

Diversiteit, inclusie en leiderschap bij VWS

Onderzoekresultaten

Teamgrootte	• Rond de 15 á 20 teamleden • Moeilijker om inclusief leiderschap te vertonen: oefenen om in verbinding te blijven en het gesprek te voeren hoe het daadwerkelijk met de medewerkers gaat. Ook lastiger om te zien wat mensen in hun werk doen. • 6 managers werkervaring bij een ander Ministerie: teams daar waren kleiner en daardoor makkelijk om individuele aandacht te geven
Publieke context	• Door politieke invloed weinig tijd voor leiderschap en veel focus op inhoud • Afgerekend op resultaten, niet op leiderschap • Deze barrières zorgen voor aantasting groepsdynamiek en is nadeel voor inclusieve werkomgeving
Diversity Management	• Iedereen bewust van strategisch personeelsbeleid ‘Het rijk als inclusieve organisatie met divers samengestelde teams’ • Dertien managers zagen de uitvoering van Diversity Management als een voordeel en een positieve bijdrage voor een inclusieve werkomgeving. • Uitvoering van diversiteitsmanagement vaak de focus op werving- en selectieproces: afspiegeling samenleving, bekijken van vacatures door diversiteitsrecruiter, pilot nudging, bezig met targets van de Banenafpraak.
D&I-beleidsimplementatie belemmeringen	1. Persoonlijke wil • Wil is er bij 12 managers. Eén manager geeft aan dat de wil er wel is, maar dat het niet het primaire HR-component is. Een andere manager zegt de algemene wil niet te hebben, maar focust meer specifiek. Enkel het aanwerven van medewerkers met een arbeidsbeperking is (voor dit jaar) belangrijk. Een andere manager zegt de wil niet te hebben, maar wil eerder naar de eigen mensen luisteren, naar de omgeving en daarop acteren 2. Capaciteit • Weinig capaciteit, grote belemmerende factor. Minder aandacht aan HR-zaken • Extra capaciteit nodig voor startende managers en afspraken rond de Banenafpraak 3. Competenties & vaardigheden • Meer dan de helft zou graag meer kennis willen opdoen: - Opfrissen van reeds genomen cursussen of nieuwe cursussen.

Diversiteit, inclusie en leiderschap bij VWS

	- Meer kennis over vacatures opstellen voor een diverser publiek - Doelstellingen maken met hele directie - Meer kennis en competenties in MD-traject • Pro-actievere rol voor P&O 4. P&O support • Geen belemmerende factor • P&O staat open voor vragen, maar mag wel meer pro-actief zijn en ‘VWS geweten’ spelen 5. Beleid en procedures • Meerderheid van de managers vindt het beleid rond de D&I-thema's niet duidelijk en makkelijk te vinden. Zeker voor startende managers Discussiepunt: Wie is er nu verantwoordelijk voor het D&I-vraagstuk? HR-adviseur of Manager? Managers staan dicht bij teamprocessen, maar hebben wel de specialistische kennis nodig. Meer investeren in bevorderen D&I kennis en competenties
Pro-diversity beliefs	• Diversiteit als een voordeel • Verschillende voordelen: bredere kijk, beleid maken voor samenleving, andere perspectieven, goed om elkaar aan te vullen
Bescheidenheid	1. Veiligheid • Sprake van creëren van veilige werkomgeving met openheid en waardering van verschillen <i>Hoe? benaderbaar zijn, authentiek zijn, jezelf kwetsbaar durven opstellen, persoonlijke dingen durven te vertellen, meegaan naar een sportdag of borrel, personeelsgesprekken blijven voeren, de mogelijkheid bieden tot zelfontwikkeling, openstaan voor feedback van het team, collega's zichzelf laten zijn, de mogelijkheid bieden om in teamverband te sparren voordat spannende dingen moeten gebeuren, de mogelijkheid bieden om iedereen zijn/haar verhaal te laten doen ook over privé-zaken, aandacht aanpassen op het individu, MT-leden vervangen elkaar zodat de stappen tussen medewerker en MT klein blijven, open communicatie en daarin alles delen</i> • Bevragen bij medewerkers of zij dit ook zo ervaren 2. Betrokkenheid en gedeelde besluitvorming

Diversiteit, inclusie en leiderschap bij VWS

	• Voldoende aandacht aan betrokkenheid <u>Hoe?</u> <i>Veel langs te lopen, te zorgen dat taken in zoveel mogelijk verschillende groepjes gedaan worden, het delen van successen, vragen om een mening, mee laten denken en zelf met oplossingen laten komen, introverte mensen ook vaker aan het woord laten</i> • Negatieve stereotypering tegengaan door te zorgen voor informele momenten <u>Hoe?</u> <i>Teamuitjes, maandelijkse borrels, werkdagen bij iemand thuis, kerstetentjes, teambuildingsmomenten</i> • Voldoende gedeelde besluitvorming <u>Hoe?</u> <i>Werkoverleggen, cluster-overleggen, kennistours, via mail, door persoonlijk langs te lopen, persoonlijke overleggen of via een wekelijks 'samenkom' moment</i>
Cognitieve complexiteit	• Managers moedigen diverse bijdragen aan, met aandacht om zaken van verschillende benaderingen en standpunten te bekijken • Prioriteit en capaciteit zijn belemmerende factoren • Mate van autonomie van team speelt ook mee. Proces gebeurt vaak al organisch zonder dat de manager faciliteert
Diversiteitsperspectief	• Meesten: <i>Access-and-Legitimacy</i> perspectief die uitgaat van een visie waarbij om meer mensen te bereiken in de samenleving je ook die mensen in de organisatie nodig hebt om legitiem en responsief te zijn • Aantal: <i>Integration-and-Learning</i> perspectief, een divers personeelsbestand creëren, omdat het meer verschillende perspectieven oplevert, eerlijke besluitvorming, meer input en effectiviteit • Niemand: <i>Discrimination-and-Fairness</i> perspectief erkent dat verschillende doelgroepen bepaalde belemmeringen ervaren, waarbij de nadruk wordt gelegd op het wegnemen van vooroordelen