

Dubbel met documentnummer: 4370928

5.1.2e

5.1.2e

Plan van Aanpak: procesbeschrijving

Doelstelling zou m.i. moeten zijn om te streven naar duurzame diversiteit. Het is nl. een complexe aangelegenheid die zich niet laat platslaan. Dat houdt in:

Proces:

1. Uitvraag per dienstonderdeel naar contactpersonen (via P-hoofden en HR-adviseurs)
2. Korte toelichting per dienstonderdeel of op een gezamenlijk moment om alle onderdelen op hetzelfde vertrekpunt te krijgen: aanleiding, wat staat er in charter, hoe wordt diversiteit daarin benaderd en bekaderd, wat zegt recent onderzoek? Ook iets uitvragen, voorleggen of laten beleven, als start van de bewustwording.
3. Workshops per kolom/dienstonderdeel

Per kolom biedt PenO een 'workshop' aan om tot een aanpak te komen.

Aanwezigen zijn in elk geval het betreffende BR-lid, de HR adviseur, de beleidsadviseur diversiteit en inclusie, een facilitator en een nader te bepalen vertegenwoordiging van de kolom. In deze workshop geeft de kolom zelf invulling aan diversiteit op een manier die hen past en past bij de specifieke vraagstukken die daar spelen.

4. Kolomoverstijgende en/of centrale activiteiten:

Rode draad ontdekken en onttrekken. Wat zijn goede voorbeelden waar van geleerd kan worden. Waar zitten tegenstellingen en kunnen we daar nog verder over doorpraten?

Waarom werkt deze aanpak?

- Het proces om tot een PvA te komen is een bewustwording an sich. Hierin wordt het gesprek gevoerd over wat men vindt van diversiteit, waar het iets toevoegt en wat dat dan is en op welke manier dat bereikt kan worden.
- Eigenaarschap ligt bij organisatie zelf: niet opgelegd, zelf bedacht
- Wisdom of the crowd wordt gebruikt, geen PenO feestje.
- Verschillende perspectieven kunnen gedeeld worden, dat is al een oefening in omgaan met diversiteit. Als overal consensus over is, kan daar de vraag al gesteld worden: hoe divers zijn we eigenlijk en wat vinden we daarvan?
- De facilitator kan ter plekke spiegelen en terug geven: welke impliciete normen en waarden hoort hij/zij? Welke invulling geeft de groep aan het begrip kwaliteit? Welke uitsluitingsmechanismen zitten daar mogelijk in? Welke specifieke uitdagingen heeft deze kolom en hoe kan meer diversiteit en inclusief denken bijdragen aan een oplossing? Welke dilemma's komen ter sprake

Er is geen toverformule voor diversiteit. Google onderzocht dat diversiteit op zich ook geen garantie is voor succes. Het gaat erom dat de organisaties en teams werken vanuit gelijkwaardigheid, empathie, oog en waardering voor ieders (diverse) inbreng, kunnen luisteren naar elkaar, kunnen omgaan met verschillen en de bijbehorende dilemma's, kunnen omgaan met complexiteit.

Inhoud PvA: Welke activiteiten dragen daar aan bij? Wie is hier verantwoordelijk voor? Hoeveel tijd kost het, hoeveel geld kost het?

- Bewustwording: Wat is toegevoegde waarde van diversiteit, waarom doen we dit, welke dilemma's brengt het met zich mee?

Bijbehorende vragen: welke ruimte voor diverse inbreng, hoe divers zijn we zelf, inzicht in huidige zichtbare en onzichtbare diversiteit, wat is het probleem, waar zit toegevoegde waarde, inzicht in eigen vooroordelen, hoe ziet optimaal team eruit, start aan de top (BR), bespreken grens privé/professional, denk na over denktank (welke directies heb je hiervoor nodig?), ontmoetingen met buitenwereld, lijn is eigenaar.

- Toerusting: Bekwamen van mensen om opgedane inzichten in de praktijk te kunnen brengen

Bijbehorende vragen: hoe zorg je voor veiligheid om divers te durven zijn, hoe geef je leiding aan een divers team, luisteren, diversiteit creatief kaderen, best practices zoeken, buiten PenO benaderen, hoe vind je de juiste capaciteit, hoe uitvragen in P-bestand (ik zoek een vrijwilliger in de ouderenzorg), uitvraag naar behoefte, trots ontwikkelen, leren delen van goede voorbeelden, werken aan competenties, lerend vermogen, hoe diversiteit stimuleren, open staan voor 'anders' zijn.

- Verankering: Integreren in dagelijkse gang van zaken, het wordt 'normaal'

Post its: hoe lijn aanspreken op verantwoordelijkheid?, wie is eigenaar (BR of SG?), voorbeeldgedrag, wie en hoe?, hoe monitoren voortgang? MD, vlootschouw, werving en selectie, leren en ontwikkelen, toegankelijkheid van gebouw en inrichting

1. Gesprek rondom dilemma's (wat is kwaliteit, waar ligt scheiding prof/privé, achterliggende doel diversiteit (social issue rondom zielige doelgroepen of business issue om werk te kunnen blijven doen, aantrekkelijk werkgever te zijn/inclusie)
2. Eigen inspanningen verleden nalopen (wat was wel/geen succes en waarom?)
3. Experts van buiten: wat werkt wel/niet en waarom?
4. Ervaringsdeskundigen betrekken en benutten

5.

Stakeholders: Wie spreken en met welke vraag?

BR/BRBV (eigenaar, voorbeeldrol en beslissend)

P-hoofden (ondersteunend aan organisatie)

(D)OR (adviserend, beslissend)

Managers (eigenaar)

Medewerkers (eigenaar)

HR-adviseurs (ondersteunend)

Medewerkersnetwerken (ambassadeurs: roze, jong, multicultureel, autisme??)

Diversiteit is geslaagd als:

- IK: het is geen PenO feestje, VWS-ers durven zich zelf kleurrijker te tonen
- VWS: herkent, deelt en benut talenten en verschillen en zet deze in waar nodig. Er is een heldere opvatting van gewenste diversiteit (wat is wel wenselijk en wat niet)
- MAATSCHAPPIJ: de 5% buiten het 'normale' zich ook herkent in en geholpen voelt door (beleid) van VWS.

5.1.2e

Reeds openbaar

5.1.2e

Reeds openbaar

Spreektekst 20 april: ondertekening charter Diversiteit

Diversiteit is middel om maatschappelijke impact te vergroten en daarmee beter invulling te kunnen geven aan onze bedoeling: Nederland gezond en Wel

Nederland kent een steeds diversere en complexere samenleving. Om daar als VWS bij aan te blijven sluiten, zijn een aantal zaken belangrijk. Dat die samenleving zich in ons herkent en zich door ons vertegenwoordigd voelt, dat we dezelfde taal spreken of elkaar op zijn minst begrijpen, dat we ons kunnen verplaatsen in de belevingswereld van degene waar we het voor doen. In ontmoetingen met de 'buitenwereld' wordt nl. steeds weer bevestigd hoe belangrijk het is voor VWS om goed in contact te staan met de mensen waar we het voor doen.

Onlangs nog, op onze managementconferentie, waar patiënten en zorgprofessionals ons lieten zien hoe beleid uitpakt in de praktijk en dat verschillende perspectieven leiden tot betere oplossingen.

En op onze nieuwe praktijkdagen, waar zorgprofessionals, mantelzorgers en mensen die zorg ontvangen, beleidsmakers ontmoeten om elkaar beter te leren kennen en van elkaar te leren.

Hoe dichterbij de buitenwereld is, hoe beter. Want kennis over en begrip van de samenleving waar we het voor doen, blijkt essentieel voor het maken van beleid. In elk geval voor beleid dat draagvlak heeft, uitvoerbaar is en aansluit bij de dagelijkse praktijk van mensen. Door het bevorderen van een diverse personeelssamenstelling haalt VWS de buitenwereld letterlijk naar binnen en blijft zo scherp op haar bedoeling.

Daarbij gaat om zowel zichtbare als onzichtbare kenmerken van mensen, want wat je aan iemand kunt zien, zegt lang niet alles.

Dus ja, culturele diversiteit, een goede man/vrouw balans, evenwichtige leeftijdsopbouw, maar ook medewerkers met verschillende sociale achtergronden, opleidingsrichtingen, zichtbare en onzichtbare handicaps, met afwijkende opvattingen, dromers en beslissers. Want diverse denk- en daadkracht in elke zin draagt bij aan completere en effectievere oplossingen.

Diversiteitsbeleid gaat wat VWS betreft verder dan alleen een divers personeelsbestand. Het is investeren in leiderschap en ambtelijk vakmanschap, bewustzijn en sensitiviteit vergroten, leren open staan en omgaan met verschillen, ontmoetingen met de buitenwereld organiseren. Managers, medewerkers en HR-professionals het belang van diversiteit laten zien en ervaren, zodat men zich realiseert dat hun werk er beter van wordt en hun impact groter.

We weten allemaal dat we staan voor forse ombuigingen en de instroom daardoor beperkt is. Daarom is het des te belangrijk om alert te zijn bij elke mogelijkheid die zich aandient. Bijvoorbeeld bij de selectie van Rijkstrainees, aanstellen van BR-leden, werving OR-leden en uiteraard het invullen van vacatures.

De kunst is om dat wat anders is, normaal te maken. Daarom verankeren we diversiteitsbeleid in bestaand HR-beleid en instrumenten. Bewustzijn vervliegt namelijk ook snel weer. Zoals u hoort, het ondertekenen van dit charter is een mooie eerste stap, maar het echte werk begint dan pas.

Opzet PVA

Aanleiding

Doelstelling (bedoeling)

VWS is een departement dat open staat voor verschillen tussen mensen, deze waardeert en benut, met als doel haar maatschappelijke impact te vergroten.

VWS is er van overtuigd dat diversiteit zorgt voor meer maatschappelijke impact, doordat we beter in kunnen spelen op ontwikkelingen in een steeds complexer wordende samenleving.

Diversiteit vergroot kennis, begrip en sensitiviteit van VWS (binnenwereld) t.a.v. wat er speelt in de buitenwereld, zowel in de eigen sector als in de samenleving.

Ook biedt diverse denk- en daadkracht (het samenbrengen van verschillende mensen, inzichten en achtergronden en het uitwisselen van perspectieven) inzicht en creativiteit. Dit maakt oplossingen beter.

Een meer divers samengesteld personeelsbestand helpt VWS dus in het bereiken van haar maatschappelijke bedoeling: Nederland gezond en wel.

Aanpak

- Inhoud
 - bewustwording (terugblik, gezamenlijk kader en taal, toegevoegde waarde, hoe divers zijn we al, hoe divers willen we zijn, hoe divers mogen we zijn)
 - toerusting
 - borging
- Resultaat
- Acties
- Bedrijfsvoering
 - Geld
 - Risico's
 - Verantwoordelijkheden (Eigenaarschap, ondersteuning)
 - Planning (kalender, fasering)
 - Communicatie en informatie
 - Het continue gesprek
 - Leren van goede en minder goede voorbeelden (o.a. uit eigen keuken)

De uitdaging:

- Investeren in ambtelijk vakmanschap van managers en medewerkers op het gebied van het creëren van waarde door diversiteit; door bewustwording, kennisdeling, opleiding en toerusting.
- Investeren in een inclusief bedrijfsklimaat waarin oog en waardering voor divers talent centraal staat. Door participatie te bevorderen en bewust diverse talenten op te zoeken en te benutten. VWS richt zich hierbij op zichtbare én onzichtbare kenmerken van mensen.
- Een meer divers personeelsbestand met evenwichtig samengestelde teams in alle lagen van de organisatie;
- Diversiteit verankeren in bestaand HR-beleid en instrumenten.

Bovenstaande uitdaging wordt uitgewerkt in een plan van aanpak, waarin de doelstellingen, verantwoordelijkheden, investeringen en aanpak helder zijn uitgewerkt. Dit plan wordt door VWS binnen drie maanden na ondertekening van het Charter Diversiteit voorgelegd aan 'Diversiteit in bedrijf'.

VWS gaat verder in gesprek met de ondernemingsraad, managers en medewerkers en andere bedrijven en organisaties over het uitwerken en toepassen van het diversiteitsbeleid en deelt deze ervaringen.

- a. Diversiteit is breed, veelal onzichtbaar of niet geregistreerd. Focus moet liggen op zichtbare en onzichtbare diversiteit.
 - b. Investeren in professionalisering huidige personeel (want instroom winnen we de oorlog niet mee): ambtelijk vakmanschap vergroten door interculturele sensitiviteit, selecteren zonder vooroordelen, organiseren van ontmoetingen met buitenwereld. Gericht op opzoeken motivatie managers/HR-personeel omtrent belang/toegevoegde waarde diversiteit.
 - c. Investeren in integratie met bestaande processen en instrumenten: MD, vlootshouw, MTO, LO-plein, trainees etc.
 - d. Alert zijn op diverse instroom bij elke gelegenheid die zich aandient (rijkstrainees, vacatures). Hoe? Bewustwording managers, wervingsteksten ontdoen van impliciete denkbeelden rondom kwaliteit, wervingskanalen uitbreiden, selectieproces vereenvoudigen om sneller buiten Rijksvijver te kunnen vissen. Want naast bekwamen zittend personeel is combi kwaliteit en praktijkervaring extreem waardevol = buiten binnenhalen
 - e. Gesprek voeren met organisatie over wat kwaliteit eigenlijk is? Uit die witte werkelijkheid stappen, wat vraagt je nu vd markt en hoe 'wit' is je uitvraag? En wat zegt dat over kwaliteit?
 - f. Kickstart: werkervaringsplaatsen voor jong afgestudeerden zonder baan, gericht op opbouwen CV. Hoe kunnen we er van uit VWS op aanhaken en wat zijn onze voorwaarden (baan op termijn kunnen we niet garanderen, wel evt voorrang bij vacature indien goed bevonden, 6 maanden eigenlijk te kort)
2. Aansluiting ViV: 5.1.2e is leading, best practice delen in najaar is akkoord (Leren met de praktijk).
 3. Vragen minister rondom mensen met beperking: deels verweven met aanpak diversiteit, maar breder dan dat. Maak goed zichtbaar wat we al doen. Wat zou nog meer kunnen en wat is daar voor nodig (think big)? Het is belangrijk dat de doelgroep in huis rondloopt. Gesprek voeren met BR voor commitment, want trekkracht voor dit onderwerp is nu nog vnl. afkomstig van P&O. Gesprek 5.1.2e organiseren om dit verder vorm te geven.

Onder invloed van globalisering en vergrijzing wordt de arbeidsmarkt steeds diverser. In steeds meer organisaties werken mensen met uiteenlopende achtergronden met elkaar samen. Deze grotere mate van diversiteit, in generaties, etniciteit, nationaliteit en genderverhoudingen, heeft effect op de wijze van samenwerken. De dynamiek van diversiteit biedt veel kansen, maar kent ook bedreigingen.

Organisaties die geen helder diversiteitsbeleid hebben, deze niet goed hebben gekoppeld aan de organisatiestrategie of de doorvertaling naar HR en opleidingen hebben laten liggen, lopen het risico goede mensen te verliezen, op termijn geen aantrekkelijke werkgever te zijn en mogelijk op punten de aansluiting met de veranderende (internationale) markt te verliezen.

In dit artikel aandacht voor de vraag hoe we het goed omgaan met de dynamiek van verschillen een werkelijke plek kunnen geven in organisaties.

Social of Business issue?

Te vaak blijft diversiteit hangen bij mensen die 'er affiniteit' mee hebben, of bij mensen die zelf behoren tot een niet-dominante groep. Ook heb ik een aantal leidinggevend en opgelucht horen verzuchten dat ze nu eindelijk niet meer zo met diversiteit bezig hoeven te zijn 'omdat het uit het regeerakkoord is'. Dit zijn allemaal symptomen van een benadering waarbij diversiteit als een social issue wordt gezien: **minderheden (etnische groepen, vrouwen, gehandicapten) worden als slachtoffer gezien van het sociale systeem en moeten geholpen worden om toegang te krijgen tot en te mengen met de heersende dominante groepen (veelal witte mannen).**

Een recentere, en naar mijn mening veel kansrijker en realistischer benadering, is om diversiteit te zien als business issue. **Zonder expliciete aandacht voor de steeds divers wordende arbeidsmarkt en samenleving zullen veel organisaties op termijn geen aantrekkelijke werkgever zijn, aansluiting met de (wereld)markt verliezen of hun kerntaak simpelweg niet professioneel kunnen uitvoeren.** Dit laatste punt is vandaag al voelbaar bij hulpverleners, zorgverleners, politie en docenten.

Diversiteit is geen vraagstuk. Hoe we met de dynamiek die de verschillen oplevert in samenleving en organisaties omgaan wel. Dan blijkt het omgaan van verschillen ineens zowel een social issue als een business issue te zijn: het draait in organisaties niet alleen om zakelijke kansen en een gevoelde noodzaak de verschillen te overbruggen, maar ook om voldoende aandacht voor alle sociale aspecten die hierbij een rol spelen.

De beloofde meerwaarde van diversiteit verkrijgen

Diversiteitexperts beloven 'creativiteit, innovatie, excellerende teams en het aanboren van nieuwe markten', als we maar meer diversiteit in de organisatie brengen. Dit is maar de helft van het verhaal. De keerzijde is dat door de grotere diversiteit aan ideeën over dezelfde werkelijkheid bestaande routines ter discussie kunnen komen te staan en verworvenheden en machtsbalansen kunnen veranderen. Met mogelijk onzekerheid, subgroepvorming, verschillende vormen van subtiele en minder subtiele vormen van uitsluiting, en gevoelens van angst en gemis tot gevolg. Meer diversiteit brengt inderdaad meer potentiële creativiteit met zich mee, omdat er meer invalshoeken zijn die benut kunnen worden, maar uiteraard moet deze dynamiek van het ervaren van verschillen wel goed begeleid worden.

Hoe gaan we met deze dynamiek van diversiteit om? Hoe creëren we een omgeving waarbij alle aanwezige talenten worden gezien en benut en waar verschillende ideeën worden gehoord en waar niemand op basis van zijn of haar 'andersheid' impliciet of expliciet wordt buitengesloten? Hoe bepalen we wat onze 'mores' is, wie beslist wat 'normaal' is en wat niet? Met andere woorden, hoe komen we tot een prettige manier van samenwerken en communiceren, waar verschillen en overeenkomsten een plek hebben?

Duurzame diversiteit: een inclusieve cultuur

Een 'inclusieve cultuur' gaat niet over het creëren van één gezamenlijke cultuur. Inclusie betekent paradoxaal genoeg dat er juist door het zichtbaar maken van de verschillen, verbondenheid ontstaat. Ieders unieke talent en specifieke achtergrond wordt gewaardeerd en ingezet. De 'gemiddelde medewerker' wordt daarmee een term uit het verleden.

Denken en handelen vanuit deze inclusiegedachte is een voorwaarde om de kwaliteit en creativiteit van diversiteit te benutten. Het is een uitdaging voor elk team en elke organisatie om deze algemene uitgangspunten te vertalen naar concreet gedrag. Eén van de basisgedragingen is dat mensen op nieuwe en andere ideeën zouden moeten reageren met overbruggende vragen als "Hoe bedoel je dat?" in plaats van met afwerende frasen als "Dat kan niet!" of "Dat doen we hier niet zo!". Wil management dit inclusiebeleid ondersteunen, dan dient het procedures en omgangsvormen te creëren waarbij verschillen er mogen zijn en waarbij er tegelijkertijd gestuurd wordt op eenheid.

Kortom: een inclusieve organisatie cultuur kenmerkt zich door een creatieve basis houding, het flexibel omgaan met tegenstellingen en het actief exploreren van verschillen en overeenkomsten om tot gedegen resultaten te komen. Niet het zoeken naar optimale oplossingen zal de meerwaarde van diversiteit prijsgeven, maar het exploreren van de maximale mogelijkheden.

De uitdaging voor de HRD-professional: denk en handel beyond Diversity

Om tot duurzame diversiteit te komen, is het van belang samenhang te brengen in de organisatie strategie en het HR beleid. Leidinggevend en medewerkers moeten leren op een krachtige manier met de dynamiek van diversiteit om te gaan, waar mogelijk gekoppeld aan kerntaken en doelen van de organisatie.

Om dit te bereiken is het allereerst nodig dat mensen zich openstellen voor de dynamiek die er is, met alle positieve en negatieve aspecten die er kunnen zijn. Om ervoor te zorgen dat iedereen optimaal kan deelnemen en kan bijdragen aan het organisatiesucces, zullen sommige ongeschreven regels rondom bijvoorbeeld profilering explicieter gemaakt moeten worden. Als de beste netwerkplek de vrijdagmiddagborrel is, of juist de skybox bij het voetbal, dan zullen sommige mensen onbewust minder in beeld komen bij een mogelijke promotiekans. Ook zullen bepaalde keuzes over 'normaal gedrag' bespreekbaar gemaakt moeten worden. Daaruit zullen met grote regelmaat culturele dilemma's en paradoxen naar voren komen; hoe laat is te laat? Hoeveel emotie mag je zichtbaar tonen op de werkplek? Is de focus op de taak belangrijker dan op de onderlinge relaties? Krijgen we meer succes door duidelijke stappen af te spreken en ons daaraan te houden of door ons flexibel en meeverend op te stellen in de projectaanpak?

De belangrijke vaardigheid voor iedereen die in een context met grote verschillen werkt is, naast het bespreekbaar maken van en de dialoog voeren over de verschillende perspectieven, het kunnen omgaan met de dilemma's die inherent zijn aan diversiteit. De uitdaging van HRD is om de complexiteit van het vraagstuk van de dynamiek van diversiteit goed in beeld te krijgen, de functionele en disfunctionele gedrag patronen te signaleren en deze in samenhang met andere interventies aan te pakken. Interculturele competenties zouden een integraal deel van elk trainingsaanbod en elk Management Development programma moeten zijn.

Tot slot

Duurzame diversiteit is veel meer dan een landentema middag, een campagne 'kies exact' of het aanbieden van een exotisch hapje en drankje. Wie de paradoxen en dilemma's van diversiteit overwint weet: diversiteit means business.