

GOED BESTUUR & TOEZICHT

www.goedbestuurentoezicht.nl
jrg 16

PLATFORM VOOR 1 2020 GOVERNANCE

Pauline van der Meer Mohr:
'Sommige bedrijven nemen te gemakkelijk
aan dat ze de Governance Code naleven' 8

Power is in the eye of the beholder
Helder omgaan met macht 32

Financiële burgerparticipatie
Zo wordt de zorg gezond 38

Diversiteit vereist inclusief leiderschap
Leidraad voor toezichthouders 44

EN OOK OP ZOEK NAAR DUURZAME WAARDECREATIE 14 HYBRIDE GOVERNANCE VORM VOOR
SAMENWERKINGSVERBANDEN PRIMAIR ONDERWIJS **20** DE RODE DRAAD VAN DE HERZIENE WBTR **54**
NIEUWE RUBRIEKEN: BOEK IN BEELD • OPRECHT • DE PRAKTIJK

GOED BESTUUR & TOEZICHT PLATFORM VOOR GOVERNANCE

Van diversiteit naar inclusief leiderschap



Introductie

Uit onderzoek blijkt duidelijk dat inclusief leiderschap de sleutel is om diversiteit te kunnen benutten. Bevindingen van dit onderzoek bevatten een heldere conclusie voor ieder team en in het bijzonder voor een toezichhoudend team.

Titel : Van diversiteit naar inclusief leiderschap
Auteur : Tanachia Ashikali
Verschenen in : Goed Bestuur & Toezicht (Goed Bestuur & Toezicht nr 1/20)
Publicatiedatum : 02-03-2020
Tags : leiderschap

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Goed Bestuur & Toezicht. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, www.mediawerf.nl. E-mailadres: klazinus@mediawerf.nl.

Een divers samengesteld team is van belang voor een RvC of RvT, om verschillende relevante perspectieven in de besluitvorming te kunnen waarborgen. Naast aandacht voor de samenstelling van een raad, is het echter minstens zo belangrijk om het vizier te richten op de wijze waarop het team wordt voorgezeten.

Tanachia Ashikali geeft een inkijkje in haar onderzoek, waaruit duidelijk blijkt dat inclusief leiderschap de sleutel is om diversiteit te kunnen benutten. Wat gebeurt er als dat ontbreekt?

Haar bevindingen bevatten een heldere conclusie voor ieder team en in het bijzonder voor een toezichthoudend team.

DIVERSITEIT VEREIST INCLUSIEF LEIDERSCHAP

De rol van inclusief leiderschap

Hedendaags zijn diversiteit en inclusie belangrijke onderwerpen in veel organisaties. Diversiteit kan gaan om zichtbare verschillen zoals geslacht, etnisch-culturele herkomst en leeftijd, maar ook minder zichtbare zoals functionele achtergrond, normen en waarden. Diversiteit – in brede zin – in de organisatie brengt een grotere pool van resources met zich mee, wat kan bijdragen aan de organisatieprestaties. Hierdoor kan een organisatie zijn representatie en reactievermogen in een diverse samenleving ook potentieel verbeteren. Het verhogen van de diversiteit is niet altijd eenvoudig. Er is behoefte aan concrete maatregelen, zoals bijvoorbeeld het quotum voor 30 procent vrouwen in Raden van Commissarissen van beursgenoteerde bedrijven. Dit zou op den duur meer diversiteit in Raden van Commissarissen moeten bewerkstelligen.

De vraag is echter of een toename van diversiteit ook resulteert in het delen en benutten van diverse ideeën en perspectieven om tot een betere besluitvorming te komen. Diverse studies laten zien dat alleen de diversiteit verhogen niet voldoende is om daar optimaal gebruik van te kunnen maken. Of iedereen op gelijkwaardige wijze kan meedoen, waarbij zij zich een gewaardeerd lid van het geheel voelen met behoud van hun eigenheid, wordt ook wel aangeduid met de term *inclusie*.

De leiderschapsstijl binnen het team heeft een grote invloed op de positieve of negatieve effecten van diversiteit op het gezamenlijk functioneren

Het waarborgen van een inclusief klimaat is van belang. Een inclusief klimaat refereert aan de gedeelde percepties van teamleden over de mate waarin zij zichzelf kunnen zijn in het team, zich gehoord voelen, input kunnen leveren ten aanzien van besluiten en werkpraktijken en of deze ook daadwerkelijk worden benut. In een inclusief klimaat kunnen alle teamleden dus gelijkwaardig participeren en wordt diverse input gebruikt om tot een beter afgewogen besluitvorming te komen.

Een inclusief klimaat komt echter niet vanzelf tot stand. Het vraagt om inclusief leiderschap, waarbij gedrag en handelingen van een – veelal formeel – leidinggevende, erop gericht zijn om teamleden te stimuleren hun verscheidenheid te delen en te bespreken, en zorgen dat iedereen gelijkwaardig kan participeren. In dit artikel wordt daarom een recente studie naar teamdiversiteit, inclusief klimaat en inclusief leiderschap besproken².

In het onderzoek is specifiek gekeken naar een inclusief klimaat in etnisch-cultureel divers samengestelde teams en de rol van inclusief leiderschap. Op basis van eerder onderzoek gaan we er vanuit dat etnische-culturele diversiteit ook gepaard gaat met minder zichtbare verschillen. En daarmee dus indirect ook diversiteit in brede zin met zich meebrengt³.

Teamprocessen en inclusief klimaat

Naar aanleiding van eerder onderzoek was de verwachting dat een toename van diversiteit in het team zowel een positieve als negatieve invloed kan hebben op het inclusief klimaat. Aangetoond was namelijk dat twee teamprocessen een rol spelen in diverse teams⁴. Via

een informatie- en besluitvormingsproces, wat gaat over het uitwisselen en bespreken van verschillende ideeën en perspectieven, zou diversiteit een positieve invloed hebben op het inclusief klimaat. De unieke eigenschappen van teamleden worden dan gewaardeerd vanwege hun aandeel in het vervullen van de gezamenlijke taken. Daarmee dragen zij bij aan een inclusief klimaat in het team.

Door een sociaal-categorisatieproces, kan diversiteit echter tot een vermindering van het inclusief klimaat leiden. Individuen zijn vaak op zoek naar overeenkomsten met anderen. Op basis van gepercipieerde overeenkomsten en verschillen categoriseren zij zichzelf en anderen in zogeheten *ingroups* en *outgroups*. Dit ‘wij-zij denken’ verhindert de acceptatie en het benutten van verscheidenheid in het team. Het kan ook leiden tot ongelijke behandeling van teamleden die niet tot de *ingroup* behoren en de sociale integratie in divers samengestelde teams belemmeren⁵. Hierdoor zal een divers team het klimaat als minder inclusief ervaren.

Deze processen kunnen zich voordoen bij allerlei verschillen. Zichtbaar (bijvoorbeeld in geslacht, etniciteit en leeftijd) en minder zichtbaar (bijvoorbeeld functionele achtergrond, normen en waarden). Dat hangt ervan af hoe opvallend ze zijn. Uit verschillende onderzoeken is verder gebleken dat de leiderschapsstijl binnen het team een grote invloed heeft op de positieve of negatieve effecten van diversiteit op het gezamenlijk functioneren.

Omdat ook een RvC of RvT teams zijn waarin dergelijke processen een rol spelen, en hun functioneren ook wordt beïnvloed door de mate waarin de raad een inclusief team vormt, zijn de lessen rond een inclusief klimaat ook relevant voor de context van een toezichthoudend team.

Het onderzoek

In 2016 zijn via teamleiders teams in vier verschillende publieke organisaties benaderd voor deelname aan het onderzoek. Middels een online vragenlijst zijn zij bevraagd over hun percepties van het inclusief klimaat en het inclusief leiderschap van hun direct leidinggevende. De analyses zijn verricht op gegevens van in totaal 45 teams (293 teamleden).

Allereerst bleek teamdiversiteit een negatieve invloed te hebben op het inclusief klimaat. Dit betekent dat naarmate de diversiteit in het team toenam het inclusief klimaat daardoor afnam. Dat wil zeggen dat de leden in divers samengestelde teams minder ervaren zichzelf te kunnen zijn en gelijkwaardig te kunnen participeren, en dat hun input veelal ook niet wordt benut. Dit resultaat kan verklaard worden door de eerderbenoemde sociale processen in diverse teams. Het toont ook aan dat diversiteit in teams gemanaged moet worden om de potentiële voordelen ervan te kunnen gebruiken.

Vervolgens is gekeken of inclusief leiderschap de relatie tussen teamdiversiteit en inclusief klimaat beïnvloedt. De resultaten toonden, zoals verwacht, een positieve invloed van inclusief leiderschap. Inclusief leiderschap kan de negatieve invloed van teamdiversiteit op het inclusief klimaat verminderen. Dit laat zien dat inclusief leiderschap nodig is om uitkomsten van teamdiversiteit in goede banen te leiden.

De rol van inclusief leiderschap

Inclusief leiderschap onderscheidt zich van andere typen leiderschapsstijlen: het gedrag van een leiding-

gevende is gericht op het managen van de teamprocessen met als doel het inclusief klimaat te bevorderen. Op deze manier biedt inclusief leiderschap de noodzakelijke voorwaarden voor teams om behoeften voor eigenheid en verbondenheid in evenwicht te brengen en als zodanig de positieve relatie tussen diversiteit en inclusief klimaat versterken.

Inclusief leiderschap ondersteunt een werkomgeving waarin het de norm is om open te staan voor verschillen en deze te waarderen. Hierbij gaat het expliciet om het communiceren van de meerwaarde van verscheidenheid voor het team. Dit kan de openheid hiervoor vergroten en daardoor de negatieve effecten van vooroordelen verminderen. Diverse teamleden worden hierdoor beschouwd als gelijkwaardige leden van de groep, in plaats van als buitenstaanders.

Bovendien richt inclusief leiderschap zich op het delen en uitwisselen van de verschillende kwaliteiten die teamleden hebben, en spoort hen aan deze te gebruiken om elkaar over werkpraktijken en besluitvorming te informeren. Inclusief leiderschap is nodig om teamleden te motiveren en te faciliteren om een leerhouding aan te nemen ten aanzien van diversiteit. Dit houdt in dat leidinggevendenden een omgeving creëren waarin ze mogelijkheden ontwikkelen voor individuen om verschillende standpunten uit te drukken, bijvoorbeeld als het gaat om het oplossen van problemen.

Inclusief klimaat binnen RvC en RvT

In elk team, dus ook in een RvC of een RvT, spelen sociale processen een rol. Enkel het bevorderen van diversiteit in teams (zoals een RvC of RvT) is niet voldoende om een inclusief klimaat te realiseren.

Via een veelheid van bewuste en onbewuste beïnvloedingsprocessen zet de leidinggevende de toon voor een open onderlinge uitwisseling

Inclusief leiderschap is nodig om teamprocessen te managen om een goede samenwerking tussen alle teamleden te waarborgen. Uit het onderzoek blijkt dat de rol van de leidinggevende hierbij van belang is. Via een veelheid van bewuste en onbewuste beïnvloedingsprocessen zet de leidinggevende eigenlijk de toon voor een open onderlinge uitwisseling. Binnen de wereld van de RvC en RvT zal deze rol vooral toevallen aan de voorzitter.

Vanwege de potentiële voordelen van verscheidenheid is het terecht dat er wordt gewerkt aan een grotere diversiteit in de top van organisaties. Om de voordelen hiervan echter ook daadwerkelijk te kunnen genieten, zal het helpen om actief te werken aan het inclusieve klimaat dat hiervoor nodig is, zowel binnen de organisatie als binnen de RvC en RvT.

Een eerste stap om dat te bewerkstelligen, is door als voorzitter een inclusieve leiderschapsstijl te hanteren. De voorzitter zal er naar verwachting niet alleen op gericht zijn om een divers team samen te stellen, maar ook om optimaal gebruik te maken van ieders (diverse) inbreng bij de bespreking van vraagstukken.

Juist door die brede inbreng te realiseren, wordt tegemoetgekomen aan het principe binnen de governance dat een RvC of RvT een afspiegeling is van de maatschappij (en in ieder geval van de relevante belanghouders daarbinnen). Een inclusieve RvC of RvT is daarmee ook vanuit de governance gezien beslist wenselijk.

Noten

1. Opstrup, N., & Villadsen, A. R. (2015). The right mix? Gender diversity in top management teams and financial performance. *Public Administration Review*, 75(2), 291-301.
2. Ashikali, T.S. (20 november 2018). Leadership and inclusiveness in public organizations (PhD thesis. Institute of Public Administration, Governance and Global Affairs, Leiden University).
3. Mayo, M., van Knippenberg, D., Guillén, L., & Firsirotu, S. (2016). Team Diversity and Categorization Salience: Capturing Diversity-Blind, Intergroup-Biased, and Multicultural Perceptions. *Organizational Research Methods* (Vol. 19).
4. Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.

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

Over de auteur

Tanachia Ashikali is universitair docent Publiek Management aan het Instituut Bestuurskunde van de Universiteit Leiden. Haar onderzoeksinteresses betreffen leiderschap, diversiteitsmanagement en inclusie in publieke organisaties.



