

Masterclass

leiderschap, diversiteit en inclusie



Universiteit
Leiden

Centre for Professional Learning

21 april 2022
dr. Saniye Çelik

Kijkkader Diversiteit & Inclusie

Waarom?



Diversiteit is de realiteit

- -Polarisatie en populisme
 - -Uitsluiting
 - -Toename emancipatie
 - -Aansluiting overheid bij de samenleving
- ❖ Zorg Nr. 1 van NL = 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 stukt

- Streven naar legitieme overheid:
 - representativiteit
- Profielschets bestuurders en publieke leiders
- Sturen op verbinden (inclusie):
 - verbindend vermogen

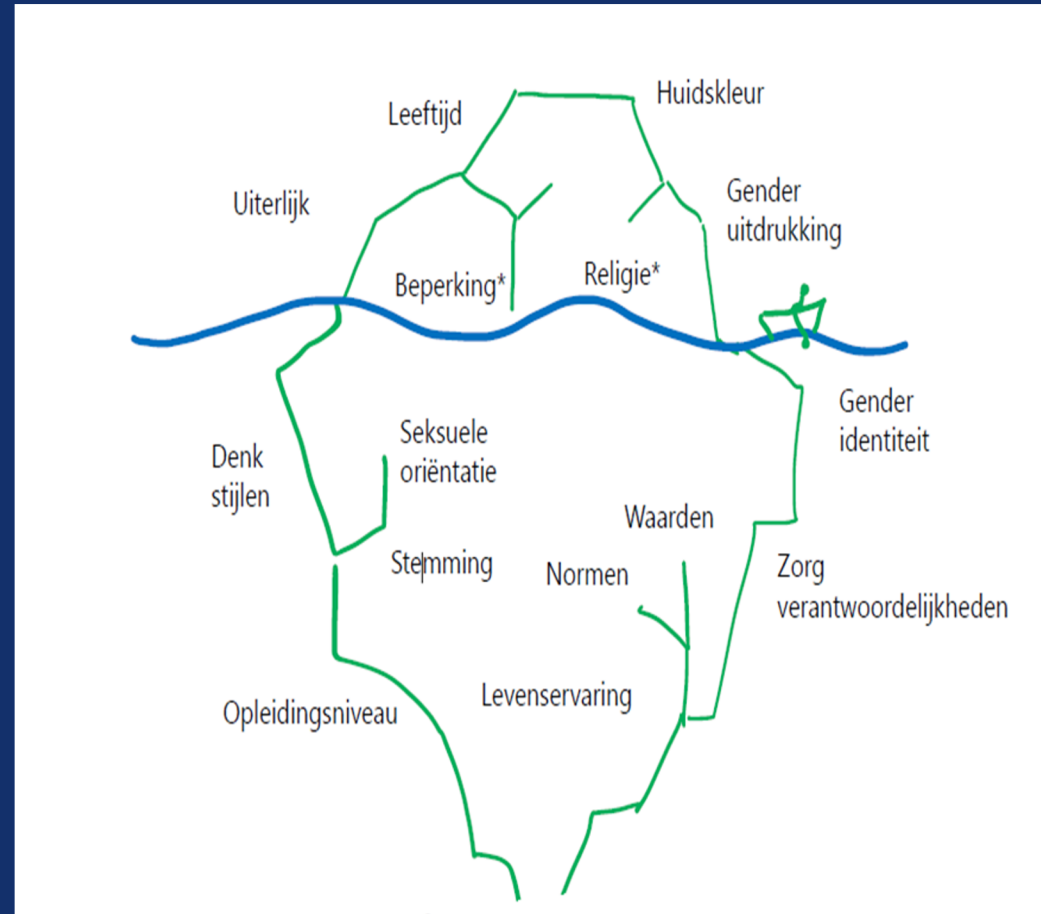
Bronnen:

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

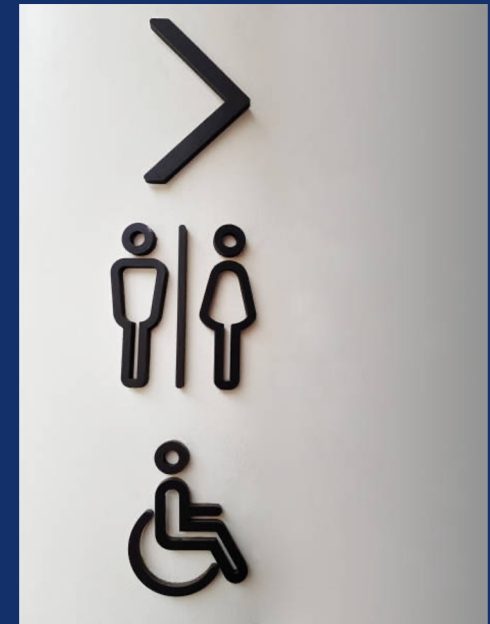
Diversiteit gaat over iedereen

☐ Zichtbaar

☐ Onzichtbaar



Diversiteitsambities zijn vaak gericht op groepen



Diversiteitsperspectieven



Gelijkwaardigheid



Legitimität



Creativiteit



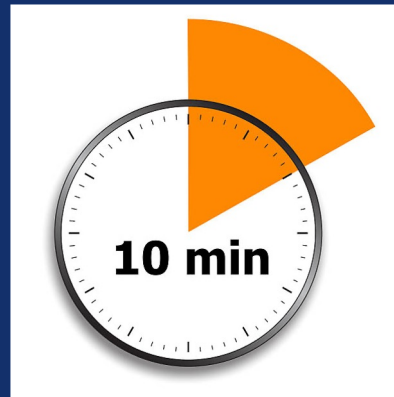
Arbeitsmarkt



Verbinding



**Welk perspectief is voor jou het
meest relevant in je huidige rol?**



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

Negatief Effecten van Diversiteit

Sociale categorisatie (wij/zij):

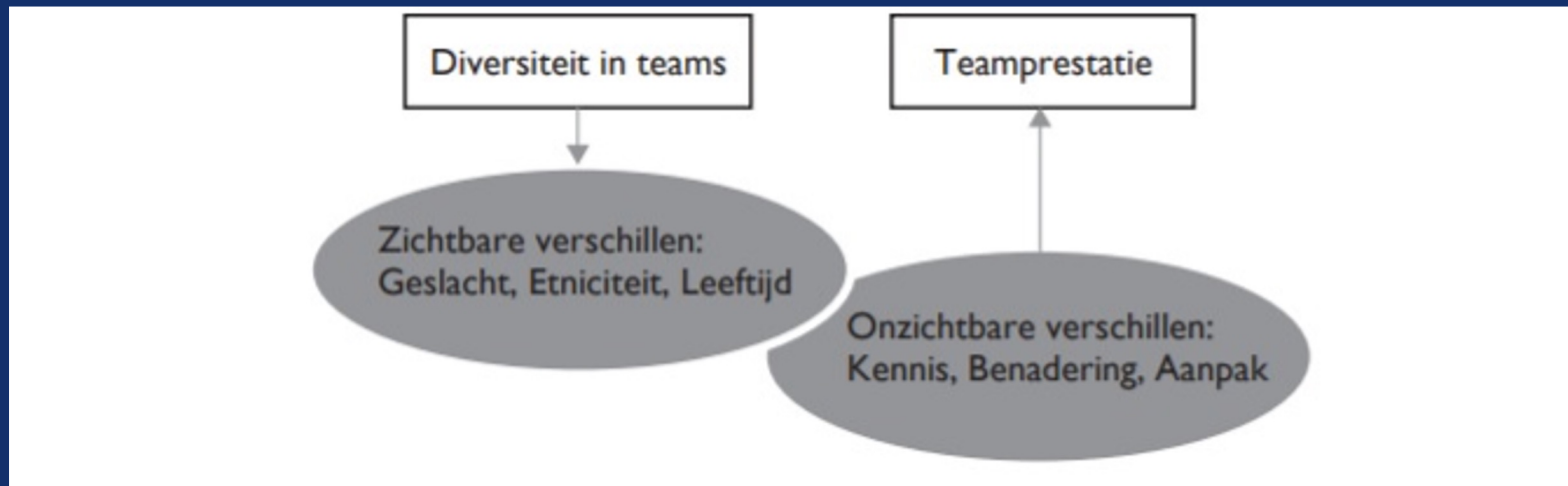
- meer subgroepen
- toename van spanningen
binnen teams

Positief effecten van diversiteit

Elaboratie:

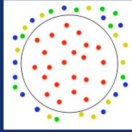
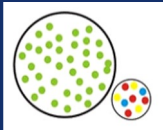
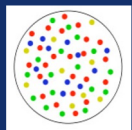
- kennisdeling,
- meer creativiteit,
- betere besluitvorming in teams

Van diversiteit naar inclusie

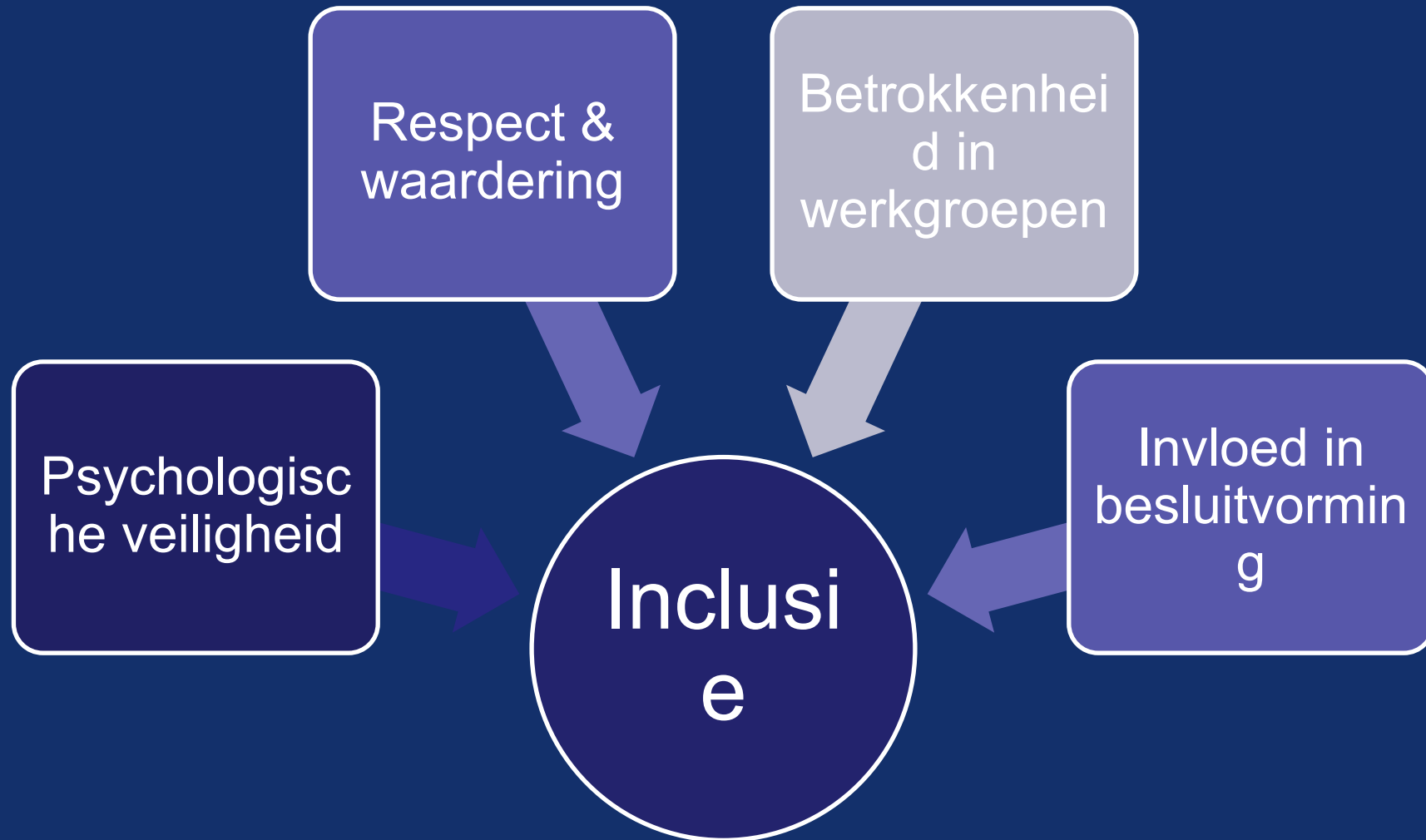


Inclusie

Shared
impact

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

Inclusieve cultuur



In een veilig team kan iedereen...

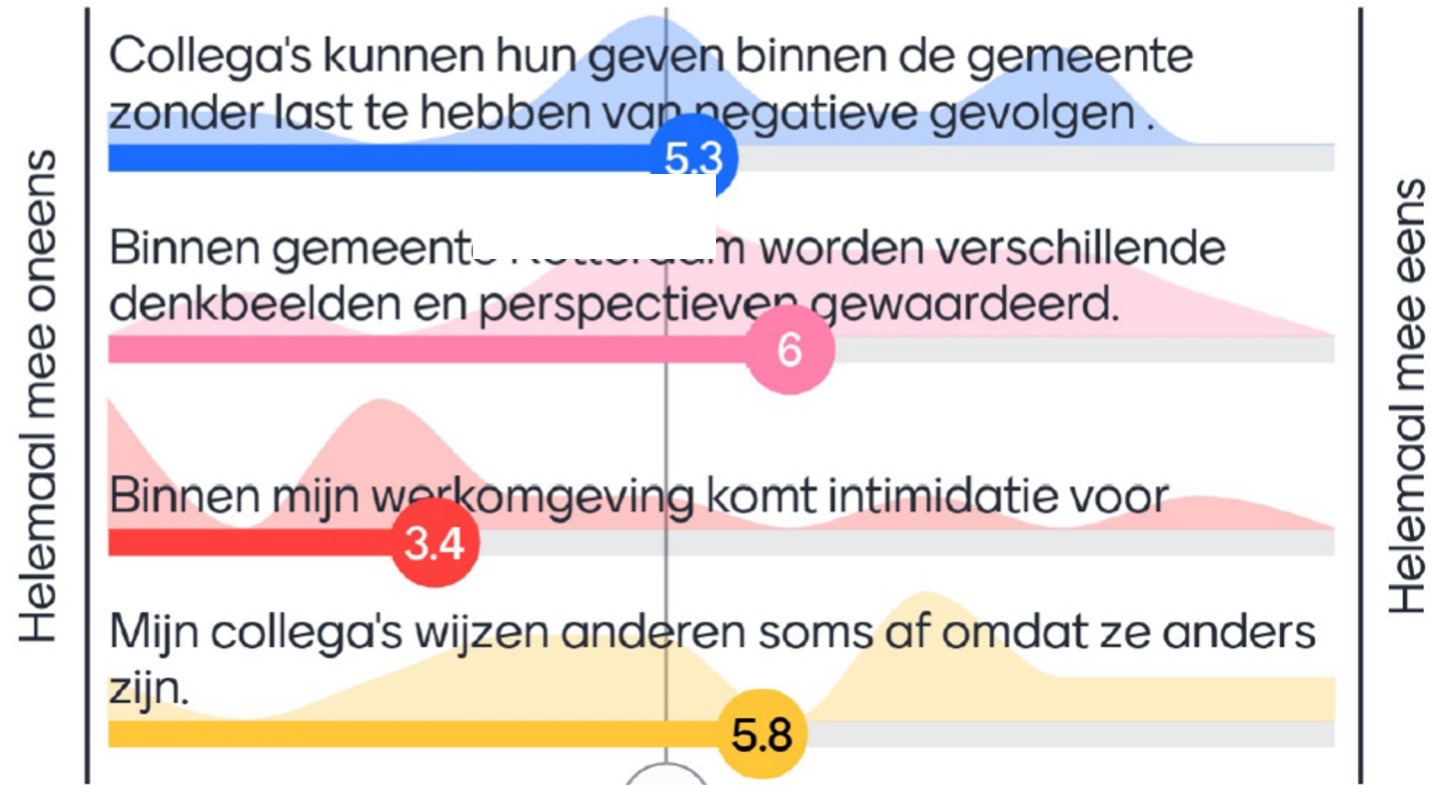
1. bijdragen
2. huidige situatie ter discussie stellen

Zonder angst om..

- ☐ in verlegenheid gebracht te worden
- ☐ gemarginaliseerd te worden
- ☐ gestraft te worden.



Psychologische veiligheid



**Diversiteit brengt ook
ongemakken met zich mee**

Uitdaging omgaan met verschillen

Conflicten



Angst



Onzekerheid



Weerstand

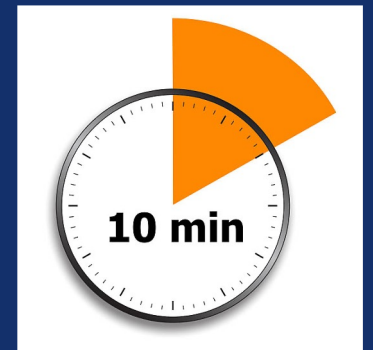


Korte
termijn
vs
Lange
termijn

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

“Weerstand voor voorkeursbeleid”

“Voegt diversiteit echt iets toe?”

**“Botsing van inclusie gedacht met
vrijheids van meningsuiting”**

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

Ongemakken

Diversiteit & Inclusie binnen je organisatie



Waardenverlegenheden

1. Intrapsychische: Transparantie – vertrouwelijk info
2. Groepsdynamische: Individu – groep *bijv. saamhorigheid vs scheiding privé-werk*
3. Organisatorische: Individu – Organisatie
4. Communicatieve: vermogen om waarden te bespreken

Lessen uit wetenschap & praktijk

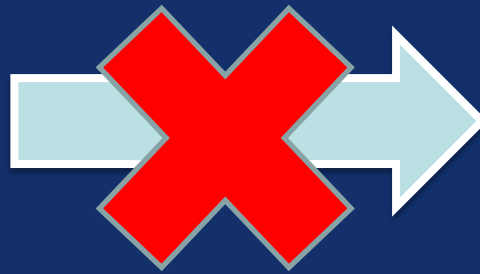


De verandering

Hoe komen we van  B ?

Geen silver bullits

Diversiteit leidt niet per definitie tot inclusiviteit



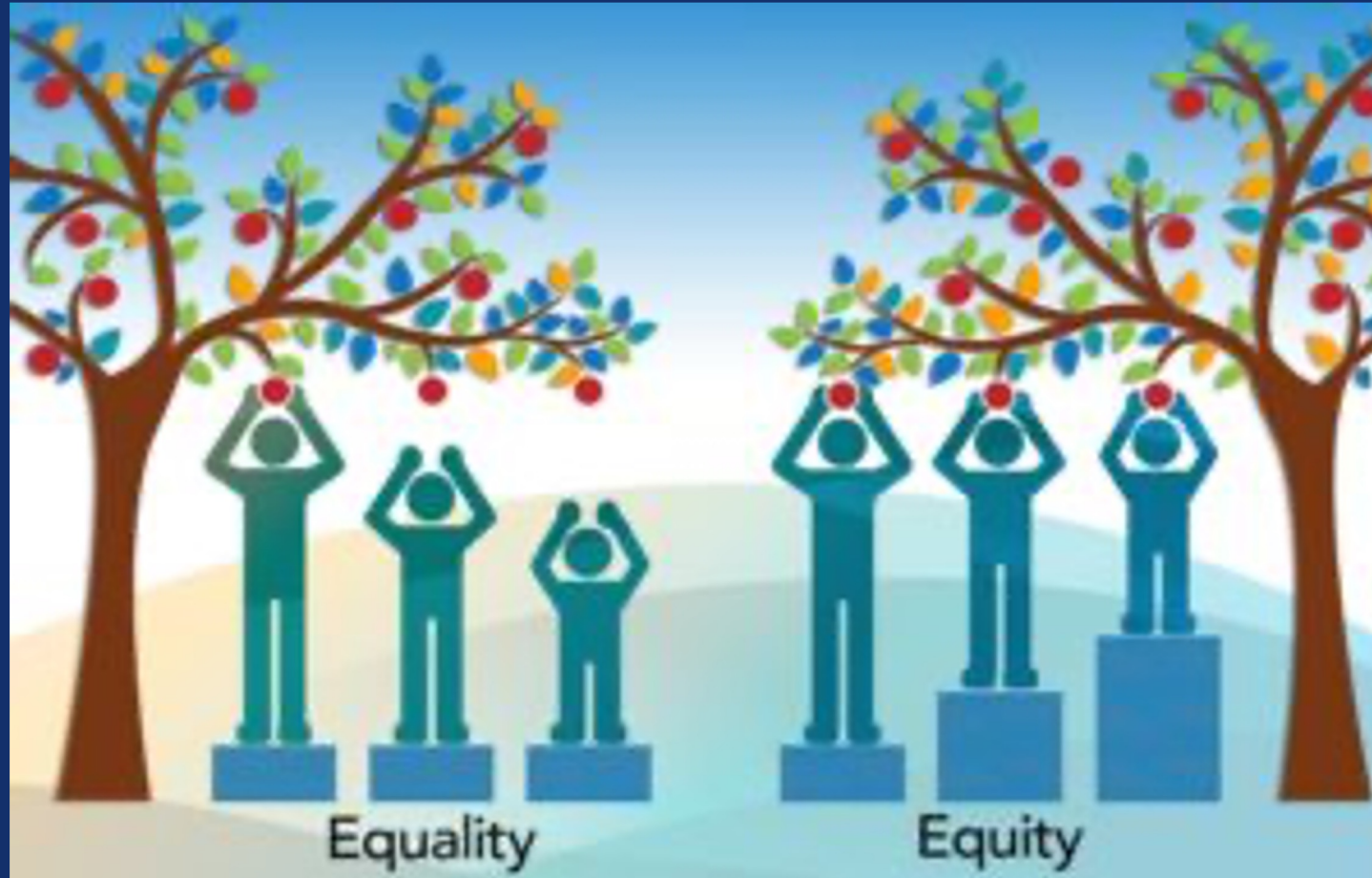
Inclusie is nog niet van iedereen



Bepaal de Business case voor D&I



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

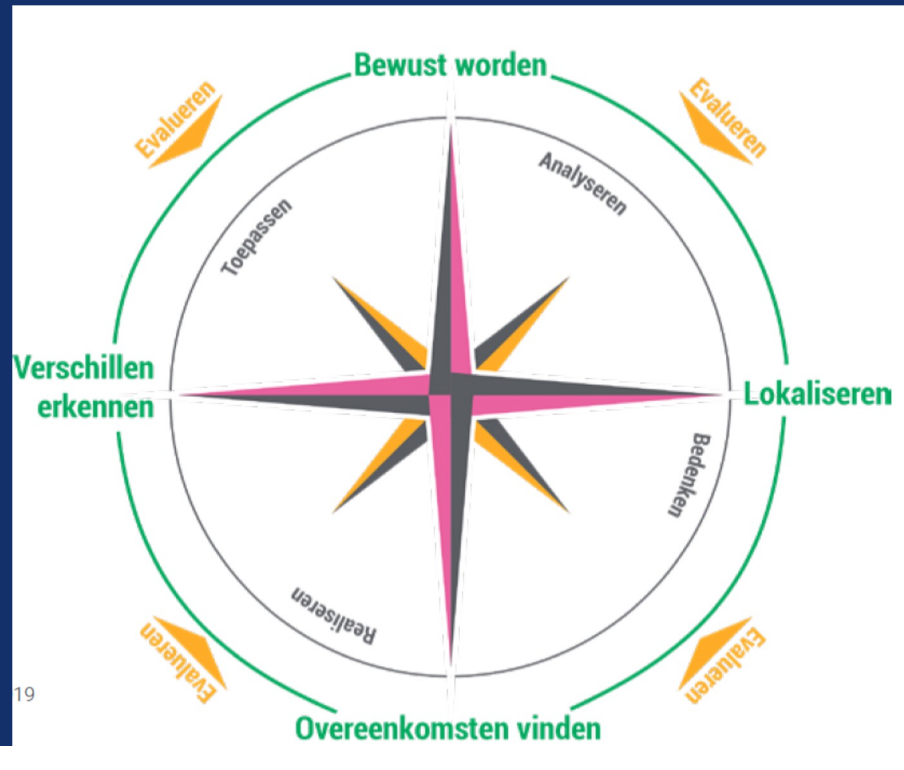


❑ Rol van leiders

❑ HR-cyclus



Bevorder inclusieve communicatie

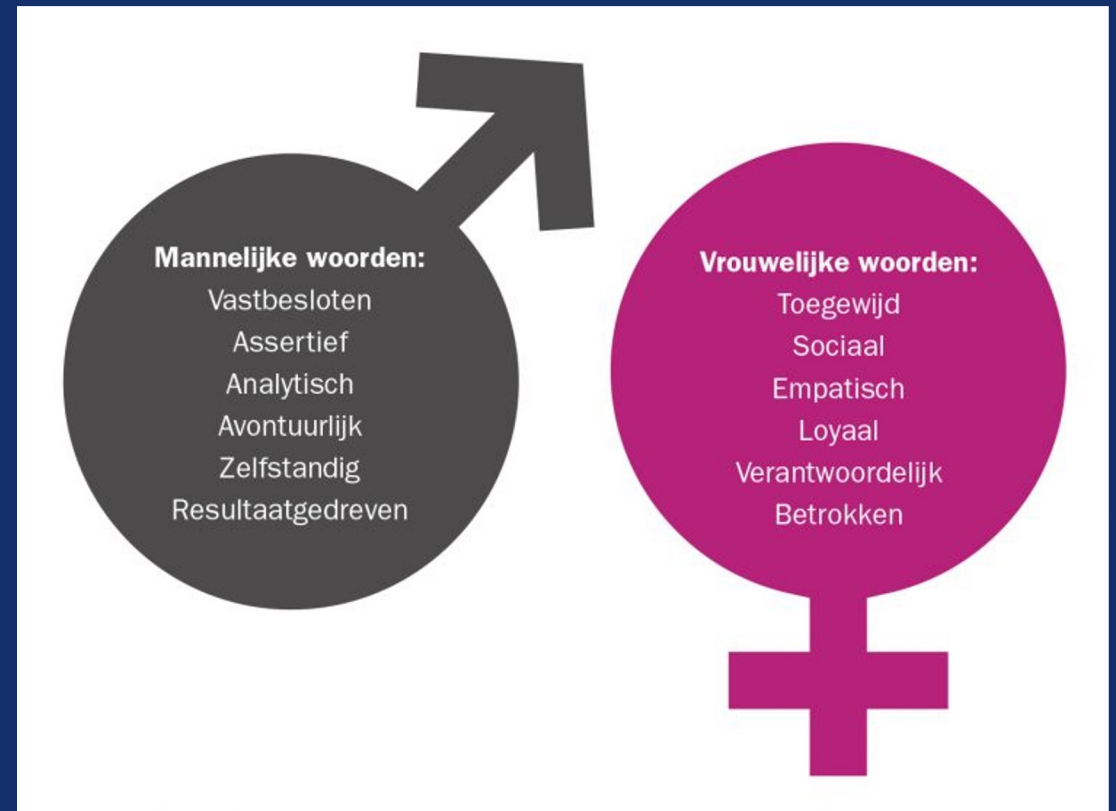


Neutrale vacatureteksten

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 opschepperig concurrerend dominant leider hij/zij agressief assertief onbevreesd onafhankelijk impulsief volhardend		samenwerken aanhankelijk medeleven emotioneel empathisch interpersoonlijk loyaliteit gevoelig ondersteunend inclusief delend 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 randvoorwaarde 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.