficiënt en effectief mogelijk te behalen. Voor andere soorten teams (afdelingen of vaste teams met medewerkers die meer individuele werkzaamheden verrichten) is het minder vanzelfsprekend dat zij eenduidige gemeenschappelijke doelen nastreven; of in ieder geval is het minder duidelijk hoe ieders inzet bijdraagt aan het grotere geheel.

Literatuur

Ashikali, T. & S. Groeneveld (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), pp. 146-168.

Cox, T.H. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Groeneveld, S. & S. van de Walle (2010). A contingency approach to representative bureaucracy: Power, equal opportunities and diversity. *International Review of Administrative Sciences*, 76(2), pp. 239-258.

Guillaume, Y.R., J.F. Dawson, L. Otake, Ebede, S.A. Woods & M.A. West (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), pp. 276-303.

Nishii, L.H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), pp. 1754-1774.

Shore, L.M., A.E. Randel, B.G. Chung, M.A. Dean, K. Holcombe Ehrhart & G. Singh (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), pp. 1262-1289.

Van Knippenberg, D., C.K.W. de Dreu & A.C. Homan (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), pp. 1008-1022.

Over de auteur

Dr. T. Ashikali is universitair docent Publiek Management aan het Instituut Bestuurskunde van de Universiteit Leiden. Zij verzorgt onderwijs en doet onderzoek op het gebied van leiderschap, diversiteitsmanagement en inclusiviteit in publieke organisaties. Daarnaast is zij verbonden aan het Leiden Leadership Centre en treedt op als spreker op seminars voor professionals.



HIGHLIGHTS

Korte berichten uit praktijk, wetenschap en onderzoek

Mimecast

PLEIDOOI VOOR MEER VOORLICHTING OVER CYBERSECURITY

Scholen moeten meer voorlichting geven over cybersecurity, aldus Dirk Jan Koekoek, oprichter van de Hilversumse cybersecurityonderneming DMARC Analyzer, dat hij na de overname door Mimecast leidt als VP DMARC. Koekoek deed zijn oproep ter gelegenheid van Safer Internet Day. Meer voorlichting over cybersecurity is in het belang van de BV Nederland, aldus Koekoek. 'Cybercriminaliteit is een zeer succesvol verdienmodel. Nederland loopt voorop in de digitalisering en loopt dus ook een verhoogd risico.' Een recent voorbeeld is de ransomware-aanval op de Universiteit Maastricht. Die begon met een phishingmail. 'Uit onderzoek blijkt dat een overgrote meerderheid van de geslaagde cyberaanvallen te herleiden is naar een menselijke fout,' aldus Koekoek. 'Als we de nieuwe generatie Nederlanders trainen in security-awareness, profiteren de overheid en het bedrijfsleven daar ook van. Want kinderen nemen die kritische houding mee naar hun toekomstige werkgever.' Ook wijst hij op het nijpende tekort aan IT- en securityprofessionals. 'Door kinderen vroeg kennis te laten maken met cybersecurity, wakkeren we hun interesse in een carrière binnen dit vakgebied aan. Daarmee versterken we ook de concurrentiepositie van Nederland.'

VNO-NCW

INGRID THIJSSSEN WORDT NIEUWE VOORZITTER VNO-NCW

Ingrid Thijssen, sinds 2014 achtereenvolgens COO en CEO van Alliander, is benoemd tot voorzitter van werkgeversorganisatie VNO-NCW. Als topvrouw van Alliander bracht Thijssen focus aan in de strategie, zorgde voor verbinding met de buitenwereld en gaf leiding aan een sterke professionalisering van de organisatie, aldus Annemarie Jorritsma, voorzitter van de Raad van Commissarissen van Alliander.