

2020

Management Conferentie Inclusief Leiderschap

Directie OBP  
VWS  
30 januari 2020

### VWS als inclusieve organisatie

Het Rijk heeft zeven focuspunten voor het strategisch personeelsbestand waarvan ‘Het Rijk als inclusieve organisatie’ er één is. De Rijksoverheid wilt een inclusieve organisatie uitdragen door te streven naar een diverse samenstelling van het personeelsbestand. Zij gelooft dat medewerkers het beste tot hun recht komen in een inclusieve werkomgeving:

*“In een inclusieve werkomgeving komen alle (toekomstige) werknemers tot hun recht, ongeacht hun leeftijd, levensfase, functieverblijfsduur, geslacht of herkomst. Alle medewerkers worden gerespecteerd. Verschillen worden gewaardeerd en zelfs gezocht om voor het werk te benutten”*  
(Rijksoverheid, 2019).

Verschillende perspectieven, achtergronden en inzichten zijn een meerwaarde voor de organisatie, omdat het de denkkraft kan vergroten. Alle ministeries hebben de Charter Diversiteit ondertekent en hiermee geven zij hun akkoord om als werkgever een effectief diversiteits- en inclusiviteitsbeleid te bevorderen. Zij willen medewerkers met verschillende achtergronden thuis laten voelen en hierin worden alle medewerkers gestimuleerd om bewust mee te denken over een inclusieve werkomgeving (Rijksoverheid, 2018).

Voor het goed functioneren van de overheid is de samenkomst van verschillende inzichten, kennis en perspectieven een belangrijke randvoorwaarde. Dit resulteert in meer creativiteit, innovatie, betere resultaten en beter beleid (Groysberg & Connolly, 2013). De samenleving wordt diverser en maatschappelijke vraagstukken worden hierdoor complexer. Het Rijk moet hiervoor in staat zijn om te weten wat er speelt in de maatschappij en er moet meer verbinding gelegd worden met diverse groepen en organisaties. Om aantrekkelijk als werkgever te blijven dient er voldoende gekwalificeerd personeel aangeworven en behouden te worden. Mede bij een toenemende krapte op de arbeidsmarkt moet het Rijk de aankomende jaren actief blijven inzetten op diversiteit en inclusie (Rijksoverheid, 2018).

Het Ministerie van VWS zet ook verschillende instrumenten in om bij te dragen aan diversiteit en inclusie binnen de organisatie. Een Management Conferentie met het thema Inclusief Leiderschap organiseren is één van de ambities voor 2020.

## Thema 2020: Inclusief Leiderschap

Medewerkers die zich identificeren met de organisatie zijn meer betrokken om te werken aan de organisatiedoelen. Om meer betrokkenheid van diverse individuen te bereiken op de werkvloer en te zorgen dat alle werknemers vanuit hun volle potentie kunnen worden ingezet, wordt er vandaag de dag steeds meer gekeken naar inclusie. Zowel in de wetenschap als in de praktijk (Randel et. al. 2018; Nishii, 2013).

Managers spelen een belangrijke rol bij het bevorderen van inclusiviteit, omdat zij de directe invloed op hun team hebben. Tevens zijn zij het eerste aanspreekpunt met de HR-adviseur. Er is daarom een toenemende aandacht voor de rol van leidinggevend en diens leiderschap. Volgens Ashikali (2018) is leiderschap een invloedrijke factor op inclusiviteit. Inclusiviteit gaat volgens haar over dat teamleden het gevoel hebben dat zij deel uitmaken van een groep, terwijl ze hun eigen unieke identiteit blijven behouden. Inclusief leiderschap stimuleert dit door in te zetten op het uitwisselen van verschillende waarden van diverse teamleden, deze te bespreken en te leren van verschillende achtergronden, perspectieven en ideeën.

Uit een recent onderzoek over Inclusief Leiderschap binnen VWS komt naar voren dat de managers niet altijd de juiste tools hebben, of wel de tools, maar niet weten hoe ze dit in de praktijk moeten inzetten.

*“Ik zou heel graag meer kennis willen hebben over wat voor competentie taal je kan gebruiken om andere mensen aan te spreken, zonder de functie-eisen te veranderen. Ik zou dus graag wat meer tools willen hebben” (Anonieme bron, 2019).*

Ook komt naar voren dat er te weinig aandacht aan leiderschap in het algemeen wordt gegeven, omdat managers hier niet op afgerekend worden. Er is behoefte om aan het persoonlijk leiderschap te werken geconstateerd en een Management Conferentie is daar de juiste setting voor.

*“Je ziet dat niet elke manager het oppakt, maar je wordt er ook niet op afgerekend. Ik denk dat je het ook een onderdeel van de Management Conferenties zou moeten maken” (Anonieme bron, 2019).*

*“Ik investeer heel veel in mijn personeel juist omdat ik het heel belangrijk vind, maar het is eigenlijk iets dat je erbij doet. Het is niet iets waar je op afgerekend wordt. Mijn leidinggevende is er heel blij mee, dus die stimuleert het ook, maar in principe, vanuit het Rijk, wordt daar niet heel veel op gestuurd. Dat maakt denk ik sowieso wel een verschil” (Anonieme bron, 2019).*

*“Het gaat er niet alleen om hoeveel wetten je er doorheen hebt geramd en hoe vaak je het goede antwoord bij een minister hebt gegeven. Leiderschap bij VWS vraagt iets anders en als je dat goed doet, blijft het redelijk buiten de spotlights. Beloon Leiderschap in plaats van resultaten!” (Anonieme bron, 2019).*

## Doel

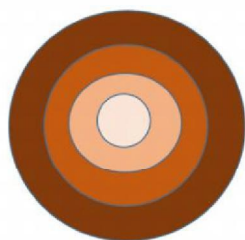
De Management Conferentie draagt bij aan de doelstelling Diversiteit en Inclusie met als activiteit het ‘Stimuleren van inclusief leiderschap waarbij managers oog hebben voor de verschillen tussen medewerkers en deze durven, willen en laten benutten’ (Jaarplan OBP, 2020). Het doel van de Management Conferentie is om managers tips, kennis en inzichten te geven over hoe zij dat inclusieve werkklimaat kunnen bevorderen in de praktijk. Om dit te realiseren zijn workshops, lezingen en bewustwordingssessies omtrent het persoonlijk leiderschap van belang. Elke manager is anders en heeft een andere leiderschapsstijl, vandaar dat geadviseerd wordt om een uitgebreid carrousel aan opties aan te bieden, zodat de manager van een op maat gemaakte dag kan genieten. Hierdoor zal de motivatie om structureel met het thema aan de slag te blijven gaan ook groter zijn.

## Opzet

Start met een algemeen programma wat meer uitgebreid is dan van wij naar zij met een energiegevende, inspirerende spreker. Daarna een carrousel aan lezingen en workshops waar de managers zelf behoefte aan hebben met een inclusieve lunch. Minimaal 2 workshops te volgen.

## Inhoud

De inhoud van de Management Conferentie sluit nauwgezet aan bij de ontwikkelagenda VWS 2016 -2021 ‘Nederland gezond en wel’. De vier verschillende thema’s zullen de leidraad vormen van het inhoudelijke gedeelte.



### Thema’s:

1. **Leren met de praktijk**
2. **Koker-overstijgend samenwerken**
3. **Rennen en reflecteren**
4. **Ambtelijk vakmanschap en vertrouwen**

*\*Thema 1 heeft betrekking op de samenleving, thema 2 op VWS als organisatie, thema 3 is directie- en teamgericht en thema 4 heeft betrekking op het individuele leiderschap van de manager. Van wij naar ik.*

**Thema 1:** hoe maak ik goed beleid, hoe betrek ik verschillende mensen, hoe krijg ik de praktijk binnen en hoe geef ik dat vorm. Leren met de praktijk die verder gaat dan *patient-included* denken. Hoe faciliteer je, je medewerkers en hoe bereiken en betrekken we nu de hele samenleving om tot goed beleid te komen? In vorm van lezing.

**Thema 2:** waarom moet VWS hier iets mee doen? Wat is het verhaal van VWS, wat bedoelen we en wat willen we realiseren? Hoe kunnen we *nudging* als een pilot inzetten om inclusief leiderschap te promoten en te bevorderen? *Nudging* gaat hier over de beïnvloeding van het inclusief handelen van de medewerkers. De omgeving waarin mensen een gedragskeuze maken moet zo ingericht zijn dat ze, geheel vrijblijvend, de ‘goede’ keuze aantrekkelijker vinden. Hiervoor is het noodzakelijk om in kaart te brengen welke taal we nu spreken, hoe we dit uitdragen, en wat de effectiviteit van diversiteit en inclusie is? Best-practices delen waarin we samen kunnen optrekken.

Voorbeeld workshop:

**Pak je kans!**

5.1.2e

en

5.1.2e

*Hoe maken we onze organisatie inclusiever en diverser? Draag met je eigen ideeën bij aan het formuleren van concrete voorstellen waarmee we een verschil kunnen gaan maken.*

**Thema 3:** wat kunnen wij leren van managers? Wat gebeurt er al? Welke vorm van diversiteit is er al binnen de teams? Welke uitdagingen zijn er en wat hebben de mensen hiervoor nodig? Delen van kennis, skills en persoonlijke ervaringen. Meer aandacht voor teams, samenwerking en het in de kracht zetten van medewerkers. Reflecteren over waar we als organisatie naartoe willen. Afspraken maken met directies en koppelen aan strategisch personeelsbeleid.

Voorbeeld Workshop:

**Ik en Inclusie**

5.1.2e

en

5.1.2e

*Je wordt nieuwsgierig naar de ander en leert iets over jezelf bewustwording van overeenkomsten en verschillen.*

**Thema 4:** Zelfreflectie op leiderschapsstijl. Hoe geef je leiding aan verschil en hoe ga je ‘het goede’ gesprek aan? Wat is de eigen culturele bagage? Waardensysteem inzetten voor persoonlijk leiderschap.

Voorbeeld: Maken van een Inclusiescan

*De inclusiescan meet in welke mate leidinggevend, medewerkers en teams inclusief denken, handelen en aanvoelen. Het unieke van dit meetinstrument is dat het niet alleen inzoomt op leiderschap, cultuur en diversiteit, maar ook op waarden als respect en vertrouwen.*

## Overzicht lezingen en workshops

Nog te bepalen in een later stadium

## Literatuur

Ashikali, T. S. (2018). *Leadership and inclusiveness in public organizations* (Doctoral dissertation).

Groysberg, B., & Connolly, K. (2013). Great leaders who make the mix work. *Harvard Business Review*, 91, 68–76

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

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, (January), 0–1. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002>

Rijksoverheid (2019). Diversiteit en Inclusie. Geraadpleegd op 12 december 2019 via: <https://www.werkenvoornederland.nl/over-de-rijksoverheid/diversiteit-en-inclusie>

Rijksoverheid (2018). In het hart van de publieke zaak: Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025, geraadpleegd op 5 december 2019, via: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/overheidspersoneel/documenten/rapporten/2018/06/01/strategisch-personeelsbeleid-rijk-2025>