

# Inclusief leiderschap

---

## Het belang van inclusief leiderschap voor inclusie

Inclusief leiderschap verwijst naar leiders die open, beschikbaar en toegankelijk zijn in hun interactie met teamleden. Ze stimuleren teamleden om input te geven tijdens discussies en waarderen deze input ook daadwerkelijk. Deze leiders creëren een [veilige omgeving](#) waarin alle teamleden zichzelf kunnen zijn en zich gehoord voelen.<sup>1</sup>

Inclusieve leiders houden niet alleen rekening met de verschillen tussen de teamleden, maar bevorderen ook samenwerking en onderlinge verbondenheid, zodat elk teamlid een bijdrage kan en durft leveren. Inclusief leiderschap biedt dus de juiste omstandigheden voor medewerkers om een balans te vinden tussen de individuele behoefte aan [authenticiteit](#) en [het gevoel erbij te horen](#).<sup>2</sup>

Leiders spelen een cruciale rol in het creëren van een [psychologisch veilig klimaat](#).<sup>3</sup> Dit omvat onder andere het optimaal benutten van hun luistervaardigheden zoals aandacht, begrip, en oog voor positieve intenties. Daarnaast is ook transparantie essentieel voor het creëren van een psychologisch veilig klimaat. Inclusieve leiders delen relevante informatie, staan open voor feedback en lichten proactief de redenen voor bepaalde beslissingen toe.<sup>4</sup>

Meer lezen over inclusief leiderschap kan [hier](#) op onze website.

## Inclusief leiderschap meten

**Belangrijk:** de onderstaande stellingen worden weergegeven op het niveau van de leidinggevende. Ga na of dit ook voor jouw situatie geldt. Zo niet, pas 'leidinggevende' overal aan naar het niveau of de eenheid dat/die je wil bevragen (bv. 'het management', 'de teamlead',...).

De stellingen worden beantwoord op een schaal van 1 (helemaal niet akkoord) tot 5 (helemaal akkoord).

---

<sup>1</sup> Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.

<sup>2</sup> Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519. doi: 10.1177/0734371X1989972

<sup>3</sup> Y., H., Hao, P. B. Yang, & Liu, W. (2017). How leaders' transparent behavior influences employee creativity: The mediating roles of psychological safety and ability to focus attention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 335-344.

<sup>4</sup> Castro, D. R., Anseel, F., Kluger, A. N., Lloyd, K. J., & Turjeman-Levi, Y. (2018). Mere listening effect on creativity and the mediating role of psychological safety. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(4), 489.

	1	2	3	4	5
De leidinggevende staat open voor nieuwe ideeën.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De leidinggevende heeft aandacht voor nieuwe mogelijkheden om werkprocessen te verbeteren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De leidinggevende staat open voor dialoog over de gewenste werkdoelen en nieuwe manieren om deze te bereiken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De leidinggevende is beschikbaar voor overleg over problemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De leidinggevende is continu 'aanwezig' in dit team en is heel benaderbaar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De leidinggevende is beschikbaar voor professionele vragen die ik zou willen bespreken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De leidinggevende is bereid om naar mijn noden te luisteren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De leidinggevende moedigt me aan om contact op te nemen over problemen die zich voordoen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De leidinggevende is toegankelijk om problemen die zich voordoen te bespreken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De vertaling van de schaal naar het Nederlands is niet gevalideerd



### Interpretatie

Om de **gemiddelde mate van inclusief leiderschap** te berekenen, begin je met het berekenen van de score per individu. Dit doe je door de score op ieder item op te tellen en deze totaalscore te delen door vijf. Vervolgens kunnen al deze individuele scores worden opgeteld en gedeeld door het aantal personen die de vragen hebben ingevuld. Zo kom je aan een gemiddelde score voor de organisatie op het vlak van de ervaring van inclusief leiderschap. Hoe hoger de score, hoe meer medewerkers gemiddeld het gevoel hebben dat het leiderschap inclusief is.

Het is ook mogelijk om naar de **score van verschillende subgroepen** te kijken (bv. naar geslacht, leeftijd, anciënniteit, positie in de organisatie) in plaats van het gemiddelde van de volledige organisatie. Wanneer je geïnteresseerd bent in het gemiddelde van een subgroep, tel je de gemiddelde individuele scores binnen deze subgroep op en deel je deze totaalscore door het aantal leden van de subgroep.

Let op. Wanneer je werkt met gemiddelde scores, verberg je ook de diversiteit binnen je data. Bekijk dus zeker ook goed hoeveel mensen in je organisatie (eerder) lage scores hebben, en hoeveel er (eerder) hoge scores hebben. Wie een beetje bekend is met statistiek, kan ook bijvoorbeeld de standaardafwijking bekijken, om zicht te krijgen op de spreiding binnen de data.

Bron: Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.

De stellingen worden bevraagd op een schaal van 1 (not at all) tot 5 (very much).

	1	2	3	4	5
The manager is open to hearing new ideas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The manager is attentive to new opportunities to improve work processes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The manager is open to discuss the desired goals and new ways to achieve them.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The manager is available for consultation on problems.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The manager is an ongoing 'presence' in this team-someone who is readily available.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The manager is available for professional questions I would like to consult with him/her.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The manager is ready to listen to my requests.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The manager encourages me to access him/her on emerging issues.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The manager is accessible for discussing emerging problems.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>