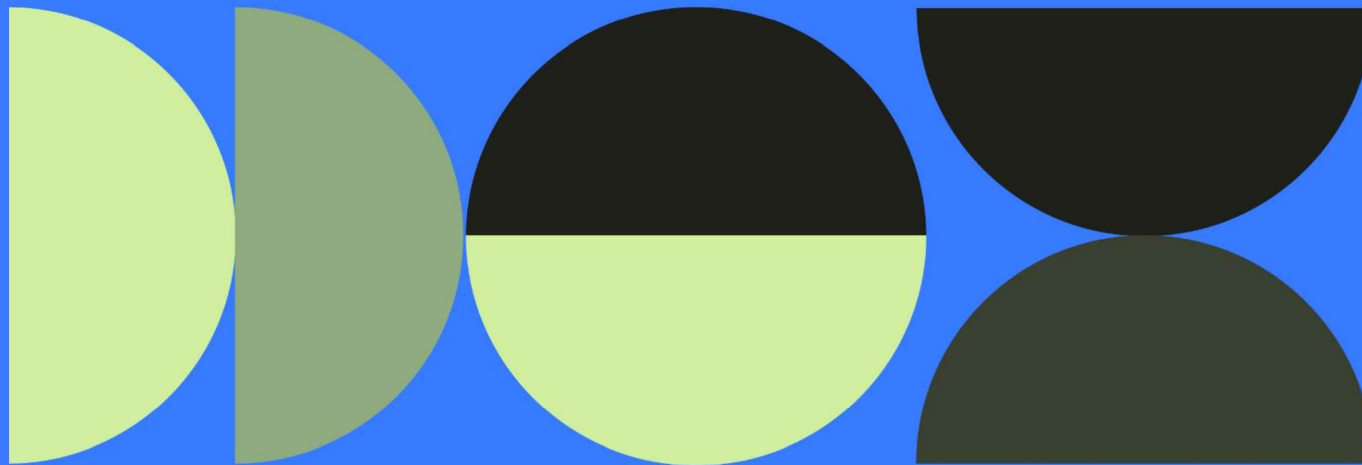


# Eindevaluatie pilot Inclusief Leiderschap in Actie

5.1, 2, e

augustus 2025



5.1, 2, e

# Aanleiding

De gemeente Amsterdam wil inclusie en diversiteit de norm maken voor haar organisatie. Leidinggevenden hebben hier een sleutelrol in.

Uit recente onderzoeken naar discriminatie en andere vormen van ongewenst gedrag binnen de gemeentelijke organisatie, blijkt dat leidinggevenden vaak een rol hebben bij situaties rondom discriminatie, ongewenst gedrag en sociale veiligheid en inclusie in de breedte.

Ze vragen steeds vaker om hulp, hoe hier op een goede manier mee om te gaan. Veel leidinggevenden hebben een basistraining over inclusie gehad. Maar lopen in de praktijk tegen casussen aan waarbij ze niet weten hoe ze moeten handelen.

# Deelnemers

Deelnemers: mix van leidinggevenden binnen gemeente Amsterdam

Vrijwillig aangemeld voor praktische ondersteuning

Functies: directeur, team manager, afdelingsmanager

# Opzet pilot

Stap	Case	Verdiepen	Verfijnen	Reflecteren
Doel	In kaart brengen van case →	Leren van verschillende perspectieven	Verwerken van tips en praktische handvatten	Reflecteren op eigen handelen
Methode	Formuleren en uitwerken case →	Groepsdiscussie o.b.v. casussen n = 5	Formuleren en uitwerken van handvatten	Vooruitgang vastleggen; wat werk wel/niet

# Stap 1: case

Doel: terugblikken op de groepsbijeenkomst

Heb je iets aan de feedback gehad? | Kun je hiermee verder? | Wat ga je (anders) doen?

Na circa 4 weken: laatste gesprek

Heb je iets kunnen doen met de feedback?

Zie je verandering?

Doel: vaststellen wat er daadwerkelijk is gebeurd

# Verdiepen, groepsbijeenkomst (kantoor DoDiversity)

Korte presentatie door 5.1, 2, e over de achtergrond van de pilot

Kennismakingsronde

Elke deelnemer lichtte 15–20 minuten zijn/haar vraagstuk toe

Andere deelnemers maakten notities, stelden vragen en voerden discussies

Op papier werden feedback, tips en adviezen genoteerd

Na afloop kreeg iedere deelnemer deze handgeschreven notities terug als opbrengst

# Verfijnen en reflecteren

## 1 op 1 gesprekken

Doel: terugblikken op de groepsbijeenkomst

Heb je iets aan de feedback gehad? | Kun je hiermee verder? | Wat ga je (anders) doen?

Na circa 4 weken: laatste gesprek

Heb je iets kunnen doen met de feedback?

Zie je verandering?

Doel: vaststellen wat er daadwerkelijk is gebeurd

# Algemene observaties

- Bij groep 1 werd geen aandacht besteed aan de aanleiding voor het onderzoek; bij groep 2 wel. Dit hielp deelnemers om beter in het onderwerp te komen.
- Eén deelnemer kwam uit een stadsdeel en had een migratieachtergrond. Oververtegenwoordiging van vrouwen: 7 van de 10 deelnemers waren vrouw.
- Eén deelnemer had geen eigen case, maar wilde een statement maken: "Dit moet iedereen gewoon doen!"
- De gesprekken waren open en constructief; deelnemers stelden zich coachbaar op.
- Sommige collega's kenden elkaar al vooraf.
- Deelnemers stonden open voor ontwikkeling: leergierig en gemotiveerd om verder te leren.
- Er was waardering voor de veilige sfeer waarin men met elkaar over dit onderwerp kon spreken.
- Twee managers benoemden dat er op senior level soms sprake is van een onprettige sfeer.

# Vraagstukken

## Kernvraag

Hoe kan ik mijn leiderschap ontwikkelen door bewust competent te handelen, D&I effectief te integreren en open gesprekken in mijn team te stimuleren?

Hoe kan ik mijn inclusief leiderschap versterken en zelfverzekerder omgaan met D&I in mijn team?

Hoe kan ik groeien als leidinggevende en mijn team beter begeleiden in een inclusieve werkomgeving?

Hoe kan ik een positieve en productieve samenwerking creëren zonder terugval in oude conflicten?

Hoe voer ik een inclusief gesprek waarin alle perspectieven gehoord en erkend worden?

## Leeropbrengst

Meer open gesprekken gevoerd met collega-managers; inzet op het voorkomen van uitsluiting en het versterken van inclusie; meer uitspreken van gevoelens in teamsetting.

Meer eigen koers varen in D&I; expliciet letten op diversiteit in selectiecommissies; D&I als vast agendapunt in teamoverleg.

Meer luisteren naar collega's; behoefte aan reflectie op specifieke situaties; groter bewustzijn van 'wit perspectief' en beleving van multiculturele collega's.

Behoeft aan feedback op leiderschapsstijl m.b.t. inclusief leiderschap; Leadershipfacts toegepast, zie memo

Andere gespreksaanpak met collega's; start workshop en lunch om ervaringen over moeilijke weekstarts te delen.

# Feedback en verbeterpunten

- Gemiddeld waardering: 8.
- Werkvorm is prettig; om specifiek hierover met peers van gedachten te wisselen.
- Voor de een: meer tijd voor sessies. Maar voor de ander: fijn dat het zo snel ging - kort pitchen, to the point
- Behoefte aan reflectie vanuit de groep: komen we nog een keer samen? (intervisie na 3 maanden?)
- Ook behoefte om hele groep bij elkaar te brengen: groep 1 en 2 samen
- Fijn om reflectieve gesprekken te voeren met externe partij
- Nu: nadruk op casuïstiek is waardevol, maar er is meer nodig > zelfinzicht en reflectie
- Behoefte aan feedback/monitoring op gebied van inclusief leiderschap, omdat daar niet op wordt getoetst > Leadershipfacts.

# Interesse Leadershipfacts, voorstel pilot partner

Onderdeel	Normale prijs	Pilotprijs met 50% korting
Gebruik Leadershipfacts (2x per jaar)	€800	€400
Twee persoonlijke consultgesprekken	€1.600	€800
<b>Totaal per deelnemer per jaar</b>	<b>€2.400</b>	<b>€1.200</b>

Normale waarde: €2.400 per deelnemer per jaar

Pilotpartners ontvangen 50% korting: €1.200 per deelnemer per jaar

Inclusief twee metingen, persoonlijke rapportages en individuele consulten.

Exclusief voor gemeenten die deelnemen aan de pilot in 2025.

# Hoe ziet een traject eruit? 1/2

Stap 1: de leidinggevende kiest persoonlijke ontwikkelpunten binnen inclusief leiderschap.

Stap 2: ingevulde applicatie meet zelfbeeld én waargenomen beeld door anderen.

Stap 3: analyse van over- en onderwaardering in leiderschapsgedrag.

Stap 4: persoonlijk consult op basis van resultaten (1-op-1 gesprek).

Stap 5: tweede meting na 3 maanden om ontwikkeling zichtbaar te maken.

Stap 6: eindrapportage met trends en aanbevelingen voor organisatiebreed leren.

# Hoe ziet een traject eruit? 2/2

Maatwerk: leidinggevenden kiezen zelf waar zij op willen groeien.

Meetbare ontwikkeling: verandering wordt zichtbaar in cijfers en reflecties.

Concrete feedback: inzicht in waar kwaliteiten worden over- of ondergewaardeerd.

Persoonlijke groei: gerichte 1-op-1 coaching op basis van feiten, niet aannames.

Stimulans voor inclusief leiderschap: versterkt diversiteit, inclusie en leiderschapskwaliteit.

Twee meetmomenten per jaar: continu leren en bijsturen binnen één kalenderjaar.



# Mogelijke aanpak

## Stap 1: pilotfase

Leiderschapsanalyse: welke leiderschapscompetenties worden organisatiebreed als sterk of zwak ervaren?

## Stap 2: meerdere teams en leidinggevenden

Benchmarking: vergelijk resultaten tussen teams/afdelingen onderling.

## Stap 3: organisatieadvies:

Samenvattend rapport voor HR, directie of D&I-beleid.

