

Leiderschap & Inclusie



Universiteit
Leiden

Centre for Professional Learning



Kenniscentrum Vlaamse Steden


15 maart 2022

dr. Saniye Çelik

Vanmiddag

- Kijkkader Diversiteit & Inclusie
- Uitdagingen in de praktijk
- Inclusief leiderschap
- Spiegelsessie inclusiviteit

Veilige setting

- Chatham House Rules  vertrouwelijkheid
- Leren staat centraal
- Expertise

Waarom D&I?

-- Persoonlijke drive --



Kijkkader Diversiteit & Inclusie

Waarom?



Diversiteit is de realiteit

- -Polarisatie en populisme
 - -Uitsluiting
 - -Toename emancipatie
 - -Aansluiting overheid bij de samenleving
- ❖ Zorg van mensen= de manier waarop we samenleven

Bronnen:

- SCP. De sociale staat van Nederland (2018);
- WRR. De nieuwe verscheidenheid (2018)



Geen plaats voor grensoverschrijdend gedrag op onze hogeschool

De berichten in de media rond de misstanden bij de Voice zijn al bijna een week trending. Wellicht heeft dit bij jou ook iets losgemaakt, en denk je: 'hé, dat heb ik ook wel eens meegemaakt' of weet je het van iemand anders. Als student of medewerker ontmoeten we tijdens onze studie, in het werk en in het sociale verkeer veel



Racisme en discriminatie: luister en ga in gesprek

24 JUN

24 juni 2020 – Uiteraard zijn we binnen Hogeschool Leiden tegen racisme en discriminatie. Maar dat alleen zeggen is niet voldoende. Verandering begint bij jezelf. Luister, ga in gesprek met elkaar en sta open voor het verhaal van een ander.

Representativiteit stokt

- Legitieme overheid
- Profielschets bestuurders en publieke leiders:
 - * Sturen op verbinden (inclusie)
 - * Verbindend vermogen

Bronnen:

- Çelik (2018). Diversiteit vanuit bestuurskundig perspectief. Bestuurskunde:
- Çelik & Hopman (2018). Leiderschapsdilemma's van burgemeesters in tijden van veranderingen. Bestuurswetenschappen.

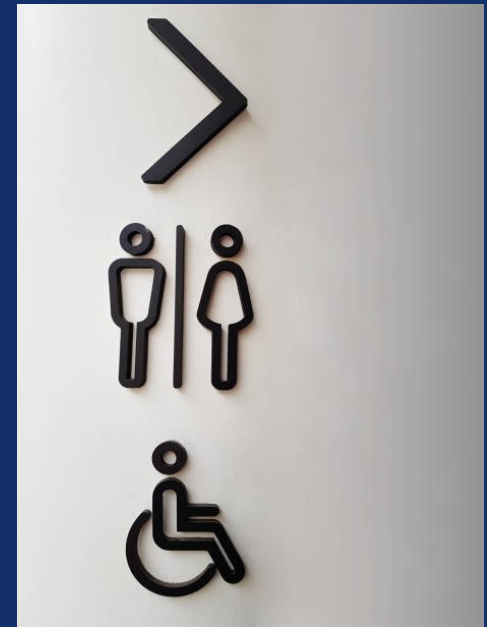
Diversiteit gaat over iedereen

➤ Zichtbaar

➤ Onzichtbaar



Diversiteitsambities zijn vaak gericht op groepen



Diversiteitsperspectieven



Gelijkwaardigheid



Legitimität



Creativiteit



Arbeitsmarkt



Verbinding



Go to www.menti.com and use the code 6550 0150

Wat zijn uw 2 belangrijkste waarden?



Go to www.menti.com and use the code 6550 0150

Welk perspectief is voor u het meest relevant in uw huidige rol? (Max. 2)



Perspectieven	Motieven	Waarden
Gelijkwaardigheid	Gelijke kansen en het tegengaan van discriminatie.	Gelijkwaardigheid
Legitimiteit	Aansluiting vinden bij verschillende groepen in de samenleving en zo het contact met de samenleving vergroten en een bredere groep bereiken.	Vertrouwen
Creativiteit	Diversiteit als waardevolle bron voor nieuwe inzichten voor betere besluitvorming en/of prestaties. Integreren van verschillen in de organisatiecultuur en deze benutten.	Vrijheid Openheid Waardering
Arbeidsmarkt	Inspelen op grote vervangingsvraag en breed arbeidsaanbod. Verbeteren van het imago als aantrekkelijke werkgever.	Zekerheid Flexibiliteit
Verbinding	Verwezenlijken van maatschappelijke opgaven. Verbindend vermogen van alle medewerkers. Verkleinen van de kloof overheid-samenleving. Verduurzamen relatie met burgers.	Betrokkenheid Waardering Respect

Negatieve effecten van diversiteit

Sociale categorisatie (wij/zij):

- meer subgroepen

- toename van spanningen

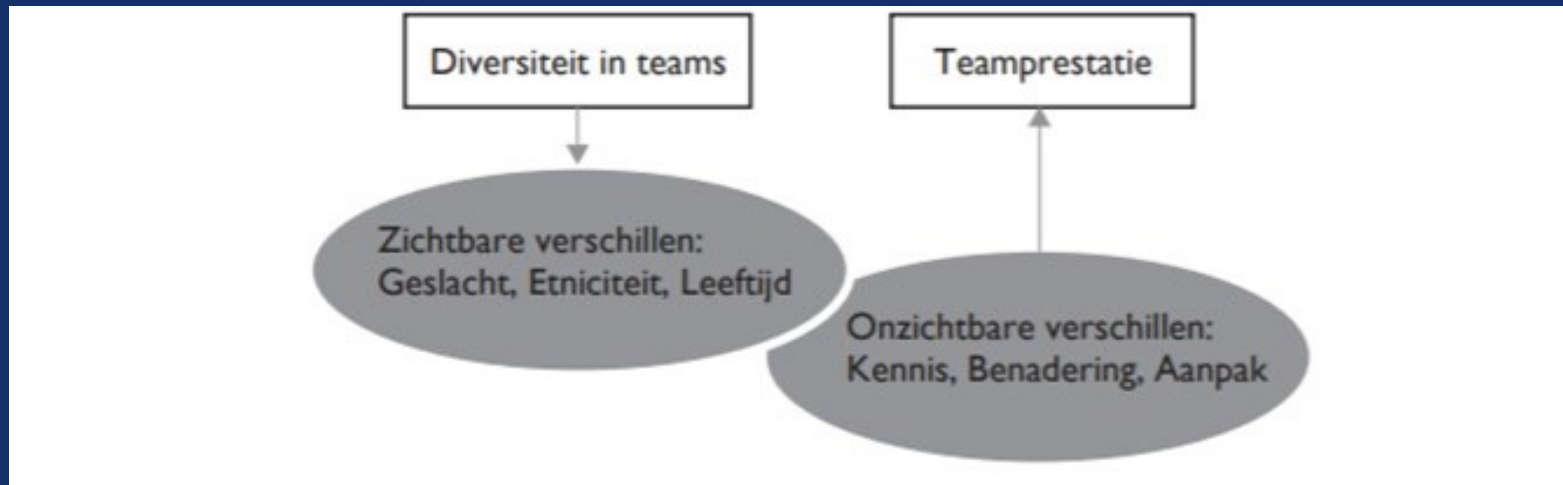
binnen teams

Positieve effecten van diversiteit

Elaboratie:

- kennisdeling,
- meer creativiteit,
- betere besluitvorming
in teams

Van diversiteit naar inclusie



Inclusie gaat over iedereen

Shared
impact

	Verbondenheid laag	Verbondenheid hoog
Waardering van eigenheid laag	 Exclusie	 Assimilatie
Waardering van eigenheid hoog	 Differentiatie	 Inclusie

Inclusieve cultuur



Inclusieve besluitvorming in 4 stappen

Stap 1: Verzamel alle invalshoeken

Stap 2: Ga actief op zoek naar een afwijkende standpunt

Stap 3: Verspreid het afwijkend standpunt

Stap 4: Vraag de minderheid wat nodig is om mee te gaan in het meerderheidsbesluit

➤ Welke tip geef jij je collega mee?



In een veilig team kan iedereen...

1. Bijdragen
2. Huidige situatie ter discussie stellen

Zonder angst om..

- In verlegenheid gebracht te worden
- Gemarginaliseerd te worden
- Gestraft te worden.

Psychologische veiligheid

Helemaal oneens

1. In mijn team bespreken we problemen of moeilijke kwesties .
2. Mijn collega's staan open voor mensen die anders denken dan zichzelf.
3. In mijn team worden meningen gerespecteerd ook al zijn collega's er niet mee eens.
4. In mijn team word ik aangemoedigd elkaar te helpen.
5. In mijn team worden talenten gewaardeerd.

Helemaal eens



Potentie in diversiteit

- Goed voor het imago
- Vergroot probleemoplossend vermogen
- Sociale meerwaarde
- Bevordert creativiteit en innovatie

A close-up photograph of a snail moving across a grey, textured surface. The snail's shell is brown and spiral-shaped, and its body is a light tan color. The text is overlaid on the left side of the image.

kijken met
andere ogen
naar bekende
landschappen
geeft nieuwe
inzichten

Uitdaging omgaan met verschillen

Korte
termijn

Vs

Lange
termijn

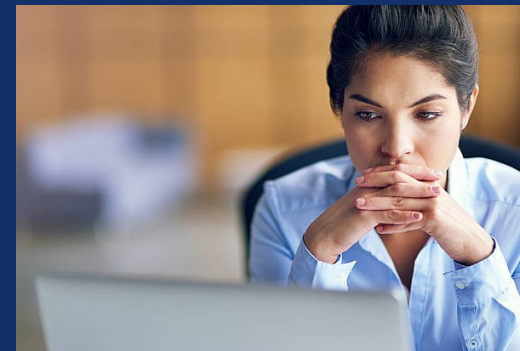
Conflicten



Angst



Onzekerheid



Weerstand

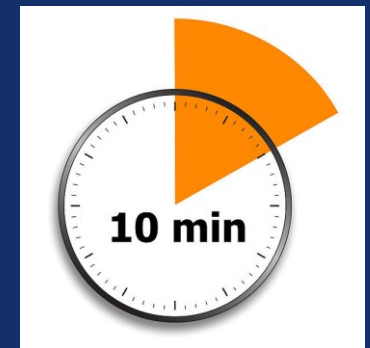


**Diversiteit brengt ook
ongemakken met zich mee**

Real Case

Een team politieagenten wacht aan het begin van een vergadering. Allen zijn in Nederland geboren, drie van hen zijn tweetalig en hebben dezelfde migratieachtergrond. Plotseling wenden de drie zich tot elkaar en gaan onderling in de taal van hun voorouders praten.

1. **Wat doet deze case met je?**
2. **Welk gevoel heb je erbij?**
3. **Hoe zou je handelen vanuit je huidige rol?**



Real Case (2)

De nieuwe brigadecommandant is afkomstig uit het bedrijfsleven. Een uitstekende manager maar zonder enige ervaring bij de Marechaussee. Veel collega's balen ervan. Zij beschouwen het als een gemiste kans om zelf brigadecommandant te worden. Je ziet dat het de nieuwe collega moeite kost om de organisatie te begrijpen. Eigenlijk ziet iedereen dat. Op de gang worden er veel opmerkingen over gemaakt. Niemand lijkt van plan de nieuwe collega te

“Voorkeursbeleid sluit ook uit”

“Voegt diversiteit echt iets toe?”

**“Botsing van inclusie gedachte met
vrijheid van meningsuiting”**

**“Lastig omgaan met andere waarden
en normen”**

Go to www.menti.com and use the code 6550 0150

Wat is uw ongemak rond D&I?



Lessen uit wetenschap & praktijk

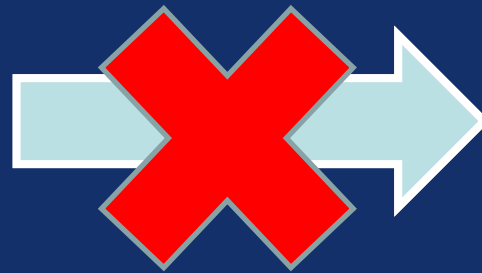


De verandering

Hoe komen we van  B ?

✓ Geen silver bullits

Diversiteit leidt niet per definitie tot inclusiviteit



Bepaal de business case voor D&I



STUREN

OP VERBINDEN

*De business case van diversiteit
van publieke organisaties*

Aandacht voor morele redenen van D&I



Formuleer SMART -doelstellingen



Besteed aandacht aan de effectiviteit van interventies



Aan welke knoppen draaien?

1. Structuur
2. Werving & Selectie
3. Promotie

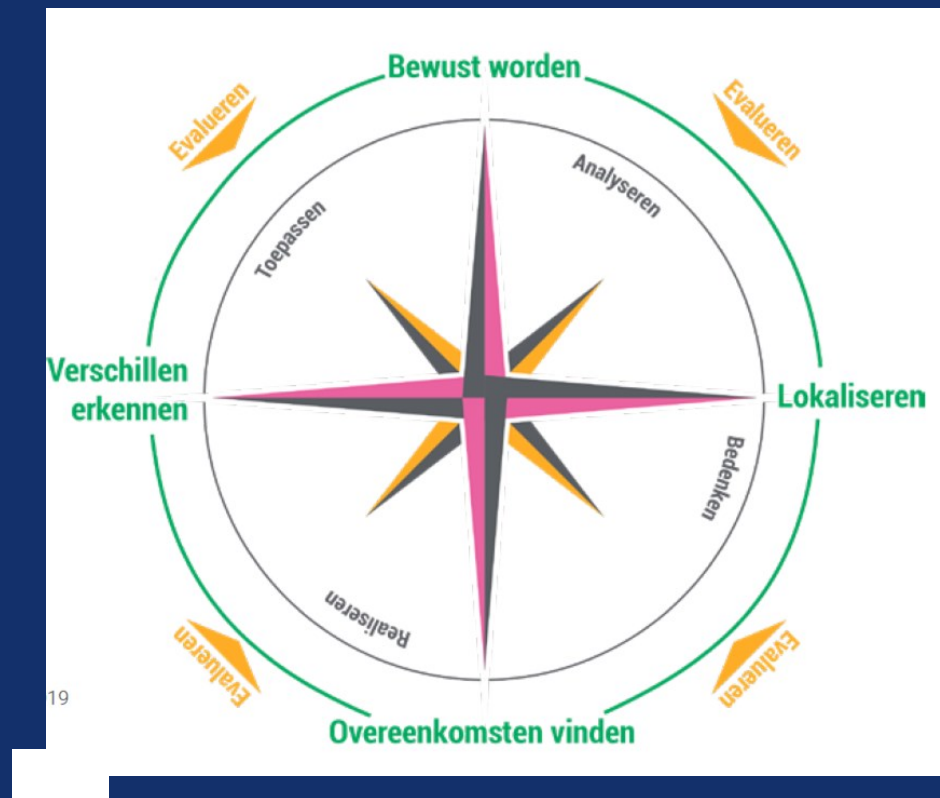


❓ Rol van leiders

❓ HR-cyclus



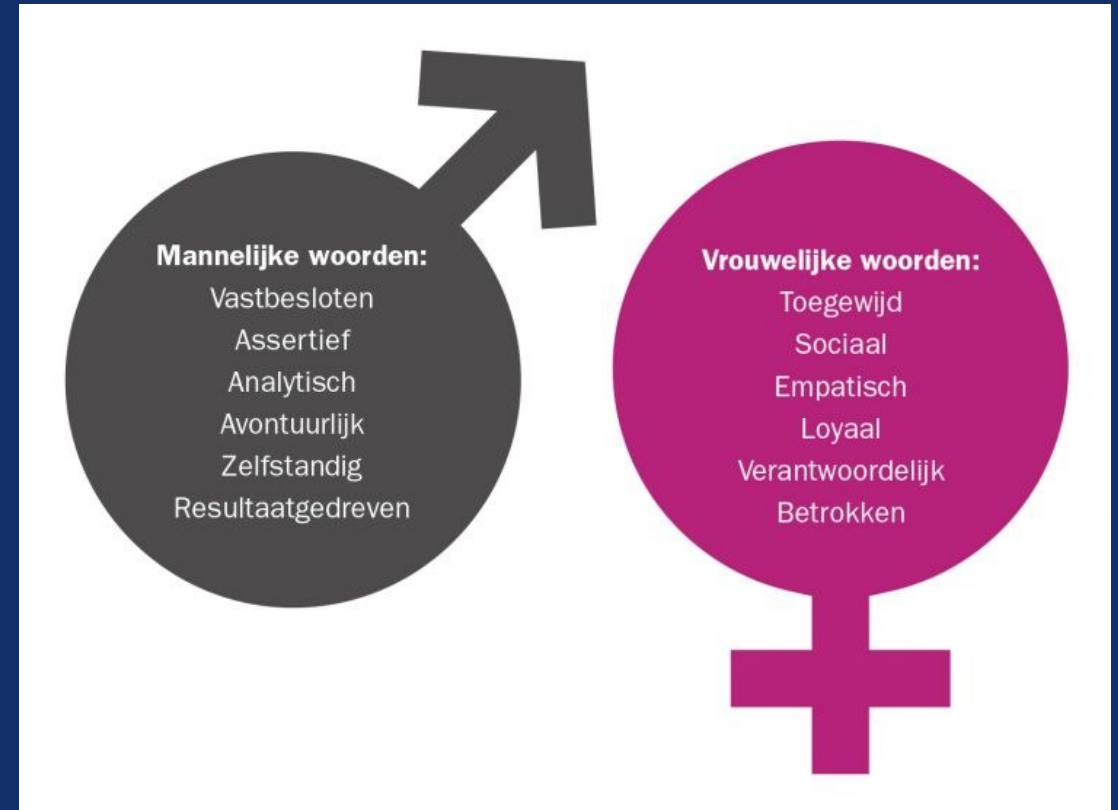
Bevorder inclusieve communicatie



Neutrale vacatureteksten

- ✓ Hij/zij gebruiken i.p.v. hij of alleen zij + andere schrijfstijlen
- ✓ Alleen functie-eisen die horen bij het werk

MANNELIJKE WOORDEN IN VACATURES		VROUWELIJKE WOORDEN IN VACATURES
assertief		samenwerken
opschepperig		aanhankelijk
concurrerend		medeleven
dominant		emotioneel
leider		empathisch
hij/zij		interpersoonlijk
agressief		loyaliteit
assertief		gevoelig
onbevreesd		ondersteunend
onafhankelijk		inclusief
impulsief		delend
volhardend		vertrouwen



Voorkeursbeleid geeft ook een gevoel van uitsluiting



Leidinggevenden missen ondersteuning om inclusie te bevorderen



Interventies vooral effect op witte vrouwen

Interventies			
Diversiteitsprogramma's	++	-	-
Training en feedback voor kansen	++	-	-
Netwerken	++	++	-

Meest effectieve aanpakken

- Plannen D&I, task forces
- Organisatie verantwoordelijkheid verhoogd effectiviteit van trainingen en netwerken.
- Doelen en plannen boven veranderen van individuele attitudes?
- D&I expertise doet ertoe
- Mentoring programma's



**Persoonlijke ervaringen en
overtuigingen kunnen drijvende
kracht zijn om het vraagstuk
verder te brengen**

Een raadvoorwaarde voor inclusie is leiderschap



Inclusie is nog niet van iedereen

- ‘Stille meerderheid’ voelt de urgentie nog niet
- Diversiteit is ongemakkelijk
- Verantwoordelijkheid: theorie vs. praktijk
- Beleid gericht op (instroom) doelgroepen ≠ inclusie
- Iedereen als doelgroep
- Duurzaam betekent inbedden in regulier beleid.



4 P's van leiderschap

Persoon
(Wie?)

Positie
(Waar?)

Proces
(Hoe?)

Purpose
(Waarom?)

Leiderschap in context

<p>Persoon</p> <p>(individueel / mens)</p> <p>➤ Informeel invloed</p>	<p>Positie</p> <p>(individueel / functionaris)</p> <p>➤ formeel gezag</p>
<p>Proces</p> <p>(collectief / organisatie)</p> <p>➤ Leider als regisseur</p>	<p>Purpose</p> <p>(collectief / omgeving)</p> <p>➤ Leider als vertolker</p>

**Welke vorm van leiderschap
kan bijdragen aan inclusieve
cultuur?**

participatief

inclusief

dienend

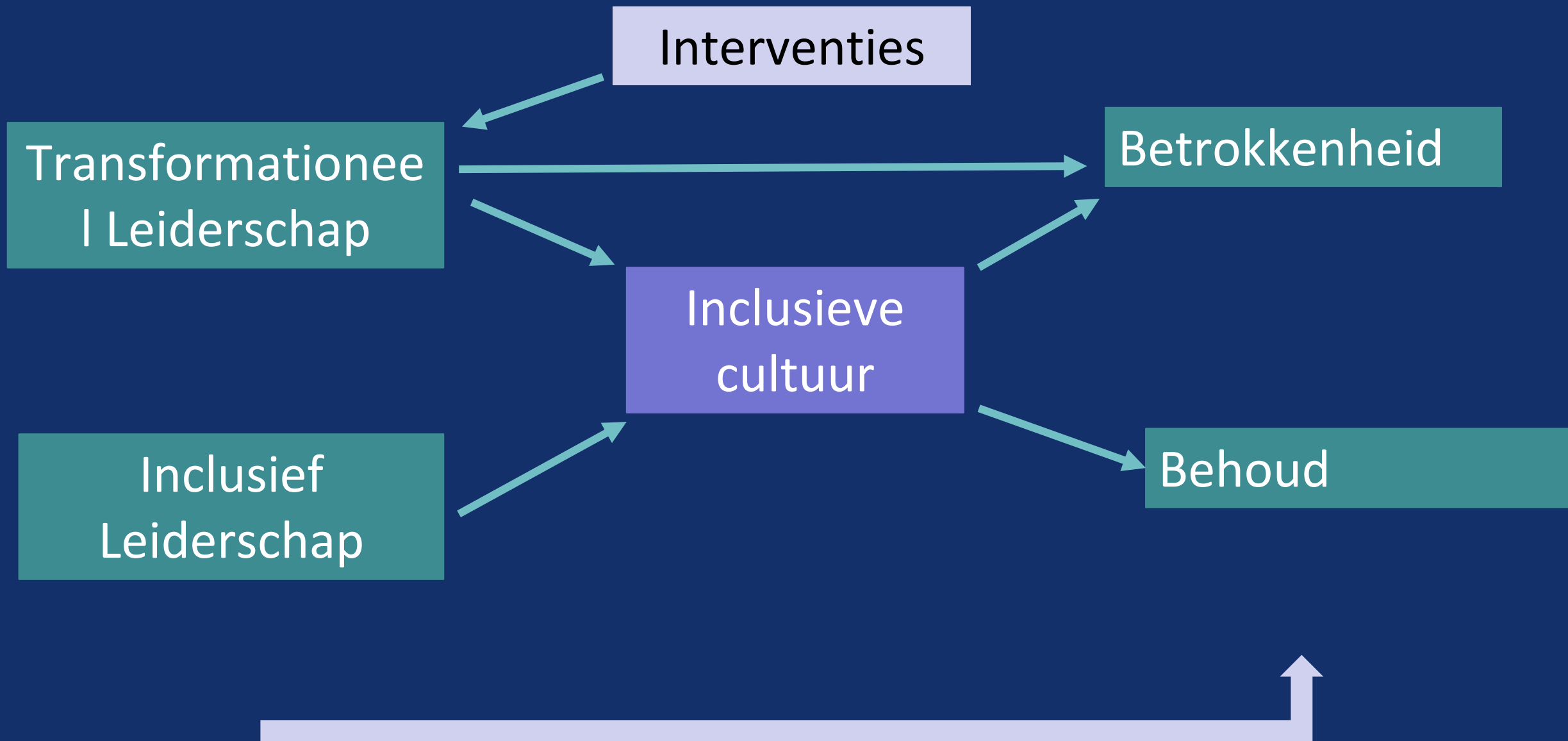
coachend

mensgericht

.....

situationeel

transformationeel



Transformationeel leiderschap

1. Idealized influence (Charisma):

- Leidinggevende heeft vertrouwen van medewerkers
- Behoefte van medewerkers boven zichzelf
- Consistent in vertolken ethiek, waarden en prioriteiten

2. Inspirational motivation

- Zorg voor uitdaging in het werk
- Enthousiast en optimist op het werk

3. Intellectual stimulation

- Stimuleert innovatie en creativiteit
- Niet afrekenen op fouten maar betrekken bij oplossingsrichting

Voordelen TL

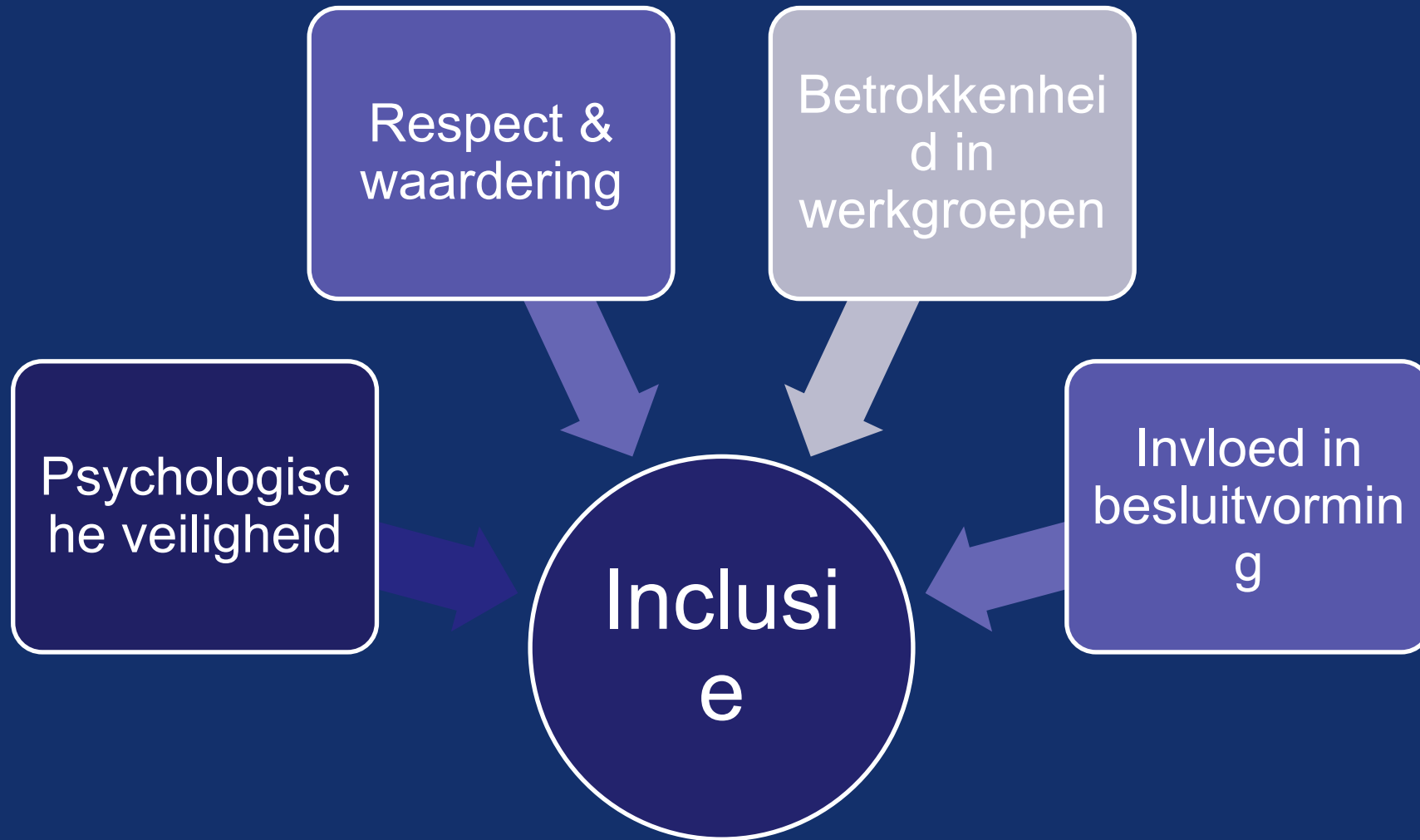
- Oog voor individuele kenmerken
- Stimuleert collectieve doelen 

Samenwerking / Elaboratie

Nadeel TL

- Collectieve doelen Persoonlijke identiteit onder druk

Aan welke knoppen draaien?



Inclusief leiderschap

➤ Individu en team

Saamhorigheid

- Deelt besluitvorming
- Ziet toe op gelijkheid & rechtvaardigheid
- Moedigt groepsdeelname aan

Inclusief leiderschap

➤ Individu en team

Authenticiteit

- Moedigt unieke en diverse bijdrages aan
- Helpt groepsleden om unieke bijdrages te leveren

Een inclusieve leider...

1. Toont belangstelling en betrokkenheid
2. Haalt het beste uit verschillen en verbindt deze
3. Is alert op eigen vooroordelen
4. Toont interesse en nieuwsgierigheid in de ander
5. Onderzoekt de cultuur van de ander en leert mensen beter kennen
6. Investeert in effectieve samenwerking

❖ 2/3 gap: Overschatting en onderschatting Feedback

Wat is te beïnvloeden?

		Praktische stimulans
Eigenschappen	Emotionele intelligentie, culturele intelligentie, perspectief nemen, flexibiliteit, (openheid voor) ervaringen, diversiteitsovertuigingen	Profiel/selectie leidinggevenden Training emotionele intelligentie Buitenland ervaring
Gedragingen	Taak- en relatiegericht, overkoepelende doelen en visie, conflictmanagement, aandacht voor individuele eigenschappen	Selectie o.a. charisma Training Ervaring met diversiteit

Spiegelsessie inclusiviteit



Universiteit
Leiden

Centre for Professional Learning

Diversiteit pas succesvol als...

Open voor verandering

Kunnen
veranderen en
dat ook willen

Samen werken

Kunnen
samenwerken en
dat ook willen

Managen van verschillen

Zorgen dat
iedereen gelijk
behandeld wordt

Open voor diversiteit

Verschillen
toelaten in je
denken en
handelen

Ruimte voor inclusie

Zorgen dat er
ruimte is voor
verschillen tussen
mensen

Zelfreflectie

Nieuwsgierig

Vertrouwen

Hoe inclusief ben ik?

Betrokken

Altruïstisch

Flexibel

Respect



Veranderbereidheid

Openheid



Empathie versus sympathie

Variables

Inclusief Leiderschap	IL	6	...
Inclusieve Besluitvorming	IB	2	...
Respect en waardering	RES	2	...



www.eelloo.nl

Inclusiescan.nl

Stellingen (1 / 5)

Score

	1	Ik houd rekening met de belangen van alle betrokkenen voordat ik een beslissing neem.
	2	Ik zorg ervoor dat alle collega's hun standpunten naar voren kunnen brengen.
	3	Ik zet me ervoor in dat iedereen op het werk zichzelf kan zijn.
	4	Ik waardeer het werk van mijn collega's.
	5	Ik respecteer de mening van anderen, ook al ben ik het helemaal niet met hen eens.

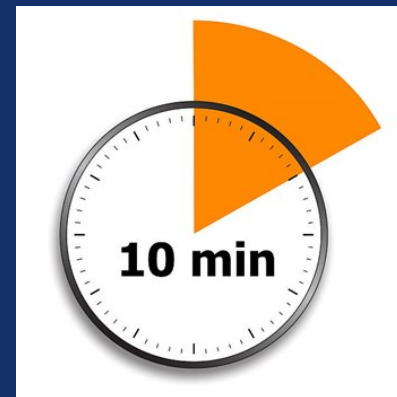
Stellingen (6 / 10)

Score

	6	Ik vraag collega's regelmatig wat zij ervan vinden als ik belangrijke beslissingen neem.
	7	Ik zet me ervoor in dat iedereen op het werk gelijkwaardig behandeld wordt.
	8	Ik voorkom dat collega's groepjes vormen die anderen buitensluiten.
	9	Ik grijp in als ik merk dat iemand vooroordelen heeft over andere collega's.
	10	Ik stimuleer collega's die verschillend over een probleem denken, samen naar oplossingen te zoeken.

Bespreking resultaten

1. Wat valt er op aan je resultaten?
2. Hoe belangrijk zijn deze waarden/competenties in je rol als professional?
3. Waar loop je tegenaan in de praktijk?



Reflectie & take aways