



BOARDROOM DYNAMICS EN INCLUSIE

ERNST DEKKER EN ANITA TEKAMP

67

In het vorige deel van ons vierluik (in HMR 198) behandelden we boardroom dynamics en meer specifiek de wijze van besluitvorming in een bestuur/directie/managementteam en welke biases daarbij vaak optreden. In dit tweede deel besteden we aandacht aan de rol van inclusie bij de besluitvorming in teams. Het onderscheid tussen de twee is relevant omdat boardroom dynamics gericht is op de dynamiek in teams. In principe zijn de objecten van onderzoek het team en de dynamiek tussen de teamleden, maar we kunnen ook het individu als uitgangspunt nemen: wat maakt het voor het individuele teamlid meer of minder vanzelfsprekend om zich uit te spreken en wat heeft hij of zij ervoor nodig om daar verandering in aan te brengen? In dit artikel staan we daarom stil bij de vraag wat het effect is van inclusie op de individuele bijdrage van een teamlid aan de besluitvorming.

Inclusie gaat over de waardering van de diversiteit binnen teams en organisaties. Het werkelijk omarmen van en ruimte bieden aan alle mogelijke verschillen en de positieve effecten die dat heeft op zowel bedrijfsvoering als resultaat. Shore e.a. (2011) stellen: 'that people are included in a group if they receive a sense of belonging from the group and, at the same time, are valued for their particular unique characteristics' (p. 1265)¹. Onderscheidend aan de definitie van Shore e.a. is dat zij inclusie benaderen vanuit het perspectief van het individu. Zij stellen dat een medewerker zich inclusief voelt als hij/zij aan de

ene kant de eigen behoefte aan authenticiteit volledig kan invullen en zich tegelijkertijd volledig onderdeel voelt van de groepen waartoe hij/zij behoort. In de praktijk blijkt dat veel mensen bereid zijn om concessies te doen op het gebied van hun authenticiteit om te voorkomen dat zij buiten de groep vallen (assimilatie). Zij conformeren zich zo veel mogelijk aan de groepsnorm in termen van uiterlijk, houding en gedrag. Tegelijkertijd verhullen ze een deel van hun eigenschap(pen) die hen nou juist bijzonder maken, niet zelden uit schaamte voor die unieke aspecten of eigenschappen.

Daarnaast zijn er ook medewerkers die juist minder of niet bereid zijn zich aan te passen aan een groepsnorm en daarmee de consequentie aanvaarden dat zij zich minder onderdeel voelen van de groep (differentiatie). ‘Ze nemen me maar hoe ik ben.’ Behalve in het eigen team maken ze ook vaak minder deel uit van de informele netwerken in de organisatie. Deze mensen handelen vaak vanuit trots op de aspecten die hen uniek of bijzonder maken.

INCLUSIE EN BESLUITVORMING

Inmiddels is uit de resultaten van diverse onderzoeken gebleken dat inclusie en inclusief leiderschap een positieve bijdrage leveren aan de kwaliteit van de besluitvorming en aan de (financiële) resultaten van de organisatie. In een inclusieve cultuur voelen medewerkers zich vrij om hun mening te geven, ook als die afwijkt van de gangbare mening.

In ons vorige artikel is gesproken over boardroom dynamics en de verschillende vormen van informatie-bias die bij besluitvorming kunnen optreden. De unconscious bias wordt vaak genoemd in relatie tot inclusie. Deze bias wordt veroorzaakt door onbewuste automatische stereotype beelden die men kan hebben over bepaalde typen mensen. In teams wordt er bijvoorbeeld nauwelijks geluisterd naar de vrouwelijke teamleden of naar mensen met een andere seksuele geaardheid omdat het onbewuste stereotype beeld is dat de mening van deze mensen te veel op emoties is gebaseerd.

Een informatiebias treedt op wanneer een of meer groepsleden hun (afwijkend) geluid niet laten horen. Dit gedrag kan voorkomen bij medewerkers die assimileren. Het uitdragen van een andere mening of

een ander standpunt vereist immers een zekere mate van zelfvertrouwen en daarmee van authenticiteit. Is men bang de positie in de groep te verliezen, dan wordt het te spannend om je uit te spreken. Angst voor uitsluiting ligt aan dit gedrag ten grondslag. (‘Als ik dit zeg, lig ik misschien buiten de groep.’ ‘Wat zullen ze wel niet van me denken als ik dit zeg.’) Deze angst voor uitsluiting kan zo groot zijn dat men de negatieve effecten op de kwaliteit van de besluiten voor lief neemt en ervoor kiest een afwijkende mening niet uit te spreken.

Het omgekeerde is ook waar. Medewerkers die zichzelf differentiëren staan mogelijk bekend als collega’s die anders zijn en daarom ook vaak een andere mening hebben dan de rest. Als dit idee leeft onder de collega’s in het team of de organisatie, kan dit ertoe leiden dat de afwijkende mening van die (differentiërende) medewerkers minder serieus wordt genomen door de collega’s (‘Heb je haar weer’ ‘We weten wie het zegt’). Het effect op de medewerker is vaak dat hij of zij zich daardoor buitengesloten voelt en het idee heeft dat zijn/haar mening er minder toe doet en deze dan ook steeds minder laat horen (‘Laat maar, ze luisteren toch niet naar mij.’).

Vaak leeft het idee dat meer diversiteit ‘vanzelf’ leidt tot meer inclusie. We zien echter vaak een tegenovergestelde beweging: een toegenomen diversiteit in een team of afdeling kan in eerste instantie leiden tot een afname van inclusie. De psychologische veiligheid in de groep wordt kleiner doordat er verschillende subgroepen zijn met onderling differentiërende eigenschappen die juist binnen de eigen subgroep homogeen zijn (bijvoorbeeld native en non-native speakers, mensen met verschillende culturele achtergronden, etc.). In de subgroep voelen mensen zich veilig omdat daarin ‘gelijkgestemden’ aanwezig zijn,

Een meer inclusief werkklimaat vraagt leiderschap en moed. Spreek je eigen waarheid en luister naar de waarheid van de ander. Er is plek voor iedereen.

maar tussen de subgroepen neemt de veiligheid en daarmee de inclusie af.

Om te komen tot een meer inclusief werkklimaat vraagt het leiderschap van alle groepsleden om zowel de moed op te brengen de eigen waarheid te spreken (een beroep op authenticiteit) alsook de bereidheid te hebben naar de waarheid van de ander te luisteren (omdat er voor iedereen in de groep een plaats is). Voor dit laatste is ook vaak moed nodig omdat het de bereidheid vraagt bestaande kaders en denkbeelden los te laten, waardoor de ervaren (beleefde) veiligheid in eerste instantie kan afnemen.

Een directieteam dat eerst alleen uit mannen bestaat wordt niet noodzakelijkerwijs inclusiever door meer vrouwen te benoemen in de directie. Het vraagt van de zittende en nieuwe teamleden reflectie op hun werkwijze, communicatie en omgangsvormen en de gevolgen daarvan op de ervaren mate van inclusie. Des te belangrijker omdat het directieteam hierin ook een voorbeeldrol heeft te vervullen naar de rest van de organisatie.

De algemeen directeur heeft bewust gekozen voor meer vrouwen in de boardroom om tot een beter afgewogen besluitvorming te komen. Van de in totaal zes leden zijn er drie vrouw. De sfeer in het team is in eerste instantie goed, voelt veilig, zelfs gezellig. Nadat twee van de vrouwen zich een aantal keer uitspreken over signalen van onveiligheid uit de organisatie en de onderstroom benoemen, verandert de sfeer. De algemeen directeur reageert in toenemende mate geïrriteerd en hoewel er buiten de vergadering om wel bijval is van de andere teamleden, staan deze vrouwen voor hun gevoel alleen als de ander er een keer niet bij is. De algemeen directeur wil wel helpen, maar weet niet goed hoe; hij is op zoek naar concrete informatie en wil dóór. Uiteindelijk leidt dit ertoe dat de vrouwen voorstellen om met een teamcoach de onderstroom in het eigen team gezamenlijk te onderzoeken om vervolgens tot concrete acties en resultaten te komen. Dit vraagt wat tijd, maar de synergie en het vertrouwen in het team nemen wel dermate toe, dat hier vanuit de organisatie feedback op komt: 'Wat fijn dat er meer vertrouwen en duidelijkheid is.'

TOT SLOT NOG ENKELE VRAGEN TEN BEHOEVE VAN REFLECTIE OP JE EIGEN INCLUSIE:

- Hoe ervaren jij de mate van inclusie in jouw team en/of organisatie?
- In hoeverre draag jij zelf bij aan een inclusieve cultuur in jouw team en/of organisatie? Wat doe je? Wat laat je achterwege?
- Wanneer heb jij voor het laatst ingeleverd op je authenticiteit? Wat was de reden dat je dat deed? Zou je het opnieuw doen?
- Heb jij je weleens buitengesloten gevoeld op je werk? Wat was daarvan het gevolg? Hoe heb je daarop gehandeld?
- Is er iemand in jouw (werk)omgeving die jij meer zou willen includeren? Wat is daarvoor nodig? Van de ander? Van jou?

Tot zover deel twee. In ons volgende deel besteden we aandacht aan narcisme.

Noot

1. Lynn M. Shore, Amy E. Randel, Beth G. Chung, Michelle A. Dean, Karen Holcombe Ehrhart, Gangaram Singh (2011): Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research, *Journal of Management* Vol. 37 No. 4, July 2011, pp.1262-1289.

--

Ernst Dekker is medeoprichter van Dekker & Van Velzen (www.dekkervanvelzen.nl). Hij faciliteert organisaties, teams en individuen op het gebied van leiderschapontwikkeling en hij heeft een executive (team-) coaching-praktijk. Vraagstukken op het gebied van inclusie hebben zijn bijzondere aandacht. Anita Tekamp is eigenaar van Rap'Or (www.rapor.nl). Ze werkt met hoofd, hart en guts als individuele, organisatie- en teamcoach vanuit een systemische blik en met een directe benadering. Leiderschap 'van de straat' toepasbaar maken in het bedrijfsleven is haar specialisatie. Samen met Rob van Eijbergen en Saryne Buis schreven ze het boek *Interventies in de directiekamer* (Eijbergen e.a., 2021). Zie ook www.interventiesindirectiekamer.nl.