



Organisatie en Personeel Rijk  
*Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties*

# Proeverij Inclusief leiderschap

Week van het werkplezier 2024

Roelien Kappert

O&P Rijk | INCLUSIVITEIT





# Verzoek

Telefoon op stil

Vragen zijn welkom

Zorgvuldig omgaan met elkaar

Persoonlijke zaken blijven hier





# Wat gaan we doen?

Proeverij die een eerste basis legt op inclusief leiderschap, met thema's

- (psychologische) veiligheid creëren
- wat je nodig hebt voor leiden van divers team en
- hoe doe je dit in de praktijk.





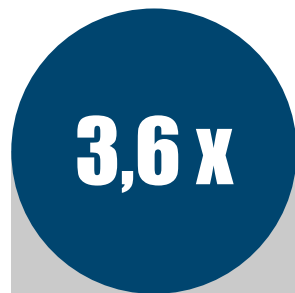
Organisatie en Personeel Rijk  
*Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties*

Waarom aandacht hebben voor diversiteit, inclusie  
en gelijkwaardigheid in jullie werk?

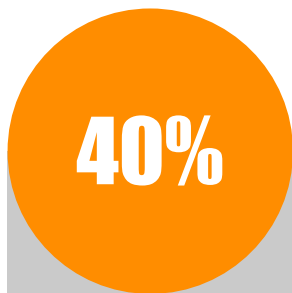


# DGI levert het volgende op.

- > Betere samenwerking
- > Betere besluitvorming – 'Collectieve Brein
- > Minder verzuim
- > Betere productiviteit
- > Betere retentie
- > Meer innovatie en creativiteit
- > Makkelijker nieuw talent aantrekken
- > Meer tevredenheid bij de burgers
- > Meer wendbaarheid in plotselinge situaties
- > Gelijke kansen voor iedereen die bij ons werkt



Meer kans op innovatie



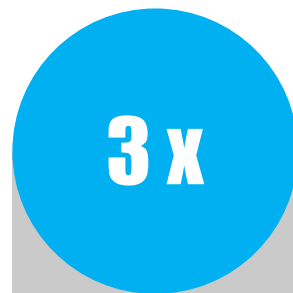
Meer kans om talent aan te trekken



Meer kans op een gevoel van erbij horen



Meer kans op behoud van medewerker



Meer kans op werk-geluk



Meer kans op een gezonde werk-prive balans



Minder kans dat werkstress privé leven slecht beïnvloedt



# 4,4 miljard verzuimkosten

- › In 2022 4,4 miljard verzuimkosten voor werkgevers vanwege psychosociale arbeidsbelasting

**TNO** innovation  
for life

- › Hieronder vallen:
  - hoge werkdruk
  - emotioneel zwaar werk
  - ongewenste omgangsvormen
  - conflicten

Bron: TNO [week van de werkstress 2024 factsheet](#)



# Ongewenst gedrag op de werkvloer

- > In 2023 gaf 17% van werknemers (15-75 jr) met ongewenst gedrag te maken hebben gehad.  
(in periode van 12 mnd)

Bron: [Werknemers in zorg en horeca ervaren vaakst ongewenst gedrag | CBS](#)





# 70-90 %

van alle ziekmeldingen komt voort uit iets niet medisch.

[De rol van bedrijfsartsen bij conflicten in de werksituatie \(nvab-online.nl\)](https://www.nvab-online.nl)

Dat meldt de Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde (NVAB)



En dan gaat het in relatie tot leiderschap vaak ook over veiligheid.

Wat is het verschil tussen sociale en psychologische veiligheid?



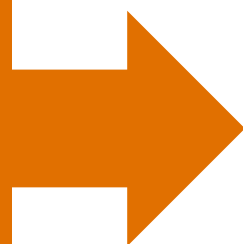


Hoe weet je wat er omgaat in  
hoofden van teamleden?

Hoe weet je dat jouw  
veranderingen goed worden  
ontvangen?

Hoe krijg je alle inzichten op  
tafel?

Hoe weet je welke  
belemmeringen invloed hebben  
op het werk?



**Sociale en  
psychologische  
veiligheid**



# Zonder sociale of psychologische veiligheid

Onmogelijk om effectief  
samen te werken.

Moeilijker om te innoveren,  
verbeteren en vooruitgang te  
boeken

Werknemers met twijfel,  
hoge werkdruk en spanning  
verwoorden nieuwe input  
alleen, als het kan zonder  
gezichtsverlies of gekwetst  
te worden.



# Sociale veiligheid

Sociale veiligheid betekent beschermd zijn en je beschermd voelen in een sociale setting, tegen gevaar dat wordt veroorzaakt door het gedrag van iemand anders. De sociale setting is bijv. op werk.

Gevaar is ongewenst gedrag op de werkvloer, zoals

**pesten, roddelen, ongelijke behandeling, machtsmisbruik, discriminatie en seksueel grensoverschrijdend gedrag.**

Veiligheid = alle regels, afspraken en maatregelen die bedoeld zijn om een veilige werkomgeving te waarborgen.



## Psychologische veiligheid volgens Amy Edmondson

“Een (team)cultuur waarin mensen zich op hun gemak voelen om kritische vragen te stellen, een andere mening te hebben en uiten, waarin je fouten mag maken, zonder bang te zijn voor negatieve gevolgen.”

[Ben Tiggelaar: Amy Edmondson - YouTube](#)

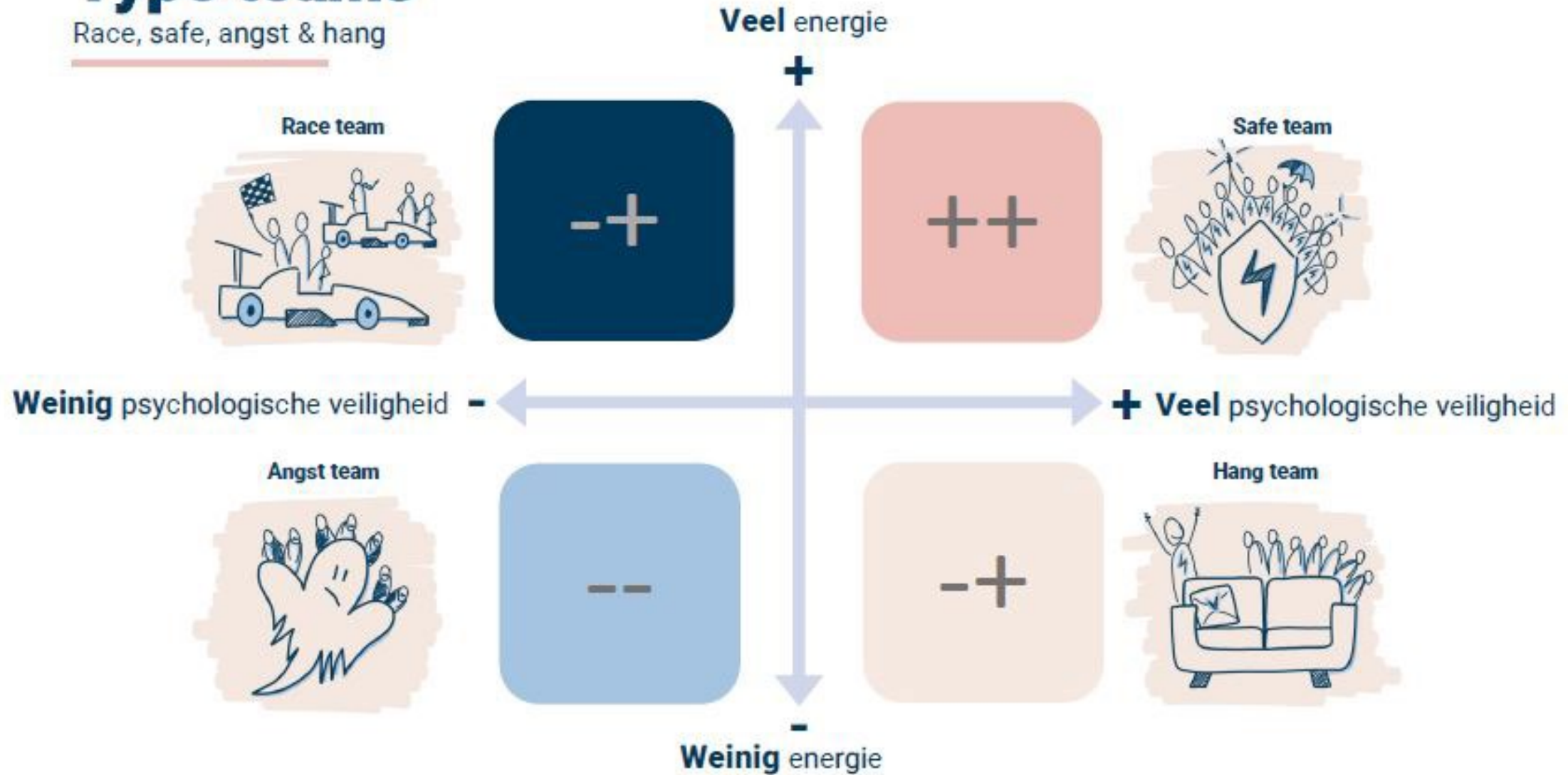




	<b>Sociale veiligheid</b>	<b>Psychologische veiligheid</b>
Angstcultuur	Nee	Nee
Schijnveiligheid	Ja	Nee
Veilig in eigen team, niet erbuiten	Nee	Ja

# Type teams

Race, safe, angst & hang







# In de werkcontext

Wat komt er bij inclusief  
leiderschap nog meer kijken?













# Neurodiversiteit



Op de werkvloer

## GENERATIES AAN HET WERK

 <b>BABY BOOMERS</b> 1945 - 1960	 <b>GENERATIE X</b> 1961 - 1980	 <b>GENERATIE Y</b> 1981 - 1995	 <b>GENERATIE Z</b> geboren na 1995
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; status</li> <li>&gt; teamplayer</li> <li>&gt; visionair</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; persoonlijke ontwikkeling</li> <li>&gt; bruggenbouwer</li> <li>&gt; kwaliteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; concrete resultaten</li> <li>&gt; teamspirit</li> <li>&gt; innovatief</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; zelf dingen uitvinden</li> <li>&gt; sturen op sterke punten</li> <li>&gt; ontwikkeling in combinatie met fun</li> </ul>
			

bronnen: A. Bontekoning - Generaties! Werk in uitvoering | P. Redmond - Talking about my generation





# Neurodiversiteit





# Wat kan jij doen?

Openstaan voor andere ideeën dan die van jouzelf.

Openlijk fouten kunnen toegeven en deze vieren.

Constant jouw eigen ideeën en overtuigingen in twijfel trekken.

Inbreng van anderen waarderen en er actief naar vragen.

Gelijkwaardigheid en respect tonen en uitdragen.

*Als iedereen het met jou eens is, moet je een nieuw overleg inplannen.*





**Wat kan jij doen?**

Schrijf voor jezelf op wat jij kunt doen in bijv.

werkoverleg, werkverdeling,  
werkprocessen



# Instemming, geen overeenstemming

In een vergadering bij een agendapunt:

Instemming van iedereen is noodzakelijk,  
*je hoeft het niet allemaal eens te zijn met  
elkaar*

Als iemand niet instemt, vraag waarom.

Het is OK als de actie niet veilig voelt.

Het is ook OK als de actie niet veilig voelt:  
jullie gaan experimenteren





Waarmee je kennis vergroten?

Welke test zijn er voor jou?

Waarmee krijg je reflectie en feedback op jouw doen en laten?



# 5 GOUDEN TIPS VOOR NEURO-INCLUSIEF TALENTMANAGEMENT

[neurodiversiteit-gouden-tips.pdf](https://saskiaschepers.com/neurodiversiteit-gouden-tips.pdf)  
([saskiaschepers.com](https://saskiaschepers.com))





# Inclusief leiderschap zelfscan

Tanachia Ashikali deed promotieonderzoek naar leiderschap en inclusiviteit in publieke organisaties.

Zij ontwikkelde een zelfscan waarmee je test in hoeverre je inclusie leiderschap toont.

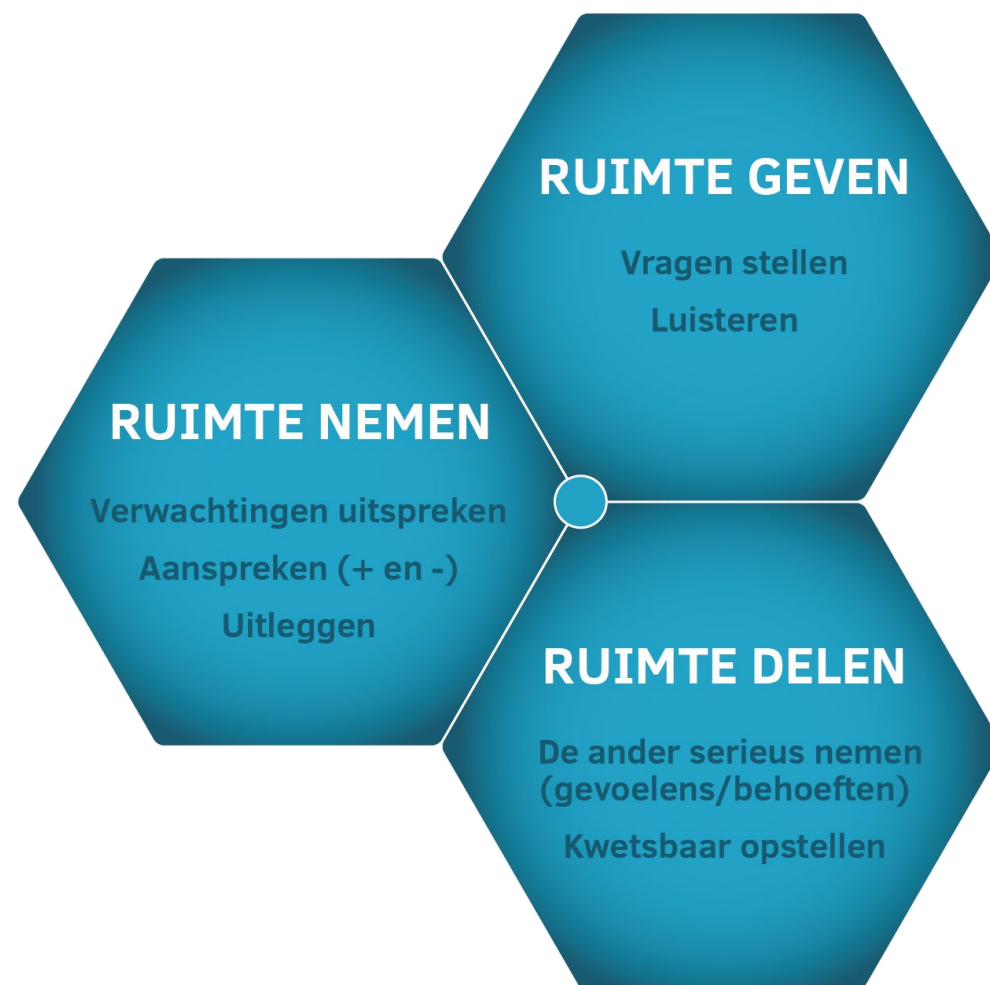
“Als leidinggevende [...]”	--	-	-/+	+	++
	1	2	3	4	5
1. stimuleer ik teamleden om met collega's verschillende standpunten en perspectieven op probleemoplossing te bespreken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. maak ik het mogelijk dat elke teamlid zijn of haar verschillende standpunten kan uitdrukken in het team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. stimuleer ik alle teamleden om hun verschillende ideeën te delen met collega's.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. stimuleer ik teamleden om de verschillende achtergronden van collega's te benutten voor het oplossen van problemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. stimuleer ik teamleden om de verschillende achtergronden van collega's te benutten als bron voor nieuwe inzichten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. stimuleer ik medewerkers om te leren van collega's met verschillende achtergronden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. stimuleer ik elk teamlid om actief te participeren in het team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. zorg ik ervoor dat elke medewerker als een gelijkwaardig lid van het team wordt behandeld.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. probeer ik te voorkomen dat teamleden denken in negatieve stereotypingen over andere collega's.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. probeer ik te voorkomen dat teamleden subgroepen vormen die andere collega's mogelijk uitsluiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. zorg ik ervoor dat elk teamlid zichzelf kan zijn in het team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. communiceer ik naar teamleden de meerwaarde die diversiteit kan hebben in het team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. maak ik het mogelijk dat elk teamlid een eigen inbreng kan hebben in het team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Totaal score = (aantal behaalde punten) / 13</b>					

[factsheet inclusief leiderschap](#)



# Inclusief leiderschap vertaalt zich ook in communicatie

> Goed in gesprek – visie





## Belemmerende overtuiging

Kenmerken:

- ze belemmeren om het beste uit jezelf te halen of je te ontwikkelen
- je bent er van overtuigd dat ze waar zijn

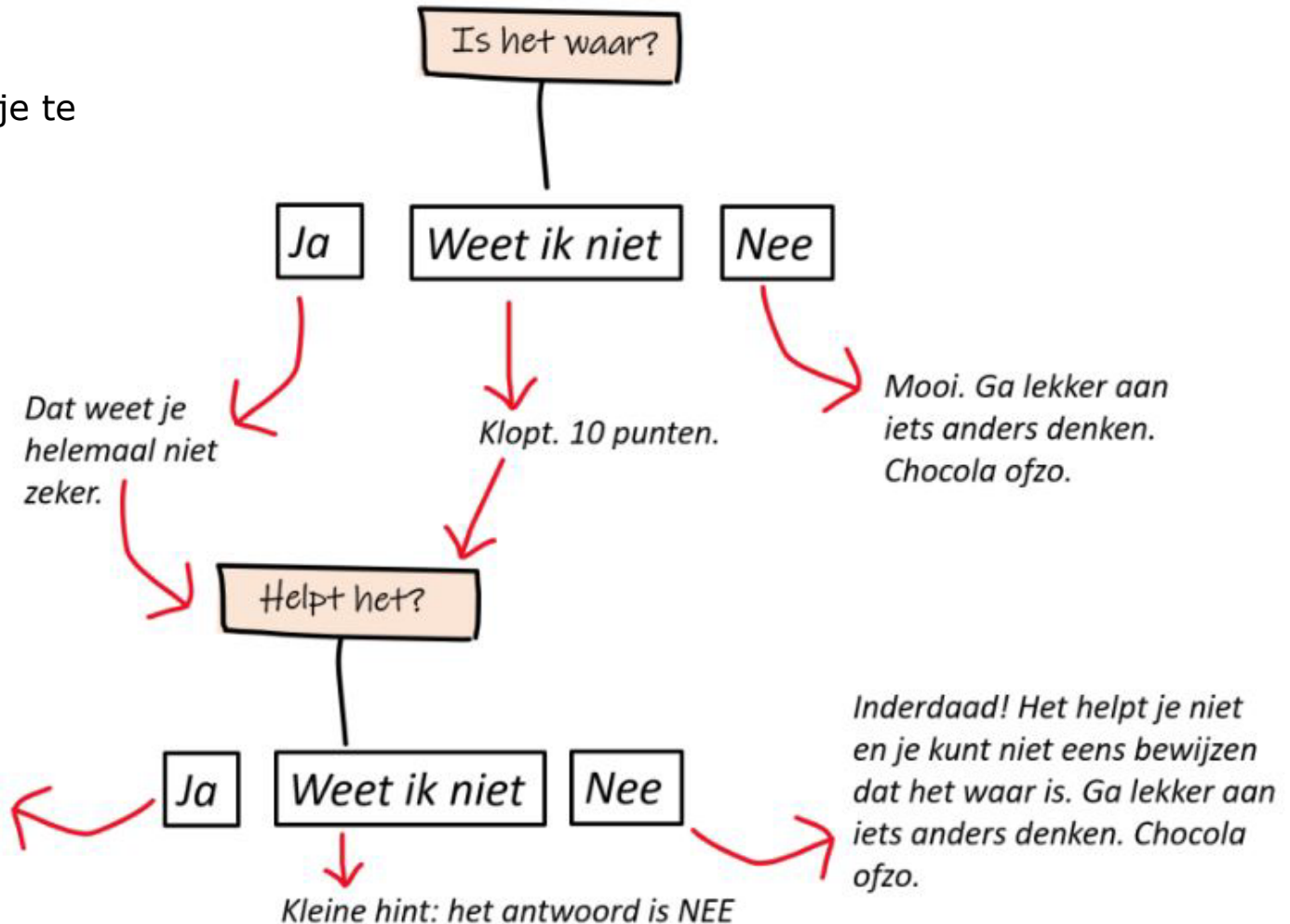
Dus: geen feiten, maar meningen!

Bijvoorbeeld

wie je denkt te zijn,  
wat je denkt te kunnen,  
hoe je naar dingen/anderen kijkt,  
hoe je denkt dat jij/anderen zich  
gedragen moeten

Vragen:

1. Welke overtuiging heb ik?
- 2a. Is het waar?
- 2b. Helpt het mij?
3. Wat is mijn intentie, wat bedoelde ik?
4. Wat wordt het nieuwe verhaal?  
Wat is mijn nieuwe helpende overtuiging?





Organisatie en Personeel Rijk  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

# O&P Rijk | Diversiteit, Gelijkwaardigheid & Inclusie (DGI)

*Wij begeleiden en activeren het Rijk richting een  
diverse en inclusieve organisatie, waarin  
gelijkwaardigheid voorop staat.*



[O&P Rijk | Inclusiviteit | O&P Rijk](#)



[D&I@rijksoverheid.nl](mailto:D&I@rijksoverheid.nl)



## Wat doet O&P Rijk | Diversiteit, Gelijkwaardigheid & Inclusie?

Vanuit de tweede lijn als experts op DGI en de Banenafpraak adviseert, faciliteert en trainen wij teams, MT's, HR en alle andere medewerkers bij de Rijksoverheid over:

- > Diverse en inclusieve organisatie waarbij het tegengaan van (arbeidsmarkt-)discriminatie en het stimuleren van gelijkwaardigheid voorop staan
- > Inclusief leiderschap
- > Werving en selectie proces en het begeleiden van teams met medewerkers uit de Banenafpraak
- > Inclusief samenwerken in teams met een focus op psychologische veiligheid

Hiermee helpt team DGI het Rijk te voldoen aan de wettelijke kaders en het behalen van haar DGI-doelstellingen.





# Werving & selectie

## Banenafsprak

Het team biedt de volgende producten aan:

- > Training van leidinggevenden en buddy's voor medewerkers uit deze doelgroep
- > Advies over inclusief leidinggeven en samenwerken met medewerkers uit de Banenafsprak
- > Recruitement van medewerkers Banenafsprak
- > Advies over jobcarving om takenpakketten en talenten te matchen
- > Advies over behoud en doorstroom van deze medewerkers, bijvoorbeeld gespecialiseerd loopbaanadvies



# Inclusief leidinggeven

## Psychologische en sociale veiligheid

Het team biedt de volgende producten aan:

- > Advies en inspiratiesessies over aandachtspunten vanuit DGI-optiek bij instroom, behoud, doorstroom en (het voorkomen van ongewenste) uitstroom van medewerkers
- > Analyse voor en advies over DGI-doelstellingen en de vertaling naar DGI-plannen van aanpak
- > Inspiratiesessies en maatwerksessies over inclusief leidinggeven, DGI in het algemeen én in relatie tot psychologische en sociale veiligheid en inclusief samenwerken in teams

Onze adviseurs denken graag mee om een passend DGI-plan te maken voor uw team of business unit!



Organisatie en Personeel Rijk  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

Interesse om met ons  
in gesprek te komen?

Stuur ons een mail:  
✉ [D&I@rijksoverheid.nl](mailto:D&I@rijksoverheid.nl)

*Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie; vanzelfsprekend!*